



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

برنامج الماجستير

التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهيكل التنظيمية للأجهزة الأمنية

(دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد

محمد احمد عبدالله كليبي

(الرقم الجامعي ٤٢٥٠٣٠٨)

إشراف

الدكتور: عبد الشافي محمد أبو الفضل

الرياض

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م



كلية الدراسات العليا

قسم : العلوم الإدارية

نموذج رقم (١٧)

ملخص رسالة ماجستير

عنوان الرسالة : التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية

(دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن)

إعداد الطالب : محمد أحمد عبدالله كليبي

إشراف : الدكتور . عبد الشافي محمد أبو الفضل

لجنة مناقشة الرسالة:

مشرفاً ومقرراً

١- د. عبد الشافي محمد أبو الفضل

عضواً

٢- أ.د. عبدالرحمن بن ابراهيم الشاعر

عضواً

٣- أ.د. محمد سيد حمزاوي

تاريخ المناقشة: ١٤٢٩/١/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٨/٢/٣٠ م.

مشكلة البحث: تتحدد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ماهي انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية ، وكذلك من الإضافة العلمية المتوقعة التي سيسهم بها ومن إمكانية تطبيقه في الواقع العملي ، وذلك بما توصل إليه من نتائج وتوصيات تساعد في تفعيل دور التقنيات الحديثة في الهيكل التنظيمي ، يضاف إلى أهمية هذا البحث أنه يعد من أولى المحاولات العملية التي تطبق على قطاع الإدارة العامة لدوريات الأمن في هذا المجال.

أهداف البحث :

- ١- التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن .
- ٢- التعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- ٣- التعرف على انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث :
 - أ - نطاق الإشراف.
 - ب- تفويض السلطات .
 - ج- تحديد الاتصالات والعلاقات .
 - د - المركزية واللامركزية .
- ٤- التعرف على مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية .
- ٥- التقدم بعدد من التوصيات والمقترحات لتطوير وتفعيل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن على ضوء نتائج البحث.

فروض البحث/تساؤلاته:

- ١- ما هي التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟
- ٢- ما مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟
- ٣- ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث ٠٠٠ :
 - أ - نطاق الإشراف ؟
 - ب- تفويض السلطات ؟
 - ج- تحديد الاتصالات والعلاقات ؟
 - د - المركزية واللامركزية ؟
- ٤ - ما مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

منهج البحث: اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة البحث (الاستبانة) للإجابة على تساؤلات هذا البحث .

أهم النتائج :

- ١- أفراد البحث يرون أن هنالك خمسة تقنيات حديثة تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:
 - أ- الحاسب الآلي.
 - ب- الفاكس.
 - ج- الإنترنت (الشبكة الداخلية).
- ٢- أفراد البحث يرون أن هنالك تقنيتين من التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم (كثيراً جداً) وتتمثل في:
 - ١- الحاسب الآلي.
 - ب- الفاكس.
- ٣- أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,١٢).
- ٤- أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,٠٨) .
- ٥- أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,١٦)
- ٦- أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,٠٥) .
- ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد البحث الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٤٠ سنة) وبقية أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح بقية أفراد البحث الذين كانوا أكثر موافقة على استخدام التقنيات الحديثة .
- ٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد البحث الحاصلين على دبلوم متوسط وبقية أفراد البحث حول (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف وتفويض السلطات والمركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) لصالح بقية أفراد البحث الذين كانوا أكثر موافقة حول (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف وتفويض السلطات والمركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) .

الإهداء

إلى والدي ووالدتي براً وتقديراً

إلى زوجتي العزيزة شكراً و عرفاناً

إلى ابنتي الغالية حباً وأملاً

إلى إخوتي وأخواتي احتراماً وتقديراً

إلى من وقف بجانبني وهيئ لي الظروف المناسبة للدراسة . . . تحية وتقديراً

الصفحة	الموضوع
أ	- الإهداء
ب	- شكر وتقدير
ج	- المحتويات
هـ	- قائمة الجداول
و	- قائمة الأشكال
ز	- قائمة النماذج
٩ - ١	- الفصل الأول: مدخل البحث:
٢	١-١ المقدمة
٣	٢-١ مشكلة البحث
٤	٣-١ تساؤلات البحث
٥	٤-١ أهداف البحث
٦	٥-١ أهمية البحث
٧	٦-١ مصطلحات البحث
١٠٨ - ١٠	- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة :
١١	١-٢ الهيكل التنظيمي :

١١	١-١-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي
١٤	٢-١-٢ وظائف الهيكل التنظيمي وأهميته
١٧	٣-١-٢ مبادئ التنظيم
٣٦	٤-١-٢ محددات الهيكل التنظيمي
٤٥	٥-١-٢ خطوات بناء الهيكل التنظيمي
٤٩	٦-١-٢ الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي
٥٤	٧-١-٢ مشكلات إعادة بناء الهيكل التنظيمي
الصفحة	الموضوع
٥٦	٢-٢ التقنيات الحديثة :
٥٦	١-٢-٢ مفهوم التقنيات الحديثة
٦٠	٢-٢-٢ أهمية التقنيات الحديثة
٦٢	٣-٢-٢ مراحل تطور التقنيات الحديثة
٦٣	٤-٢-٢ خصائص ومميزات التقنيات الحديثة
٦٦	٥-٢-٢ وسائل التقنيات الحديثة
٧٨	٦-٢-٢ متطلبات التقنيات الحديثة
٨٠	٧-٢-٢ دور التقنيات الحديثة في الوظائف الإدارية
٩١	٣-٢ الدراسات السابقة والتعقيب عليها
١٠١	٤-٢ نبذة مختصرة عن الإدارة العامة لدوريات الأمن
١٢٢ - ١٠٩	- الفصل الثالث: منهجية البحث :
١١٠	١-٣ منهج البحث

١١٠	٢-٣ حدود البحث
١١١	٣-٣ مجتمع البحث
١١٢	٤-٣ أداة البحث
١٢٠	٥-٣ أساليب المعالجة الإحصائية
١٦٤ - ١٢٣	- الفصل الرابع : عرض نتائج البحث وتفسيرها :
١٢٤	١-٤ عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد مجتمع البحث
١٢٨	٢-٤: عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها
١٧٩ - ١٦٥	- الفصل الخامس: ملخص البحث و أهم نتائجه وتوصياته :
١٦٦	١-٥ ملخص البحث
١٧٠	٢-٥ أهم نتائج البحث وتوصياته
١٧٩	٣-٥ التوصيات العامة للبحث
١٨٠	قائمة المراجع
١٩١	الملاحق

١١٥	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول - الجزء الأول (التقنيات الحديثة المستخدمة) والدرجة الكلية لهذا المحور.	١
١١٥	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول - الجزء الثاني (مدى استخدام التقنيات الحديثة) والدرجة الكلية لهذا المحور.	٢
١١٦	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية	٣

	لهذا المحور.	
١١٦	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور.	٤
١١٧	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور.	٥
١١٧	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية لهذا المحور.	٦
١١٨	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث.	٧
١٢٤	توزيع أفراد البحث وفق متغير الرتبة (للعسكريين).	٨
١٢٥	توزيع أفراد البحث وفق متغير المرتبة (للمدنيين).	٩
١٢٥	توزيع أفراد البحث وفق متغير العمر.	١٠
١٢٦	توزيع أفراد البحث وفق متغير المؤهل العلمي.	١١
١٢٧	توزيع أفراد البحث وفق متغير الخبرة.	١٢
١٢٨	استجابات مضردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٣
١٣٢	استجابات مضردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٤
١٣٥	استجابات مضردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٥
١٤٠	استجابات مضردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٦
١٤٦	استجابات مضردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٧

١٥١	استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	١٨
١٥٧	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث العسكريين طبقاً إلى اختلاف الرتبة.	١٩
١٥٨	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث المدنيين طبقاً إلى اختلاف المرتبة.	٢٠
١٥٩	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف العمر.	٢١
١٦٠	نتائج اختبار " شيفيه: Scheffe " للفروق بين كل فئتي عمر حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.	٢٢
١٦١	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي.	٢٣
١٦٢	نتائج اختبار " شيفيه: Scheffe " للفروق بين كل فئتي مؤهل علمي حول محاور البحث	٢٤
١٦٤	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف الخبرة.	٢٥

٣٨	الخصائص المؤثرة على ملامح الهيكل التنظيمي	١
٨٧	العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي كما يراه بيرو	٢
١٠٨	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن	٣

١٣	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول مفهوم الهيكل التنظيمي	١
٢٣	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول العوامل المؤثرة على تفويض السلطات	٢
٢٧	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف	٣
٤٣	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول محددات الهيكل التنظيمي	٤
٤٨	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	٥
٥٣	آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي	٦
٥٩	آراء بعض رجال ومفكرين التقنية حول مفهوم التقنيات الحديثة	٧
٧٧	آراء بعض رجال ومفكرين التقنية حول وسائل التقنيات الحديثة	٨

الفصل الأول مدخل البحث

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ مشكلة البحث
- ٣-١ تساؤلات البحث
- ٤-١ أهداف البحث
- ٥-١ أهمية البحث
- ٦-١ مصطلحات البحث

الفصل الأول مدخل البحث

١-١ المقدمة :

يظل التنظيم والتطوير هاجس المنظمات الإدارية، ففي ظل الظروف المتغيرة تتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية المختلفة وذلك نتيجة التطورات التي تحصل في بيئات عمل هذه المنظمات . فالمنظمات جميعاً جزءاً لا يتجزأ من نظام أكبر يمثل البيئة التي تعمل المنظمة من خلالها أنشطتها لتحقيق أهدافها . لذا فهي تؤثر وتتأثر بما يحيط بها من ظروف اجتماعية واقتصادية وتقنية . والتنظيمات الإدارية في الأجهزة الأمنية تواجه ضرورة التطوير لتتلاءم أنشطتها مع الظروف البيئية لمواجهة المتغيرات والاستمرار في تحقيق أهدافها .

وقد لعبت الثورة العلمية والتقنية دوراً في مجال التنظيم الإداري كما هو حاصل في المجالات الأخرى. فميادين العلوم بمختلف تخصصاتها وميادينها المتشعبة قد استفادت من التقدم التقني والتطور الحاصل في سبيل تحقيق أفضل إنتاج وفعالية تامة . وقد اختصر التطور التقني المسافات وأصبحت الموارد في متناول الجميع حتى أضحت العالم قرية كونية صغيرة ، الكل يسمع ويشاهد الأحداث أينما كانت (الطجم ، ١٤١٦ هـ ، ص ١١) .

وحيث أن الإدارة أداه لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية باستخدامها بطريقة مثلى للإمكانات والموارد المتاحة فقد تأثرت الإدارة علماء وأسلوباً بالتطورات السريعة المتلاحقة في التكنولوجيا التي تلعب دوراً في عملية التنظيم . ولكي تتمكن الإدارة في أية منظمة أمنية و مدنية من مواكبة العصر الحديث والاستعداد لتقبل التطورات العلمية والتقنية في مجال التنظيم الإداري فالأمر يتطلب استخدام سياسات وأنظمة تتماشى مع استخدام هذه التقنيات بفعالية باعتبار أن استخدام الأسلوب العلمي المقرون باستخدام وسائل التقنيات

الحديثة في الإدارة من شأنه تحسين طرق العمل وبالتالي رفع كفاءته مختصراً الوقت والجهد وموفرأ المال ومحافظاً على الموارد . كما أنه لا يمكن إغفال الجانب التقني في المنظمات الأمنية حيث يقع على عاتق هذه المنظمات مسؤوليات جسام تمس أمن واستقرار المجتمعات وبالتالي كان لزاماً أن تكون على درجة عالية من التنظيم الإداري لكي تقوم بمهامها على الوجه المطلوب .

ومن هذا المنطلق فقد تم اختيار هذا الموضوع تحت عنوان " التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية : دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن "

٢-١ مشكلة البحث :

تعد الهياكل التنظيمية الفعالة من الضروريات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها فلذلك اهتم الباحثون بها، وعملوا جاهدين على إيجاد أفضل السبل لتحقيق ذلك. وكان من نتائج تلك الدراسات والبحوث أن التقنيات الحديثة والتي ظهرت بصورة جلية في هذا القرن هي السبيل الأمثل للانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة في تنظيم العمل. كما أن التقنيات الحديثة تعد مورداً أساسياً ومهماً للفرد للتعرف على إجراءات عمله وكل ما يتعلق به من صلاحيات ومسؤوليات وسلطات وطرق اتصال حتى يستطيع القيام به على الوجه المطلوب ، وأيضاً فإنها تساعد على تقليص النواحي السلبية الموجودة قبل دخولها في التنظيم . وإن من أهم الأدوار التي لعبتها التقنيات الحديثة هو سرعة إنجاز الأعمال واختصار الوقت وزيادة كفاءة وفعالية التنظيم وقدرته على تحقيق الأهداف ، وبالتالي فإن نظام التقنيات الحديثة نجده قد أثر تأثيراً كبيراً على الهيكل التنظيمي وزيادة قوه وفعالية .

كما تعتمد الإدارة في أدائها لوظائفها على العديد من الوسائل والأدوات التي تعينها على أداء هذه الوظائف ، ولا شك أن التقدم والتطور التقني يعد من أبرز الوسائل والأدوات في هذا الصدد ، ولقد تزايدت الحاجة إلى الاستفادة القصوى من التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث في هذا العصر الذي يتميز بالتقدم والتطور السريع الذي أحدث تغيرات كبيرة وشاملة

في طبيعة الأساليب والإجراءات المستخدمة في العمل الإداري مما يحتم على الإدارة السير بخطوات حثيثة لتواكب هذه التغيرات التقنية التي أحدثت ثورة عالمية .

كما أن للتكنولوجيا الحديثة دورها الهام في كفاءة وفعالية الهياكل التنظيمية للمنظمات الأمنية والمدنية حيث تساعد على تحديد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف .

ومن ثم فإن لهذه التقنيات دور مؤثر في صياغة البنى والأطر الهيكلية للمنظمات . وتأثيرها هذا يتحقق من خلال تأثيرها على حجم المنظمة وعدد مستوياتها ونطاق الإشراف فيها وأنماط الاتصالات التي تختارها ودرجة تفضيلها للهياكل الهرمية أو المصفوفة ودرجة استقرارها ومدى مرونتها أو ميلها للتكيف مع التطورات التكنولوجية والبيئية المحيطة بها (الكبيسي، التصميم التنظيمي ، ١٩٩٨م، ص٧٤) .

ولا شك أن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأمنية شأنها في ذلك شأن الهياكل التنظيمية لبقية المنظمات تتأثر بالتقنيات الحديثة، فكان لزاماً على المنظمات الأمنية والتي من أبرز أجهزتها الإدارة العامة لدوريات الأمن أن تواكب هذا التطور والتقدم في التقنيات الحديثة بتغيير وتجديد هياكلها التنظيمية لكي تتواءم مع هذه التغيرات التقنية ، وذلك لأن طبيعة عمل الأجهزة الأمنية تعتمد اعتماد كبير على المعلومات الدقيقة والسريعة والحديثة، وهذا هو ما يحدد مستوى الأداء وكفاءته.

وعلى ضوء هذه المعطيات فإن التساؤل الرئيس لهذا البحث هو كالتالي:-

ما هي انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

٣-١ تساؤلات البحث :

على ضوء التساؤل الرئيس لهذا البحث يمكن أن ينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:-

٤- ما هي التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

٥- ما مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

٦- ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث ٠٠٠:

أ - نطاق الإشراف؟

ب- تفويض السلطات؟

ج- تحديد الاتصالات والعلاقات؟

د - المركزية واللامركزية؟

٤ - ما مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

٤-١ أهداف البحث :

يهدف البحث إلى:-

١- التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن .

٢- التعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٣- التعرف على انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل

التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث ٠٠٠:

أ- نطاق الإشراف.

ب- تفويض السلطات.

ج- تحديد الاتصالات والعلاقات .

د- المركزية واللامركزية .

٤- التعرف على مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسة

باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٥- فضلاً عما سبق فإن من أهداف البحث التقدم بعدد من التوصيات والمقترحات

لتطوير وتفعيل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن على ضوء نتائج البحث.

٥-١ أهمية البحث :

١-٥-١ الأهمية النظرية :

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو أن الهياكل التنظيمية تعتبر بمثابة الأساس الجوهري للتنظيم الإداري إذا توقفت أو تقادمت أو قامت عوائق - مادية أو تنظيمية - في سبيلها تأثرت الإدارة وجماعات العمل بالضرورة كنتيجة لذلك. وبالتالي فإن وجود التقنيات الحديثة التي تلعب دوراً في ممارسة الأعمال الإدارية بالمنظمات يعمل على ما من شأنه تطويرها والتأثير على فعاليتها، الأمر الذي يجعل معه الأعمال التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في الماضي أصبحت في الحاضر تنجز في وقت قصير وبسرعة عالية، مما يزيد في تحسين الفعالية في إنجاز الأهداف المرغوبة.

ولما كان يجب على المنظمات أن تعمل جاهدة لتطوير هياكلها التنظيمية إذا ما أرادت أن تصبح في مصاف المنظمات المتقدمة ، فإن هذا لن يتم إلا من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها التوظيف الأمثل ، حيث أنه لا يكفي مجرد استيراد وجلب هذه التقنيات بل لابد من توظيفها في مجال العمل بشكل مناسب حتى يتحقق الهدف الأساسي الذي من أجله جُلبت هذه التقنيات.

وبالتالي فالأمل في هذا البحث أن يكون مساهمة فعالة في جانبه التطبيقي في إبراز أهمية توظيف التقنيات الحديثة في رفع كفاءة وفعالية الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية .

٢-٥-١ الأهمية العملية (التطبيقية) :

يلتقي هذا البحث مع اهتمامات أجهزة الأمن في المملكة العربية السعودية في دعم هياكلها التنظيمية من مختلف النواحي وبخاصة الناحية البحثية. وتتمثل أهمية هذا البحث في أنه يتعلق بقطاع أمني بالغ الحيوية وهو الإدارة العامة لدوريات الأمن . ومن ثم فالمأمول أن يسهم هذا البحث بما انتهى إليه من نتائج في دعم وتطوير وتفعيل الهيكل التنظيمي لهذا القطاع من خلال الاستخدام والتوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة .

يضاف إلى أهمية هذا البحث أنه في حدود ما اطلع عليه الباحث يعد الأول من حيث موضوعه الذي يطبق على الإدارة العامة لدوريات الأمن لمعرفة مدى انعكاسات التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي . وهو من البحوث التي ما تزال المكتبة العربية الأمنية تحتاج إلى المزيد منها نظراً للنقص الموجود فيها.

٦-١ مصطلحات البحث :

١-٦-١ الهيكل التنظيمي:

هو " الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها والمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها " (الكبيسي ، ١٩٩٨م ، التصميم التنظيمي ، ص ١٩) . ويقصد به أيضاً "أنه نظام هادف من العلاقات التنظيمية التي تحدد تعاون الأفراد، وتبين المسؤوليات والسلطات التي تحكمهم وتتحكم فيهم كما تبين طرق الاتصال التي يستخدمونها لتبادل المعلومات والمعارف بين بعضهم البعض هادفين من كل ذلك إلى تحقيق إنجازات معينة" (غنايم والشرقاوي ، ١٩٨٠م، ص ٤٤٧) . ويعرف سيد الهواري الهيكل التنظيمي بأنه " تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة " (الهواري ، ١٩٧٣م، ص ٢٥٩) . أما حريم فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد فيقول أن الهيكل التنظيمي " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات

والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها " (حريم ، ٢٠٠٦م، ص٤٥) .

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نستطيع أن نعرف الهيكل التنظيمي إجرائياً بأنه " الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم العمل بشكل عام داخل الإدارة العامة لدوريات الأمن وخاصة فيما يتعلق بتحديد المهام والمسئوليات والسلطات والعلاقات وطرق الاتصال للعاملين كذلك أيضاً تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف للمديرين "

٢-٦-١ نطاق الإشراف :

يُقصد به " عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم " كذلك يُعرف نطاق الإشراف بأنه " الذي يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفعالية على عدد محدود فقط من المرؤوسين وليس أكثر من ذلك " (أبو الخير ، ١٩٧٣م، ص٢٤٩). أما الهوارى فيرى أنه " عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسيطرته" (الهوارى، ١٩٧٣م، ص٢٨٧).

ومن ثم فإننا نستطيع أن نعرف نطاق الإشراف إجرائياً بأنه " عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس في الإدارة العامة لدوريات الأمن"

٣-٦-١ تفويض السلطة:

هو " نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشياً مع الاتجاه إلى اللامركزية" (رشيد، ١٩٨٧م، ص٢٨١). أما شاويش فيرى تفويض السلطة بأنه " العملية الفعلية في توزيع نشاطات الوظيفة والسلطة المطابقة لها إلى أفراد محددين في المنظمة " (شاويش ، ١٩٩٣م، ص٤٩٧).

ويُقصد به إجرائياً " أن يعهد الرئيس المباشر في الإدارة العامة لدوريات الأمن بجزء من صلاحياته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه "

٤-٦-١ المسئولية :

هي " تعهد أو التزام الفرد بانجاز واجبات محددة " (العلاق ، ١٩٨٨م، ص١٦١) . ويقصد بها أيضاً" التزام شاغل الوظيفة بأداء مجموعة من الأنشطة والواجبات، وتحمل تبعه ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات ، وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة (رشيد، ١٩٨٧م، ص٢٨٧).

وتُعرف إجرائياً بأنها" تعهد والتزام الضباط والأفراد في الإدارة العامة لدوريات الأمن بأداء مهام معينة وتحمل تبعاتها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة"

٥-٦-١ الاتصالات :-

هي مجموعة معينة من الأدوات تشكل في مجموعها نظاماً منتظماً يصل كافة مستويات التنظيم ويقوم بتوصيل كافة ما يتعلق بإدارة التنظيم من أعلى القمة إلى القاعدة وبالعكس(درويش، ١٩٩٨م، ص٢٥٢) . ويعرفها المغربي بأنها " تبادل الآراء والمعلومات المفيدة التي تؤدي إلى خلق تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة من شأنها تحقيق الأهداف (المغربي ، ٢٠٠٠م، ص٢٥٠) .

وإجرائياً يُقصد بالاتصالات" تبادل وانتقال المعلومات وتوصيل الأفكار في الإدارة العامة لدوريات الأمن بأسلوب محدد، وبوسائل مختلفة (قنوات اتصال) والغرض منها تعزيز العلاقات وتحقيق المنافع المتبادلة "

٦-٦-١ التقنيات الحديثة :

تُعرف التقنيات الحديثة بأنها " مجموعة المعارف، والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية، والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على

مستوى الفرد أو المجتمع " (جبر ، ١٩٧٩م ، ص ١١٠) . كما يعرفها البعض بأنها تختص بالأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد ، إضافة إلى براءات الاختراع ، والامتياز ، والتعليمات الفنية ، مصحوبة بالجانب الإداري التنظيمي المتعلق بكيفية إدارة الموظفين والإدارة بشكل عام (العكش ، ١٩٨١م ، ص ١٤) .

وإجراءياً يُقصد بالتقنيات الحديثة " تلك الآلات والأجهزة الحديثة والبرامج والأنظمة التي تلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة وفعالية العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن . ومن ضمن هذه التقنيات الحديثة الحاسب الآلي والشبكات والبريد الإلكتروني والإنترنت والفاكس وغير ذلك "

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

٢- ١ الهيكل التنظيمي :

- ١-١-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي
- ٢-١-٢ وظائف الهيكل التنظيمي وأهميته
- ٣-١-٢ مبادئ التنظيم
- ٤-١-٢ محددات الهيكل التنظيمي
- ٥-١-٢ خطوات بناء الهيكل التنظيمي
- ٦-١-٢ الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي
- ٧-١-٢ مشكلات إعادة بناء الهيكل التنظيمي

٢- ٢ التقنيات الحديثة :

- ١-٢-٢ مفهوم التقنيات الحديثة
- ٢-٢-٢ أهمية التقنيات الحديثة
- ٣-٢-٢ مراحل تطور التقنيات الحديثة
- ٤-٢-٢ خصائص ومميزات التقنيات الحديثة
- ٥-٢-٢ وسائل التقنيات الحديثة
- ٦-٢-٢ متطلبات التقنيات الحديثة
- ٧-٢-٢ دور التقنيات الحديثة في الوظائف الإدارية

٢- ٣ الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

٢-٣-١ استعراض الدراسات السابقة

٢-٣-٢ التعقيب على الدراسات السابقة

٢- ٤ نبذة عن الإدارة العامة لدوريات الأمن

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ الهيكل التنظيمي

١-١-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي :

كما لم يتفق علماء ومفكروا التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة " التنظيم " ، فهم لم يتفقوا أيضاً على تعريف واحد لمصطلح " الهيكل التنظيمي " وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق . ولكنهم مع ذلك يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . ونستعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والمفاهيم :

يقول (Robert Appleby) بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ٠٠٠ وتتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي . أما (Robbins) فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد فيقول أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد :كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها . ويعرف (Blau) الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد(حريم ، ٢٠٠٦م ، ص ص ٤٤-٤٥) . ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه " التوزيع

الثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة بعضها مع بعض والتي تسمح للمنظمة بأداء ، وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها " (جاكسون ، ١٩٨٨م ، ص ١٩٦) . كما يُقصد به أيضاً البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها . فهو يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية (سالم وآخرون ، ١٩٩٥م ، ص ١٣٩) . ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ، ثم التنسيق بينها ، وفيها يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية " (الخشالي ، ٢٠٠٦م ، ص ١١٣) . أما الكبيسي فيعرفه بأنه " الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي يتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها" (الكبيسي ، التصميم التنظيمي ، ١٩٩٨م ، ص ١٩) . ومن ضمن التعريفات التي تناولت هذا المصطلح أيضاً أنه "نظام هادف من العلاقات التنظيمية التي تحدد تعاون الأفراد ، وتبين المسؤوليات والسلطات التي تحكمهم وتتحكم فيهم كما تبين طرق الاتصال التي يستخدمونها لتبادل المعلومات والمعارف بين بعضهم البعض هادفين من كل ذلك إلى تحقيق انجازات معينة " (غنايم والشرقاوي ، ١٩٨٠م ، ص ٤٤٧) . وأخيراً يقصد بالهيكل التنظيمي " الإطار الذي يحدد

الإدارات وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال " (أبو شامة والبشرى، ٢٠٠٥م، ص ص ٩٣-٩٤) .

نموذج رقم (١)
آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول مفهوم الهيكل التنظيمي

العناصر	المراجع	حسين حريم	جاكسون وآخرون	سالم وآخرون	جار الله الخشالي	عامر الكبيسي	غنيم والشرقاوي	أبو شامة والبشرى	التكرارات
١- البناء أو الإطار	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	٤ ٧
٢- توزيع المهام والواجبات	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	٤ ٧
٣- تحديد نطاق الإشراف	✓	-	-	-	-	-	-	-	١ ٧
٤- تحديد أدوات التنسيق	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	٤ ٧
٥- توزيع الأفراد	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	٤ ٧
٦- تحديد الإدارات والأقسام	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	٤ ٧
٧- تحديد خطوط السلطة	-	-	-	✓	-	-	-	✓	٢ ٧
٨- تحديد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرار	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	٢ ٧
٩- تحديد العلاقات	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	٢ ٧

٢ — ٧	-	-	√	√	-	-	-	١٠- تحديد عدد المستويات
٢ — ٧	-	√	√	-	-	-	-	١١- تحديد الاتصالات
٢ — ٧	-	√	√	-	-	-	-	١٢- تحديد الصلاحيات

على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم العناصر التي ينطوي عليها

مفهوم الهيكل التنظيمي وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :

- ١- أنه البناء أو الإطار الموضح لمكونات المنظمة.
- ٢- من خلاله يتم توزيع المهام والواجبات على الأفراد والأقسام.
- ٣- يقوم بتوزيع الأفراد على الوظائف المختلفة في المنظمة.
- ٤- يقوم بتحديد الإدارات والأقسام التنظيمية التي تقوم بالأعمال والوظائف.

٢-١-٢ وظائف الهيكل التنظيمي وأهميته :

مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده إلا أنهم جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة . وحيث أن أي منظمة يتم أنشاؤها لتحقيق أهداف معينة ، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها . ويعتقد (Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

- ١- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
- ٢- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة .
- ٣- المساعدة في اتخاذ القرارات .

وتندرج تحت كل هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بوساطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه المجالات الفرعية :

١- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة .

٢- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات .

٣- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار .

أما (Scott) فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي :-

١- الوظيفة الأولى والأهم: أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

٢- إن الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص أو على الأقل لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة .

٣- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة ، ويتم فيه اتخاذ القرارات والذي يتم

فيه انجاز أنشطة المنظمة (حريم ٢٠٠٣م، ص ص ١٠٤-١٠٥) .

ويشير (Child) إلى أهمية الهيكل التنظيمي السليم من خلال عرض النتائج السلبية العديدة

والخطيرة التي قد تنشأ عن تطبيق غير سليم ومنها :

١- تدني معنويات وحافزيه العاملين ، وذلك بسبب :

أ- التناقض في القرارات وعدم الموضوعية .

ب- عدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه وسبل تقييم أدائه .

ج- تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة .

د- قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة .

٢- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة ، بسبب :

أ- عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.

ب- عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة .

ج- عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة .

٣- حدوث الاحتكار والنزاع والافتقار للتنسيق ، بسبب :

أ- وجود أهداف متضاربة .

ب- يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائل تنسيق فيما بينهم.

ج- الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث الأفراد الذين ينفذون لا يشاركون في التخطيط.

٤- تزايد النفقات وبخاصة في المجالات الإدارية ، بسبب :

أ- طول السلم الهرمي ، وينشأ عنه رؤساء كثيرون ومرؤوسون قلائل .

ب- المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي .
(حريم ، ٢٠٠٦م، ص ص ٤٩-٥١).

ويقوم الهيكل التنظيمي عادة بعدة وظائف أساسية :

أولاً: يساعد الهيكل التنظيمي المنظمات الإدارية على تخفيض نسبة عدم التأكد سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي للمنظمة .

ثانياً: يتيح الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية أن تقوم بأنشطة متنوعة ومتعددة، وذلك من خلال تقسيم الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إلى مجموعات مختلفة.

ثالثاً: أثبتت البحوث الإدارية التي قام بها براون وجاكس (Brown and Jacques) أن الوضوح التنظيمي يساعد العاملين على استخدام ملكاتهم وإشباع حاجاتهم النفسية بطريقة أفضل .

رابعاً: يساعد الهيكل التنظيمي أيضاً صانعي القرارات في المنظمة عن طريق إمدادهم بالبيانات والمعلومات من خلال القنوات المختلفة في الهيكل .
(بدران ، ١٩٨٥م، ص ص ٣٤-٣٥).

كما أنه لا يخفى على الإداري المتطلع ما لأهمية الهيكل التنظيمي في الحياة التنظيمية ، فهو المحدد أو الشبكة المطلوبة والمخطط من العلاقات فيما بين التنظيمات والأشخاص الذين يكونون داخل المنظمة . وله جانب من التأثير على نجاح التنظيم (ناصر ، ٢٠٠٥م، ص ٤١) .

ولا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات . فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار ، وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة ، كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على سلوك الأفراد والجماعات في

المنظمات . وبكل الأحوال يكون الهيكل التنظيمي جانب من الجوانب المهمة التي تساهم في تحقيق نجاح المنظمة .

٢-١-٣ مبادئ التنظيم :

هناك مبادئ تنظيمية أساسية يسترشد بها الإداري في تنفيذه للأعمال ، كما أنها تعتبر ضمن الخطوط العريضة التي يجب مراعاتها عند وضع وتصميم أي هيكل تنظيمي ، وفيما يلي نعرض بعض هذه المبادئ التنظيمية ، مع الإشارة أننا سوف نقوم بذكر بعض المبادئ التي لها صلة مباشرة بموضوع هذا البحث بشيء من التفصيل :

٢-١-٣-١ مبدأ وحدة الهدف :

يمثل التنظيم في الواقع وسيلة لتحقيق هدف معين ، فالهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها . ويجب أن يتوافر في الهدف الوضوح وعدم الغموض حتى يمكن توجيه الأفراد نحو تحقيقه بشكل يضمن بلوغ الاستفادة المطلوبة . وعند تقرير هذه الأهداف فإنه يتوجب على رجل التنظيم مراعاة الظروف البيئية والاجتماعية والتقنية التي ستعمل في ظلها هذه الأهداف بحيث تتلاءم مع ظروف المجتمع حتى لا تقابل بالمقاومة والرفض من قبل المتعاملين مع التنظيم، ويجب عدم المبالغة في تقديرها ، وأن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة التي يمكن توفيرها خلال مدة من الزمن (النمر وآخرون ، ٢٠٠١م ، ص ص ١٥١-١٥٢).

٢-١-٣-٢ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم لأنه ليس من العدالة أن يحاسب الموظف عن نتائج عمل ما لم يكن له السلطة الكافية أي الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات بشأنه، كما أنه عند إعطاء موظف سلطة واسعة أي حرية في العمل فمن الواجب محاسبته عن الاستخدام المناسب للسلطة التي يتمتع بها .

تعرف السلطة على أنها عبارة عن حق شرعي ورسمي يمتلكه شخص ما من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة ، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين على الطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلب منهم من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه (عقيلي ، ١٩٩٣م ، ص ١٢١) .

أما المسؤولية فتعرف بأنها تعهد المرؤوس للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد. وعلى ذلك فالتعهد هو خلاصة المسؤولية . ويمكن أن يقال أن السلطة تنساب من الرئيس للمرؤوس عند تكليف الأول للأخير بالقيام ببعض الخدمات والواجبات. وأن المسؤولية هي التعهد الصادر من المرؤوس بقيامه بهذه الواجبات والخدمات (عبد ، ١٩٩٥م ، ص ٣٥٤) .

ويمكن الحفاظ على مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية من خلال التأكد من أن الأعباء والمهام الموجود في وصف الوظيفة ، والتي سيحاسب ويساءل الفرد عن أدائها ، قد تم تعزيزها بسلطات وصلاحيات كافية . كما أنه يجب مراجعة الرؤساء والتحقق من عدم سلب مرؤوسهم لحقوقهم، ويجب التأكد من عدم تعرض الوظائف للسلب والنهب بواسطة الآخرين، الذين يسطون على صلاحيات الوظائف. وقد يضطر الأمر إلى تقنين ذلك السلب للسلطات ، وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة، وأن يحدث بالاتفاق مع إدارة المنظمة التي تقوم بتغيير وصف وظيفة أحد العاملين ، ربما لعدم قدرته على الاضطلاع بها (ماهر، ٢٠٠٤م، ص ص ٣٥٣-٣٥٦)

٢-١-٣-٣ مبدأ وحدة الأمر :

يعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط . وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أن هناك صعوبة في تحقيقه. وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة مثل تعزيز وتوكيد مبدأ التسلسل الرئاسي ، ووضوح الاختصاصات بين المرؤوسين ، والقضاء على أي

تعارضات أو توترات نفسية داخل العمل ، والقضاء على الضغوط التي تنشأ من إحساس المرؤوس بوجود أكثر من فرد يأمره ويوجهه للعمل .

وهناك صور متعددة لخرق هذا المبدأ مثل أن يقوم المدير بتخطي رئيس القسم الذي يتبعه ، ويطلب من المرؤوس الذي يتبع رئيس القسم أن ينفذ له أمراً ، كذلك عندما يتلقى رئيس قسم الأفراد الذي يعمل في أحد المنظمات تعليمات مباشرة من مدير المنظمة ، كما يتلقى تعليمات من مدير الأفراد في المركز الرئيسي، كما أن كل المديرين والعاملين تقريباً يتلقون تعليمات من جهات أخرى من المنظمة مثل تعليمات المدير المالي وتعليمات الموارد البشرية .

وهناك ظروف متعددة تستدعي خرق هذا المبدأ منها دواعي السرعة ، ودواعي الظروف الطارئة والخطيرة ، بالإضافة إلى دواعي استخدام السلطة الوظيفية والتي تتطلب من المدير أن ينفذ أعمال في جهات أخرى لا تتبعه مباشرة .

ولمواجهة خرق مبدأ وحدة الأمر فهناك بعض النصائح التي يجب الأخذ بها، منها أن يتم خرق المبدأ في أضيق الحدود ، ويفضل على من يخرق وحدة الأمر أن يستأذن من الرئيس المباشر في ممارسة ذلك ، كما أنه يجب على من تم تخطيه وشعر بعدم رضا لسلبه سلطته أن يعطى علماً لرئيسه بأن هذا الأخير قد تخطاه على أن يتم ذلك بكل كياسة ولطف (ماهر ، ٢٠٠٤م ، ص ص ٣٥١-٣٥٣) .

٢-١-٣-٤ مبدأ التدرج الرئاسي :

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم الواجب مراعاتها عند إنشاء المنظمات نظراً لأنه يلقي ضوءاً كبيراً على الخطة أو النظام الذي يتسنى للمنظمين على أساسه تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة وبالتالي إنشاء خطوط السلطة والمسئولية المناسبة لطبيعة العمل فيه مما يوضح كيفية هذا العمل في أرجائها . كما أن هذا المبدأ يعتبر وسيلة هامة للوقوف على طبيعة العلاقات القائمة داخل المنظمة ، ومن ثم كان لزاماً على المنظمين حتى يمكنهم إدراك حقيقة المشكلات التنظيمية إدراكاً سليماً – أن يلموا إماماً تاماً بكيفية إنشاء مستويات السلطة المختلفة المتدرجة من أعلى المراكز إلى أدناها في التنظيم وكذلك بطرق

تفويض السلطة وإنابتها للأفراد، إذا أن بفضل تحديد هذه المستويات يتيسر إجراء الاتصالات السهلة بين أجزاء المنظمة (عليش، ١٩٧٠م، ص ص ٢١٩-٢٢٤).

ينبغي أن يضمن تطبيق هذا المبدأ التناسق والترابط بين المستويات وأن يكون تدرجها منطقياً وعملياً مسهلاً الاتصال محققاً التفاهم والتعاون بين العاملين. وأن يتم توزيع الموظفين على المستويات وفقاً لمعايير الكفاءة أو الأقدمية أو كليهما معا تبعاً لنظام وصف الوظائف ونظام دفع الأجور. كما ينبغي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات عبر المستويات وأن لا يتم التمييز أو التفضيل لمستوى دون آخر في المزايا والحوافز لمجرد أن هذه تقع في أعلى السلم وتلك التي تقع في أدناه (الكبيسي، الفكر التنظيمي، ١٩٩٨م، ص ١٠٢).

٢-١-٣-٥ مبدأ تفويض السلطة :

يمكن تعريف تفويض السلطة على أنه عبارة عن نقل جزء من السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى حتى يمكن ممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة. كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه (المعاز، ١٩٨٤م، ص ٢٠٦).

تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية، حيث يستطيع المدير القيام بتنفيذ كافة الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بصورة منظمة وسهلة وبالتالي يخف عبء العمل على كاهل الرؤساء، كما أن التفويض يحقق للأفراد الفرصة الثمينة للتدريب والتطوير والاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات التي تنبثق نتيجة لممارسة الصلاحيات المفوضة لهم، ويحسن أيضاً ثقتهم بالنفس، كما أن عملية تفويض السلطة تهيئ للمنظمة الظروف الملائمة لمواجهة المواقف الصعبة والطارئة التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً، فكلما كان هناك تفويض للسلطات وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات، كلما كانت القابلية على مواجهة الظروف الطارئة متوفرة وأكيدة، بمعنى أنه يحقق الديمقراطية في الإدارة، ويساعد على السرعة في اتخاذ القرارات (العبيدي، ١٩٩٧م، ص ٢١٠).

هناك عدد من العوامل التي يمكن أن يسترشد بها المديرون عند قيامهم بالتفويض والتي من أهمها ، تكلفة القرار حيث كلما كانت تكلفة القرار أعلى كلما مال المدير إلى الاحتفاظ بالسلطة ، ووحدة السياسة ومضمون ذلك أنه كلما زادت الرغبة في تطبيق سياسة موحدة كلما قل الميل إلى تفويض السلطة، أيضاً حجم المنظمة حيث كلما زاد حجم المنظمة وعدد القرارات اللازم اتخاذها وتباعدت المناطق التي يعمل بها، كلما صاحب ذلك صعوبة التنسيق، بالإضافة إلى كفاءة المديرين حيث أن توافر المديرين من ذوي الكفاءة المطلوبة يؤثر على مدى السلطة التي تفوض إليهم لأن توزيع سلطة اتخاذ القرارات يفترض توافر المديرين القادرين على ذلك ، أيضاً مدى توفر وسائل الرقابة ولا مركزية الأداء ، ومن ضمن العوامل أيضاً المؤثرات البيئية، ودينامكية العمل أي مدى استقراره أو تعرضه للتغير المتلاحق المستمر ، وأخيراً فلسفة الإدارة ونظرتها إلى السلطة حيث البعض يراها دعماً لقوته ونفوذه بينما يرى البعض التفويض مصلحة للمنظمة (عبدالرحيم، ١٩٩٦م، ص ص ٢٣٠-٢٣٣).

هناك عدة إرشادات عملية وذات أهمية أولية لجعل التفويض فعالاً ومنها تحديد الخطط والسياسات بوضوح ، واختيار الرجل القادر على ضوء العمل المرتقب ، وأن يراعى العرف الجاري في طلب القيام بالمهام والسلطات على ضوء ما هو منتظر ، والمحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة ، وإنشاء الرقابات الصحيحة ، أيضاً المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح (كونتزر وأودونل ، ١٩٨٢م، ص ص ١٥٢-١٥٣).

كما تؤثر الاتجاهات الشخصية للمدير على نجاح أو فشل عملية تفويض السلطة ومن بين الاتجاهات التي تساعد على نجاح التفويض ، استعداد المدير لتقبل آراء المرؤوسين وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ، ورغبة المدير في التخلي عن حقه في اتخاذ القرارات لمرؤوسيه، وأيضاً استعداد المدير لتقبل أخطاء مرؤوسيه والصبر عليهم حتى يتقنوا عملهم ، وأخيراً استعداد المدير للثقة في مرؤوسيه (عسكر، ١٩٩٧م، ص ٢٢٦).

وهناك أمور ضرورية لا يجوز التفويض فيها منها على سبيل المثال ، القرارات ذات الأهمية الكبيرة ، والتعيين وإنهاء الخدمة ، وما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ أعمال المشروع

ككل ، أيضاً عند وجود تغير كبير في لوائح العمل ، وبرامج التطوير ، وتحديد السياسات الإدارية ، وشرح وتوضيح الاستراتيجيات في المنظمة (منصور، ١٩٩٩م، ص ١٧٤).

وقد دلت الدراسات على وجود ثلاثة عناصر مهمة و مترابطة في أي عملية من عمليات التفويض وهي أ- تعيين الوظائف ، ب- منح السلطة، ج- خلق المسؤولية. وإذا ما بتر أحد هذه العناصر أو ضعف فإنه يضعف عملية التفويض بأسرها .

أ- تعيين الوظائف: حيث يقوم الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرؤوسيه أن يعملوا على انجازه .

ب- السلطة : بمعنى أنه عندما يقوم الرئيس بتعيين أعمال مرؤوسيه فإنه من المنطق أن يمنحهم السلطة الضرورية لإنجاز تلك الأعمال .

ج- المسؤولية: عندما يقوم الرئيس بتحديد أعمال المرؤوس وتفويض السلطة له ، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على أحسن وجه . فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه .

هناك أسباب متعددة تمنع المسئول من تفويض السلطة للمرؤوسين منها عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة ، وعدم مقدرته على الإرشاد والتوجيه ورفع قدراتهم إلى المستوى المطلوب ، وعدم ثقته بمقدرة مرؤوسيه واعتبار نفسه أكفأ الناس للقيام بالعمل ، أيضاً عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها، وأخيراً تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة لغيره .

وهناك أيضاً أسباب تمنع الفرد من تقبل السلطة منها ، تخوفه من الوقوع في الخطأ عند اتخاذ القرارات ، وعدم الثقة بنفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة، والخوف من انتقاد زملائه ، وأخيراً عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة. (المغربي ، ٢٠٠٠م، ص ص ١٨٨-١٨٩).

كما ترافق عملية تفويض السلطة بعض المشاكل التي تؤثر على درجة كفاءة هذه العملية ومن أبرز هذه المشاكل ، ازدواجية الأوامر الصادرة لنفس المرؤوس من مصادر متعددة ، وتدخل المدير في كل الأنشطة مما يؤدي إلى عدم قدرة الأفراد من الاستفادة من السلطة المفوضة لهم، وانعدام التحديد الدقيق للمسؤولية، واعتقاد بعض المديرين بأن التفويض يعني التنازل عن السلطة وفقدانها إلى الشخص المفوض له ، أيضاً سوء استخدام السلطة المفوضة (العبيدي، ١٩٩٧م، ص ٢١٤) .

نموذج رقم (٢)
آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول العوامل المؤثرة على تفويض السلطات

العناصر	المراجع	محمد عبدالرحيم	سيد الهواري	كونتر وأودونل	علي عبده	حمدي المعاز	علي منصور	القرارات
١- تكلفة القرار وخطورته	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	١-٢
٢- وحدة السياسة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	١-٥
٣- كفاءة المديرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	١-٢
٤- توفر وسائل الرقابة	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	١-٥
٥- لامركزية الأداء	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	١-٤
٦- المؤثرات البيئية	✓	-	✓	✓	✓	-	-	١-٣
٧- ديناميكية العمل	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	١-٤

٦							
٣	-	-	-	√	√	√	٨- فلسفة الإدارة
٦	√	√	√	√	√	√	٩- حجم المنظمة
٦							

على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة على تفويض السلطة وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :

١- **تكلفة القرار وخطورته** : فإذا كان للقرار أثر كبير على حياة المنظمة فإن الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تفوض ذلك .

٢- **كفاءة المديرين** : فدرجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توفر المديرين الأكفاء .

٣- **حجم المنظمة**: حيث عندما يكون حجم المنظمة كبيراً جداً لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد. هنا قد يلجأ المديرون إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفويض السلطة لمديري هذه الوحدات .

٤- **وحدة السياسة** : كلما زادت الرغبة في تطبيق سياسة موحدة كلما قل الميل إلى تفويض السلطة لأن ذلك يعد أسهل الطرق للوصول إلى هذه الرغبة .

٥- **توفر وسائل الرقابة** : كلما زادت وسائل الرقابة على المستويات الإدارية الأقل كلما كان ذلك مشجعاً للإدارة العليا تفويض درجة أكبر من السلطة .

٢-١-٣-٦ مبدأ نطاق الإشراف :

يُعرف نطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الواحد أن يشرف عليهم بفاعلية . علماً بأن هناك حد معين لقدرة الفرد على الإشراف بفاعلية على المرؤوسين، ذلك أن نطاق الإشراف له علاقة وطيدة بمشكلة سيكولوجية وهي نطاق الانتباه ، لأنه ما من أحد منا يستطيع أن يعير انتباهها لعدد غير محدود من الأشخاص في آن واحد ، فعدد الأشخاص الذين يستطيع الفرد الواحد أن يعيرهم انتباهاً في آن واحد هو ما يطلق عليه نطاق الانتباه . ومن الجدير بالذكر هنا أن نوضح بأنه لا يوجد هناك اتفاق بين علماء الإدارة حول عدد المرؤوسين الواجب الإشراف عليهم من قبل مشرف واحد . ويعتقد " Urwick " أن عدد المرؤوسين هو

خمسة أو ستة للأعمال غير الروتينية أما الأعمال الروتينية فقد يصل الحد إلى ما بين ٨-١٢ شخصاً . إلا أن هؤلاء العلماء اتفقوا أن هناك حد لقدرة المشرف على الإشراف فإذا ما تم تجاوز هذا الحد أصبح الإشراف غير فعال (دره وآخرون ، ١٩٩٤م ، ص ص ١٩٢-١٩٤) .

ولقد قام أحد علماء الإدارة ويدعى " جريكوناس " بوضع قانون بسيط لحساب نطاق الإشراف كمياً ، معتمداً في ذلك على عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث قام بوضع قانون لحساب عدد هذه العلاقات كما هو موضح فيما يلي:

$$ع = ن \left(١ - ن + \frac{٢}{٢} \right)$$

حيث ع = عدد العلاقات التنظيمية المحتملة .
 ن = عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد .

ويفترض هذا القانون أن هناك ثلاثة أنواع من العلاقات :

- ١- علاقة فردية بين المدير وكل فرد من مرؤوسيه .
- ٢- علاقة جماعية بين المدير وأكثر من فرد من مرؤوسيه.
- ٣- علاقة داخلية فردية بين كل اثنين من المرؤوسين تحدد من الذي يبدأ العلاقة ومن الذي يكون الطرف التابع.

(ماهر ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٥٩).

وسوف نعرض مثال لإيضاح هذا القانون ، فإذا كان لدى الرئيس ثلاثة (٣) مرؤوسين

فسيكون عدد علاقاته بهم كما يلي :

$$٣ \left(١ - ٣ + \frac{٢}{٢} \right)$$

$$٣ \left(٢ + \frac{٨}{٢} \right)$$

$$٣ (٦) = ١٨ \text{ علاقة .}$$

وتوجد هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف منها ما يلي :

١- مهارة وقدرات وخصائص المرؤوسين ومدى تدريبهم فلو أن المرؤوسين مدربين تدريب ممتاز فإن نطاق الإشراف سيكون واسع هنا والعكس صحيح.

٢- القدرات الإدارية للمديرين ، فلو أن المديرين لديهم قدر غير كاف من المهارات القيادية والإدارية فسيجد هؤلاء صعوبة في إدارة أنفسهم بدرجة أقل كثيراً من أي فرد آخر.
(عبد المتعال، ١٩٩٧م، ص ص ١٧٩-١٨٠).

٣- طبيعة العمل : فالتشابه في المهمات يؤثر على طبيعة المشكلات التي تواجه إدارتها ، كما أن لأهمية العمل دورها في تقليل النطاق بسبب اهتمام الإدارة بتلك المشكلات .وكلما زادت صعوبة العمل ضاق النطاق وكذا الحال إذا اتسعت أعمال المنظمة جغرافياً لأنه من الأصعب والأكثر استهلاكاً للوقت أن تدار الأعمال المنتشرة جغرافياً ، ويفضل النطاق الضيق إذا كانت الأعمال غير متشابهة والعكس صحيح (الشماع، ١٩٩٩م، ص ١٨٧).

٤- درجة تفويض السلطة ووضوح الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية .

٥- التخطيط : حيث يؤدي وجود نظام دقيق للتخطيط ولمشاركة المرؤوسين في إعداد الخطط إلى تفهم العاملين بالأهداف المطلوب تحقيقها مما يتيح للرئيس الإشراف على أكبر عدد ممكن والعكس صحيح .

٦- درجة استقرار المنظمة : إن المنظمات التي تعمل في ظروف مستقرة تميل إلى توسيع نطاق الإشراف والعكس صحيح .

٧- نمط القيادة : فالقيادة الديمقراطية التي تقوم على الثقة في المرؤوسين ستؤدي إلى توسيع نطاق الإشراف أما القيادة الأوتوقراطية فتؤدي إلى تضيق نطاق الإشراف.
(المعاز ، ١٩٨٤م، ص ص ٢٠٢ - ٢٠٥).

٨- كفاءة الاتصالات وأنظمة العمل: يتسع نطاق الإشراف إذا كان هناك أساليب اتصال سريعة وأنظمة عمل كفؤة في التنظيم ، والعكس صحيح (العبيدي ، ١٩٩٧م، ص ١٨٦).

٩- الوقت المحدد للإشراف: قد يصعب على المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين ،وذلك إذا كان وقته لا يسمح بذلك.

١٠- استخدام معايير موضوعية : إن المعايير الموضوعية الجيدة التي توضح بسهولة أي انحرافات عن الخطط تمكن المديرين من تجنب الاتصالات المستهلكة للكثير من الوقت مع مرؤوسيههم وتركز انتباههم على الجوانب المهمة اللازمة للتنفيذ الناجح للخطط (المقلي، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٨).

١١- التشتت الجغرافي : إن تواجد المرؤوسين في مكان واحد يساعد على توسيع نطاق الإشراف . بينما يساهم بعد المسافة بين المرؤوسين على تضيق نطاق الإشراف . (عسكر ، ١٩٩٧م، ص٢١٣).

نموذج رقم (٣)

آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف

العناصر	المراجع	حمدي المعاز	محمد عبد المتعال	القبوتي وزويلف	الصحون وآخرون	سمير عسكر	خليل الشماع	قيس العبيدي	عمر المقلبي	التكرارات
١- مهارات وقدرات المرؤوسين	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	٧ — ٨
٢- قدرات المديرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	٧ — ٨
٣- طبيعة العمل	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	٦ — ٨
٤- درجة تفويض السلطة	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	٣ — ٨
٥- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	١ — ٨
٦- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	١ — ٨

٣ — ٨	√	-	-	√	-	-	-	√	٧- التخطيط
٢ — ٨	√	-	-	-	-	-	-	√	٨- درجة استقرار المنظمة
٢ — ٨	-	-	-	-	√	-	-	√	٩- نمط القيادة
٥ — ٨	√	√	-	√	-	√	-	√	١٠- كفاءة الاتصالات
١ — ٨	-	-	-	√	-	-	-	-	١١- الوقت المحدد للإشراف
٤ — ٨	√	-	-	√	-	-	√	√	١٣- استخدام معايير موضوعية
٤ — ٨	-	-	-	√	√	√	√	-	١٤- التشتت الجغرافي

على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :

١- مهارات وقدرات وتدريب المرؤوسين : فكلما كانت على قدر كبير فإن ذلك يؤدي إلى توسيع نطاق الإشراف والعكس صحيح .

٢- قدرات الرؤساء والمديرين : فكلما كانت عالية أدى ذلك إلى توسيع نطاق الإشراف والعكس صحيح .

٣- طبيعة العمل : أي من حيث صعوبة وتشابه الأعمال فكلما كانت متشابهة ولا تمتاز بالصعوبة فذلك يؤدي إلى توسيع نطاق الإشراف والعكس صحيح .

٤- كفاءة الاتصالات : عند تبادل المعلومات بسرعة بين الرئيس والمرؤوس يساهم في توسيع نطاق الإشراف والعكس صحيح .

كما يوجد نوعان من نطاق الإشراف وهما نطاق الإشراف الضيق ونطاق الإشراف الواسع سوف نتطرق لهما كالتالي :

هناك عدة مبررات ودوافع لنطاق الإشراف الضيق منها عدم قدرة المدير على أن يدير بكفاءة وفعالية عدد غير محدد من المرؤوسين ، وعدم وضوح الخطط والسياسات، وعدم رغبة المدير في تفويض سلطاته للآخرين (أبو الخير ، ١٩٨٨ ص ٢٨٢) .

ويؤكد هاشم على بعض المبررات التي تتعلق بنطاق الإشراف الضيق والداعية له وهي زيادة خطورة وأهمية الأعمال التي يتم الإشراف عليها ، وكثرة المشاكل وتعقد صعوبة العمل ، بالإضافة إلى التشتت الجغرافي للأعمال (هاشم ، ١٩٨٨م، ص ١٠٧) .

وتوجد عدة مميزات تميز نطاق الإشراف الضيق وتتمثل في تحقيق الإشراف المباشر والضيق ، كما أنه يحقق الرقابة المباشرة واللصيقة ، وأخيراً يحقق اتصالاً سريعاً بين الرئيس ومرؤوسيه .

وأيضاً هناك بعض العيوب لهذا النوع ومنها أنه يؤدي لتدخل المديرين بأعمال مرؤوسيهم ، كما أنه يخلق عدداً من المستويات الإدارية ، ويؤدي إلى تكاليف عالية نتيجة كثرة المستويات ، وأخيراً طول المسافة بين أدنى وأعلى مستوى (شاويش ، ١٩٩٣م ، ص ٣٨٢) .

كما توجد عدة مبررات ودوافع تدعو إلى توسيع نطاق الإشراف تتلخص في بعض النقاط منها ، وجود رغبة ملحة لدى جميع العاملين للاتصال المباشر بالرئيس الأعلى في المنظمة، أيضاً عندما تكون هناك رغبة لدى المدير في معرفة كل التفاصيل الخاصة بمنظّمته والاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار ، أيضاً توسيع نطاق الإشراف سيقول من عدد المستويات الإدارية، وهذا يعني أنه سيزيد من سرعة التفاهم بين المرؤوسين ويفسح المجال لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة لاعتمادها على معلومات صحيحة وكاملة. وأخيراً توسيع نطاق الإشراف سيجبر المرؤوسين على تحمل المسؤولية أمام الإدارة العليا ، وبذات الوقت سيرغم المدراء بقصد أو بدون قصد على تفويض السلطة الكافية للمرؤوسين تمكنهم من اتخاذ القرارات مما يقلل العبء الإداري عن الإدارة العليا (العبيدي ، ١٩٩٧م، ١٩١) .

هناك بعض الإيجابيات لنطاق الإشراف الواسع منها أنه يضطر الرؤساء لتفويض السلطات ، ويجب إعداد سياسات واضحة ، ويجب أيضاً اختيار معاونين بدقة عالية .

هناك أيضاً بعض العيوب تصاحب هذا النوع تتمثل في العبء الزائد على الرؤساء مما يجعلهم عقبة في اتخاذ القرارات ، كذلك خطورة فقدان الرئيس للتحكم في معاونيه والرقابة عليهم ، وأخيراً يتطلب توفر نوعية خاصة ومتميزة من المديرين (المقلي، ٢٠٠٢م، ص ٣٢١) .

٧-٣-١-٢ المركزية واللامركزية :

يمثل هذان المفهومان معاً أسلوباً من أساليب توزيع السلطة في المنظمة . حيث يقوم أسلوب المركزية على أساس تمركز السلطة في أيدي الشخص ، أو الأشخاص القلائل ، على قمة الهرم الإداري حيث تتخذ كافة القرارات هناك وتكلف الإدارات المرتبطة بالإدارة العليا بالرجوع إليها فيما يتعلق بتنظيم الأمور والمسائل التي تعترض طريق عملها .

أما اللامركزية فهو أسلوب يقوم على أساس توزيع سلطة اتخاذ القرارات عبر مستويات المنظمة المختلفة وذلك عن طريق (تفويض السلطة) .

ولا يمكن الإدعاء أن أيّاً من الأسلوبين السابقين أفضل من الآخر ، وذلك على اعتبار أن طبيعة الموقف العام هو الذي يحدد الأسلوب الأفضل اللازم إتباعه (المهوس و خاشقجي، ١٩٨٧م، ص ص ٦٠-٦١) .

هناك عدة مزايا للمركزية منها إتاحة أفضل الفرص لزيادة قوة ومكانة الرئيس الأعلى ، كذلك المركزية في اتخاذ القرارات والسلطة ، وسهولة عملية الاتصال داخل التنظيم ، والإشراف الفعال والرقابة ، كما أنها توفر الفرص لتطوير المديرين من خلال تدريبهم على الارتقاء إلى مناصب أعلى (منصور ، ١٩٩٩م ، ص ص ١٨٧-١٨٩) .

أما مزايا اللامركزية فنتلخص في تقليل أعباء المدراء في قمة الهرم التنظيمي ، وتنمية وتطوير الأفراد لتولي مراكز إدارية في قمة الهرم التنظيمي ، وتساهم في سرعة اتخاذ القرارات . بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين المدراء والمؤوسين مما ينعكس إيجاباً على تحسين معدلات الأداء (العبيدي ، ١٩٩٧م ، ص ٢٢٢)

توجد بعض السلبيات التي تصاحب المركزية منها تركيز المسؤولية بيد شخص محدد قد يؤدي إلى التباطؤ في العمل ، وزيادة الأعباء على الشخص المسئول وإرباك العمل ، والابتعاد عن كل صغيرة وكبيرة من قبل الموظفين حتى لا يتحملوا أي مسؤولية تجاه مسؤوليهم ، وإن أي

خطأ يحدث يكون شخص واحد هو المسئول ، كذلك لا يمكن أن تخدم مصالح المنظمات إذا توسعت الأعمال أكثر من طاقة الجهة المحددة للمسؤولية .

هناك أيضاً بعض السلبيات تصاحب اللامركزية منها أنها تتطلب كادراً مؤهلاً ومتخصصاً لتحمل المسؤوليات ، وعدم تكامل الأعمال كمسؤولية ينطبق فيها مبدأ وحدة الأمر ، كذلك ارتفاع التكاليف المالية لزيادة الكادر ، وتتطلب فتح دورات تأهيلية وهذا يتطلب تكاليف مالية إضافية على كاهل المنظمات ، وأخيراً يتطلب التنسيق بين الجهات المختلفة في المنظمة أو عدة منظمات ذات العلاقة (ناصر ٢٠٠٥م ، ص ص ٥٥-٥٦).

وهناك اعتبارات متعددة تؤخذ في الحسبان عند اختيار أي من الأسلوبين السابقين منها عمر المنظمة ، ومدى توفر الإمكانيات والأدوات والمستلزمات ، ومدى توفر المعلومات لاتخاذ قرارات دقيقة وسليمة ، كذلك التكاليف الثابتة وغير الثابتة .

وتوجد العديد من المنظمات تحاول الرجوع إلى المركزية في العمل بسبب صعوبة الرقابة في العمليات الإدارية في النظام اللامركزي ، والتقدم التقني مثل الحاسب الآلي الذي أصبح يستخدم بدلاً من العديد من الأفراد وقدرته على القيام بالعديد من العمليات الإدارية وكذلك العمليات الإشرافية ، وصعوبة التكيف مع متطلبات الدول والنقابات العمالية والتغيرات البيئية الخارجية (منصور ، ١٩٩٩م ، ص ص ١٨٧-١٨٩)

وتكون المنظمة شديدة اللامركزية كلما تعاضم عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى ، وكلما زاد القرب بين المستوى الذي يتخذ فيه القرار والمستوى المعين الذي يطبق فيه ، وكلما زادت درجة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى ، أيضاً إذا انخفضت درجة اضطرار المرؤوس لمراجعة رئيسه بشأن اتخاذ القرارات (العلاق ، ١٩٨٩م ، ص ١٦١).

وأخيراً سوف نقوم بإيضاح الفرق بين التفويض واللامركزية ، حيث يعتبر التفويض مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية ، حيث يعتمد على تخويل المرؤوسين حق اتخاذ القرارات بالنيابة عن الرؤساء لتسهيل انجاز الأعمال . والتفويض يمكن أن يكون مؤقت أو دائم حسب طبيعة العمل والظروف التي يمر بها . والتفويض لا يلغي مسؤولية الرئيس عن النتيجة النهائية لهذا التفويض .

أما بالنسبة للامركزية فإنها تعتبر طريقة منظمة ومنهجية في كافة الوحدات الإدارية في أي منظمة ، حيث تستوجب منح الاستقلالية النسبية لهذه الوحدات لممارسة حقها في إصدار القرارات وفق التوجيهات العامة . واللامركزية هي تفويض دائم للسلطة تتطلب توفرها بعض الشروط لممارستها منها الاختيار الدقيق للسلطات التي تُمنح بصورة دائمة إلى المستويات الدنيا، ورسم السياسات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات ، واختيار وتدريب الأفراد الذي سيتم تفويضهم في سلطة اتخاذ القرارات وتحديد الأساليب الكفؤة للرقابة على استخدام السلطات المفوضة (العبيدي ، ١٩٩٧م ، ص ص ٢٢٠-٢٢١).

٢-١-٣-٨ مبدأ تحديد الاتصالات والعلاقات :

يعد الاتصال أساس النظم الاجتماعية ، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد . وفي أي منظمة لا بد أن توجد شبكة من الاتصالات تربط أعضائها وتنتشر بينهم المعلومات والأفكار حتى يكونوا على بينة بمجريات الأمور ، وبالتالي يتوفر لهم المناخ المناسب لأداء أعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة . كذلك فإن الاتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبنى عليها القرارات التي هي أساس الإدارة .

يمكن القول أن الاتصالات هي عملية نقل معنى من شخص إلى آخر ، مستخدمة في هذا الصدد الوسائل التي تساعد على ذلك . وقد يكون ذلك بالكلمة أو بالرمز أو بمجموعة من الإشارات والأفعال البشرية مثل الابتسامة أو بإبداء الاستغراب والاستعجاب أو غير ذلك . والاتصال في العلاقات والمنظمات الإنسانية يمكن تعريفه ببساطة باعتبار أنه عملية تمرير المعلومات والفهم من شخص إلى آخر (يس وعلاقي ، ١٩٧٧م ، ص ٣٤٠).

هناك عدة عناصر لعملية الاتصال تتمثل في المرسل ، والرسالة ، والترميز ، وأداة الإرسال ، والمناخ أو الوسط ، والمستقبل ، وفك الترميز ، وإدراك المعنى وفهم الرسالة ، والاستجابة ، وأخيراً التغذية العكسية أي سؤال المستقبل (ابو الفضل ، ٢٠٠٦م ، ص ٢١).

توجد عدة أنواع للاتصالات ومن ضمن هذه الأنواع الاتصال الرسمي الذي يندرج تحته عدة أنواع فرعية يأتي في مقدمتها الاتصال الهابط الذي يعد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً ، وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من

خلال مراكز ومستويات التنظيم المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية . وقد حدد "كاتز وكان" عدة أنواع من الاتصال الهابط بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة ، ومعلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى ، ومعلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية ، ومعلومات ذات طبيعة أيولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم .

ويتم نقل المعلومات وفقاً لهذا النوع من الاتصال على عدة أشكال كتابية أو شفوية ، ويدل التنوع في وسائل الاتصال على زخم المعلومات المتراكم والهابط على المستقبلين لدرجة تفوق قدرتهم على التعامل معها أحياناً.

والنوع الثاني من الاتصالات هو الاتصال الصاعد الذي يستلزم منهجاً إشرافياً ومناخاً حراً مشاركاً . ولقد تم إهمال الاتصال الصاعد أو أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الحكومية ، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزة ووظيفته لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي . وقد حدد "كاتز وكان" عدة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشكلاته . ومعلومات عن الآخرين ومشكلاتهم . ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية . ومعلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك .

وتنقل هذه المعلومات المختلفة بوسائل مختلفة منها رفع الشكاوي ، وسياسة الباب المفتوح ، وأساليب المشاركة ، والاستبيانات والمقابلات عند إنهاء العمل .

وهناك عدداً من المعوقات التي تقف أمام فاعلية الاتصال الصاعد منها بعد المسافة بين الإدارة والمستويات التنظيمية الدنيا . وتحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى . واتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف . والمركز المتدني للمرؤوسين .

والنوع الثالث من الاتصالات هو الاتصال الأفقي الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري من التنظيم ، أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس . وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المنظمات في المستويات الإدارية المختلفة .

ويعتبر الاتصال الأفقي ذا أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في عدة مجالات أهمها القيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها، ويشكل الاتصال الأفقي حلقة مغلقة من حيث أنها تلبى حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات إليهم من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى ، والاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم . ويرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنافس في التنظيمات . وأخيراً الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة .

وهناك بعض الوسائل التي تجعل الاتصال الأفقي ممكناً وفعالاً وهي وضع بنى تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه . وإقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه للعمل بروح الفريق . وتشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتهم والتعامل معها كلجان دائمة وإلزام الأفراد بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان وتوصياتها .

أما النوع الآخر من أنواع الاتصالات فهو الاتصال الغير رسمي الذي يحدث خارج قنوات الاتصال الرسمي . ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو دون قصد لتحقيق هدف معين .

ويحقق الاتصال الغير رسمي فائدة للأفراد الذين يعجزون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا ، إذ يستطيعون أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر . وتساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية وبين الأفراد داخلها . إلا أن المبالغة في الاتصال الغير رسمي قد تضر بطرفي عملية الاتصال . كما أن استخدام الأدوات الغير مناسبة من شأنها تشويه محتوى الاتصال وتؤدي إلى نتائج عكسية (مرار ، ١٩٨٣م ، صص ١٢٨-١٣٥) .

إن وسائل الاتصال عديدة ومتنوعة وسوف نقوم بذكرها بصورة مختصر جداً منها الوسائل المباشرة التي تحتوي على تنظيم الحفلات ومخاطبة الجمهور والمقابلات الشخصية والاشترائك في المسابقات . وهناك الوسائل المقروءة أو المكتوبة والتي تحتوي على التلكس

والمجلات والجرائد. أيضاً هناك الوسائل المسموعة وتشمل الإذاعة والتلفون والمسجلات .
وأخيراً الوسائل المرئية منها الحاسب الآلي والتلفزيون والبريد الإلكتروني
والانترنت(المصري، ٢٠٠٠م، ص٣٧).

لاشك أن نظم الاتصال والمعلومات المناسبة تتأثر كثيراً بعدد من العوامل المختلفة مثل
حجم المنظمة ومدى تشابك وتعقد أعمالها . ومجالات اتخاذ القرارات . والمستويات الإدارية .
والهيكل التنظيمي والسلطة . ومستويات المعرفة المطلوبة للمديرين . ومدى إحساس المدير
والإدارة الناجحة بالحاجة إلى نشر المعلومات . ومدى توفر الإمكانيات التقنية لإعداد وتوزيع
المعلومات والبيانات . والتوقيت . وأخيراً نفقة المعلومات (يس وعلاقي، ١٩٧٧م، ص٣٤٣).

كما يتعرض الاتصال لعدد من المشاكل التي تصادفه والتي تسبب في عدم فاعليته
ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى أربعة تقسيمات رئيسية هي :

١- المشكلة النفسية والذهنية المتعلقة بالتصور والإدراك وتفسير الكلام وتشمل الكلمة
التي قد تعني عدة معاني ، والفرد الذي يفسر المعلومات على ضوء ما يتوقعه ،
والكثير يخلطون بين الحقائق والإشاعات .

٢- مشكلة أسلوب الاتصال وأدواته وإمكاناته وتشمل عدم قدرة الإدارة على تحديد هدفها
وسياستها بوضوح ، وصعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي
يجب استخدامه ، وعدم وضوح جهات الاتصال ، وافتقار الإدارة للوسائل المناسبة
للاتصال ، وإساءة استخدام هذه الوسائل .

٣- مشاكل مصاحبة للاتصال الصاعد وتشمل عدم رغبة الرؤساء في تلقي معلومات من
مرؤوسيه ، واعتقاد الرئيس بعدم قدرة مرؤوسيه على توفير بيانات مفيدة ، واقتصار
استخدام البيانات لأغراض الرقابة .

٤- مشاكل البيئة فإذا كانت غير مستقرة فيعني ذلك ضرورة استمرار الاتصالات
وإمدادها للمنظمة بمعلومات متجددة تلائم هذا التغير المستمر .

إلا أنه يجب معالجة مشاكل الاتصالات والتي يمكن أن تتم من خلال تحديد نوع وتوقيت
المعلومات المطلوب تداولها بين جمهور المنظمة كذلك الاتجاه الذي تسلكه . وتحديد القنوات

اللازمة والمناسبة لنقل المعلومات . وتقديم المعلومات في شكل يتفق مع رغبات الأفراد وقدراتهم . والمتابعة المستمرة لبرامج الاتصال لتحديد مواطن القوة والضعف في النظام وتعديله وفقاً لما يصلها من بيانات (غنایم والشرقاوي ، ١٩٧٣م ، ص ص ٤٧٨-٤٨١).

ويلاحظ أن المستويات الإدارية المتدرجة مرتبطة ببعضها البعض بعلاقات معينة ، هذه العلاقات تنشأ نتيجة ممارسة السلطات بدرجات متفاوتة . وأنه كلما زاد التفاهم وتيسر الاتصال بين الأفراد وبين مستويات الإدارة المختلفة في المنظمة كلما انعكس ذلك على درجة انتظام العمل ، وكلما عملت المنظمة على إقامة أسباب التعاون والتآزر التام بين جميع الأفراد وفي كافة المستويات المختلفة فإنه يتبع ذلك القضاء على صور الاستياء والتذمر (علیش ، ١٩٧٠م ، ص ص ٢١٩-٢٢٤) .

كما أن سلسلة الأوامر التي تصدر من مستويات الهيكل التنظيمي بالمنظمة تحدد علاقات العمل والإشراف بين أفرادها. وبهذه الطريقة فإن علاقات العمل للوحدات الفرعية التي تعمل تحت إشراف أي مدير يتم تحديدها أيضاً ، هذا الوضع يسهل انسياب المعلومات بين الوحدات. وقد يحدث الاتصال داخل أو خارج سلسلة الأوامر (الهيكل) . وقد تم تطوير نظم المعلومات الإدارية في مجال التمويل والإنتاج والإمدادات لزيادة المعلومات المتاحة للتخطيط والتنسيق والرقابة (المقلي ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٣١٣-٣١٥) .

٢-١-٤ محددات الهيكل التنظيمي :

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات ، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل ، وبما أن الهيكل التنظيمي نفسه جزءاً من أجزاء التنظيم الإداري فإنه لا يوجد شكلاً نمطياً أو موحداً للهيكل التنظيمي ، وإنما تختار كل منظمة الهيكل التنظيمي الذي يناسبها ، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل والمحددات ذات التأثير على شكل الهيكل التنظيمي وتشتمل هذه العوامل والمحددات على ما يلي :

٢-١-٤-١ الإستراتيجية والأهداف :

يعتبر الخيار الإستراتيجي من المتغيرات والعوامل التي نال اهتمام بعض الكتاب والمفكرين الذين أكدوا على أهميته في تصميم الهيكل التنظيمي . يتم إنشاء أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها لتحقيق أهداف معينة ، ولذا كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن العامل الوحيد الذي يحدد نوعية الهيكل التنظيمي الملائم لمنظمة ما هو أهدافها ، انطلاقاً من افتراض أن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المتفق عليها . ومن الكتاب الذين أكدوا على أهمية الهدف في تحديد الهيكل التنظيمي (Peter Druker) الذي اعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أغراض المنظمة ، وأن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يبدأ بالأهداف والإستراتيجية . ومن الكتاب الذين أكدوا على أهمية الخيار الإستراتيجي (John Child) الذي يرى أن أهداف أي منظمة تتضمنها إستراتيجية المنظمة ٠٠٠ ويعنى بالإستراتيجية السياسات والخطط التي تحاول الإدارة من خلالها تحقيق الأهداف التي حددتها للمنظمة .

وأما الانتقادات التي وجهت لهذا العامل فهي ثلاثة :

أولاً : أن مدى حرية الإدارة في تغيير وتعديل الإستراتيجية هو في الواقع أقل بكثير مما هو مقترح.

ثانياً: حينما تكون المنافسة متدنية فإن وجود فجوة زمنية بين التغيير في الإستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي يمكن أن يجعل عدم وجود علاقة بين تفاعل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي .

ثالثاً: قد يحدد الهيكل التنظيمي الإستراتيجية وليس العكس.

(حريم ، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٥٠-٢٥٣).

٢-٤-١-٢ حجم المنظمة :

لاقي بحث حجم المنظمة اهتماماً من الباحثين للتعرف على أثره على طبيعة الهيكل التنظيمي والعوامل المتصلة به وهي الرسمية ، والتعقيد ، والمركزية، وتحديد المرحلة التي يتوقف عندها أثر الحجم على التنظيم .

إن أحد مقاييس حجم أي منظمة هو عدد العاملين الذين يعملون بشكل دائم فيها . وقد كان (Max Weber) من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل . إذ أكد في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطية أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المنظمات كبيرة الحجم . وعلى اختلاف آراء الكتاب والباحثين فإن هناك اتفاقاً عاماً على وجود علاقة متبادلة بين حجم المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي . إذا أن حجم المنظمة يستلزم نمطاً تنظيمياً معيناً، كما أن نمط التنظيم يستلزم بدوره تنظيمياً بحجم معين ، وإضافة لأثر الحجم على درجة تعقيد التنظيم فإن للحجم أيضاً تأثيراً على الرسمية والمركزية ، فعلى مستوى درجة الرسمية فإنه كلما زاد حجم المنظمة كان هناك حاجة إلى ضبط سلوك العدد الكبير من العاملين ، وهو أمر لا يمكن أن يتحقق بالإشراف المباشر، ويتطلب الاعتماد على تقنين قواعد وإجراءات العمل والنماذج والسياسات التي تعتبر أساساً للوصول إلى أنماط سلوكية متماثلة في العمل. وكذلك لا بد من اللجوء للمركزية والتفويض كضرورة يقتضيها حسن تسيير الأعمال ، وتقريب إصدار القرار من المواقع التي يتم التعامل معها(القيوتي، ٢٠٠٦م، ص ص ١٨٧-١٨٩).

وتختلف المنظمات صغيرة الحجم عن المنظمات كبيرة الحجم في عدة خصائص وفيما يلي أهم الخصائص :

أ- المرونة: تتسم المنظمات صغيرة الحجم بقدرة عالية من المرونة وحينما تكبر المنظمة تكبل نفسها بالقواعد والأنظمة واللوائح.

ب- العلاقات الشخصية : تتسم المنظمات صغيرة الحجم بسيادة العلاقات الشخصية والود والتعاون، ولكن في المنظمات كبيرة الحجم وعندما يزيد العاملين تقل العلاقات الشخصية وداً.

ج- **درجة الولاء:** في المنظمات صغيرة الحجم يشعر العاملون بأنهم يملكون المنظمة وأنهم جزءاً منها ، وعليه فالولاء عال في المنظمات صغيرة الحجم أما المنظمات كبيرة الحجم فإن العاملين يشعرون بالضياع وعدم الولاء للمنظمة .

د- **العلاقات مع البيئة :** في المنظمات صغيرة الحجم تقل قدرة المنظمات على التفاعل مع البيئة ، أما في المنظمات كبيرة الحجم ، تزيد قدرة المنظمات كبيرة الحجم على التفاعل مع البيئة .

وتؤثر هذه الخصائص السابقة على ملامح الهيكل التنظيمي ويظهر ذلك واضحاً في الشكل التالي :

شكل رقم (١)

عناصر المقارنة	المنظمات صغيرة الحجم	المنظمات كبيرة الحجم
الخصائص ١- المرونة. ٢- العلاقات الشخصية. ٣- درجة الولاء. ٤- العلاقة مع البيئة.	مرنة. علاقات شخصية ودية تعاونية. ولاء عال للمنظمة . تفاعل ضعيف مع البيئة.	غير مرنة. علاقات جافة وغير تعاونية. ولاء ضعيف للمنظمة . تفاعل عال مع البيئة.
الهيكل ١- الرسمية وغير الرسمية. ٢- هيكل عضوي أم ميكانيكي. ٣- المركزية واللامركزية. ٤- التمايز (والتقسيم لإدارات). ٥- نسبة الإداريين. ٦- نسبة الفئات الداعمة. ٧- نظم المعلومات.	غير رسمي (غير بيروقراطي). هيكل عضوي (مرن) . مركزي . ضعيف . عالية . ضعيفة . ضعيفة .	رسمي (بيروقراطي). هيكل ميكانيكي (غير مرن) . لا مركزي . قوي أفقياً ورأسياً . ضعيفة . عالية . عالية .

(ماهر ، ٢٠٠٥م، ص ص ٥٢٢-٥٢٣)

٢-١-٤-٣ دورة حياة المنظمة :

تمر المنظمة في دورة حياه شبيهة بدورة حياة الكائن الحي فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، فمرحلة الطفولة فمرحلة الشباب فمرحلة النضج فمرحلة الشيخوخة والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها الفناء. وهكذا فإن الزمن يلعب دوراً مهماً في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فإذا كانت حياة المنظمة قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً في مكوناته وعلاقاته . فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة ، يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة .

يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي ففي حالة عمل المنظمة لعدة ورديات عمل يؤدي إلى تعقيد الهيكل التنظيمي لأنه يستدعي وجود مشرفين لكل وردية عمل مستقلة . كما أن زيادة عدد الورديات يؤدي إلى زيادة في تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا .

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها أعمال المنظمة بحيث يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنظمة (الموسوي، ٢٠٠٤م، ص ص ١٣٤-١٣٥).

٢-١-٤-٤-٤ مكان عمل المنظمة (النطاق الجغرافي) :

يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمنظمة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنظمة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة . إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات (فؤاد وآخرون ، ١٩٩٥م، ص ١٤٠) .

٢-١-٤-٥ القدرات الإنسانية :

تعتبر القدرات الإنسانية المطلوبة من أهم العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي فالأفراد اللازمين للعمل يؤثر على الهيكل من عدة نواحي . وأول هذه النواحي هي درجة الذكاء المطلوبة . فالأفراد ذوو الدرجة المحدودة من الذكاء يمكن تنظيمهم باستخدام هيكل مبسط ذي علاقات محددة . بينما الأفراد ذوو الدرجة العالية من الذكاء لا يرضون إلا بترتيبات خاصة . وتنعكس هذه الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية التي يعبر عنها الهيكل التنظيمي . وثانياً ، تؤثر العادات والتقاليد التي يعتنقها الأفراد على الهيكل التنظيمي الرسمي. ولهذا يجب توفر الظروف التي يمكن بها التعبير صراحة عن الانفعالات النفسية والتنظيمية في الأمد القريب والبعيد (غنايم والشرقاوي ، ١٩٨٠م، ص ٤٥٣) .

وتنقسم القدرات إلى أنواع متعددة منها القدرات الإشرافية والقيادية التي يجب أن يتمتع بها الرؤساء والقادة ، كذلك هناك القدرات التخصصية لدى العاملين والأفراد المتخصصين كما

توجد أيضاً القدرات التنظيمية والإدارية عند الإداريين ، وهناك نوع آخر من القدرات له أهميته أيضاً وهو القدرة على توظيف واستخدام التقنيات الحديثة حيث يلاحظ أن هناك تفاوت في جميع المستويات التنظيمية من حيث توظيف واستخدام هذه التقنيات.

٢-١-٤-٦ التخصيص :

إن أهم العوامل المحددة للهيكل التنظيمي هو طبيعة ودرجة التخصيص المستخدمة في العمليات الإنتاجية . فكلما كانت درجة التخصيص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس (الموسوي ، ٢٠٠٤م ، ص ١٣٤) .

كما أن المنظمة كلما تخصصت في صناعة عدد كبير من السلع كان الهيكل التنظيمي معقداً أكثر ، وكلما تخصصت المنظمة في صناعة سلعة واحدة فقط كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً. والسبب أنه في المنظمة الأولى هناك عدد كبير من الورديات، بينما في المنظمة الثانية تعمل المنظمة في وردية واحدة ، قد يكون السبب في ذلك تعدد خطوط الإنتاج والأقسام والدوائر والتي تم إنشاؤها لاستيعاب الأنشطة المتعلقة بإنتاج سلع متعددة (القيوتي ومبارك ، ٢٠٠٤م ، ص ٩٨).

٢-١-٤-٧ البيئة الخارجية للمنظمة :

تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة على التنظيم ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة في المجتمع، فالمنظمة كائن حي ، كما يؤثر في المحيط فإنه يتأثر به. فمثلاً الهيكل التنظيمي يتأثر باتجاهات المنظمات المنافسة وكذلك بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع ، كما أن الهيكل التنظيمي يتأثر بخصائص السوق المختلفة مثل : عدد العملاء، حالة المنافسة، مكانة العملاء ٠٠٠ وغيرها من عناصر البيئة الخارجية التي يفترض تجانس وتوافق الهيكل التنظيمي معها .

٢-١-٤-٨ البيئة الداخلية للمنظمة :

تؤكد الدراسات الميدانية، والحالات العملية التي تهتم بمحددات التنظيم وأهميته تأثير الطرق والأساليب التكنولوجية والأدوات والأنظمة المستخدمة في المنظمة على نمط تنظيم تلك

المنظمة، حيث تنعكس تلك الطرق والأساليب بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمي وملامحه الرئيسية بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ومدى اتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات وتحديد العلاقات التنظيمية لإنجاز الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

كما تعد الموارد المتاحة للمنظمة – مالية وبشرية وفنية – من أهم العوامل المؤثرة في التنظيم. ولا يمكن أن نتجاهل الممارسات العملية في التنظيم ، وكذلك لا يمكن أن نتجاهل العنصر البشري وأنماط السلوك الشخصية ، إضافة إلى الخبرات التي تميز الأفراد العاملين في منظمة ما . حيث يؤثر كل ذلك على تصميم الهيكل التنظيمي وملامحه الرئيسية.

كما أن القيود الداخلية الموجودة بالمنظمة تؤثر على طريقة تنظيمها خصوصاً تلك القيود المتعلقة باستخدام مواردها المالية والبشرية والفنية.
(ابو بكر، ٢٠٠٣م، ص ص ١٢٣-١٢٤).

ومن ذلك يتبين مدى أهمية التقنيات الحديثة المتوفرة بالتنظيم ومدى تأثيرها وفعاليتها على الهيكل التنظيمي .

٢-١-٤-٩ مدى أهمية الرقابة المطلوبة على العمل ومدى فاعليتها :

تتنوع الأعمال من حيث طبيعتها وطبيعة المواد التي تتعامل بها . ففي البنوك مثلاً فإن الأعمال متنوعة بدرجة كبيرة ومتطورة بسرعة بسبب تعقد الأعمال التجارية وما تقتضيه من قدرة البنوك على تطوير أشكال تعاملها لتكون في خدمتها. وتظهر هنا أهمية الرقابة على الأعمال في البنوك بحيث أنه من الخطر أن يستأثر موظف واحد بإنجاز خطوات أية معاملة مالية لوحده لإمكانية استغلال نفوذه. ففي مثل هذه الحالات نجد أن الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً مما لو كنا في ورشة صغيرة لصناعة الأحذية حيث تتمثل الرقابة الرئيسية بضبط النوعية وهي مهمة لا يشترط أن تلازم كل خطوة من خطوات العمل .

فضلاً من أن الرقابة الفعالة بأدواتها وأساليبها تؤدي إلى التأثير على الهيكل التنظيمي ، من حيث اتساع نطاق الإشراف ومن ثم تحديد عدد المراكز والمستويات الإدارية .

٢-١-٤-١٠ سهولة الاتصال وتبادل المعلومات :

فكلما كان هناك إمكانية أكبر لتبادل المعلومات من خلال سهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة كلما كان معنى ذلك أنه بإمكان المسؤول في قسم معين أن يشرف على عدد أكبر من العاملين أو على مساحة أكبر من العمل وبالتالي تقل الحاجة إلى إيجاد مستويات متعددة في التنظيم . أما إذا كان هناك صعوبة في الوصول للمعلومات في الوقت المناسب وبالنسبة لكثير من المعلومات فإن معنى ذلك ضرورة توزيع المهام والمسؤوليات على عدد أكبر من العاملين وعلى عدد أكثر من المستويات الإدارية ما يؤثر حتماً على طبيعة الهيكل التنظيمي .

(القريوتي وزويلف ، ١٩٩٣ م ، ص ص ١٧٤ - ١٧٥) .

ومما لا شك فيه أن توافر التقنيات الحديثة بمختلف أنواعها سوف تؤثر على نوعية المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ، ومن فإنها ستؤثر على الاتصالات في الهيكل التنظيمي وعلى مدى فعاليتها .

٢-١-٤-١١ التقنيات :

من بين المتغيرات والاشتراطات التي أثبتت الدراسات العديدة بوضوح تأثيرها الكبير على الهيكل التنظيمي ، هي التقنية المستخدمة في جميع مجالات عمل المنظمة وأنشطتها المختلفة .

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بعامل التقنية وعلاقته بالهيكل التنظيمي وكان الاهتمام الكبير بالتقنيات نتيجة طبيعية لما شهدته التقنيات وغيرها من تغير مستمر وملحوظ ومضطرد، فزاد اهتمام الباحثين والمديرين وكتاب الإدارة والتنظيم بدراسة العلاقة فيما بين التقنيات والهيكل التنظيمي ومدى تأثير الأول على الثاني .

وتشير الدراسات التي توصل إليها الباحثون أن طبيعة التقنية المستخدمة أثرت بشكل حيوي على الهياكل التنظيمية للمنظمات التي شملتها الدراسة. ولقد دلت البيانات على وجود اختلافات في الهيكل التنظيمي عائدة لاختلافات في التقنيات، وأن فاعلية المنظمات لها علاقة بمدى الملائمة والتوافق بين الهيكل التنظيمي والتقنية، فالمنظمات التي طبقت الهيكل التنظيمي

المناسب لتقنياتها كانت الأكثر فاعلية، وأما المنظمات التي انخرقت عن هذا الاتجاه - عدم تطبيق الهيكل التنظيمي المناسب - كانت الأقل نجاحاً (حريم، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٦٧- ٢٦٨).

وبناءً على ذلك فإن التقنيات تعد من أهم المحددات والعوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي نظراً لتداخل التقنية في جميع مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي .

نموذج رقم (٤)

آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول محددات الهيكل التنظيمي

التكرارات	ابو شامة والبشري	عامر الكبيسي	القربوتي وزوييف	محمد البكر	مصطفى أبو بكر	القربوتي ومبارك	غنايم والشرقاوي	سالم وآخرون	سنان الموسوي	احمد ماهر	محمد القربوتي	حسين حريم	المراجع العناصر
١	✓	✓	•	•	✓	•	•	•	•	✓	✓	✓	١- الإستراتيجية والأهداف
٢	•	✓	•	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٢- حجم المنظمة
٣	•	✓	•	•	•	✓	✓	✓	✓	✓	•	•	٣- مدة حياة المنظمة
٤	•	•	•	•	•	✓	✓	✓	✓	•	•	•	٤- مكان عمل المنظمة
٥	•	•	✓	•	•	✓	✓	✓	✓	•	•	✓	٥- القدرات الإنسانية
٥	•	•	✓	•	•	✓	✓	✓	✓	•	•	•	٦- التخصص
٦	✓	✓	✓	•	✓	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	٧- البيئة الخارجية
التكرارات	ابو شامة والبشري	عامر الكبيسي	القربوتي وزوييف	محمد البكر	مصطفى أبو بكر	القربوتي ومبارك	غنايم والشرقاوي	سالم وآخرون	سنان الموسوي	احمد ماهر	محمد القربوتي	حسين حريم	المراجع العناصر
٦	✓	•	✓	•	✓	•	•	✓	✓	✓	✓	✓	٨- البيئة الداخلية
٦	•	✓	•	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٩- التقنيات
٦	•	•	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	١٠- الرقابة المطلوبة

ويقصد بذلك التشكيل الكامل للمراكز التنظيمية ، والعلاقات المتبادلة بينها ، وكيفية الربط بين وحدات العمل في منظومة واحدة ، لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية (الصحن وآخرون، ٢٠٠٠م، ص٣١٠). ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

١- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية . إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية . لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣- تقسيم أوجه النشاطات إلى أعمال أو وظائف رئيسية وأخرى فرعية. (سالم وآخرون ، ١٩٩٥م ، ص١٥٢).

٤- تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها (شاويش ، ١٩٩٣م ، ص٤٣١).

هذا ويجب مراعاة الآتي عند تجميع الأنشطة على هيئة وظائف :

أ- لا تكون الوظيفة أصغر مما يجب .
ب- البعد عن الوظائف التي لا تمثل نشاطاً حقيقياً مثل وظائف المساعدين والمستشارين .

ج- أن تصمم الوظيفة بحيث تشغل كل وقت من يقوم بها .

د- أن تكون الوظيفة من النوع الذي لا يحتاج إلا لمجهود شخص واحد للقيام بها.

هـ- البعد عن الوظائف الطاردة ٠٠ إما لزيادة أعبائها أو انعدام فرص الترقية أمامها .

و- البعد عن استخدام المسميات الرنانة للوظائف .

(الصيرفي ، ٢٠٠٥م ، ص٩٨) .

٥- تحديد اختصاصات كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في

الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها

في الفرد لإشغالها ، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية .

٦- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية ، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية .

(الموسوي ، ٢٠٠٤م ، ص ١٤٧) .

٧- تصميم شبكة اتصال من شأنها أن تربط جميع أجزاء التنظيم لتعمل جميعاً كفريق واحد، وأن يكون من شأن هذه الشبكة نقل البيانات والأوامر والقرارات وأيضاً آراء العاملين إلى مصدري القرارات بالمنظمة .

٨- وضع نظام خاص بتقرير الأداء ، وتقدير المكافآت ، بحيث تساعد على رفع معنويات العاملين وليس إحباطهم .

(بدران ، ١٩٨٥م ، ص ٣٦) .

٩- إيجاد الآليات الإضافية مثل اللجان، أو ضباط الاتصال، والوظائف الاستشارية الدائمة والمؤقتة التي يمكن للمسؤولين في التنظيم اللجوء إليها كلياً أو جزئياً في الحالات التي لم يكن بالإمكان تقنينها أو توقعها .

١٠- الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر فيه من أن لآخر حسب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وفي الأهداف الرئيسية والمرحلية .
(القيوتي وزويلف، ١٩٩٣م، ص ١٧٣).

١١- رسم الخرائط التنظيمية .

١٢- إعداد الدليل التنظيمي : الذي يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالمنظمة من حيث اختصاصات ومسؤوليات كل قطاع - إدارة - قسم - وحدة . وسلطات ومسؤوليات كل مسئول داخل المنظمة وطرق تحقيق الاتصال الفعلي بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض . وكذلك يوضح الخرائط التنظيمية الرئيسية

للمنظمة ٠٠ وكذلك الخرائط التنظيمية لكل إدارة ٠٠ ولكل قسم ٠٠ ولكل وحدة ٠٠ ويفيد ذلك في عملية اختيار وتبعية العاملين في مختلف المستويات الإدارية .
(الصيرفي، ٢٠٠٥م، ص ٩٩).

على أنه يجب ملاحظة أن إقامة أي بناء تنظيمي يخضع لمجموعة من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بطبيعة الأهداف وحجم الموارد المادية والبشرية المتاحة للتنظيم والظروف البيئية المحيطة ، فهذه عبارة عن إرشادات يجب أخذها في الحسبان عند تصميم أي هيكل تنظيمي . وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية :

- ١- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجهاً نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم .
- ٢- أن يمتاز بالبساطة والسهولة .
- ٣- أن يتصف بالمرونة ، أي أن يكون قابلاً للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة .
- ٤- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية (النمر وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٦).

نموذج رقم (٥)

آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

التكرارات	عبد السلام ابو قحف	محمد بدران	دره وآخرون	سالم وآخرون	النمر وآخرون	محمد الصيرفي	محمد البكر	مصطفى شاويش	القيوتي وزويلف	سنان الموسوي	القيوتي ومبارك	المراجع
العناصر												

١١	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	١- تحديد أهداف المنظمة
١١	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	٢- تحديد النشاطات
١٠	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	٣- تقسيم النشاطات
١١	√	-	√	√	√	-	√	√	√	√	√	٤- تحديد الاختصاصات
٩	√	√	√	√	√	-	-	√	-	√	√	٥- تحديد السلطة والمسئولية
١١	-	√	√	√	√	√	-	√	-	√	√	٦- تجميع الأنشطة والوظائف
٢	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧- تصميم شبكة اتصال
١١	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨- نظام يختص بالأداء والمكافأة
١	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	٩- ايجاد آليات إضافية
١١	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	١٠- تطوير التنظيم
١	-	-	-	√	-	√	-	√	-	√	√	١١- رسم الخريطة التنظيمية
٥	-	-	-	√	-	√	-	√	-	√	√	١٢- إعداد الدليل التنظيمي
١١	-	-	-	√	-	√	-	√	-	√	√	

على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم خطوات تصميم الهيكل

التنظيمي وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :

- ١- تحديد أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية ، حيث تتحدد أنشطة المنظمة والأفراد على ضوءها.
- ٢- تقسيم وتصنيف النشاطات إلى أعمال أو وظائف رئيسية وأخرى فرعية .
- ٣- تحديد النشاطات الرئيسية والثانوية الواجب القيام بها للوصول إلى الأهداف التنظيمية .
- ٤- تحديد الاختصاصات بالنسبة لكل وحدة من وحدات التنظيم وبعبارة أخرى القيام بوصف الوظائف.

٥- تحديد العلاقات بالنسبة للسلطة والمسئولية بين مختلف المستويات والتكوينات التنظيمية

ضماناً لعدم التضارب في أداء المهام والنشاطات .

٦- تجميع الأنشطة والوظائف في شكل تقسيمات إدارية بما يتناسب مع إمكانات المنظمة .

٦-١-٢ الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي:

قبل أن نتطرق مباشرة إلى الأسباب أو المبررات التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، نُعرف أولاً عملية إعادة التنظيم من أنها ، كافة الجهود التي تبذل من قبل الإدارة العليا في المنظمة أو من قبل خبراء متخصصين في سبيل دراسة وتحليل كافة المبادئ والأسس التنظيمية المطبقة فعلياً في المنظمة ، وكافة الممارسات الإدارية المتعلقة بتقسيم الأعمال والعلاقات والاتصالات وتدرج السلطات وتوزيع المسؤوليات وكذلك سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ومستويات آرائهم .

وتتضمن عملية إعادة التنظيم تشخيص الانحرافات والمشاكل التي قد تظهر نتيجة للتغيرات والظروف المحيطة بالمنظمة ومحاولة اقتراح الهياكل التنظيمية التي تواكب المستجدات داخل المنظمة وخارجها ، بهدف تحقيق التوازن والانسجام في أداء العمليات التي تقوم بها المنظمة (العبيدي ، ١٩٩٧م ، ص ٢٤٧) .

تقوم الكثير من المنظمات بإعادة تنظيم الإدارات لاكتشاف الطرق التي تعمل على تحقيق الأهداف بفاعلية أكثر . ويبدو أن تكرار حدوث عمليات إعادة التنظيم في تصاعد ، وأن التغيير التقني قد جعل هذه العمليات ضرورية إذا ما أرادت المنظمات أن تبقى في بيئة قاسية . ويمكن أن يكون تحقيق التحول من هيكل تنظيمي معين إلى هيكل آخر فترة إبداع مركز وتقدم أو يمكن أن تكون مرحلة تمزق وقلق وإنتاجية منخفضة . وتعتمد سهولة تحقيق الانتقال إلى حد بعيد على الإدارة (جاكسون ، ١٩٨٨ م ، ص ٢٦٣) .

هناك وصايا عشر حول عملية إعادة التنظيم أوردها " جورج مايل " هي كالتالي :

- ١- يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً حتى يتمكن المدير من الإشراف بفاعلية .
- ٢- يجب أن يتوفر مبدأ وحدة الأمر .
- ٣- يجب أن يكون الموظف مسؤولاً عن العمل الذي ينجزه .

- ٤- التوازن بين السلطة والمسؤولية .
- ٥- أن مسؤولية المدير عن وحدته هي مسؤولية مطلقة .
- ٦- يجب أن يكون العمل الذي يوكل للموظف متوازناً حتى يحقق الفائدة المتوخاه منه.
- ٧- تزداد فاعلية الجماعة والموظف عندما يصمم الهيكل التنظيمي بطريقة ينجز من خلالها الهدف الأساسي للتنظيم .
- ٨- تفويض السلطة للجهاز التنفيذي كل في مجال تخصصه .
- ٩- تحسين العلاقة بين المشرف والمرؤوسين .
- ١٠- يجب دراسة العمل المطلوب إنجازه دراسة مستفيضة حتى نتمكن من تحديد اختيار الشخص المناسب والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز .
(درة وآخرون ، ١٩٧٤م ، ص ٢٠٥).

وبعد أن تطرقنا لبعض النقاط حول عملية إعادة التنظيم ، فسوف نقوم بعرض أهم الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي :

- ١- حدوث تغيير في أهداف المنظمة حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف فإذا تغيرت الأهداف فإنه من الضروري تغيير التنظيم .
- ٢- حدوث تغيير في حجم أعمال المنظمة ، فالتوسع والنمو يتطلب وحدات تنظيمية جديدة وتقسيم العمل تقسيماً موضوعياً يراعي أهمية التخصص .
- ٣- حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو إعفائهم من العمل أو إحالتهم إلى التقاعد وغير ذلك.
(سالم وآخرون ، ١٩٩٥م ، ص ١٦٧).
- ٤- كثرة الغياب والمرض وازدياد ضغط العمل والملل النفسي أو الاستخدام غير الكاف للطاقات والإمكانات المتاحة .
- ٥- إخفاق بعض الخطط طويلة المدى ، أو عدم كفاية التخطيط وضعف البحوث اللازمة التي تزيد من كفاءة البناء التنظيمي.

- ٦- التناظر بين إدارات الجهاز والتنازع على السلطات فيما بينها .
- ٧- عدم التوازن أو التكافؤ في توزيع المسؤوليات بين التقسيمات التنظيمية .
- ٨- الصراع بين المستويات الإشرافية والمستويات التنفيذية أو بين المستويات الإشرافية وبعضها .
- ٩- ازدياد نطاق الرقابة عن الحد اللازم أو ضعف الرقابة وعدم معرفتها للنتائج في الوقت المناسب .
- (عمر ، ١٩٩١ م ، ص ص ٦١-٦٢).
- ١٠- تغيير الإدارة العليا ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة .
- ١١- الرغبة في إعادة التنظيم باستمرار لتدريب الرؤساء على التكيف مع الظروف والتعود عليها .
- ١٢- قصور أو نقص العمليات داخل المنظمة مما يدل على وجود خلل ينتاب التنظيم الإداري مثل بطء اتخاذ القرارات وتنفيذها أو عدم وجود وسائل فعالة للاتصال.
- (العلاق ، ١٩٨٨ م ، ص ص ١٦٤-١٦٥).
- ١٣- زيادة عدد اللجان وتعددتها في الهيكل التنظيمي عن القدر المعقول .
- ١٤- عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعية .
- ١٥- ظهور رغبة خفية لدى بعض الإداريين في الاستقلال بإدارتهم .
- ١٦- تغيرات غير متوقعة في القيم الأخلاقية المتصلة بالأعمال والأموال .
- ١٧- صعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم .
- (الهوري، ١٩٧٣ م، ص ص ٣٧٣-٣٧٤)
- ١٨- قد تكون إعادة التنظيم الإداري جزئية أو محدودة حين يقتصر الأمر على وزارة واحدة أو على بعض الإدارات التي تتداخل أنشطتها فيحدث الدمج أو التعديل أو الإلغاء الذي يعالج مثل هذه المشاكل .
- ١٩- هناك اعتبارات أخرى تتعلق بإدخال التكنولوجيا الحديثة مثل أجهزة الاتصال والحفظ

والرقابة والخزن وغيرها والتي تفرض على إدارة المنظمات إعادة النظر بالأقسام التي لم تعد الحاجة لعملها اليدوي قائمة .

(الكبيسي،التصميم التنظيمي ١٩٩٨م ، ص ١٠٤).

وهكذا نجد أن قرار تنفيذ الهيكل التنظيمي أو إعادة بناءه قد يصدر بسبب أو لآخر من الأسباب المذكورة أعلاه، ومن الجدير بالذكر أنه قد تبدو هناك حاجة واضحة لإعادة بناء الهيكل التنظيمي ، ولكن الظروف التي تمر بها المنظمة لا تساعد على ذلك ، وبالتالي فإنه في هذه الحالة يجب إبقاء الهيكل التنظيمي القائم على ما هو عليه ، تجنباً للمشاكل وللآثار السلبية التي قد تنجم عن ذلك .

نموذج رقم (٦)

آراء بعض رجال ومفكرين الإدارة حول الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي

التكرارات	عامر الكبيسي	قيس العبيدي	سيد الهواري	خالد عمر	بشير العلق	علي منصور	سالم وآخرون	المراجع
								العناصر
٥ — ٤	√	-	√	-	√	√	√	١- تغيير في أهداف المنظمة
٢ — ٤	-	-	-	-	√	-	√	٢- نقص في وظائف الإدارة العليا
١ —	-	-	-	-	-	-	√	٣- لزيادة تفاعل العاملين

٧									
٢	-	√	-	√	-	-	-	-	٤- كثرة الغياب والمرض والملل
٧	-	-	-	√	-	-	-	-	٥- إخفاق أو عدم كفاية الخطط
٢	-	√	√	√	-	-	-	-	٦- التنافر بين الإدارات
٢	-	-	√	√	-	-	-	-	٧- عدم التوازن في المسؤوليات
٢	-	√	√	√	-	-	-	-	٨- الصراع بين المستويات
٢	-	√	-	√	-	-	-	-	٩- ازدياد الرقابة عن اللازم
٤	√	-	-	-	√	√	√	√	١٠- تغيير الإدارة العليا
١	-	-	-	-	√	-	-	-	١١- رغبة في إعادة التنظيم باستمرار
٥	-	√	-	√	√	√	√	√	١٢- نقص العمليات داخل المنظمة
٢	-	√	√	-	-	-	-	-	١٣- زيادة عدد اللجان
١	-	-	√	-	-	-	-	-	١٤- عدم ربط الهيكل بالخطط
١	-	-	√	-	-	-	-	-	١٥- الرغبة في الاستقلال
١	-	-	√	-	-	-	-	-	١٦- تغيرات في القيم الأخلاقية
	التكرارات	عامر الكبيسي	قيس العبيدي	سيد الهواري	خالد عمر	بشير العلاق	علي منصور	سالم وآخرون	المراجع
									العناصر
١	-	-	√	-	-	-	-	-	١٧- صعوبة تحقيق التعاون
٥	√	√	√	-	-	√	√	√	١٨- إدخال التقنيات الحديثة
٤	√	-	√	-	-	√	√	√	١٩- حدوث تغيير في حجم الأعمال

- على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم الأسباب التي تؤدي إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :
- ١- حدوث أي تغيير في أهداف وإستراتيجية المنظمة ، كذلك أيضاً عند حدوث اختلاف في أهداف الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بعضها مع بعض .
 - ٢- نقص أو قصور العمليات داخل المنظمة ، وهذا يلقي بظلاله على الهيكل التنظيمي مثل ضعف نظم الاتصال ، أو تكديس الأعمال وتعطيلها ، والبطء في اتخاذ وتنفيذ القرارات .
 - ٣- إدخال التقنيات الحديثة، ويستدعي ذلك إجراء تغييرات تنظيمية بما يتماشى مع تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات وعلى جميع المستويات والمواقع داخل الهيكل التنظيمي.
 - ٤- تغيير الإدارة العليا ، ورغبة هذه الإدارة في البروز من خلال إجراء بعض التغييرات التنظيمية التي يرون أنها ضرورية لتطوير العمل والرقى به .
 - ٥- حدوث تغيير في حجم الأعمال داخل المنظمة ، فالتوسع في الأعمال يتطلب استحداث بعض الوظائف التنظيمية ، وبنفس الوقت إعادة النظر في بعض الوظائف السابقة وتقليص حجمها وهذا يتطلب إجراء تعديلات وتغييرات داخل الهيكل التنظيمي .

٢-١-٧ مشكلات إعادة بناء الهيكل التنظيمي :

- لاشك أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي ليست بالعملية السهلة . فإعادة بناء الهيكل التنظيمي يواجهها الكثير من الصعاب والمشكلات سواء في مراحل وضع التصورات المبدئية أو التطبيق الفعلي . ومن بين هذه المشكلات التي تواجه عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي ما يلي :
- ١- أن تتم التغييرات على عجل، بما يترتب على ذلك من أخطار .
 - ٢- كذلك قد يتم التعديل في التنظيم لخلق أعمال الأجهزة كما تفعله دوائر التنظيم والأساليب في بعض الدول العربية، فهي تعمد إلى إعادة التنظيم لتبقى مشغولة ولتبرر وجودها . حتى ولو لم تجد مبرراً لإعادة التنظيم .
 - ٣- قد تجرى عملية إعادة التنظيم تمسكاً بالمثالية دون النظر لواقعية التعديل وظروف المنظمة .
- (القيوتي وزويلف ، ١٩٩٣م ، ص ص ١٨٤-١٨٥).

- ٤- تغيير العلاقات المتعارف عليها بين أعضاء التنظيم .
- ٥- مقاومة التغيير ونقل المناصب .
- ٦- الحاجة إلى الوقت .
- ٧- من الممكن عدم تحقيق التوازن في التعديل أو التغيير الجديد .
(منصور، ١٩٩٩م، ص ١٨٧).
- ٨- مدى توافر المهارات ورأس المال .
- ٩- مدى جودة وتوافر المعلومات.
- ١٠- مدى توافر التسهيلات المطلوبة .
(أبو قحف ، ٢٠٠٥م ، ص ٣٨٨).

١١- إن إعادة التنظيم تكاد تجري بصفة دورية وتكاد تصبح نوعاً من العادات الإدارية السيئة التي يتبناها البعض. وأن النتيجة في بعض الأحيان هي الشعور بعدم الاستقرار وإضاعة المزيد من الجهد والمال ، وقد تكون العملية نتيجة الخبرة المحدودة بالتنظيم أو الاعتداد العالي بالنفس أو لتبرير إجراء معين للتأثير في الرأي العام (الكبيسي ،التصميم التنظيمي ، ١٩٩٨م ، ص ١٠٨) .

٢-٢ التقنيات الحديثة

١-٢-٢ مفهوم التقنيات الحديثة :

للتقنيات الحديثة تعريفات متعددة ومتنوعة ، ومصطلح التقنية في حد ذاته من المصطلحات المطاطة ، التي باستطاعتها استيعاب العديد من الاجتهادات والآراء . وسنستعرض نماذج من التعريفات التي صيغت حول التقنية الحديثة .

التقنية مشتقة من إتقان الأمر أي إحكامه .وقد ورد في لسان العرب أن كل من يجيد في مهنته رجل تقن (وتقني) بمعنى صاحب مهنة ، وتقنية بمعنى نوع من المهنة والصناعة . والتقنية من إتقان الأمر والعمل ، أي أن يستخدم الإنسان كل ما يستطيعه ويتوفر لديه من إمكانيات ذاتية أو إمكانيات ووسائل معينة في إتقانه لعمله ،كأن يستخدم معدات أو أجهزة أو وسائل (المديفر، ٢٠٠٥م، ص٧) .

التعريب الصحيح للفظ تكنولوجيا هو " تقنية" وفي هذه الدراسة سيستخدم الباحث الكلمة العربية الصحيحة للفظ "Technology" وهي " تقنية " .

وقد عرف اللبان التقنيات الحديثة بأنها موضوع علم يدرس ، ويقصد بذلك دراسة العلوم النظرية ودراسة تطبيقاتها في الإنتاج وكذلك دراسة الأدوات والآلات ،ويؤيد اللبان تعريفه هذا بأن كلمة " التقنية " إغريقية الأصل مستمدة من اللفظ "Technology" الذي يعني دراسة العلوم النظرية في الإنتاج كما هو الحال بالنسبة لجميع الألفاظ المنتهية بـ " Ology " (السالم ، ١٩٩٢م، ص١٣) .

ولقد عرفها سندي بأنها " المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق نظام اجتماعي واقتصادي معين من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة والخدمة " (سندي ، ٢٠٠٠م، ص ١٧) . كما تُعرف بمفهومها الواسع على أنها المعرفة العلمية والهندسية والإدارية التي يمكن بواسطتها تصور وتطوير وإنتاج وتوزيع مواد وخدمات مختلفة . وتُعرف أيضاً بأنها لا تعني فقط الأدوات والآلات والمعدات ولكنها تتصل بنوع آخر من المعرفة والتصرف في كيفية استخدام هذه الأدوات والمعدات في مجموعة من الطرق لعمل مواد معينة(العكش، ١٩٨٢م، ص٤٠) . أما يوسف فيعرفها بأنها عملية التطبيق العلمي للفكر الإنساني المنظم الهادف إلى الاستفادة الممكنة من مكونات الطبيعة لتلبية الحاجات الإنسانية الضرورية والترفيهية . كما عرفها أيضاً بأنها عملية تجميع عناصر الإنتاج وتنظيمها ثم تحويلها إلى سلع وخدمات مطلوبة لأمن ورخاء المجتمع بأقل تكلفة وأقل جودة ممكنة (يوسف، ١٩٨٨م، ص١٨) . ومن ضمن تعريفاتها أيضاً أنها " مجموعة من المعرفة والخبرات المترابطة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية

والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع " (جبر ١٩٧٩م، ص ٢٨).

وهناك مفاهيم عديدة للتقنية الحديثة منها :

- ١- هي الأجهزة والمعدات ، وما تنتجه من مواد لخدمة مصالح الإنسان .
 - ٢- وقالوا أنها براءات الاختراع والامتيازات والتراخيص التجارية والتعليمات الفنية وطرق التصميم .
 - ٣- أيضاً هي تطبيق المعرفة ، أي معرفة الوسيلة حيث أن العلم هو معرفة العلة والسبب.
 - ٤- عُرفت على أنها التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي .
- (العبيد ، ١٩٨٩م، ص ١٩) .

بينما عرفها حلباوي بأنها " التطبيق العلمي للبحث والتفكير العلمي لما ينتجه ويبتكره الإنسان في مجال الثقافة المادية وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات في سبيل خدمة الإنسان وتحسين استخدامه واستيعابه وتكيفه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمالية (حلباوي، ١٩٩٢م، ص ٢٣) .

كذلك عرفها البعض على أنها :

- ١- معرفة إنسانية متراكمة .
 - ٢- ظاهرة اجتماعية تشترك بها مجموعات متعددة من الناس توظف الجهد الإنساني وتنظمه .
 - ٣- دراسة عملية واستخدام واسع للمعرفة النظرية في مجال التطبيق العملي .
 - ٤- حل المشاكل الناجمة عن تفاعل الإنسان من بيئته المادية في إطار التصنيع والسلع والخدمات وكافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية .
- (الأخرس ، ١٩٩١م، ص ١٩٦) .
- ٥- تختص بالأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد .
 - ٦- أنها تعني الجانب الإداري التنظيمي والمتعلق بكيفية التسويق والدعاية وإدارة الأفراد والإدارة بشكل عام .

(العكش، ١٩٨١، ص١٤)

يتضح من جملة التعريفات السابقة أنه لا يوجد إجماع من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التقنيات الحديثة ، وأن هذا التعدد قد يقود في معظم الأحيان إلى الكثير من الالتباس والتداخل بين المجالات التي تستخدم فيها التقنية . وأن كل باحث ينظر إلى التقنية الحديثة من الزاوية التي تهتمه في مجال معين من استخدامها ، نظراً لشمولية هذا المصطلح ، حيث أن التقنية الحديثة لها ارتباط بجميع جوانب الحياة وفي كافة المجالات .

نموذج رقم (٧)

آراء بعض رجال ومفكرين التقنية حول مفهوم التقنيات الحديثة

العناصر	عدد التعريفات التي وردت في المراجع	طلعت سندي	فوزي العكش	شهادة يوسف	فلاح جبر	يعقوب العبيد	يوسف حباوي	محمد الأخرس	فوزي العكش	التكرارات
١- عبارة عن معرفة وخبرة	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-

وتتقدم التقنية الحديثة اليوم بشكل سريع طارحة للبشرية أنماطاً كثيرة ، تمثل تحدياً حقيقياً للإنسان المعاصر في مجالات متعددة ، مثل الذكاء الاصطناعي والاتصالات ونحوها ، ويمكن أن نقول بكل ثقة أن التقنية قد ساعدت على تغيير وتبديل القيم الاجتماعية للإنسان بشكل كبير (السالم ، ١٩٩٢م ، ص ١٩) .

كما أنه في إطار هذه التغيرات الهامة التي يشهدها العالم اليوم ، تشكل الثورة التقنية الحديثة ، العامل الرئيسي المؤثر على البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية . فقد ازدادت سرعة التغيير التقني في قطاعات الإنتاج والخدمات ، وفي جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ، ازدياداً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية ، ويتوقع أن تتزايد أكثر خلال العقد القادم .

إن أهمية الثورة التقنية الحالية تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة ، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة . وكذلك في خصوصيتها وإنفرادها عن الثورات التقنية السابقة . فهي لا تعتمد على المواد الأولية أو الطاقة أو غيرها من عوامل الإنتاج . بل إن عمادها ومحركها الأساسي هو العقل البشري . وبذلك فإن هذه الثورة التقنية لن تكون حكرًا على المجتمعات أو الدول الكبيرة أو الغنية بمواردها الأولية . ولكن يمكن لجميع شعوب العالم – كبيرها وصغيرها- أن تخوض غمارها ، وتستفيد منها . وتوظفها لصالح مسيرتها التنموية . إذا أحسنت إعداد أبنائها تربوياً وتعليمياً لذلك (برهان ، ١٩٩٩م ، ص ٢) .

ففي الدول المتقدمة نجد الاهتمام بالتقنيات الحديثة يتزايد يوماً بعد يوم بالنظر لأهميتها لهذه الدول وشعوبها . ويعود سبب هذا الاهتمام إلى :

- ١- التركيز المتزايد على تطوير الأسلحة الحربية في مجال الطيران والصواريخ والقوة النووية.
- ٢- استكشاف الفضاء وما نتج عنه من ابتكارات تقنية تبعثها تطبيقات عملية في مجالات مدنية.
- ٣- اعتماد القطاع الخاص ، لاسيما الصناعي منه ، على الابتكارات الجديدة كأساس للمنافسة فيما بين شركاته .

٤- ارتباط التقدم الاقتصادي في هذه الدول مع ما يتبع ذلك من وسائل الراحة والرفاهية لشعوبها واعتماد ذلك إلى حد كبير على مقدرة هذه الدول على تطوير التقنيات الموجودة وابتكار أنواع جديدة منها ذات تطبيقات عملية تفيد في التقدم الاقتصادي .

أما بالنسبة للدول النامية ، فقد بدأ اهتمامها يزداد بأهمية التقنيات الحديثة في تحسين أوضاعها الراهنة ، لاسيما وأن برامج المساعدات العديدة لم تستطع تحقيق ما كان متوقع منها . وأخذت الفجوة التي تفصل بين هذه الدول والدول المتقدمة تزداد اتساعاً بالرغم من جهود الدول النامية لتحسين أوضاعها ورفع مستوى الدخل وتوفير التسهيلات الضرورية لجعل الحياة أكثر سهولة لشعوبها . والدول العربية باعتبارها جزء من مجموعة الدول النامية ، أصبحت تولي التقنيات الحديثة أهمية متزايدة . وقد انعكس ذلك في برامج وخطط تنمية هذه الدول (العكش، ١٩٨٢م، ص ٤١).

ومما لا شك فيه أن الدول العربية تمتلك الإمكانيات الذاتية من المواهب الفكرية والطاقات البشرية والموارد والثروات الطبيعية ، مما يؤكد أن التنسيق فيما بينها ضرورة هامة وملحة تقتضيها ظروفنا التقنية الحالية . إن هذا التنسيق قد يتطلب سياسات تقنية وإدارية معينة ، تؤدي بدورها إلى تحقيق التقدم التقني للدول العربية جمعاء وتضعها في مكانتها الحضارية الدولية اللائقة بها (يوسف ، ١٩٨٨م ، ص ١٧).

كما أن التقنيات الحديثة تقدم الإمكانيات التقنية لحل المشكلات المهمة في الإدارة . وستستخدم هذه المنظمات في المستقبل هذه الإمكانيات نتيجة للضغط الاقتصادي لتحقيق مزيد من الفعالية ، وعلى وجه الخصوص فإن تقنية المعلومات والحاسبات الآلية تفتح آفاقاً غير محدودة إذا أحسنت إدارتها . ويشير بعضهم إلى أن عمليات على غرار معالجة الكلمات والبيانات وخرن واسترجاع المعلومات وخدمة البريد الآلي والاتصال الصوتي مع الحاسبات ، ستكون في المستقبل ضمن الأدوات الرئيسية للعمل الإداري (برهان وآخرون، ١٩٨٨م، ص ٦٧) .

٢-٢-٣ مراحل تطور التقنيات الحديثة :

تمر التقنيات بمراحل معينة في دورة تطورها ويمكن تصنيفها إلى :

٢-٢-٣-١ مرحلة البحوث الأساسية :

ينشط العلماء والمختصون في هذه المرحلة للعمل على إجراء التجارب الأولية بواسطة استخدام المختبرات العلمية في المؤسسات الصناعية والمعاهد الأكاديمية ، سعياً وراء التوصل إلى ابتكار نوع جديد من التقنية ، أو اكتشاف استخدام مميز لها ، وهذه المرحلة التجريبية يطلق عليها " السبق التقني " .

٢-٢-٣-٢ مرحلة التجارب التطبيقية :

في هذه المرحلة نجد أن التقنية المخبرية يمكن تطبيقها في العمليات الإنتاجية الكبيرة، اعتماداً على توفر الجدوى الاقتصادية من جراء درجة كفاءة الخبرات الإدارية المتاحة ، الكفيلة بالتوصل إلى إنتاج سلع مرغوبة، وبالتالي ممارسة سياسة تسويقية ناجحة (يوسف ، ١٩٨٨ م ، ص ص ٢٤-٢٥) .

٢-٢-٣-٣ مرحلة النمو في الطلب :

خلال هذه المرحلة يأخذ معدل نمو الطلب على التقنية نفسها أو على المنتج النهائي الذي تستخدم في تصنيعه في الارتفاع نتيجة لتأثير مجهودات الترويج، ولأن المنافسين يكونوا ما زالوا في مرحلة التقويم والمفاضلة بين التوصل لتقنية منافسة أو توجيه مواردهم لمجالات التطبيق التقني الأخرى . وزيادة معدلات الطلب على المنتج النهائي الذي يعتمد على السبق التقني خلال هذه المرحلة يؤدي بدوره إلى انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من المصروفات الثابتة . وهذا يعني زيادة هامش الربح الذي يتم الحصول عليه بالنسبة للوحدة وذلك لأن سعر البيع لا يتجه عادة نحو الانخفاض خلال هذه المرحلة وإذا هو انخفض فإن ذلك يكون بمعدلات قليلة .

٢-٢-٣-٤ مرحلة النضج :

خلال هذه المرحلة تكون أنواع أخرى من التقنية المنافسة قد ظهرت بالأسواق، على ذلك فإن مبيعات المنتجات التي تستخدم التقنية في تصنيعها تأخذ شكل الاستقرار باستثناء بعض الزيادات البسيطة في بداية هذه المرحلة وأيضاً الانخفاض البسيط في نهايتها. كما أن المنتج يكون في العادة قد استرد التكاليف الثابتة من خلال المبيعات التي تحققت طوال المراحل السابقة .

٢-٢-٣-٥ مرحلة التقادم :

تأخذ الغالبية العظمى من التقنية طريقها نحو الانخفاض في حجم الطلب عليها وإن كان ذلك يتم بمعدلات مختلفة وأيضاً خلال مدى زمني يطول أو يقصر طبقاً لنوع التقنية والمجهودات التي تبذل في سبل تطويرها، لكي تتفق مع التغيرات في حاجة المشتري المحتمل وظروف المنافسة واتجاه الشركة المنتجة نحو التخلص السريع من التقنية وتوجيه الاستثمارات لمجالات أخرى أو على العكس من ذلك الإبقاء عليها لأطول فترة ممكنة وغيرها من العوامل . (أبو إسماعيل ، ١٩٨٦م ، ص ١٨٦ ، ص ١٩٠ ، ص ١٩٤).

٢-٢-٤ خصائص ومميزات التقنيات الحديثة :

تتميز التقنيات الحديثة بخصائص عديدة ومختلفة تؤثر أكثر من غيرها في شيوخ هذه التقنيات مما يعطي لها قبولاً كبيراً بين مستخدميها وهي على النحو التالي :

٢-٢-٤-١ الميزة النسبية :

وتعني أن التقنيات الجديدة المعنية أفضل مما هو قائم فعلاً ، ولكن في بعض الأحيان تكون التقنية أكثر فائدة وفعلاً لمجتمع بعينه في لحظة تاريخية محددة، بيد أنها لا تعود بالقدر نفسه من الفائدة والنفعة على مجتمع آخر، أو حتى على المجتمع نفسه في ظروف مغايرة.

٢-٢-٤-٢ الملانمة :

تعني درجة توافق المبتكر مع قيم واحتياجات وتجارب المتلقين، فعلي سبيل المثال حين يتم إدخال تقنية التشغيل الآلي في أحد المجتمعات ذات الكثافة السكانية المرتفعة ، ويتم إحلال الميكنة محل العمالة، يصبح من الطبيعي أن تلقي التقنيات مقاومة عنيفة من جانب الفئات الاجتماعية المتضررة.

٢-٢-٤-٣ التعقيد :

غالباً ما تكون التقنية الجديدة أكثر تركيباً ومن ثم أكثر تعقيداً من سابقتها ، ولكن إذا كانت هذه التقنية الجديدة بالغة التعقيد ، فبلا شك ستكون هناك صعوبة في نقلها وانتشارها .

٢-٢-٤-٤ قابلية التجريب :

أيضا من خصائص التقنية المهمة إمكانية تجريبها، والقصد من ذلك معرفة قابلية التقنية الجديدة للتجريب والاختبار قبل اعتمادها نهائياً ، وتلك الممارسة معروفة في دوائر الأعمال والمجالات الزراعية . إذ يتم إخضاع الابتكار الجديد لتجارب عديدة ، ويوضع لفترة تحت الاختبار ليتم التأكد منه .

(الغامدي ، ٢٠٠١م، ص ص ٢٣-٢٧) .

٢-٢-٤-٥ أنها تستلزم حشد إمكانات علمية ومالية وحتى بشرية هائلة :

تتصف التقنية الحديثة بتعقيداتها وكونها لا تخضع لعلم واحد وإنما تقوم على مجموعة من العلوم ، وتضم أنواعاً مختلفة من العلماء والباحثين يعملون معاً ضمن فرق بحث متعددة في إطار خطة للعمل موحدة ، ويقوم بها رجال محترفون لا يعملون إلا لهذا النوع المتخصص من العمل التقني ، للحصول على إمكانات استخدام المعرفة الجديدة وإلى مجال التطوير التجريبي لتطوير البحث التطبيقي والاستفادة من نتائجه استفادة تجارية وبكلفة معقولة ومقبولة .

٢-٢-٤-٦ أنها عالمية ومن أقوى أدوات السيطرة العالمية :

ينتج عن هذه الظاهرة انتشار وتدويل البحث التقني بين الدول المتقدمة ، وازدياد أهمية قضايا انسياب ونقل التقنية بين الدول الصناعية والعالم النامي.

(حلباوي، ١٩٩٠م، ص ص ٤٠-٤٣).

٢-٢-٤-٧ أنها تعتبر مالا من الوجهة الاقتصادية :

تعتبر التقنية مال ذو طبيعة خاصة ولها خصائص تميزها عن غيرها من الأموال :

أ - هي مال غير قابل للنفاد ، بمعنى أنه لا ينفذ بالاستعمال .

ب - هو مال يمكن استعماله بواسطة أطراف عديدة في نفس الوقت ، دون أن يفقد قيمته.

ج - نفقة نقل هذا المال من طرف لآخر ضئيلة للغاية ولا تقارن بنفقة إنتاجه.

(عيسى، ١٩٨٧م، ص٦٢).

٢-٢-٤-٨ الاقتصاد في النفقات :

إن استخدام الأجهزة التقنية الحديثة يساعد على أداء هذا العمل بأسلوب اقتصادي سواء من ناحية تقليل الأيدي العاملة أو تخفيض الأجور خصوصاً عندما تستخدم تلك الأجهزة بكامل طاقتها الإنتاجية.

(قاسم ، ١٩٩٤م ، ص ص ٢٢٦-٢٢٧) .

٢-٢-٤-٩ الثورة التقنية لا تتجدد في نطاق عملية الإنتاج فقط بل هي مراحل متكاملة تبدأ بالبحث وتمر بالإنشاء واختيار أفضل طريقة للإنتاج وهي مرحلة التسويق .

٢-٢-٤-١٠ الدور الجديد الذي أوجدته التقنية للإنسان حيث أصبح هذا الدور يتحدد في عمليات الخلق والسيطرة والتوجيه والقيادة إضافة لدوره في إيجاد البرامج والأنظمة المتكاملة للعمليات التقنية .

٢-٢-٤-١١ تطور التقنية حيث لم تعد تقتصر على علم تكنيك الإنتاج بل أصبحت وسيلة في سرعة تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية.

(جبر ، ١٩٧٩م ، ص ص ٤٩-٥٠) .

هذه بعض خصائص التقنيات الحديثة وليست كل الخصائص ، نظراً لما تتمتع به التقنيات الحديثة من خصوصية مميزة ، لتداخلها في جميع مناحي ومجالات الحياة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٢-٢-٥ وسائل التقنيات الحديثة :

يتوفر في الوقت الحاضر العديد من التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها في الأعمال الإدارية لرفع مستوى أداء المنظمات ، ولعل من أبرز هذه التقنيات ما يلي :-

٢-٢-٥-١ الحاسب الآلي :

يعد الحاسب الآلي من أهم وسائل التقنيات الحديثة ، حيث تدخل النظم الحاسوبية في تشغيل العديد من وسائل التقنية الأخرى .

ويعرف الحاسب الآلي بأنه " جهاز إلكتروني دقيق وسريع يقوم باستقبال البيانات وتخزينها ومن ثم إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية عليها أي معالجتها وفقاً لسلسلة ومجموعة من البرامج المخزنة في ذاكرته وإخراج نتائج المعالجة على وحدات الإخراج المختلفة (الشدي ، ٢٠٠١م ، ص ٣) .

يمكن تصنيف الحاسبات الآلية إلى حاسبات ضخمة وهي التي تستخدم غالباً للأعمال الحكومية كتلك التي تستخدم في التنبؤ بالطقس، والحاسبات الكبيرة والمتوسطة وتستخدم في مراكز البحوث والجامعات والمستشفيات ، والحاسبات الصغيرة وتستخدم في مجال التعليم مثلاً، والحاسبات الصغيرة جداً وهي التي تستخدم في المنازل ويطلق عليها الحاسبات الشخصية ، وأخيراً الحاسبات متناهية الصغر وهي التي تستخدم في أعمال الحاسبات اليدوية وآلات التصوير وغيرها (سلطان ، ١٩٨٥ ، ص ص ٩٩-١٠١) .

تتكون أجهزة الحاسب الآلي من أجزاء تقوم بوظائف محددة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الاتصال بين الحاسب والمستخدم وهذه الأجهزة هي وحدات الإدخال والإخراج ، والذاكرة الفرعية التي تقوم بحفظ المعلومات إلى حين الحاجة إليها مثل الأقراص الممغنطة ، وأفراد الحاسب الآلي الذين ينقسمون إلى مبرمجو النظم ومطورو نظم التطبيقات (عبدالسلام وآخرون ، ١٩٨٦م ، ص ص ٢٤٦-٢٤٨) .

ويتميز الحاسب الآلي بعدة خصائص ساهمت في انتشاره فهي تقوم بتخزين كم هائل من البيانات المطلوبة ، والسرعة العالية في إجراء وتنفيذ الأوامر المطلوبة ،

والدقة المتناهية في تنفيذ الأوامر ، كما أن لديه الكفاءة العالية في التخزين واسترجاع البيانات ونسخها (السيد ، ٢٠٠٠م، ص ١٣) .

يعتبر الحاسب الآلي أداة ووسيلة من وسائل تحقيق التنمية الإدارية في المنظمات ، ويعتبر الحاسب الآلي أحدث الوسائل المتبعة في المجتمعات الحديثة.

إن التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها لتطوير الجهاز الإداري عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة وتبسيط نظم العمل وإجراءاته . ولتحقيق مطالب التنمية الإدارية ، لا بد من استخدام وسائل ومعدات مختلفة من أهمها وأحدثها في العصر الحالي هو الحاسب الآلي (عبد السلام وآخرون ، ١٩٨٧م ، ص ٢٤٣-٢٤٤) .

٢-٥-٢-٢ شبكة الإنترنت:

تعرف الشبكة (Network) بأنها مجموعة من الحاسبات ترتبط مع بعضها البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم .

والانترنت ببساطة عبارة عن ملايين منظمة من الحواسيب والشبكات المنتشرة حول العالم ، والمتصلة مع بعضها وفقاً لبروتوكول TCP/IP بواسطة خطوط هاتفية ، لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات .

ولا يقتصر وجود الانترنت من الناحية المبدئية على بقعة جغرافية محددة ، إذ يمكن الوصول إليها في أي مكان من العالم يتوفر فيه الحاسوب ، مزود بمودم وبرمجيات الاتصال المناسبة ، وخط هاتفية ، والوصول إلى واحد من الحواسيب الرئيسية المكونة لشبكة الإنترنت . كما لا تعود ملكية شبكة الانترنت لأحد حيث أنها حق مشاع للجميع (السالمي والدباغ، ٢٠٠١م، ص، ٦٨، ص ص ١٩٤-١٩٥) .

والانترنت اليوم ، هو أحد الأدوات والوسائل الأوسع استعمالاً في مجال الأعمال ، حيث يمكن للمنظمات من الحصول على أحدث التطورات في عالم الأعمال وعلى الوصول إلى المعلومات عن بعد والاتصال بفاعلية بالمنظمات الأخرى . ويبنى عدد كبير من التطبيقات حول خدماته الأساسية (الأمم المتحدة ، ٢٠٠٣م، ص ٢٦).

ومن الخدمات التي توفرها شبكة الانترنت هي البريد الإلكتروني ومجموعات الأخبار وخدمة نقل الملفات وخدمة الدخول عن بعد وخدمة الويب والقوائم البريدية وغير ذلك .

لقد أحدث الإنترنت ثورة في شتى المجالات وأصبح العالم يعيش في تقارب أكثر ، ولقد فرضت هذه الوسيلة التقنية واقعاً جديداً على أساليب البحث عن المعلومات ، وتقديم الخدمات.

٢-٥-٣ شبكة الإنترنت (Intranet) :

إن شبكة الانترنت يمكن تعريفها بأنها الشبكة المحلية التي تستخدم تقنيات الإنترنت ، وقد تنقسم شبكة الانترنت إلى شبكات فرعية .

نرى الموظفين يدخلون على موقع المنظمة لتقديم طلبات الإجازات أو لأداء مهام الوظيفة ، مستخدمين برامج التصفح على الشبكة ، كما أخذت هذه الجهات تستخدم نظم الأمن في الإنترنت مثل جدران الحماية ، من هنا نشأت الإنترنت . وتضم الشبكة كذلك أجهزة الموظفين وبعض برمجيات الإنترنت ، ومن أجل تأمين شبكة الانترنت تستخدم بعض أساليب الحماية مثل جدران الحماية وأجهزة كشف الاقتحام ، وتستخدم شبكة الانترنت في المنظمات كذلك لتبادل البريد الإلكتروني وتنسيق الاجتماعات وغير ذلك (داود ، ٢٠٠٤م، ص٨٢).

ويحقق الإنترنت فوائد جمة للمنظمات فهي تحقق الفعالية عبر تحسين تقنيات تبادل المعلومات من حيث التغلب على الصعوبات في جمع ونشر المعلومات الضرورية بطريقة آمنة.

٢-٥-٤ شبكة الإكسترنات (Extranet) :

مع استخدام شبكة الإنترنت واستخدام تطبيقات البريد الإلكتروني الداخلي وتطبيقات جدولة الاجتماعات ، ثم التوسع في ذلك بالخروج خارج حدود المنظمة لكي تبني المنظمة نظامها على أساس الاتصالات مع العالم الخارجي ، وعندما تتخطي المنظمة حدود المبنى لتشمل عملاءها الخارجيين والموردين والمنظمات المتعاونة معها ، فإننا نجد أنفسنا أمام نوع جديد من الشبكات نطلق عليه اسم " إكسترنات " . لكن التوسع في استخدام شبكة الإكسترنات بواسطة المنظمة قد يضر أكثر مما يفيد إذا لم تكن هناك عوامل الأمن والحماية اللازمة ، فمع الخروج خارج حدود المنظمة تزداد المخاطر وتزداد الحاجة إلى نظم الحماية .

لقد أتاحت شبكة الإكسترانت للمنظمات أن تتشارك في نظمها وشبكتها المحلية مع جماعات أو منظمات متباعدة جغرافية وبتكلفة منخفضة للغاية ، كما أتاح هذا النوع من الشبكات للمنظمات التعامل مع الآخرين بشكل متميز . ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن ، فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات (المرجع السابق ، ٢٠٠٤م، ص ص ٨٣-٨٤) .

٢-٢-٥ البريد الإلكتروني :

لقد اشتهر البريد الإلكتروني في مكاتب الوقت الحاضر حيث يعتبر العنصر الأساسي في ميكنة المكاتب .

والبريد الإلكتروني عبارة عن عملية إرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات سواءاً كانت محلية أو على مستوى وطني أو عالمي . لقد ساعد البريد الإلكتروني في حل مشكلة استخدام الهاتف من خلال قيام المدير بإرسال رسالة إلى شخص أو عدة أشخاص دون الحاجة إلى وجوده على الجهاز . كما أنه يساعد في تنظيم أوقات الاجتماعات بواسطة خدمة المفكرة الإلكترونية ، التي بموجبها يستطيع الشخص معرفة الأوقات التي يكون فيها مشغولاً ومن ثم القيام بتنظيم وقته (عبد السلام وآخرون ، ١٩٨٦م ، ص ص ٢٨٩-٢٩١)

ويمتاز البريد الإلكتروني بأنه في حالة إرسال المعلومات عبر شبكة الانترنت ستكون التكلفة قليلة ، كما أن إرسال المعلومات المرسله بالبريد الإلكتروني لا يكون قاصراً على مستقبل واحد بل يمكن إرسالها إلى العديد من المستفيدين في اللحظة نفسها ، ويمكنه إرسال الأصوات والصور بجميع أنواعها سواءاً كانت ثابتة أو متحركة وبالألوان ، ويمتاز بالسرية من حيث الإطلاع على المعلومات المرسله ، بالإضافة إلى القدرة على نقل ملفات ضخمة جداً من المعلومات وتبادلها ولا تستغرق عملية إرسالها واستقبالها غير ثوان محدودة (كلو ، ٢٠٠١م، ص ٧٧).

لاستخدام البريد الإلكتروني في نقل المعلومات لا بد من توافر عنصرين أساسيين .
العنصر الأول هو عنوان بريد إلكتروني ، والعنصر الثاني فهو برامج البريد الإلكتروني .

وإذا ما توافرت للمنظمة شبكة الانترنت وتم استغلال البريد الإلكتروني الاستغلال الأمثل فسيكون لذلك آثار إيجابية على جميع أرجاء المنظمة وسيحدث تغيير جذري في كثير من المهمات التقليدية الأساسية منها مثلاً التعاميم التي تأخذ حيز كبير من الوقت والجهد في عملية الإعداد والتوزيع وبعد ذلك الحفظ حيث سترتب على ذلك إتمام الأعمال ببسر وسهولة .

٢-٥-٢-٢ الفاكسميلي (الفاكس) :

هذا النوع من الأجهزة باستطاعته إرسال أو استقبال صور مطابقة من الوثيقة إلى جهاز مشابه له مستقبلاً أو مرسلًا سواء كان في نفس الإدارة أو المدينة أو الدولة في خلال دقائق . وتعمل على قراءة المعلومات وإرسالها عبر شبكات الاتصالات واستقبالها من الجهة الأخرى عن طريق إعادة نسخها لصورة من الأصل .

هذا النوع من الأجهزة له إمكانية إرسال الوثائق أو الرسومات والتواقيع ، مع إمكانية إرسال الوثيقة إلى عدة أماكن في آن واحد . ومن فوائد هذه الأجهزة توفير الوقت المستهلك في معالجة وإرسال وانتظار واستقبال الرسائل أو الوثائق .

يوجد نوعين من هذه الأجهزة أحدهما قياسي وسرعة إرسال هذا النوع للصفحة الواحدة يصل إلى ما بين ٢ إلى ٦ دقائق والنوع الآخر رقمي وسرعة الإرسال للصفحة الواحدة ما بين ٢٠ إلى ٩٠ ثانية .

وهناك بعض المساوي لهذا النوع من الأجهزة فنوعية النسخ ليست في مستوى جيد وكذلك بعض الأجهزة غير متوافق مع الأجهزة الأخرى . وهناك نوع يحتوي على إمكانية النسخ بالألوان بدلا من اللون العادي (عبد السلام وآخرون ، ١٩٨٦م ، ص ٢٩١).

٢-٥-٢-٢ نظام الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) :

أصبح عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو بديلاً للسفر والتنقل ، معقول الثمن لقضاء الأعمال . وعلى الرغم من أن تكلفة عقد مؤتمر كامل عن طريق الفيديو قد لا يكون في متناول معظم المنظمات فإن تكلفة تشغيل نظام كهذا ، تعد منخفضة نسبياً مقارنة بتكلفة السفر ، لاسيما في حالة تفرق الموظفين عبر الدول . ويمكن تنفيذ عقد مؤتمر عن طريق الفيديو المكتبي

بمعدات قليلة التكلفة نسبياً يمكن إضافتها إلى حواسيب مكتبية ، وتتألف من كاميرات صغيرة ولوحة إلكترونية وبرنامج جهاز .

وعقد الاجتماعات من الحواسيب المكتبية يساعد الموظف في مختلف مكاتب المنظمة على إجراء مناقشة فعالة باستخدام أدوات متعددة الوسائط . وهذا النوع من التقنية مفيد في عقد اجتماعات افتراضية بين الناس ، دون أن يتركوا مكاتبهم ، ويمكن من التعاون القائم على الفريق بصرف النظر عن موقف مختلف الأفراد (الأمم المتحدة ، ٢٠٠٣م ، ص ٣٣).

٢-٥-٨ المايكروويف (Microwave) :

المايكروويف عبارة عن موجات قصيرة جداً تستخدم كوسيط لنقل البيانات . ويستخدم المايكروويف الموجات الكهرومغناطيسية لنقل الإشارات .

هناك نوعان من المايكروويف . المايكروويف الأرضي وهو الذي يستخدم هوائي على شكل دس دائري ، بحيث تنقل الإشارة من المرسل إلى المرسل إليه أو العكس بشكل خط مستقيم . ويجب عدم وجود حواجز بين الطرفين تمنع الإشارة من الانتقال . ويمتاز بأنه أرخص بكثير من استخدام الكيابل ، كما أنه يستطيع المرور بالمناطق النائية . إلا أنه يعاب عليه صعوبة كبيرة في التركيب ويحتاج إلى تصريح من الجهات المختصة ، ويمكن التصنت على إشارته . أما النوع الثاني فهو الأقمار الصناعية وهو الذي يتم من خلال نقل الإشارة بواسطة دس دائري موجود على الأرض وبين قمر صناعي موجود في الفضاء . ويمتاز هذا النوع بالسرعة العالية جداً في نقل البيانات ، ويمكن نقل البيانات إلى كافة المناطق حتى لو كانت نائية . ويعاب على هذا النوع صعوبة التركيب وتأثره بالظواهر الطبيعية ويمكن أيضاً التشويش عليه والتصنت على إشارته (المشاري ، ٢٠٠٥م ، ص ص ٥٨ - ٦٠) .

ومن أهم التطبيقات للمايكروويف في عالم الاتصالات هي البث في مجال الراديو والتلفزيون ، كما أن الرادار يمثل الاستخدام التقليدي للمايكروويف ، كذلك يستخدم في تصميم نماذج الحاسب الآلي ، ويساعد أيضاً في قياس الرطوبة (الدبس ، ٢٠٠٤م ، ص ص ١٥-١٦).

٢-٥-٩-٢ الفيديو تكس (Videotext) :

أي النص المرئي وهو نظام مصمم لتوصيل المعلومات والبيانات والرسومات وغيرها إلى المكاتب والمنازل بتكاليف قليلة نسبياً ، وللنظام إمكانات متنوعة يمكن توصيلها باستخدام وسائل بث مختلفة . ويعتمد نظام الفيديو تكس على استخدام جهاز تلفزيون عادي وجهاز هاتف ولوحة مفاتيح مبسطة وجهاز محلل الرموز .

وللاتصال مع شبكة المعلومات المركزية يتصل المستفيد برقم الهاتف الخاص بالشبكة ثم يضع سماعة الهاتف على جهاز سمعي يسمى (مودم) . وعند إتمام الاتصال بنجاح تظهر له على شاشة التلفزيون صفحة كشف ثم يختار المستفيد المعلومات المطلوبة بالضغط على أزرار في لوحة المفاتيح الخاصة بذلك حسب التعليمات التي تظهر له على الشاشة ويستخدم الفيديو تكس لخدمات المعلومات البسيطة مثل موجز الأخبار ، كما يستخدم لأغراض المعلومات والمكتبات خاصة في مجال الاقتناء والتزود بالوثائق ونشاطات معالجة المعلومات.

٢-٥-١٠-٢ التيليتكس:(TELETEXT) :

يعد نظام التيليتكس كسابقة (الفيديو تكس) نظام إيصال معلومات من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية باستخدام خطوط الهاتف العادية أو الكوابل المحورية أو البث التلفزيوني لإعطاء معلومات مرئية على شاشة التلفزيون إلا أن التيليتكس يختلف عن الفيديو تكس في كونه نظاماً أحادي الاتجاه وغير متفاعل فهو يربط مركز المعلومات أو بنك المعلومات مع المنازل والأماكن الأخرى بوساطة البث التلفزيوني العادي . وهنا يجب استخدام جهاز محلل رموز خاص لالتقاط التيليتكس.

ويعمل هذا النظام بأن تبث بصفة مستمرة صفحات معلومات (واحدة في الوقت نفسه) بصفة دورية متكررة ينظر المستفيد إلى صفحة المحتويات ويختار رقم الصفحة المطلوبة باستخدام لوحة المفاتيح وهنا يقوم محلل الرموز باختيار الصفحة المطلوبة عند دورتها وتعرض المعلومات على شاشة التلفزيون.

ويعد هذا النظام مناسباً لتحديد المعلومات لعدد كبير من المشاهدين ويعطي أحدث المعلومات عن مواضيع كثيرة ومتنوعة. ويعد نظام (بريستيل) البريطاني أحد

أنظمة التيلتيكس المهمة الذي يقدم خدماته لأكثر من ٢٠,٠٠٠ مشترك من ١٣٥ جهة تزوده بالمعلومات (كلو، ٢٠٠٠م، ص ص ٦٨-٦٩).

٢-٢-٥-١١ الاتصال الهاتفي عن طريق الربط الشبكي بالانترنت:

مصممو شبكات الشركات الخاصة ، وكذلك مخططو الشبكات العامة في البلدان المتقدمة النمو وبعض البلدان النامية يعكفون على دراسة الاتصال عبر شبكات حزم البيانات ، مثل بروتوكول الربط الشبكي .ولما كانت حركة مرور البيانات تتجاوز حركة مرور الهاتف ، أصبح من المنطقي إدماج شبكتي الصوت والبيانات .

وأحد التحديات الحالية هو توفير اتصال هاتفي عالي الجودة عبر شبكات بروتوكول الربط الشبكي مما يؤدي إلى تقارب خدمات الصوت والفاكس والفيديو والبيانات. وحيث ثبت حالياً أن نقل الصوت عبر بروتوكول الربط الشبكي يشكل تقنية ملائمة ، أصبح من الضروري تبني معايير معينة ، وتصميم وتصنيع معدات وفقاً لهذه المعايير ، وتقديم خدمات على نطاق وطني وعالمي . ولا تزال هناك بعض التحديات التقنية التي تواجه الشركات العاملة في مجال تطوير منتجات الاتصال الهاتفي وعبر بروتوكول الربط الشبكي ، من بينها صعوبات مستويات النظم مثل قابلية التشغيل البيئي والتأخير والكثافة وقابلية القياس والمصدقية .

ووفورات التكلفة المرتبطة بالاتصال الصوتي عبر بروتوكول الإنترنت بالنسبة للمكالمات بعيدة المسافات ، تشكل خطراً على مقدمي الخدمات الهاتفية التقليدية التي هي في الغالب احتكارات في منطقة ما .

وتطبيقات الإرسال الصوتي عبر بروتوكول الإنترنت بما في ذلك الفاكس على بروتوكول الإنترنت، هي في معظمها أنشطة في الوقت الحقيقي . ولكن أيضاً يمكن تنفيذ خدمات صوتية للتخزين والإرسال باستخدام الإرسال الهاتفي عبر بروتوكول الإنترنت . وهكذا يمكن إرسال رسائل صوتية إلى صناديق بريد الصوت / البيانات عن طريق الإنترنت أو خدمات الشبكات المحلية . ومن خلال خفض التكاليف وتبسيط دعم الهيكل الأساسي يزيد الإرسال الهاتفي عبر بروتوكول الإنترنت من كفاءة الشركات والمنظمات ويتيح تطبيقات متقدمة توحد الوسائط المتعددة مع الوصول إلى النسيج العنكبوتي العالمي "WWW" (الأمم المتحدة، ٢٠٠٣م، ص ٣٤).

٢-٥-٢-١٢ الأفلام المصغرة أو الميكروفيلم (Microfilm):

كما هو معروف تستخدم الأفلام المصغرة أو الميكروفيلم لتخزين أحجام هائلة من المعلومات في المنظمات الكبيرة، ويمكن استرجاع هذه المعلومات عند الحاجة إليها بسهولة . هذه الخاصية الهامة وهي سعة التخزين العالية جلبت الانتباه لاستخدام الأفلام المصغرة كوسط تخزين للمعلومات الخارجة من الحاسوب . وفي الوقت الحاضر أخذ استخدام الأفلام المصغرة يزداد وتكلفة استخدامها تنخفض تدريجياً وأصبحت في العديد من الحالات تضاهي الأوساط الممغنطة وذلك لميزاتها المختلفة، من حيث السعة العالية في التخزين وتمتاز أيضاً بسرعتها العالية والأحجام المصغرة والخفيفة، كما يمكن تخزين المعلومات الخارجة من الحاسوب على الأفلام المصغرة بطريقتين . طريقة مباشرة حيث يتم تخزين المعلومات إما من ذاكرة الحاسب أو من وحدة المعالجة المركزية مباشرة على الأفلام المصغرة. وطريقة غير مباشرة وهي الأكثر استخداماً حيث تخزن المعلومات على وسط آخر غالباً ما يكون الشريط الممغنط لتتم فيما بعد إعادة تخزينها على الأفلام المصغرة (العقيلي والبليشه، ٢٠٠٠م، ص ص ٢٤٩-٢٥١).

٢-٥-٢-١٣ أقراص الليزر المدمجة (Compact Discs):

تمتاز أقراص الليزر المدمجة بعدة مزايا منها ، سعة التخزين الهائلة ، والسعر المناسب والزهيد ، بالإضافة إلى صغر الحجم وخفة الوزن . كما أنها أصبحت من أبرز أنواع النشر الإلكتروني ، لما تتمتع به من سهولة الإنتاج والتوزيع ، أيضاً من مزاياها تنوع أشكال المعلومات المخزنة . وأخيراً الكفاءة والجودة العالية في التخزين

هناك أنواع متعددة من الأقراص المدمجة :

أ- حسب الحجم : حيث تتنوع الأقراص من حيث الحجم منها :

١- ٣،٥ بوصة وهو أقل الأنواع انتشاراً .

٢- ٤،٧٢ بوصة.

٣- ٥،٢٥ بوصة وهو أكثر الأحجام استخداماً وشيوعاً ، إذ يشمل الأقراص

المرئية والمسموعة .

٤- (٨ بوصة - ١٠ بوصة - ١٢ بوصة - ١٤ بوصة) .

ب- الأقراص غير القابلة للمسح :

١- أقراص الليزر المدمجة لقراءة ما في الذاكرة فقط ، وتمتاز بالطاقة التخزينية الكبيرة.

٢- أقراص الليزر المدمجة المسموعة والذي يستخدم لتسجيل المواد المسموعة .

٣- أقراص الليزر المدمجة التفاعلية ، والتي تشمل على بيانات نصية وصور وأصوات.

٤- أقراص الليزر المدمجة المرئية، يخزن هذا النوع من الأقراص التجارب العلمية.

ج- أقراص الليزر للكتابة عليها مرة واحدة فقط :

يمكن للمستخدم تسجيل معلومات عليها لمرة واحدة، غير أن عملية القراءة تتم عدة مرات.

د- أقراص الليزر القابلة للمسح :

وهذه الأقراص تشبه الأقراص الممغنطة العادية والتي يمكن محو البيانات عنها وإعادة

تسجيلها ولعدة مرات ، وهذا النوع من الأقراص حديث الإنتاج وجمع كافة المزايا الجيدة

المتوفرة في الأقراص السابقة الذكر من حيث التخزين لشتى أنواع المعلومات .

(عبادة ، ٢٠٠٤م، ص ص ٨٠ - ٨٢)

٢-٢-٥-١٤ تقنيات الهاتف الجوال :

يعرف الهاتف الجوال بأنه ذلك الجهاز الذي له القدرة على الاتصال بين الأطراف أثناء

تنقلهم وأينما كانوا ، ويخضع ذلك لمؤثرات الأداء الشخصية مثل نوعية الجهاز وقدرته على

الأداء في ظروف مختلفة وأيضاً مؤثرات كفاءة النظام من الأبراج وقدرتها على العمل وأيضاً

أعدادها ، وما إذا كانت لها القدرة على التغطية في أكبر مساحة ممكنة .

(عبدالسلام، ٢٠٠٦م، ص٩).

هناك خدمات متنوعة يوفرها الهاتف الجوال لعل من أبرزها خدمة الرسائل القصيرة

(SMS) وخدمة رسائل الوسائط المتعددة (MMS).

إن الرسائل القصيرة عبارة عن خدمة إرسال واستقبال الرسائل النصية ولكن بمحتوى

معين. أما رسائل الوسائط المتعددة فهي عبارة عن خدمة إرسال وإستقبال الرسائل المصورة أو

الملفات الصوتية أو ملفات الفيديو وبمحتوى أكبر مما هو عليه في الرسائل القصيرة.

تعتبر رسائل الوسائط المتعددة امتداد أو تطور لتقنية الرسائل بوجه عام ، وما يميزها عن الرسائل القصيرة العادية ، أنها تتيح للمستخدم إمكانية إرسال محتوى يصل حجمه إلى (١٠٠ كيلو بايت) ، بينما لا يتعدى حجم الرسالة القصيرة (١٤٠ بايت) ، ولكي يتم الاستفادة من خدمة الوسائط لا بد من توفر جهاز جوال متوافق مع الخدمة ، بالإضافة إلى الإعدادات الخاصة بالخدمة ، وتشغيل أو تنشيط الخدمة ، بعكس الرسائل القصيرة التي يتم الاستفادة منها مباشرة. ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أنه بدأ الاعتماد بشكل كبير على بعض خدمات الهاتف الجوال في كثير من المرافق الخدمية والحكومية في المملكة لعل من أبرزها خدمة الرسائل القصيرة.

نموذج رقم (٨)

آراء بعض رجال ومفكرين التقنية حول وسائل التقنيات الحديثة

التكرارات	احمد عبدالسلام	حسان عبادة	العقيلي والبليشة	ناصر المشاري	صباح كلو	تقرير الامم المتحدة	حسن داود	السالمي والديباغ	سالم السالم	عبدالسلام وآخرون	المراجع
											العناصر
٦	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	١- الحاسب الآلي
٦	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	٢- شبكة الانترنت
٧	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	٣- شبكة الانترنت
٥	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	٤- شبكة الاكسترانت
٦	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٥- البريد الالكتروني
٤	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	٦- الفاكسميلي
٤	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	٧- الاجتماع عن بعد
٣	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	٨- الهاتف بواسطة الانترنت
٢	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	٩- الفيديو تكس
٢	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	١٠- التيليتكس
٥	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	١١- المايكروويف
٢	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	١٢- الميكروفيلم
١	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	١٣- أقراص الليزر المدمجة
١	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٤- تقنيات الهاتف المحمول

على ضوء هذا التحليل والاستقراء المكتبي يمكن تحديد أهم وسائل التقنيات الحديثة وفقاً لترتيب مجمل التكرارات فيما يلي :

- ١- الحاسب الآلي الذي يعد هو الأساس في أغلب وسائل التقنيات الحديثة .
- ٢- البريد الإلكتروني الذي يعتبر أحد أهم تطبيقات شبكة الانترنت .
- ٣- شبكة الانترنت المحلية التي من خلالها تنقل المعلومات داخل المنظمة.
- ٤- شبكة الانترنت التي من خلالها نستطيع الحصول على المعلومات ببسر.

٢-٢-٢ متطلبات التقنيات الحديثة :

كيف يمكن للمنظمات التي تخلفت عن المساهمات الفعالة في فعاليات عصر التقنيات الحديثة ، أن تحاول تدارك ما فاتها، وما هو الخط الذي يمكن أن تسير فيه ٠٠ وإلى أي مدى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق من التقدم في هذا المجال ؟

أن الأمر ليس بالشيء الهين ، وهو في نفس الوقت ليس مستحيلاً ، ولكنه يتطلب وضوحاً في الرؤية بالنسبة للأهداف وبالنسبة للطريق الموصول إلى تحقيقها والذي يشتمل على دروب وخطوط متشابكة معاً ومتقاطعة مع عناصر كثيرة في المجتمع ، وسوف نحاول هنا إبراز أهم المتطلبات والعناصر في هذا المجال :

- ١- الشعور بأهمية استخدام الوسائل والأساليب والأجهزة الحديثة ، والشعور بأن هذا الاستخدام من شأنه أن يعمل على التطوير المستمر للأعمال وبالتالي على تقدم المجتمع .
 - ٢- توفر أموالاً طائلة لتأمين الأجهزة والوسائل المختلفة، وللإعداد والتدريب ولوجود الخبرة الجيدة التي تعمل على تحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف .
 - ٣- بذل الجهود في إعادة النظر في الأساليب والنظم واللوائح ، وبنفس القدر – إن لم يكن أكثر – بذل الجهد لتطوير تفكير الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
 - ٤- توفير مناخ عام في المجتمع ككل يتوفر فيه حد أدنى من التعليم والثقافة العامة والشعور بأهمية السير في الخط العام للتطور التقني في كل المستويات.
- (قاسم ، ١٩٩٠م، ص ص ٢٥٣-٢٥٥).

٥- تطوير وسائل البحث العلمي ومراكز استيعاب التقنية من أجل بناء القاعدة العلمية التقنية المناسبة .

٦- تطوير الأنظمة الوطنية الخاصة بالتقنية ودعمها .
(أسعيد ، ١٩٨٤ م ، ص ص ١٧٧-١٧٨) .

٧- ضرورة الأخذ بأسباب الثورة العلمية والفنية للانتقال من طور التطور البطيء إلى مرحلة قابلة للسير في ركب التنمية ، وتطبيق نتائج البحث العلمي القائم على أساس تطوير التكنولوجيا والعمل التقني وتحريك عملية الابتكار والإبداع كقوى دافعة للتنمية وإشاعتها في المجتمع ككل (حمادة ، ١٩٨١ م ، ص ٥٤) .

٨- توفير البيئة التقنية والتكنولوجية الوطنية الملائمة سياسياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وانهاج أسلوب التخطيط التنموي الشامل والمتكامل والتي تكون فيه خطة التنمية على المستوى العلمي والتقني جزءاً محدداً ومتوازناً مع التوجهات الإستراتيجية العامة لخطة التنمية .

٩- تنمية وتطوير وتدريب القوى والكوادر البشرية بشكل عام وفي جميع المستويات الفنية والتقنية .

(جبر ، ١٩٨٠ م ، ص ٩٦) .

١٠- إيجاد خطة مركزية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تكون ضمنها خطة وسياسة واضحة المعالم للتنمية التقنية والتعليمية كجزء لا ينفصل عن الخطة المركزية تحدد المدخلات التقنية التي يتم استيرادها وتلك التي يمكن الحصول عليها .

١١- إنشاء شبكة معلومات متكاملة مختصة بالتقنية الحديثة وربط هذه الشبكة بجميع مراكز البحث لتزويدها بالمعلومات واقتناء المعلومات التي أنتجتها أو طورتها
(حلباوي ، ١٩٩٠ م ، ص ٤٤) .

٧-٢-٢ دور التقنيات الحديثة في الوظائف الإدارية :

إن المرتكز الأساسي للإدارة لأداء جميع الوظائف والأعمال الإدارية هي المعلومات التي نحصل عليها من خلال التقنيات الحديثة ، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر وضوحاً ودقة واكتمالاً ويتم إيصالها للإدارة عند الحاجة لها كلما ازدادت فاعلية الوظائف الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه والتنظيم .

ومن ثم فإننا سنتناول دور التقنيات الحديثة على الوظائف الإدارية :

١-٧-٢-٢ دور التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات :

يسعى المديرون دائماً إلى البحث عن الطرق والوسائل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة بصورة مستمرة ، لأن أهميتهم في منظماتهم ترتبط بمدى وصحة قراراتهم ، ويتوقف أيضاً على هذه القرارات تقدم ونمو منظماتهم .

ومن ثم فإن التقنيات الحديثة تلعب دور حيوي في عملية اتخاذ القرارات ، حيث أن تدفق المعلومات على النحو الذي توفره التقنيات الحديثة للإدارة يتيح الوضوح الكافي للمديرين عند اتخاذ القرارات، وذلك بتوفير البيانات اللازمة عن كافة العناصر المؤثرة في القرار، غير أنه يجب الإشارة إلى أن توفر هذه المعلومات يعتمد أساساً على تكامل البيانات عند إدخالها ، والطريقة التي حفظت بها ، والبرامج التي تنظم إدخالها وحفظها وطرق وأشكال إخراجها (قاسم ، ١٩٩٠م، ص٢٥٢) .

وهناك تقسيم واضح لمراحل اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة ، وتحديد كافة عناصر وجوانب وأبعاد المشكلة الرئيسية ، كذلك تحديد كافة البدائل الممكنة ، وتحليل وتقويم كافة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل واحد منها من كافة الجوانب ، بالإضافة إلى الموازنة بين هذه البدائل واختيار البديل المناسب الأكثر مزايا والأقل عيوب، وتطبيق هذا البديل ، وأخيراً تقويم نتائج التطبيق (ابو الفضل ، ٢٠٠٦م، ص٢٠) .

لقد ساد اعتقاد من بعض المديرين أن التقنيات الحديثة لم تأخذ دورها كما يجب في مجال اتخاذ القرارات، ويتوقعون أن تمارس هذا الدور في المدى القريب . وبرغم ذلك فإنهم يشعرون

أن المعلومات التي تقوم بتوفيرها التقنيات الحديثة تتيح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الرشيدة .
بسبب نوعية المعلومات الجيدة التي يحصلون عليها .

ومهما كانت مميزات وقدرات هذه التقنيات ، إلا أنها لا تلغي دور الإدارة الأساسية في اتخاذ القرارات ، وذلك بسبب الظروف المختلفة ، التي تمثل الجانب المعنوي أو الجانب غير الكمي في عملية اتخاذ القرارات ، والتي لا يمكن ترجمتها إلى صورة رقمية في الوقت الحاضر ، ويمكن القول أن دور التقنية في هذا المجال يتمثل في الإقلال من درجة الاعتماد على التخمين والإحساس الداخلي ، ويركز على الأساليب المنطقية والعلمية ، ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فاعلية القرارات الإدارية وانتظامها .

ومن الأساليب المهمة التي تساعد في اتخاذ القرارات هي بحوث العمليات التي تستخدم في إعداد واختيار المنهج العلمي في التحليل الكمي لحل المشكلات ، وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن رجال الإدارة العليا من أداء واجباتهم في اتخاذ القرارات على وجه أفضل حيث أنها تمكن من وضع الوصف المنطقي للأهداف والوسائل الخاصة بالعمل ، وتعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة والعوامل المؤثرة فيها ، وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول الممكنة ، كما أنها تحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة ، وتمكن أيضاً من مقارنة البدائل المقترحة للحلول واختبار أفضلها ، وأخيراً تكسب القدرة على تبين النتائج (البطمة، ١٩٨٢م، ص ٦١، ص ٦٦).

٢-٧-٢-٢ دور التقنيات الحديثة في التخطيط :

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة والتي يقع على عاتق القيادات الإدارية النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا . والتخطيط هو عبارة عن عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله .

أما بالنسبة لدور التقنيات الحديثة على عملية التخطيط فإنها تقود إلى التعرف السريع على طبيعة المشكلة ، وكذلك التحديد السريع للبدائل والأهداف ، حيث أنها توفر الأساليب التي توضح الظروف التي تقع في نطاق الرقابة والظروف التي تقع خارج نطاق التحكم والرقابة ، وهي التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية ، عندما ينحرف التنفيذ الفعلي عما تم تخطيطه .

وتمكن المديرين من تكريس مجهوداتهم ووقتهم للتخطيط باعتباره أحد مهامهم الأساسية ، وتجنبهم إضاعة جهودهم ووقتهم في الأعمال الكتابية . وتسمح لهم بأخذ الاعتبارات الزمنية للعلاقات الأكثر تعقيدا، حيث أن التقنية الحديثة تعطي المدير القدرة على تقويم أكثر الاحتمالات الممكنة ، كما يأخذ في اعتباره معظم المتغيرات الداخلية والخارجية ، ومدى تأثيرها على نتائج هذه البدائل . وتساعد التقنيات الحديثة في عملية تنفيذ القرارات ، بعد اتخاذها حيث أنها تؤدي دوراً في تطوير الخطط الفرعية اللازمة لتنفيذ تلك القرارات من خلال استخدام الأساليب الآلية المناسبة (البطمة ، ١٩٨٢م ، ص ص ٤٦-٤٨).

وباختصار نستطيع القول أن التقنية الحديثة تلعب دوراً هاماً في إتمام ونجاح عملية التخطيط التي عادة ما تتركز في المستويات الإدارية العليا .

٢-٧-٣ دور التقنيات الحديثة في الرقابة :

إن وظيفة الرقابة باعتبارها جزء من العملية الإدارية ، تتمثل في متابعة النشاطات المختلفة ، التي تم التخطيط لها ، بهدف التأكد من أن إتمامها قد تم طبقاً لهذا التخطيط . ويمكن القول أن الرقابة هي عبارة عن مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعة .

وبالنسبة لدور التقنيات الحديثة في الرقابة فإن ذلك يتم من خلال نظم الرقابة التي تعتمد بدرجة عالية على نظم المعلومات الإدارية نظراً للسرعة المطلوبة والدقة الواجب توافرها في أسلوب تصحيح المسار . وتختلف المعلومات اللازمة لعملية الرقابة في نوعها ومواصفاتها عن المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط . حيث يهتم التخطيط بالتنبؤ المستقبلي بينما تعتمد الرقابة على الماضي القريب والحاضر بالإضافة إلى تحديدها باتجاهات بذاتها (عبد السلام وآخرون ، ١٩٨٦م ، ص ٢٦١) .

تلعب التقنيات الحديثة دوراً في إجراءات الرقابة أو المراقبة وذلك من خلال تقديم معلومات أفضل تساعد في عملية إعداد المعايير الرقابية بصورة دقيقة وفي وقت مبكر ، وتقدم معلومات كافية عن الأداء الفعلي ، والإنجازات التي تم الوصول إليها في المنظمة ، وذلك نظراً للسرعة الهائلة لهذه التقنيات ، كما تساعد هذه التقنيات بما تقدمها من معلومات كافية ، يمكن استخدامها في تصحيح الانحرافات ، التي قد توجد أثناء التنفيذ .

كما أنه يمكن القول أن التقنيات الحديثة تلعب دوراً من خلال قدرتها على تقديم العون للمديرين في مراحل جمع المعلومات وتصنيفها ، وتنفيذ العمليات الحسابية عليها ، مع عرض المعلومات والبيانات المتعلقة بالإنجاز الفعلي مع إمكانية تطبيق بعض النماذج مثل أسلوب بيرت ، وبحوث العمليات في تحسين مستوى الرقابة .

وتتميز بعض التقنيات الحديثة بقدرتها على توفير التقارير المختصرة ، على فترات دورية ، وتكشف الانحرافات والاختلالات والأخطاء في وقت مبكر ، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، وتمنع حدوث مزيد من المصروفات التي لا تدر عائداً ، مع تلافي الخسائر. كما تقف عائداً في طريق الإهمال والسرقة والاختلاس كما تساعد على تحقيق السرعة في عملية المراقبة (البطمة ، ١٩٨٢م ، ص ص ٧١-٧٢ ، ص ص ٨٠-٨١).

وبالتالي يتبين لنا الأثر الكبير للتقنيات الحديثة في وظيفة الرقابة ، حيث أن عدم وجود هذه التقنيات سيكون عائداً كبيراً أمام الرقابة لأداء وظيفتها على الوجه المطلوب، مما سيكون له أثر سلبي على تطور المنظمة ورفقيها .

٢-٧-٤ دور التقنيات الحديثة في التوجيه :

تشير عملية التوجيه والإشراف على التنفيذ الفعلي للخطط من أن الموارد استغلت بكفاءة وفاعلية .

وجدير بالذكر أن استخدام التقنيات الحديثة قد منح المستويات الإشرافية والوسطى في التنظيم مزيداً من الحرية في التوجيه ، بسبب تضيق نطاق الإشراف في هذه المستويات حيث قلل استخدام التقنية الحديثة من عدد العاملين في الأعمال الكتابية ، وامتص الجزء الأكبر من العمل الروتيني (المرجع السابق ، ١٩٨٢م ، ص ص ٨٦) .

وكان للتقنيات الحديثة دور على مستوى الأداء حيث ساعدت على رفع الروح المعنوية ، وشعور الموظف بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد على زيادة الإنتاجية ، ويؤدي إلى تحسين الظروف الإنسانية – بصفة عامة – الناتجة عن زيادة دخله وتحسين المناخ العام للعمل مما يدفع عجلة الإنتاجية باستمرار .

إن عملية التوجيه والتنسيق متعددة الجوانب والوجوه ويقتضي تنفيذها على الوجه المطلوب أن يتمتع القائم بعملية التنسيق بفهم ومعرفة كافة الظروف والأحداث المتعلقة بالمنظمة فهماً عميقاً ، وأن يكون في استطاعته مواجهة الظروف بحكمة وحسن تصرف . ولا شك أنه إذا ما قام التنظيم بصورة سليمة وواضحة حيث يتم فيه تحديد التقسيمات التنظيمية وتحديد السلطة والمسئولية ووضع نظام اتصال فعال يربط جميع أجزاء المنظمة بالإضافة إلى تحديد نطاق الإشراف فإنه بناءً على ذلك تكون عملية التنسيق سهلة وفعالة .

٢-٧-٥ دور التقنيات الحديثة في التنظيم :

إن التنظيم هو عبارة عن عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف . وحينما نتناول التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة ، فإننا نعني به عملية التنظيم الإداري ، أي وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً ، لتحقيق هذا الهدف (النمر وآخرون ، ٢٠٠١م ، ص ١٤٨) .

وإذا جاز لنا تشبيه أي منظمة بجسم الإنسان على أن يمثل الهيكل العظمي في جسم الإنسان الهيكل التنظيمي في المنظمة فإن المعلومات بالنسبة للتنظيم تمثل النظام العصبي لجسم الإنسان .

يوضح هذا التشبيه مدى ترابط التنظيم بالمعلومات وأهمية دقة وصحة المعلومات ، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية التقنيات المستخدمة التي من خلالها يتم انسياب هذه المعلومات ووصولها في الوقت المحدد وبدقة عالية إلى مستخدميها (عبدالسلام وآخرون ، ١٩٨٦م ، ص ٣٦).

٢-٧-٦ التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهيكل التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة مدى انعكاسات التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي ، ومن أهم هذه الدراسات والتي فتحت الباب على مصراعيه لمزيد من الدراسات اللاحقة، الدراسة التي قامت بها (جوان وود ورد) وزملاؤها في الستينات ، وكان الهدف الأصلي من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة ، واكتشاف ما إذا كانت هنالك فروق في الهيكل التنظيمي بين المنظمات الأكثر فاعلية وتلك الأقل فاعلية . وأخفقت هذه الدراسة في الوصول إلى إيجاد علاقة بين الهيكل التنظيمي

والفاعلية ، وهنا بدأ الباحثون في تحليل المعلومات المتوافرة عن التقنيات المستخدمة في المنظمات التي تمت دراستها .

ومن ضمن الدراسات أيضاً دراسة أجرتها جماعة (آستون) على (٤٦) ستة وأربعون شركة صناعية ومنظمة خدمية بهدف تحسين العلاقة بين الخصائص التكنولوجية والأبعاد التنظيمية . وانتهت الدراسة إلى عديد من النتائج منها :

١- كانت فكرة الحتمية التكنولوجية أكثر وضوحاً في التنظيمات صغيرة الحجم إذا ما قورنت بالتنظيمات كبيرة الحجم .

٢- يؤدي الاعتماد على تحديد مستوى التكنولوجيا على مستوى التنظيم ككل إلى نتائج مضللة وخاصة في حالة استخدام التنظيم لأكثر من نمط تكنولوجي في نفس الوقت .

٣- كانت هناك علاقة بين التكنولوجيا والخصائص الهيكلية التالية:

○ هيكلية الأنشطة : وتشير إلى درجة التقنين الرسمي للأنشطة المنوط بها العاملين (علاقة عكسية).

○ مركزية السلطة : وتشير إلى درجة بقاء سلطة اتخاذ القرارات في مستويات هيراركية أعلى أو تحت رقابة مستويات إدارية خارج المنظمة (علاقة عكسية).

○ الرقابة التنفيذية على تدفق العمل: وتشير إلى مدى الرقابة المباشرة التي يمارسها المدير التنفيذي على العمليات كبديل للرقابة غير الشخصية من خلال القواعد والإجراءات التي تصدرها وتحددها المستويات الإشرافية الأعلى (علاقة طردية) .

وفي دراسة أجراها (شايلد ومانسيفلد) على (٨٢) اثنين وثمانين تنظيم صناعي وخدمي بهدف تحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية بالتنظيم . وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

١- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم ، في حين يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم .

٢- تزداد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة، وتعدد العلاقات مع المصادر الخارجية عامة .

٣- تزداد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به .

٤- يوجد ارتباط بين الرسمية واللامركزية ويعزز كل منها الآخر.

(ابو بكر ، ٢٠٠٣م ، ص ص ١٢٥-١٣٠)

ولقد حددت الدراسة العلمية لـ (بيرو) ١٩٦٧م ، ماهية العلاقة بين التقنية والهيكل التنظيمية وكيفية ارتباطها ببعضها البعض مما جعل دراسته ذات تأثير ونفوذ بين الأكاديميين والممارسين معاً في مجال الدراسات والبحوث الإدارية خاصة تلك التي تعني بالهيكل التطبيقية. كما صنفت هذه الدراسة التقنية المستخدمة في المنظمات إلى أربعة نماذج :

* تكنولوجيا روتينية بسيطة.

* تكنولوجيا غير روتينية معقدة.

* تكنولوجيا هندسية .

* تكنولوجيا حرفية.

وتتصف التكنولوجيا الروتينية بأنها ليس فيها أعمالاً استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل. أما التكنولوجيا الغير روتينية والمعقدة فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها. أما التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية . أما التكنولوجيا الحرفية فتتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً ، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة .

ولقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسبه إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة. أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إداري مرن، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين. أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي ، وهو أمر يتطلب نمطاً من اللامركزية . وكذلك الأمر فإن التكنولوجيا الهندسية ينفع معها أسلوباً يجمع بين مركزية اتخاذ القرارات وضمان درجة من المرونة ودرجة منخفضة من التقنين .

شكل رقم (٢)

العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي كما يراه بيرو :

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المتوسط والمحدود	الاجتماعات ومعايير الجماعة

(القريوتي ، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٠٦ - ٢٠٨)

وحيث أن تطبيقات التقنية في المؤسسات العامة لم تعد تقتصر على مجالات الاتصال، وإنما اتسعت لتشمل عمليات الخزن، الحفظ، الإنتاج، الصيانة والنقل ٠٠٠ الخ . لذا يبرز مدى أهمية مراعاة تأثير الجانب التقني عند الشروع في إعداد هياكل تنظيمية لمنظمات العمل . إذ أن فعالية المنظمة وأدائها يتحقق بالقدر الذي يعكس فيه هيكلها التنظيمي تطبيقات التقنية واستخدامها في المنظمة ، سواء كان ذلك في المركز الرئيسي أو في الفروع في حال وجود وحدات للمنظمة متعددة المواقع جغرافياً.

علماء أن التوظيف المتقدم للتقنية يساعد على الحد من حجم المنظمة وتوسع نطاقها الجغرافي ، حيث تستطيع المنظمة من خلال استخدام الأساليب المتعددة للتقنية تقديم خدماتها للمستفيدين عن بعد (الخدمة الإلكترونية) كما أن التقنية تعمل على تطوير وترشيد استخدام القوى العاملة في نفس الوقت (البكر ، ٢٠٠٥م، ص ١٠٠).

وتوقع أيضا بعض المختصين أن يكون لدخول التقنية الحديثة تأثيرات كبيرة على الهيكل التنظيمي وأن محصلة هذه التأثيرات ستجعل من الهيكل التنظيمي الهرمي متقادماً وغير ملائم وذلك لأنه يعكس انسياب المعلومات وتدفق السلطة الفعلي ، وقد توقع المشاركون في ندوة حول هذا الموضوع عقدت في جامعة شيكاغو في عام ١٩٥٩م، أن يصبح الهيكل وبفعل تأثيرات التقنية مفلطحاً أي بعدد أقل نسبياً من المستويات التنظيمية ، كما تنبؤ بأن يعاد تصميم الهيكل التنظيمي وبشكل يركز على التدفق الفعلي للمعلومات وأن يؤدي ذلك إلى التقليل من عدد الوحدات التنظيمية . إلى أنه حتى الآن لم يتحقق ما تنبأ به هؤلاء المختصون ، ولا تزال الأشكال أو التصاميم التقليدية للتنظيم هي السائدة ، كما أن علاقات السلطة الرسمية لا تزال هي

الرابطه الرئيسية التي تحافظ على تماسك المنظمة ووحدة اتجاه جهود العاملين فيها نحو الهدف أو الأهداف المحددة (عطية ، ١٩٨٣م، ص ص ١٤٢ - ١٤٣).

إن هناك مجموعة من المتغيرات الأساسية ، تحكم عمل الهيكل التنظيمي ، وتعتبر التقنية الحديثة أحد أهم هذه المتغيرات ، وقد أدى استخدام التقنية في عدد من المؤسسات إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي بصورة شاملة ، كما أن هناك مجموعة من الظواهر التنظيمية ، نشأت بفعل استخدام التقنية ، مما لفت نظر المهتمين بالإدارة من الأكاديميين والممارسين لها في الدول المتقدمة ، بحيث عكفوا على تدبر الانعكاسات التنظيمية المتوقعة بسبب ذلك .
ولقد تبين نتيجة للدراسات حول الانعكاسات المترتبة على استخدام التقنية الحديثة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي ما يلي :

- ١- كان تأثير استخدام التقنية ، أكثر وقعاً على العمليات التنظيمية ، وعلى تفويض السلطات منه على خصائص التنظيم الرسمي .
- ٢- كان التأثير شديداً في مستويات التنفيذ ، عنه في المستويات العليا المتخصصة ، كما كان التأثير في كل من هذين المستويين ، أكثر من التأثير على الإدارة العليا .
- ٣- كان التأثير على الوحدات التنظيمية التي يغلب على عملها ، معالجة قدر كبير من الأرقام ، أشد من التأثير على الوحدات التي لا يتناول عملها معالجة مثل هذه الأرقام (البطمة، ١٩٨٢م، ص ٥٠، ص ٦٠).

من ناحية أخرى تركت التقنية الحديثة آثاراً عميقة وجذرية على البنية التنظيمية وعلى الوظائف في المنظمة ، حيث أن المنظمات في الوقت الحاضر تغير من تركيبها الداخلي أو هيكلها التنظيمي بسرعة وأحياناً باندفاع يدير الرأس ، فالألقاب تتغير من أسبوع لآخر والوظائف تتحول والمسؤوليات تنقل ، وهيكل تنظيمي يتفكك ثم يعاد تركيبه بشكل جديد ، ثم يعاد تنظيمه مره أخرى .

إن هذه التغيرات المتلاحقة على الهيكل التنظيمي والوظائف داخل المنظمات تركت آثارها على العامل ، حيث أن تغير الهيكل التنظيمي يعني أن علاقة الفرد بهيكل تنظيمي معين والتي تتضمن مجموعة معينة من الحقوق والواجبات سوف تنقطع ويتقاصر مداها الزمني ، ومع كل

تغيير سيكون عليه أن يعيد تكيف ذاته بما يتلاءم مع هذا التغيير . والنتيجة المحصلة هي أن علاقات الإنسان التنظيمية تنزع حالياً إلى التغيير بمعدل لم يعرف لسرعه مثل من قبل ، أي أن هذه العلاقة أصبحت أقل ثباتاً وتتسم في متوسطها العام بأنها مؤقتة بأكثر مما كانت عليه في أي وقت مضى (سندي ، ٢٠٠٠م ، ص ص ٣٣-٣٤) .

كما يغلب الطابع المركزي على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية . وهناك اتجاهات حديثة تنادي بتطبيق أسلوب اللامركزية في التنظيم الإداري . فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية يتصف بكثرة المستويات الإدارية إذ أن البعد الجغرافي بين المستويات الإدارية يكون عائقاً من عوائق الاتصال ولكن التقدم في التقنيات الحديثة أدى إلى سهولة تبادل البيانات والمعلومات فيما بين المواقع الجغرافية المتباعدة . لذلك ففي المجتمعات الحديثة ، تزداد أهمية بلورة أسس ومحتويات ومرونة هذه الاتصالات .

إن هنالك عدة وجهات نظر فمنها من يقول أن التقنية تساعد على المركزية ووجهة النظر الأخرى معاكسة لهذا الرأي تماماً وتقول أنها تساعد على اللامركزية ، ولكن الحقيقة أن التقنية الحديثة لا تؤثر على نمط التنظيم الإداري لأي منظمة حكومية . لذلك فإن استخدام التقنيات لزيادة فعالية الاتصالات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة لا يعني بالضرورة تغيير الهيكل التنظيمي نحو المركزية على وجه الخصوص . فما بين التنظيمين النقيضين المركزي واللامركزي ، تقع هناك تنظيمات كثيرة متعددة تجمع فيما بينها بدرجات متفاوتة وعلى المنظمة أن تختار التنظيم المناسب لها دون أن تشكل التقنية الحديثة عقبة في تنفيذ ذلك التنظيم (عبدالسلام وآخرون، ١٩٨٦م ، ص ص ٢٨١-٢٨٥).

لقد وفرت التقنيات الحديثة للإدارة العليا في الهيكل التنظيمي فرصاً لم تكن متاحة لهم من قبل ، حيث أتاحت لهم إمكانية تطوير نظم المعلومات في الوحدات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تسهيل وتحسين عملية التخطيط والإشراف والرقابة (المهوس و خاشقجي ، ١٩٨٧م ، ص ١٩٩) .

ولقد ثار جدل حول تأثيرات استعمال التقنية الحديثة على دور وحجم الإدارة الوسطى ، ويرى بعض المهتمين بالموضوع أن إمكانية حصول الإدارة العليا على معلومات بمواصفات أفضل نتيجة استعمال التقنية الحديثة ستؤدي إلى التقليل من أهمية الدور الذي

تقوم به الإدارة الوسطى . وهذا سيقود بالتالي إلى تقليص حجمها (عددها) وربما الاستغناء عنها بشكل تام . وقد اختلفت الآراء حول احتمال تحقيق هذه التوقعات ، كما أن بعض نتائج البحوث لم تؤيد ذلك (عطية ، ١٩٨٣م ، ص ١٤٤) .

إن المستويات التنفيذية كانت أشد تأثراً باستخدام التقنية الحديثة من المستويات الأخرى ، فقد تلاشت بعض الوظائف الإدارية في هذه المستويات نتيجة لذلك . وفي بعض المنظمات كان تأثيرها مختلفاً عن ذلك، حيث أن التقنية الحديثة لم تخفض من عدد العاملين في مثل هذه الوظائف ، وإنما أضافت مجموعة من الوظائف المساعدة ، ومعظم هؤلاء العاملين في هذه الوظائف من ذوي المؤهلات العلمية البسيطة ، مهمة هذه الوظائف إعداد الكشوفات مثلاً .

أما بالنسبة لعدد المستويات الإدارية ، فإن عددها قد نقص بعد استخدام التقنية الحديثة ، وهذا لا يعني بالضرورة نقصاً في عدد المديرين لأنه يترتب على نقص عدد المستويات الإدارية ، ازدياد في المستويات الأخرى .

أما بالنسبة لتأثير التقنيات الحديثة على العلاقة بين الهيئة التنفيذية، والهيئة الاستشارية ، فإنه لا بد من إعادة النظر في هذه العلاقة ، وقد يحدث تغيير ، ولكن هذا التغيير ، قد لا يكون واضحاً في البداية ، من حيث تأثيره على التنظيم ، ولكن يلاحظ قرب وحدة الحاسب من الإدارة العليا، يجعل هناك شعوراً لدى أعضاء الهيئة التنفيذية ، بأن توصياتها واقتراحاتها تحظى بتأييد الإدارة العليا، مما يمنحها سلطات وصلاحيات وظيفية بصورة ضمنية (البطمة، ١٩٨٢م، ص ص ٥٦-٥٨) .

وخلاصة القول نستطيع أن نقول أن التقنية الحديثة تلعب دوراً كبيراً في الهيكل التنظيمي من ناحية التأثير ، حيث أنها تؤثر في أغلب الحالات على جميع مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي وبطرق متفاوتة . إلا أننا نستطيع أن ندرك أنه إذا ما تم توظيف التقنيات الحديثة التوظيف الأمثل فإن ذلك سيعود بالنفع والتطور والرفق لأي هيكل تنظيمي في أي منظمة سواء كانت منظمة حكومية (مدنية أو أمنية) أو خاصة. أما إذا تم التعامل مع هذه التقنيات بشكل غير مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج سلبية تضر بأي هيكل ، ومن ثم ستكون هذه التقنية عائقاً أمام تطور المنظمات.

٣-٢ الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً للباحثين إذ تسهم في تكوين خلفيات علمية عن موضوعات دراستهم وأبحاثهم. لذا حرص الباحث على الإطلاع على أكبر عدد ممكن من الدراسات والبحوث التي تناولت بعض الموضوعات المشار إليها بمحتويات الدراسة بحيث تخدم المشكلة موضوع الدراسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

١/٣/٢ استعراض الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :-

دراسة تركي الشويعر (٢٠٠٣م) بعنوان " دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التقنيات الحديثة المستخدمة في عملية صنع القرار وتحديد حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها الإدارة من جراء نهج هذا الأسلوب واستخدامها لتحسين صناعة القرار والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطلع المديرين لاستخدام هذه التقنيات .

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- يعتمد صانعو القرارات في إمارة منطقة الرياض على الخطوات المنطقية للمنهج العلمي في عملية صنع القرار .

٢- إن معظم صانعي القرار في إمارة منطقة الرياض غالباً يعتمدون على تجربتهم الشخصية في صنع قراراتهم .

٣- على الرغم من توفر عدد لا بأس به من التقنيات الحديثة إلا أن هناك تقنيات حديثة لا تزال لم تعرف طريقها إلى الإمارة مثل تقنية الاتصالات عبر الأقمار الصناعية وكذلك نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار .

الدراسة الثانية :-

دراسة محمد الخبيري (٢٠٠٣م) بعنوان " دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية "

- هدفت الدراسة إلى تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية باستخدام وسائل التقنيات الحديثة وذلك من خلال التعرف على مدى توفر التقنيات الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية ومدى استخدام التقنيات الحديثة وفعاليتها في مجال أعمال الاتصالات الإدارية والكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام التقنيات الحديثة .

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة.

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- تتوفر وسائل التقنيات الحديثة بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بنسب متفاوتة .

٢- اتضح الاستخدام المتفاوت لوسائل التقنية الحديثة في أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية .

٣- يؤكد جميع العاملين بإدارات الاتصالات على تأثير استخدام التقنيات الحديثة على فعالية كل من:

أ- الإنتاجية. ب- تحسين بيئة العمل . ج- اتخاذ القرارات.

د- تحسين أساليب الاتصالات في الإدارة .

٤- اتضح أن أكثر المعوقات تأثيراً على استخدام وسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها بإدارات الاتصالات الإدارية ما يلي :-

أ- عدم توافرها بالقدر الكافي من قبل الجهات المعنية .

ب- حاجة وسائل التقنية الحديثة إلى صيانة دورية .

ج- احتياج الأفراد إلى دورات تدريبية لاستخدام وسائل التقنية الحديثة .

٥- اتضح أن أقل المعوقات تأثيراً على استخدام وسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها

بإدارات الاتصالات الإدارية ما يلي :-

أ- انقطاع التيار الكهربائي أو الهاتف المركزي .

ب- اقتناع بعض الأفراد بعدم الحاجة لاستعمالها .

ج- الخوف من المسائلة في حال تعطلها .

الدراسة الثالثة :-

دراسة خالد السعيد (٢٠٠٣م) بعنوان " معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة

الأمنية وانعكاساتها الإدارية "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع ومجالات التقنية المستخدمة في الأعمال الإدارية

في إمارة منطقة الرياض والكشف عن معوقات تطبيق التطور التقني في الإمارة والكشف

عن إيجابيات التطور التقني لرفع الأداء الإداري بالإضافة إلى التعرف على أبرز سمات

التقنيات اللازمة للرفع من مستوى الأداء في أعمال الإمارة.

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة

للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- إن درجة معرفة المبحوثين بالأجهزة التقنية ضعيفة جداً وتكاد تكون معدومة تجاه العديد

من وسائل التقنية .

٢- إن غالبية المبحوثين لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية في مجال استخدام وسائل

التقنية المتعددة.

٣- اتفقت آراء معظم المبحوثين على أن لوسائل التقنية المتعددة إيجابيات تدعم النشاط

الإداري وترفع من كفاءته.

الدراسة الرابعة :-

دراسة عبدالكريم السبيق (٢٠٠٣م) بعنوان " مدى استفادة الأجهزة الأمنية من خدمات شبكة الإنترنت "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت في مجال تطوير العمل الأمني في إداراتي الشرطة والمرور ، والتعرف على أوجه الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت في مجال الخدمات الإلكترونية ، بالإضافة إلى كشف المعوقات الشخصية والإدارية والتقنية التي تحول دون الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتعرف على الآليات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت .

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- إن أهم أوجه الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت في مجال تطوير العمل الأمني يتمثل في الجانب الإعلامي التوعوي .

٢- إن أهم أوجه الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت في الخدمات الإلكترونية يتمثل في توفير نماذج الطلبات (الاستثمارات) .

٣- إن أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت هي ضعف اللغة الإنجليزية والتهيب من استخدام الحاسب الآلي .

٤- إن أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت هي عدم توفير خدمة الإنترنت في مكان العمل وعدم وجود إدارة متخصصة تعنى بتقنية المعلومات وعدم توفير أجهزة الحاسب الآلي .

٥- إن أهم المعوقات التقنية التي تحول دون الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت هي نقص الخبرات التقنية في مجال الإنترنت وصعوبة توفير الحماية الأمنية للمعلومات.

٦- إن أهم الآليات التي تؤدي إلى زيادة الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت هي : توفير الاتصال بالبريد الإلكتروني والإنترنت لجميع العاملين وتوفير حماية قوية وفعالة للمعلومات الحكومية والعمل على إنشاء أقسام تختص بتقنية المعلومات ودعمها بالخبرات اللازمة وتوفير الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت .

الدراسة الخامسة :-

دراسة محمد المغامس (٢٠٠٣) بعنوان " فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير أعمال قطاع الجوازات "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستخدامات الحالية لتقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في قطاع الجوازات. وتحديد مدى فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير الأعمال ، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات ومعرفة المقترحات والحلول اللازمة لتفعيلها .

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في التخطيط والتنظيم كانت كبيرة في حفظ البيانات وسرعة استرجاعها وتنظيم وتطوير أساليب العمل وإجراءاته .

٢- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات كانت متوسطة الفاعلية.

٣- إن فاعلية استخدام الحاسب الآلي في الرقابة والمتابعة كبيرة في ضبط عملية القدوم وال سفر واكتشاف الأخطاء التي تحدث . وكانت الفاعلية قليلة في كشف التزوير وتحصيل الرسوم.

الدراسة السادسة :-

دراسة فهد السبيعي (٢٠٠٣م) بعنوان " مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات والفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعال ، والتعرف على مدى تأثير التنظيم الإداري الفعال على كفاءة الأداء بالإضافة إلى معرفة أوجه الخلل والقصور في التنظيمات الإدارية الحالية والحلول المقترحة لعلاج هذا الخلل والقصور.

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

- ١- إن متطلبات التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات متوفرة بدرجة متوسطة .
- ٢- إن الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعال في قطاع الجوازات بدرجة عالية تمثلت في الرقابة الجيدة على الأداء ، وتحديد الأعمال والواجبات التي يؤديها العاملين ومساعدة الإداريين والعاملين في أن يعملوا ضمن إطار تنظيمي واضح ، وتوحيد جهود العاملين .
- ٣- إن للتنظيم الإداري تأثير أعلى من المتوسط على كفاءة أداء قطاع الجوازات .
- ٤- يوجد في التنظيمات الإدارية بقطاع الجوازات بعض أوجه الخلل والقصور بدرجة أعلى من المتوسط خاصة فيما يتعلق بعدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية وعدم تشجيع روح الابتكار وإنفراد الرؤساء باتخاذ القرارات وصعوبة توفير الأشخاص الأكفاء لشغل وظائف التنظيم الإداري.
- ٥- إن أهم الحلول المقترحة التي أوردتها العاملين لعلاج أوجه الخلل والقصور في التنظيمات الإدارية بقطاع الجوازات :-

- أ- تبسيط الإجراءات واللوائح بما يساعد على أداء العمل بسهولة ويسر .
- ب- منح العاملين صلاحيات كافية تتناسب مع مسؤولياتهم ومهامهم .
- ج- إيجاد نظام فعال للترقيات والحوافز .

د- تحديد السلطات والمسئوليات.

ه- يجب أن يكون العاملين على علم بالمفاهيم والمبادئ التنظيمية العلمية والعملية.

الدراسة السابعة:

دراسة عبد المعطي الجهني (٢٠٠٢م) بعنوان " اتجاهات العاملين في الأجهزة الأمنية نحو أهمية استخدام البريد الالكتروني وحماية المعلومات الأمنية "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهامات البريد الالكتروني في تبادل المعلومات الأمنية والتعرف على آثار استخدام البريد الالكتروني على أعمال الأجهزة الأمنية بالإضافة إلى التعرف على آثار استخدام البريد الالكتروني على كفاءة رجل الأمن كما تهدف إلى تحديد المحاذير التي تحول دون استخدام البريد الالكتروني في تبادل المعلومات الأمنية والوصول للحلول لحماية المعلومات عند استخدام البريد الالكتروني .

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- إن البريد الالكتروني يساهم في الحصول على المعلومات بسرعة عالية ، وإنجاز الأعمال في أي وقت ومن أي مكان، وتحويل المعاملات إلى معاملات إلكترونية مما يسهل حفظها وتخزينها ، وكذلك التنسيق بين الجهات ، وتوفير الوقت ، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل .وهو يمنح المسئول القدرة على تحديد المسؤولية في شخص بعينه ، وتقديم البدائل عند الرغبة في اتخاذ القرار . إضافة إلى أنه ينمي في النفس حب العمل ، ويرفع من المهارات الوظيفية، ويرفع الكفاءة الإنتاجية لرجل الأمن.

٢- هناك معوقات تحول دون الاستفادة من البريد الالكتروني منها الخوف من الفيروسات، والخشية من الدخول غير المشروع على المعلومات. وهناك بعض الحلول منها استخدام برامج لمقاومة الاختراق، واستخدام تقنية التشفير، والتوقيع الالكتروني.

٣- إن التوسع في استخدام البريد الإلكتروني يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات الأمنية مما يسهم في ترشيد النفقات، وتحسين كفاءة أداء الأجهزة الأمنية.

الدراسة الثامنة :

دراسة خليل الحازمي (١٩٩٩م) بعنوان " أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية"

- هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مجالات استخدام الحاسوب ومعرفة أثر استخدام الحاسوب في الأداء الذي يشمل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتنظيم وطرق إجراءات العمل وتحديد أهم المعوقات التي قد تحول دون الاستفادة من إمكانيات الحاسوب في حرس الحدود .

- اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة .

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :-

١- أظهرت الدراسة أن أكثر مجالات الحاسوب استخداماً هي معالجة النصوص وقاعدة لحفظ ومعالجة واسترجاع البيانات .

٢- أظهرت الدراسة أن أقل مجالات الحاسوب استخداماً هي البريد الإلكتروني .

٣- أظهرت الدراسة أن للحاسوب تأثير كبير في الأداء الإداري الذي يشمل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والرقابة وطرق وإجراءات العمل في حرس الحدود .

٤- توصلت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات الحاسوب هي مادية وبشرية وفنية وإدارية .

٢-٣-٢ التعقيب العام على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث (٨) ثمان دراسات سابقة وقد عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم ، وكان أحدث هذه الدراسات دراسة الشويعر (٢٠٠٣م)، أما أقدمها فدراسة الحازمي (١٩٩٩م) .

١-٢-٣-٢ وجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لبعض الموضوعات مثل التقنيات الحديثة بشكل شمولي أو تطرقها لتقنية واحدة فقط مثل الحاسب الآلي أو الانترنت أو البريد الإلكتروني والتي تطرقت لها الدراسة الحالية أيضاً. كما تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوعات مثل التنظيم الإداري والاتصالات والتي تناولها الدراسة الحالية أيضاً . وكذلك تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها ولو بصورة جزئية موضوع التقنية الحديثة وأثرها على الهياكل التنظيمية وهو نفس موضوع الدراسة الحالية .

٢-٢-٣-٢ ما تتميز به دراسة الباحث عن الدراسات السابقة :

١-٢-٢-٣-٢ من حيث المجال التطبيقي للدراسة :

وهي الإدارة العامة لدوريات الأمن وهي إحدى الأجهزة الأمنية الهامة التابعة للأمن العام الذي يعد أحد الأفرع الرئيسية لوزارة الداخلية . حيث لم يسبق لأي دراسة من الدراسات السابقة أن تناولت بالبحث هذا القطاع الهام .

٢-٢-٢-٣-٢ من حيث موضوع ومشكلة الدراسة :

حيث تركز الدراسة الحالية على التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، ولم يسبق لأي من الدراسات السابقة المشار إليها أن تعرضت بالبحث بشكل مباشر لهذا الموضوع .

٢-٣-٢-٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية ، والإطلاع على المناهج العلمية المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات المستخدمة ، وخاصة الاستبانة التي اعتمدت عليها هذه الدراسات وطريقة تصميمها وإجراءات تطبيقها بالدراسة .
- ب- كما استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسات السابقة في المجالات التي أعدت وطبقت فيها وما حققته من إضافات علمية .
- ج- كما استفاد الباحث من مقترحات وتوصيات بعض الدراسات السابقة خاصة ما يتعلق منها في دعم وتطوير وتفعيل الهياكل التنظيمية في المجالات والمواقع التي تمت فيها .

٤-٢ نبذة مختصرة عن الإدارة العامة لدوريات الأمن

١-٤-٢ مفهوم دوريات الأمن وأهميتها :

يقصد بالأمن توفير وتأمين الحماية والأمان للفرد والمجتمع ، ضماناً للاستقرار والطمأنينة في نطاق الأفراد في مجموعهم (حلاوة ، ١٩٦٣م، ص ١١٨) .

الدورية في الاصطلاح اللغوي مشتقة من لفظ (دار) ومصدرها (دوران) بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان ، ولفظ الدورية يطلق في اللغة بمعنى الطوافة التي يقوم بها الحرس للإحاطة بالشيء (معلوف ، ١٩٦٠م ، ص ٢٢٨) .

وقد عرف (ويلسون) الدورية بأنها " العمود الفقري لجهاز الشرطة وفرعه الوحيد الذي لا حدود لمسئوليته وأنها خدمة ضرورية تقوم بدور أساسي في تحقيق أهداف الشرطة ، وأنها العنصر الوحيد الذي يعتمد عليه في القضاء على فرص ارتكاب الجريمة والحيلولة دون قيام الرغبة في ارتكابها بإزالة المؤثرات الضارة وإحلال المؤثرات الصالحة محلها ، وتقويم اتجاهات الفرد والجماعات في أثناء اتصال أفراد الدورية بالجمهور في عملها اليومي " (ويلسون ، ١٩٦٩م ، ص ٢٧٧) .

تحدد أهمية دوريات الأمن ارتباطاً بوظائفها الأساسية ، والتي تدور في فلك وظائف الجهاز الأمني عموماً ، والتي يتحدد جوهرها ومضمونها في منع الأعمال غير المشروعة ، وذلك بالحيلولة دون إيجاد فرص ارتكابها أو الحد من إيجاد هذه الفرص ، والدوريات الأمنية بحكم تواجدها في كل زمان ومكان تحد بلا ريب من إيجاد فرص ارتكاب الجرائم .

ونظراً لأن رجال الدوريات الأمنية على اتصال مباشر ومستمر بالجمهور في كل زمان ومكان ، فإنهم ينهضون بمصالح المواطنين والمقيمين ، ويوفرون الطمأنينة لهم ، ويحافظون على الأرواح والممتلكات ، ونظراً لأنهم أقرب رجال الأمن إلى مسرح الجرائم بحكم تواجدهم الدائم ، فإنهم أول من يصل إلى مسرح الجريمة ، ولا ريب في أن وصولهم السريع إلى مسرح الجريمة له فوائد عديدة والتي منها : إسعاف المصابين ، والمحافظة على مسرح الجريمة ، لذلك تحظى الدوريات الأمنية بأهمية قصوى في معظم دول العالم .

٢-٤-٢ مهام وأهداف دوريات الأمن :

تتمثل أبرز مهام واختصاصات دوريات الأمن في :

- أ- القيام على تنفيذ الأنظمة الأمنية والمرورية وفق الإستراتيجية العامة للأمن العام .
 - ب- العمل على منع الجريمة قبل وقوعها ، والحد من حوادث السيارات .
 - ج - تنظيم حركة المرور والمشاة .
 - د- تحقيق المراقبة الأمنية للمراكز والمباني والمرافق الحكومية ، والمراكز الصناعية والتجارية ، التي يمكن أن تكون هدفاً للمشبوهين وأرباب السوابق.
 - هـ - الاستجابة الفورية لنداءات واستغااثات المواطنين والمقيمين واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها .
 - و- تعقب المجرمين والمشبوهين والقبض عليهم ومتابعة السيارات المجهولة والمشبوهة.
 - ز- الإبلاغ عن كل أمر غير طبيعي ، ومؤثر على حركة الحياة العامة ، أو على استتباب الأمن ، وسلامة المرور ، ومتابعة هذه الأمور حتى انتهاء الحالة .
- (السيف ، ٢٠٠٠م، ص ٢٠١) .

٣-٤-٢ أنواع الدوريات الأمنية :

تعددت تقسيمات الدوريات الأمنية ، بالنظر إلى اعتبارات متعددة ، فبالنظر إلى الغرض منها ، قسمت الدوريات إلى دوريات أمن ووقاية ، ودوريات حراسة وتفتيش ، وبالنظر إلى الوسيلة التي تستخدمها الدوريات ، قسمت الدوريات إلى : دوريات راجلة ، ودوريات سيارة ، دوريات زوارق ، دوريات الطائرات العمودية ، وغيرها ، وبالنظر إلى التخصص ، قسمت الدوريات الأمنية إلى دوريات المرور ، ودوريات الحرس الوطني ، ودوريات الجوازات ، وغيرها (برعي ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٦) . أما أنواع الدوريات على أساس التعدد فقد قسمت إلى: الدوريات الفردية ، والدوريات الزوجية ، والدوريات الجماعية ، وبالنظر إلى الزي المستخدم ، قسمت الدوريات إلى : الدوريات الرسمية ، والدوريات غير الرسمية (علي ، ١٤١٧ هـ) .

٢-٤-٤ : نشأة الإدارة العامة لدوريات الأمن :

مرت فكرة إنشاء الإدارة العامة لدوريات الأمن بعدة مراحل مختلفة وبمسميات مختلفة وهذه المراحل مقسمة تاريخياً إلى سبع مراحل على النحو التالي : (العتيبي ، ١٤٢٢هـ) :

١- المرحلة الأولى : قبل عام ١٣٨٠ هـ :

في هذه المرحلة لم تكن فكرة الدوريات قد تبلورت بصورة ظاهرة ومنظمة ، حيث واكبت هذه المرحلة فترة نشوء المملكة العربية السعودية ، والتي تميزت بتواضع الأنشطة فيها التي تحتاج إلى أعمال شرطية متخصصة ، وكانت الشرطة بصفة عامة تقوم بمهام الدوريات بصورة لا يحكمها تنظيم موحد ، ولما تطورت أساليب الإجرام وانتشرت الحوادث الجنائية دون أن يكون للشرطة أي تواجد في الطرقات والأماكن العامة ، بدأت فكرة إنشاء وحدات أمنية متحركة أطلق عليه اسم " شرطة النجدة " .

٢- المرحلة الثانية : عام ١٣٨٠ هـ :

في عام ١٣٨٠ هـ بدأ تشكيل وحدات أمنية ميدانية على طريق الطائف- الهدا - مكة المكرمة، عند اكتماله بعدما لوحظ ارتفاع نسبة الحوادث على هذا الطريق ، وعندما لمس المسؤولون نجاح هذه الوحدات جرى إنشاء وحدات مماثلة في بعض المدن ، وكانت أول هذه الوحدات في مكة المكرمة عام ١٣٨١ هـ ، ثم شكلت شرطة النجدة في مدينة جدة عام ١٣٨٣ هـ لأنها كانت مقر البعثات الدبلوماسية الأجنبية في تلك الفترة .

وفي عام ١٣٨٤ هـ أنشئت وحدة لشرطة النجدة في الرياض ثم توالى إحداث مثل هذه الوحدات في المدن الرئيسية حتى بلغت ثماني وحدات .

وفي عام ١٣٨٧ هـ تغير مسمى هذه الوحدات إلى " شرطة النجدة والعلاقات العامة " نظمت في صورة إدارة عامة ثم ألحقت بالمرور ، بعد ذلك توالى إنشاء وحدات لشرطة النجدة والعلاقات العامة في مختلف مناطق المملكة ، وجرى تزويد هذه الوحدات بسيارات مجهزة ، وأفراد مدربين في كيفية التعامل مع المجرمين وأعمال الإسعافات الأولية.

٣- المرحلة الثالثة : عام ١٣٩٠ هـ :

مع بداية خطة التنمية الأولى عام ١٣٩٠ هـ وتدفق آلاف العمال إلى المملكة ، واتساع المدن ، وزيادة عدد السكان ، أدى ذلك إلى بروز ظواهر إجرامية لم تكن معهودة من قبل في المجتمع السعودي وعجزت الأجهزة الأمنية آنذاك عن التعامل مع هذه الظواهر لعدة أسباب منها : قلة في الآليات ، وقلة في الأفراد ، فكان لا بد من تجهيز وحدات أمنية مهيأة للتعامل مع المتطلبات الأمنية المعاصرة ، وكان السبق لشرطة منطقة الرياض في إنشاء أول تنظيم للدوريات في المملكة ومن هنا بدأت فكرة إنشاء وحدات أمنية – سيارات متحركة – تعمل على مدار الساعة .

وتعتبر شرطة النجدة والعلاقات العامة بداية التشكيل الذي بني عليه فكره إنشاء دوريات الأمن لاحقاً في كل من الشرطة والمرور والقوات الخاصة لأمن الطرق الذي بدأت انطلاقته من شرطة نجدة الرياض التي بدأت عام ١٣٩٤ هـ بقرار مجلس الوزراء رقم (١٠١١٥) في ١٣/٧/١٣٩٤ هـ ، الذي أطلق عليه اسم (الدوريات اللاسلكية والنجدة) ، وألغي تشكيل شرطة النجدة والعلاقات العامة ، وبذلك ظهرت خدمة أمنية تعمل على مدار الساعة ، وتباشر العمل الميداني .

٤- المرحلة الرابعة : عام ١٣٩٦ هـ :

بدأت هذه المرحلة بصدور قرار مجلس الوزراء رقم (٩٠) وتاريخ ١٧/١/١٣٩٦ هـ الذي أقر دعم الدوريات والنجدة بالمعدات والأجهزة وتوفير الوظائف الفنية ، مما أدى إلى التحاق الشباب من حملة الكفاءة المتوسطة بالدوريات والنجدة وابتعثهم إلى القاهرة بمعهد (أمناء الشرطة) للتدريب على أعمال الدوريات، وبعد ذلك حُول الابتعاث داخلياً وأصبحت معاهد (تدريب الأمن العام) تقوم بهذه المهمة ، وكانت شرطة منطقة الرياض مثلاً لأعمال الدوريات الناجحة أقتفى أثرها معظم مديريات الشرطة في المملكة في إنشاء دوريات أمنية تابعة لها .

٥- المرحلة الخامسة : عام ١٤١٤ هـ :

بدأ في عام ١٤١٤ هـ اتجاه مسؤولي الأمن العام نحو فكرة دمج العمل الميداني " دوريات المرور ودوريات الشرطة" في إدارة واحدة بهدف دعم المرور بجهود دوريات الشرطة بعدما لوحظ تراجع مستوى خدمات المرور الميدانية، وبعد توفر القناعة لدى قيادة الأمن العام في هذه الفترة ، وقد تم العرض على سمو وزير الداخلية بطلب توحيد العمل الميداني الأمني بين دوريات المرور ودوريات الشرطة فوافق سموه على ذلك على أن يسبق عملية تعميمها - قبل اعتمادها تنظيمياً - فترة تجربة تخوفاً من حصول تقصير أو تنازع في الاختصاصات وتم تطبيق التجربة الأولى في شرطة المنطقة الشرقية اعتباراً من ١٤١٤/٥/٨ هـ. وبعد أن قدم مدير شرطة المنطقة الشرقية تقريره إلى مؤتمر مديري الشرطة عام ١٤١٥ هـ متضمناً نجاح فكرة الدمج تقرر دمج دوريات المرور ودوريات الشرطة في مناطق المملكة كافة في إدارة واحدة وتحت مسمى " دوريات الأمن الشامل " خلال فترة التجربة ثم أصبح المسمى " الدوريات الأمنية " بعد اعتماد الدمج وفق جدول محدد .

٦- المرحلة السادسة : ١٤٢١/١/١ هـ .

في شهر شعبان ١٤٢٠ هـ حدث تغيير في قيادة الأمن العام وفي أثره صدر القرار رقم (٥٦) في ١٤٢١/١/١ هـ المبلغ برقم (٢٥٢/٦) في ١٤٢١/١/٣ هـ الذي يقتضي إلغاء القرار السابق رقم (٤) في ١٤١٩/٢/٢٠ هـ القاضي بتعديل مسمى (الإدارة العامة للمرور) إلى (الإدارة العامة للرخص) وإعادة اعتماد مسمى (الإدارة العامة للمرور) وكذلك الفروع التابعة لها مع إعادة بعض المهام إلى المرور مثل : فك الاختناقات المرورية ، والتحقيق في حوادث المرور ، إضافة إلى استقلال الدوريات الأمنية بمهامها الأمنية مع بقاء تبعيتها من ناحية الأفراد والمعدات والمراقبة إلى مراكز الشرطة .

٧- المرحلة السابعة : عام ١٤٢١/٣/٢٢ هـ :

بدأت هذه المرحلة بصدور القرار الإداري رقم (٣٤٧٨) في ١٤٢١/٣/٢٢ هـ القاضي بإنشاء إدارة مركزية لدوريات الأمن تحت مسمى " الإدارة العامة لدوريات الأمن " ترتبط بمدير الأمن العام مباشرة ، ويتبعها فروع في المناطق بمسمى " إدارة دوريات الأمن " ترتبط مباشرة بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، ويرتبط بهذه الفروع قيادات الدوريات في المحافظات والمدن وقد بدأ تنفيذ هذا القرار في مدينة الرياض وفي بعض المدن الرئيسية بالمملكة . وبمقتضى هذا القرار أصبحت دوريات الأمن تدار خروجاً ومراقبة وتشغياً بعيداً عن اختصاص مراكز الشرطة .

٢-٤-٥ الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن :

يتحدد الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن والمبلغ بالقرار الإداري رقم (٩٠٣٩) وتاريخ ١٤٢١/٧/٢١ هـ كالآتي :

أولاً : مدير الإدارة العامة لدوريات الأمن :

ويمثل قمة التشكيل الهرمي لقيادة دوريات الأمن ، ويتبع مدير الإدارة العامة لدوريات الأمن مدير الأمن العام مباشرة. ومعنى هذا ، أنه رغم فصل دوريات الأمن بإدارة عامة مستقلة إلا أنها تتبع مدير الأمن العام ، وبذلك تكون أحد الأجهزة الشرطية المتخصصة والممثلة لقلب الشرطة النابض ، ويدها الممتدة إلى كل مكان وزمان .

ثانياً : شعبة العلاقات والتوجيه :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن .

ثالثاً : قسم الاتصالات الإدارية :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتتفرع إلى عدة شعب هي : شعبة الصادر وشعبة الوارد .

رابعاً : إدارة شؤون الدوريات :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتتفرع إلى عدة شعب هي : شعبة الدوريات الراكبة ، وشعبة الدوريات الراجلة ، وشعبة الخطط، وشعبة المهمات ، وشعبة الدوريات السرية ، وشعبة الدوريات الجوية ، وأخيراً مركز العمليات .

خامساً : إدارة شئون العمليات :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتتفرع إلى عدة شعب هي : شعبة التدريب ، وشعبة التنظيم ، وشعبة الأنظمة واللوائح، وشعبة الحاسب الآلي ، وشعبة التجهيزات الفنية ، وقسم إعداد الميزانية ، إضافة إلى شعبة الدراسات .

سادساً : إدارة المتابعة :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتنقسم إلى شعبتين هما شعبة المتابعة الميدانية وشعبة المتابعة الإدارية .

سابعاً : إدارة التموين :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتتفرع إلى عدة شعب هي : شعبة التموين، وشعبة الصيانة والآليات ، وشعبة التسليح، وشعبة المستودعات، إضافة إلى قسم المشتريات .

ثامناً : إدارة الشئون الإدارية والمالية :

وترتبط بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وتتفرع إلى عدة شعب هي : شعبة الضباط، وشعبة الأفراد، وشعبة الشئون المالية ، وشعبة مراقبة المخزون ، وشعبة الموظفين ، وقسم إعداد المناقصات ، إضافة إلى وحدة أمن المقر .

تاسعاً : إدارة دوريات الأمن بالمناطق :

وهذه الإدارات تنتشر بكافة مناطق المملكة ، وترتبط مباشرة بمدير الإدارة العامة لدوريات الأمن ، والذي يرتبط بدوره مباشرة بمدير الأمن العام .

ويوضح الشكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي المعتمد للإدارة العامة لدوريات الأمن :

الفصل الثالث منهجية البحث

١-٣ منهج البحث

٢-٣ حدود البحث

٣-٣ مجتمع البحث

٤-٣ أداة البحث

٥-٣ أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث منهجية البحث

تمهيد :

يتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث الذي اتبعه الباحث، وكذلك توضيح حدود البحث، وتحديد مجتمع البحث ، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة البحث، والتأكد من صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

٣-١ منهج البحث:

في ضوء طبيعة موضوع البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخل المسح الاجتماعي . والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عبيدات ، وآخرون ، ١٩٨٧م، ص ص ١٨٧ - ١٨٨).

٣-٢ حدود البحث:

تحدد البحث بالمجالات الآتية :

٣-٢-١ المجال البشري :

اقتصر هذا البحث على الضباط وصف الضباط والموظفين المدنيين العاملين بالإدارة العامة لدوريات الأمن بالرياض .

٣-٢-٢ المجال الزمني :

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٢٨هـ - ١٤٢٩هـ.

٣-٢-٣ المجال المكاني :

اقتصر هذا البحث على الإدارة العامة لدوريات الأمن بالرياض .

٣-٢-٤ المجال الموضوعي:

اقتصر هذا البحث على تناول خمسة محاور رئيسية هي :

٣-٢-٤-١ التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ومدى استخدامها.

٣-٢-٤-٢ انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة

العامة لدوريات الأمن.

٣-٢-٤-٣ انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٣-٢-٤-٤ انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٣-٢-٤-٥ انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٣-٢-٥ الخصائص الديموغرافية :

شملت الخصائص الديموغرافية خمسة متغيرات هي : الرتبة (للعسكريين) – المرتبة (للمدنيين) – العمر - المؤهل العلمي – الخبرة .

٣-٣ مجتمع البحث:

يتشكل مجتمع البحث من الضباط وصف الضباط والموظفين المدنيين العاملين بالإدارة العامة لدوريات الأمن والبالغ عددهم (١٧٢) شخصاً. وذلك على النحو التالي :-

- عدد الضباط (٤٨) ضابطاً.
- عدد صف الضباط (١١٢) فرداً .
- عدد الموظفين (١٢) موظفاً.

ونظراً لمحدودية مجتمع البحث وتمركزه في منطقة واحدة اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل بتطبيق أداة بحثه على جميع مفردات مجتمع البحث ، وبعد تطبيق أداة البحث حصل الباحث على بيانات صالحة للتحليل من خلال الإستبانة من (١٥٧) مفردة من مفردات مجتمع البحث ، وكانت نسبة الردود (٩١،٢%) وهي نسبة عالية ومعقولة .

٣-٤ أداة البحث:

٣-٤-١ بناء الأداة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث ، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الإستبانة ، وذلك لعدم توفر المعلومات

الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة. إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى مثل الملاحظة الشخصية ،وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة البحث (الملحق رقم ٢)، معتمداً في ذلك على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذا البحث، وعلى مطالعات الدراسات السابقة المرشدة في هذا المجال . وتتكون الإستبانة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الأولية: ويتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع البحث ممثلة في : (الرتبة للعسكريين ،المرتبة للمدنيين، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

القسم الثاني: وهو خاص بمحاور الإستبانة (المتغيرات الأساسية) : ويتضمن هذا الجزء (٦٩) عبارة تقيس مدى انعكاسات التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهذه العبارات موزعة على خمسة محاور أساسية هي :

- **المحور الأول – الجزء الأول-** تناول : التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن

- **المحور الأول- الجزء الثاني-** تناول: مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن . ويشتمل المحور الأول بجزئية الأول والثاني على (١٤) عبارة .

- **المحور الثاني** تناول: انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على (١٣) عبارة.

- **المحور الثالث** تناول: انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على (١٤) عبارة .

- **المحور الرابع** تناول انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على (١٤) عبارة .

- **المحور الخامس** تناول : انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على (١٤) عبارة .

- يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول قائمتين (الأولى) تقيس واقع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن وتحمل العبارات التالية :
(لا تستخدم - تستخدم) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
لا تستخدم (١) درجة واحدة ، تستخدم (٢) درجتان.
- بينما القائمة (الثانية) تقيس مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن وتحمل العبارات التالية :
(كثير جداً – كثير – متوسط – محدود – محدود جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
كثير جداً (٥) درجات، كثير (٤) درجات ، متوسط (٣) درجات ، محدود (٢) درجتان ، محدود جداً (١) درجة واحدة .
- أما المحاور الباقية فتقيس مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على (نطاق الإشراف – تفويض السلطات – تحديد العلاقات والاتصالات – المركزية واللامركزية) في الإدارة العامة لدوريات الأمن وتحمل العبارات التالية :
(كبير جداً – كبير – متوسط – محدود – محدود جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
كبير جداً (٥) درجات، كبير (٤) درجات ، متوسط (٣) درجات ، محدود (٢) درجتان ، محدود جداً (١) درجة واحدة .
- وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

٣-٤-٢ صدق الأداة :

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م، ص ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من

يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٩). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

٣-٤-٢-١ الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه ، تم عرضها على عدد من السادة المحكمين المتخصصين في مجالات البحث العلمي والإدارة والتقنية ، والذين بلغ عددهم (١٠) محكمين . (ملحق رقم ١).

وقد قدموا بعض الآراء والتعديلات التي استفاد منها الباحث في تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات ، حتى أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية الموضحة بالملحق رقم (٢).

٣-٤-٢-٢ صدق الاتساق الداخلي للأداة :

للقوف على مدى الاتساق والتجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في البحث وللوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة . كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول -الجزء الأول
(التقنيات الحديثة المستخدمة) والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٦٧	٨	**٠,٤٩	١
**٠,٦٧	٩	**٠,٤٩	٢
**٠,٦٥	١٠	**٠,٥١	٣
**٠,٦٣	١١	**٠,٥٤	٤
**٠,٥١	١٢	**٠,٥٨	٥
**٠,٦٧	١٣	**٠,٥٩	٦

**،٧١	١٤	**،٦٨	٧
-------	----	-------	---

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول – الجزء الأول (التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً . وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠،٤٩) إلى (٠،٧١) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول- الجزء الثاني (مدى استخدام التقنيات الحديثة) والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**،٧٣	٨	**،٦٣	١
**،٧٣	٩	**،٦٧	٢
**،٧٦	١٠	**،٦٦	٣
**،٧٥	١١	**،٦١	٤
**،٧٠	١٢	**،٦٦	٥
**،٧٤	١٣	**،٧٦	٦
**،٧٣	١٤	**،٧٩	٧

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول – الجزء الثاني (مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً . وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠،٦١) إلى (٠،٧٩) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**،٧٩	٨	**،٧٤	١
**،٨٠	٩	**،٨٢	٢
**،٨١	١٠	**،٦٧	٣
**،٧٥	١١	**،٧٨	٤
**،٧٩	١٢	**،٧٣	٥
**،٥٣	١٣	**،٦٧	٦
-	-	**،٦٧	٧٣

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠،٥٣) إلى (٠،٨٢) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠،٦٢	٨	**٠،٥٨	١
**٠،٦٧	٩	**٠،٧١	٢
**٠،٦٦	١٠	**٠،٧٥	٣
**٠،٦٤	١١	**٠،٧٦	٤
**٠،٦٧	١٢	**٠،٧٩	٥
**٠،٧٨	١٣	**٠،٧٩	٦
**٠،٧٤	١٤	**٠،٦٨	٧

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠،٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠،٥٨) إلى (٠،٧٩) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠،٧٢	٨	**٠،٧٨	١
**٠،٦٩	٩	**٠،٧١	٢
**٠،٦١	١٠	**٠،٦٥	٣
**٠،٧٥	١١	**٠،٦٤	٤
**٠،٨٠	١٢	**٠،٧٨	٥
**٠،٧٩	١٣	**٠،٧٥	٦

**٠،٧٨	١٤	**٠،٧٥	٧
--------	----	--------	---

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الرابع (انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠,٦١) إلى (٠,٧٩) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠،٧٨	٨	**٠،٧٣	١
**٠،٨٠	٩	**٠،٧٥	٢
**٠،٨٠	١٠	**٠،٧٧	٣
**٠،٧٨	١١	**٠،٦٢	٤
**٠،٧١	١٢	**٠،٧٩	٥
**٠،٧٥	١٣	**٠،٧٨	٦
**٠،٧٢	١٤	**٠،٧١	٧

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الخامس (انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠,٦٢) إلى (٠,٨٠) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

٣-٤-٣ ثبات الأداة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث باستخدام (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (٧) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة البحث.

جدول رقم (٧)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاوَر الإستبانة
٦	٠,٨٧	١٤	استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن
٥	٠,٨٩	١٤	مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن
٣	٠,٩٢٨٦	١٣	انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن
٤	٠,٩٢٠٤	١٤	انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن
٢	٠,٩٢٨٨	١٤	انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن
١	٠,٩٣	١٤	انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الإستبانة يتراوح ما بين (٠,٨٧) إلى (٠,٩٣) وهو ثبات عالي .

٤-٤-٣ تطبيق أداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة البحث قام الباحث باتخاذ عدد من الإجراءات

لتطبيق دراسته الميدانية هي :

١- الحصول على خطاب تعريف من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية يدل على قيام

الباحث بإجراء بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم

الإدارية .

٢- تم توزيع الاستبيانات على أفراد البحث ، وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى ، ثم بعد

ذلك تم حصر الاستبيانات التي تم جمعها حيث كان عددها (١٣١) استبانة .

٣- بعد ذلك قام الباحث بتوزيع باقي الاستبيانات بنفسه وتابع الباحث عملية جمع

الاستبيانات ، واستكمال تعبئتها متابعة مستمرة ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من

المستجيبين إلى أن حصل الباحث على (١٥٧) استبانة صالحة للتحليل. وتم ذلك

في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٢٨/١٤٢٩هـ.

٤- قام الباحث بإدخال البيانات ، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج

(spss) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

٥-٣ أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وقبل الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد تم أولاً :

• ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثنائي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الجزء الأول من المحور الأول للبحث (استخدام التقنيات الحديثة)، تم حساب المدى (٢-١=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٢/١ = ٠,٥٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

✓ من ١ إلى ١,٥٠ يمثل (لا تستخدم) نحو كل عبارة.

✓ من ١,٥١ وحتى ٢,٠٠ يمثل (تستخدم) نحو كل عبارة.

• ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في بقية محاور البحث ، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٥/٤ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي (العمر، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٢) :

✓ من ١ إلى ١,٨٠ يمثل (محدود جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

✓ من ١,٨١ وحتى ٢,٦٠ يمثل (محدود) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

✓ من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠ يمثل (متوسط) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

✓ من ٣,٤١ وحتى ٤,٢٠ يمثل (كثير / كبير) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

✓ من ٤،٢١ وحتى ٥،٠٠ يمثل (كثير جداً / كبير جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث (الصدق البنائي).
- حساب معامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " ، لقياس ثبات أداة البحث .

ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع البحث وتحديد استجابات أفرادهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.
- المتوسط الحسابي " Mean " لترتيب استجابات أفراد مجتمع البحث لعبارات أداة البحث حسب درجة الموافقة .
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات المبحوثين عن عبارات الإستبانة .
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ، إلى جانب المحاور الرئيسة.

- اختبار " ف " تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو محاور البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الرتبة ، المرتبة ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) .
- اختبار شيفيه البعدي (Scheffe) للتحقق من صالح الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية (الرتبة ، المرتبة ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) وذلك إذا ما بيّن اختبار تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات.

الفصل الرابع عرض نتائج البحث وتفسيرها

١-٤ عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد مجتمع البحث

٢-٤ عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها

الفصل الرابع عرض نتائج البحث وتفسيرها

١-٤ عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد مجتمع البحث :

١-١-٤ البيانات الشخصية لمجتمع البحث :

يتناول هذا الجزء من البحث البيانات الشخصية لمفردات البحث والمتمثلة في

(الرتبة - المرتبة - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة) وذلك على النحو التالي :

١-١-٤-١ توزيع أفراد البحث وفق متغير الرتبة (للعسكريين) :

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد البحث وفق متغير الرتبة (للعسكريين)

النسبة	التكرار	الرتبة
٠,٧	١	لواء
١,٤	٢	عميد
٤,٨	٧	عقيد
٦,٢	٩	مقدم
١,٤	٢	رائد
٦,٢	٩	نقيب
٤,١	٦	ملازم أول
٢,١	٣	ملازم
٥,٥	٨	رئيس رقباء
١٦,٤	٢٤	رقيب أول
١٧,٨	٢٦	رقيب
١١,٦	١٧	وكيل رقيب
٢١,٩	٣٢	عريف
%١٠٠	١٤٦	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن نسبة (٢١,٩ %) من إجمالي أفراد مجتمع البحث

العسكريين رتبته عريف وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع البحث ، وأن نسبة (١٧,٨ %)

رتبتهم رقيب ، وأن نسبه (١٦,٤ %) رتبتهم رقيب أول ، وأن نسبه (١١,٦ %) رتبتهم وكيل

رقيب ، وأن نسبه كل من نقيب ومقدم قد بلغت (٦,٢ %) ، وأن نسبه (٥,٥ %) رتبتهم رئيس

رقيباً ، وأن نسبه (٤٠,٨ %) رتبته العسكرية عقيد، وأن نسبه (٤٠,١ %) رتبته ملازم أول، وأن نسبه (٢٠,١ %) رتبته ملازم ، وأن نسبه كل من رتبة رائد و عميد قد بلغت (١٠,٤ %) ، وأخيراً بلغت رتبة لواء نسبة (٠,٧ %) وهي الرتبة الأقل من أفراد مجتمع البحث.

٤-١-١-٢ توزيع أفراد البحث وفق متغير المرتبة (للمدنيين) :

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد البحث وفق متغير المرتبة (للمدنيين)

المرتبة	التكرار	النسبة
المرتبة الرابعة	٢	١٨,٢
المرتبة الخامسة	٢	١٨,٢
المرتبة السادسة	٤	٣٦,٤
المرتبة السابعة	٢	١٨,٢
المرتبة الثامنة	١	٩,١
المجموع	١١	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٩) أن (٤) من أفراد البحث المدنيين يمثلون ما نسبته (٣٦,٤ %) من إجمالي أفراد البحث المدنيين في المرتبة الوظيفية السادسة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث المدنيين ، في حين بلغت نسبة كل من المرتبة الرابعة والخامسة والسابعة (١٨,٢ %) ، وتأتي في المرتبة الأخيرة المرتبة الثامنة حيث بلغت نسبتها (٩,١ %) .

٤-١-١-٣ توزيع أفراد البحث وفق متغير العمر :

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد البحث وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٢٨	١٧,٨
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٣٣	٢١,٠
من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠	١٩,١
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٣٧	٢٣,٦
من ٤٥ سنة فأكثر	٢٩	١٨,٥
المجموع	١٥٧	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن ما نسبته (٢٣,٦ %) من إجمالي مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث ، يليهم من تتراوح أعمارهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة حيث بلغت نسبتهم (٢١,٠%)، يليهم من تتراوح أعمارهم من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم (١٩,١ %) ، ويليه من كانت أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (١٨,٥ %)، وأخيراً يليهم من هم أقل من ٣٠ سنة حيث بلغت نسبتهم (١٧,٨ %).

٤-١-١-٤ توزيع أفراد البحث وفق متغير المؤهل التعليمي : جدول رقم (١١)

توزيع أفراد البحث وفق متغير المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
٣٢,٥	٥١	ثانوية عامة فأقل
١١,٥	١٨	دبلوم متوسط
٥٥,٤	٨٧	جامعي
٠,٦	١	دراسات عليا
%١٠٠	١٥٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١١) أن (٥٥,٤ %) من إجمالي أفراد المجتمع مؤهلهم التعليمي جامعي ، وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث ، و (٣٢,٥ %) مؤهلهم التعليمي ثانوية عامة فأقل، و (١١,٥ %) حاصلين على دبلوم متوسط ، و (٠,٦ %) مؤهلهم التعليمي دراسات عليا.

ويمكن أن نستنتج من الجدول السابق أن (٥٦ %) من مجتمع البحث حاصلين على مؤهل علمي جامعي فأعلى مما يشير إلى التميز العلمي لمفردات مجتمع البحث.

٤-١-١-٥ توزيع أفراد البحث وفق متغير الخبرة :
جدول رقم (١٢)
توزيع أفراد البحث وفق متغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
١٧,٢	٢٧	أقل من ٥ سنوات
٢١,٧	٣٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١١,٥	١٨	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٤٩,٧	٧٨	١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	١٥٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن حوالي نصف أفراد المجتمع خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٧ %) ، يليهم من تتراوح خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢١,٧ %) ، يليهم من كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة (١٧,٢ %) ، يليهم من تتراوح خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (١١,٥ %).

٢-٤ عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها:

وللإجابة عن هذه التساؤلات استخدم الباحث حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والترتيب لاستجابات مفردات مجتمع البحث.

١-٢-٤ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما هي التقنيات الحديثة المستخدمة

في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

يبين الجدول التالي رقم (١٣) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل :

()

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة		التكرار النسبة %	العبارات	رقم العبارة
			لا تستخدم	تستخدم			
١	٠,٠٠٨	١,٠٩٩	١	١٥٦	ك	الحاسب الآلي	١
			٠,٦	٩٩,٤	%		
٢	٠,٠٢١	١,٠٩٦	٧	١٥٠	ك	الفاكس	٦
			٤,٥	٩٥,٥	%		
٣	٠,٠٣٤	١,٠٨٧	٢١	١٣٦	ك	الإنترنت (الشبكة الداخلية)	٣
			١,٤	٨٦,٦	%		
٤	٠,٠٤٤	١,٠٧٥	٤٠	١١٧	ك	الإكسترانت (الشبكة الخارجية)	٤
			٢٥,٥	٧٤,٥	%		
٥	٠,٠٥٠	١,٠٥٥	٧٠	٨٧	ك	أقراص الليزر المدمجة	١٣
			٤٤,٦	٥٥,٤	%		
٦	٠,٠٥٠	١,٠٥٠	٧٨	٧٩	ك	الإنترنت	٢
			٤٩,٧	٥٠,٣	%		
٧	٠,٠٥٠	١,٠٤٥	٨٧	٧٠	ك	تقنيات الهاتف المحمول	١٤
			٥٥,٤	٤٤,٦	%		
٨	٠,٠٤٩	١,٠٣٨	٩٧	٦٠	ك	البريد الإلكتروني	٥
			٦١,٨	٣٨,٢	%		
٩	٠,٠٤٢	١,٠٢٢	١٢٢	٣٥	ك	الميكروويف	١٢
			٧٧,٧	٢٢,٣	%		

٧	نظام الاجتماع عن بعد	ك	٣١	١٢٦	١٠	٠،٤٠	١،٢٠
			%	١٩٤٧			
رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			تستخدم	لا تستخدم			
٨	الاتصال الهاتفي عن طريق الانترنت	ك	٩	١٤٨	١،٠٦	٠،٢٣	١١
		%	٥٤٧	٩٤،٣			
٩	الفيديو تكس	ك	٢	١٥٥	١،٠١	٠،١١	١٢
		%	١،٣	٩٨،٧			
١٠	التيلتيكس	ك	١	١٥٦	١،٠١	٠،٠٨	١٣
		%	٠،٦	٩٩،٤			
١١	الميكروفيلم	ك	-	١٥٧	١،٠٠	٠،٠٠	١٤
		%	-	١٠٠،٠			
			المتوسط العام لاستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن				
					١،٤٢	٠،١٥	

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي :

- أن متوسط استجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (١،٤٢) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى على المقياس الثنائي الذي يتراوح ما بين (١ إلى ١،٥٠) وهو متوسط يشير إلى (لا تستخدم) في أداة البحث، مما يوضح بأن التقنيات الحديثة غير مستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن بشكل عام .

- أما بشكل تفصيلي ، فإن هنالك خمسة تقنيات حديثة تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (١،٥٥ إلى ١،٩٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية على المقياس الثنائي التي تتراوح ما بين (١،٥١ إلى ٢،٠٠) والتي تشير إلى (تستخدم) في أداة البحث، وتتمثل في العبارات رقم (١ ، ٦ ، ٣ ، ٤ ، ١٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة على استخدامها كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الحاسب الآلي " رقم ١) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١،٩٩). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

أن الحاسب الآلي يتضمن العديد من المزايا التي يحتاجها ويتطلبها العمل مما زاد من توفره في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الفاكس " رقم ٦) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١,٩٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تحتاج إلى التواصل ورقياً مع الإدارات الأمنية والمراكز والقيادات التابعة لها مما زاد من توفر الفاكس في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن .

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الإنترنت (الشبكة الداخلية)" رقم ٣) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١,٨٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تحتاج إلى نقل الملفات والمعلومات بسرعة بين أقسامها الداخلية مما زاد من توفر الإنترنت (الشبكة الداخلية) في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الإكسترنات (الشبكة الخارجية)" رقم ٤) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١,٧٥). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تحتاج إلى التواصل مع الجهات القيادية والأمنية الأخرى والفروع التابعة لها على مستوى المملكة ، مما زاد الحاجة إلى توفر الإكسترنات(الشبكة الخارجية) في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" أقراص الليزر المدمجة " رقم ١٣) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١,٥٥). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تحتاج إلى حفظ ملفات وبياناتها لاستخدامها واسترجاعها بسرعة عند الحاجة إليها مما زاد من توفرها في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

-
يتضح من النتائج أن هنالك تسعة تقنيات حديثة لا تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (١،٠٠٠ إلى ١،٥٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى على المقياس الثنائي والتي تشير إلى (لا تستخدم) في أداة البحث ، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١) وهي كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الميكروفيلم " رقم ١١) بالمرتبة الأخيرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١،٠٠) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة البيانات التي تقوم الإدارة العامة لدوريات الأمن بحفظها هي بيانات وليس صور . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويعر ، ٢٠٠٣ م) والتي بينت أنه على الرغم من توفر عدد لا بأس به من التقنيات الحديثة إلا أن هناك تقنيات حديثة لا تزال لم تعرف طريقها إلى الإمارة.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" التيلتيكس " وعبارة " الفيديو تكس " رقم ١٠ ورقم ٩) بالمرتبة الثالثة عشر والثانية عشر في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١،٠١) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة البيانات التي تقوم الإدارة العامة لدوريات الأمن بحفظها لا تستدعي استخدام " التيلتيكس " و " الفيديو تكس " . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويعر ، ٢٠٠٣ م) .

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الاتصال الهاتفي عن طريق الانترنت " رقم ٨) بالمرتبة الحادية عشر في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١،٠٦) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة هذه التقنية وعدم الإلمام بمفعولها كتقنية متقدمة.

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" نظام الاجتماع عن بعد " رقم ٧) بالمرتبة العاشرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (١،٢٠) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تعمل على الحفاظ على سرية اجتماعاتها والمعلومات المتداولة فيها خاصة وأنها معلومات أمنية.

٤-٢-٢ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

يبين الجدول التالي رقم (١٤) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل :

جدول رقم (١٤)

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كثير	كثير جداً	النسبة %		
١	٠,٦٤	٤,٦٥	١	-	٨	٣٥	١١٢	ك	الحاسب الآلي	١
			٠,٦	-	٥,١	٢٢,٤	٧١,٨	%		
٢	٠,٨٥	٤,٣٩	١	٤	١٨	٣٩	٨٨	ك	الفاكس	٦
			٠,٧	٢,٧	١٢,٥	٢٦,٥	٥٨,٧	%		
٣	٠,٧٩	٣,٢٧	٣	٩	٨٣	٣٠	١١	ك	الإنترنت (الشبكة الداخلية)	٣
			٢,٢	٦,٦	٦١,٥	٢٢,١	٨,١	%		
٤	٠,٨٩	٣,٢٤	٢	١١	٤٧	١٨	٩	ك	أقراص الليزر المدمجة	١٣
			٢,٣	١٢,٦	٥٤,٥	٢٠,٧	١٠,٣	%		
٥	٠,٩٦	٢,٦٣	١٤	٣٤	٥٧	٥	٧	ك	الإكسترنال (الشبكة الخارجية)	٤
			١٢,٥	٢٩,١	٤٨,٧	٤,٣	٦,٥	%		
٠,٥٤			٣,٧٨					المتوسط العام لمدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن		

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي :

- أن متوسط استجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (٣,٧٨) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهو متوسط يشير إلى (كثير) في أداة البحث، مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم كثيراً بشكل عام.

- أما بشكل تفصيلي ، فإن هنالك تقنيتين من التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم (كثيراً جداً) ، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٤،٣٩ إلى ٤،٦٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٤،٢١ إلى ٥،٠٠) والتي تشير إلى (كثير جداً) في أداة البحث، وتتمثل في العبارتين رقم (١ ، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة على استخدامها كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الحاسب الآلي " رقم ١) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٦٥) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل في الإدارة العامة لدوريات الأمن يحتاج إلى الاستفادة من مميزات الحاسب الآلي مما زاد من استخدامه في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الفاكس " رقم ٦) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٩) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حاجة الإدارة العامة لدوريات الأمن لنقل الخطابات والتوجيهات لأفرعها المختلفة وللجهات الأخرى تزيد من استخدام الفاكس في أعمالها.

- يتضح من النتائج أن هنالك ثلاثة من التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم بدرجة (متوسطة) ، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢،٦٣ إلى ٣،٢٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة على المقياس الخماسي التي تتراوح بين (٢،٦١ إلى ٣،٤٠) والتي تشير إلى (متوسط) في أداة البحث، وتتمثل في العبارات رقم (٣ ، ١٣ ، ٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة على استخدامها بدرجة متوسطة كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الإنترنت (الشبكة الداخلية)" رقم ٣) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٢٧) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم العديد من الأساليب لنقل المعلومات بين أقسامها الداخلية مما قلل من استخدام الإنترنت (الشبكة الداخلية) في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" أقراص الليزر المدمجة " رقم ١٣) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٤). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم الأرشفة الورقية في الكثير من أعمالها مما قلل من استخدام أقراص الليزر المدمجة في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" الإكسترانت (الشبكة الخارجية) " رقم ٤) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة لدوريات الأمن تعتمد على وسائل اتصال متعددة مع الجهات الأخرى كما أن بيئة العمل في الكثير من الجهات الأخرى غير مهياة تقنياً مما قلل من استخدام الإكسترانت (الشبكة الخارجية) في العمل بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٤-٢-٣ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن:

أ - نطاق الإشراف ؟

ب- تفويض السلطات ؟

ج- تحديد الاتصالات والعلاقات ؟

د - المركزية واللامركزية ؟

٤-٢-٣-١ مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة

لدوريات الأمن :

يبين الجدول التالي رقم (١٥) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل:

جدول رقم (١٥)

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١	٠,٨٢	٤,٥٧	٣	٢	٩	٣٢	١١١	ك	تساعد التقنيات الحديثة على توفير نظام معلومات متكامل	١٣
			١,٩	١,٣	٥,٧	٢٠,٤	٧٠,٧	%		
٢	٠,٨٩	٤,٤٣	١	٨	١٣	٣٥	١٠٠	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل	٧
			٠,٦	٥,١	٨,٣	٢٢,٣	٦٣,٧	%		
٣	٠,٨٢	٤,٣٧	٢	٣	١٣	٥٦	٨٣	ك	تعمل التقنيات الحديثة على توفير الوقت الكافي للرؤساء	٣
			١,٣	١,٩	٨,٣	٣٥,٧	٥٢,٩	%		
٤	٠,٨٣	٤,٢٨	١	٥	١٧	٦٠	٧٤	ك	تساعد التقنيات الحديثة على الارتقاء بالمهارات الإدارية للرؤساء	٢
			٠,٦	٣,٢	١٠,٨	٣٨,٢	٤٧,١	%		
٥	٠,٧٩	٤,٢٦	-	٢	٢٨	٥٤	٧٣	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تفعيل الرقابة	٥
			-	١,٣	١٧,٨	٣٤,٤	٤٦,٥	%		
٦	٠,٩١	٤,١٩	٣	٤	٢٢	٥٩	٦٩	ك	تسهل التقنيات الحديثة في تخفيف عبء العمل لدى الرؤساء	١
			١,٩	٢,٥	١٤,٥	٣٧,٦	٤٣,٩	%		

تابع جدول رقم (١٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
٧	١،١١	٤،١٧	٩	٥	١٦	٤٧	٨٠	ك	تساعد التقنيات الحديثة في سرعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس	١٢
			٥،٧	٣،٢	١٠،٢	٢٩،٩	٥١،٠	%		
٨	١،٠١	٤،١٠	٤	٧	٢٨	٤٩	٦٩	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الاستقرار في بيئة العمل	٩
			٢،٥	٤،٥	١٧،٨	٣١،٢	٤٣،٩	%		
٩	١،١٤	٣،٩٩	٧	١٣	٢٠	٥١	٦٦	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين	٤
			٤،٥	٨،٣	١٢،٧	٣٢،٥	٤٢،٠	%		
١٠	١،٠٩	٣،٨٨	٥	١٤	٣١	٥٢	٥٥	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من خطورة العمل	٨
			٣،٢	٨،٩	١٩،٧	٣٣،١	٣٥،٠	%		
١١	١،٢٢	٣،٨٨	١٠	١٥	٢٢	٤٧	٦٣	ك	تسهم التقنيات الحديثة في الحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية	١٠
			٦،٤	٩،٦	١٤،٠	٢٩،٩	٤٠،١	%		
١٢	١،٢٢	٣،٧٥	٨	٢٠	٣٣	٣٩	٥٧	ك	تساعد التقنيات الحديثة في التقليل من المستويات الإدارية	١١
			٥،١	١٢،٧	٢١،٠	٢٤،٨	٣٦،٣	%		
١٣	١،٢٥	٣،٦٣	١١	٢٠	٣٦	٣٩	٥١	ك	تساعد التقنيات الحديثة الرؤساء في تفويض بعض صلاحياتهم للمرؤوسين	٦
			٧،٠	١٢،٧	٢٢،٩	٢٤،٨	٣٢،٥	%		
٠،٧٥		٤،١٢	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن							

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٥) ما يلي :

- أن متوسط إستجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (٤،١٢) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) وهو متوسط يشير إلى (كبير) في أداة البحث، مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات (كبيرة) على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن بشكل عام .

- أما بشكل تفصيلي ، فإن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٤،٢٦ إلى ٤،٥٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٤،٢١ إلى ٥،٠٠) والتي تشير إلى (كبير جداً) في أداة البحث، تتمثل في العبارات رقم (١٣ ، ٧ ، ٣ ، ٢ ، ٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد البحث كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على توفير نظام معلومات متكامل " رقم ١٣) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٥٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التقنيات الحديثة تساعد على توفير نظام معلومات متكامل يتيح توفير معلومات دورية وبصفة مستمرة للقائمين على الإشراف مما ينعكس إيجابياً على توسيع نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل " رقم ٧) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤٣). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل من خلال مساهمتها في سرعة نقل المعلومات وتداولها بين المشرفين مما يؤثر إيجابياً في زيادة فعالية نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المغامس ، ٢٠٠٣م) والتي بينت إن فاعلية

استخدام الحاسب الآلي في التخطيط والتنظيم كانت كبيرة في تنظيم وتطوير أساليب العمل وإجراءاته.

٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تعمل التقنيات الحديثة على توفير الوقت الكافي للرؤساء" رقم ٣) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي للرؤساء لمتابعة مرؤوسيه مما يتيح لهم توسيع نطاق إشرافهم ويؤثر ذلك إيجابياً في زيادة فعالية نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("تساعد التقنيات الحديثة على الارتقاء بالمهارات الإدارية للرؤساء" رقم ٢) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٢٨) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تؤدي إلى رفع قدرات الرؤساء الإدارية من خلال زيادة مهاراتهم التقنية وتوفير المعلومات التي تعينهم على اتخاذ القرارات مما يتيح لهم توسيع نطاق إشرافهم، ويؤثر ذلك إيجابياً في زيادة فعالية نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تفعيل الرقابة" رقم ٥) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٢٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تؤدي إلى توفير معلومات كافية ودقيقة ومستمرة عن المرؤوسين ومراقبة أدائهم مما يؤدي إلى تفعيل الرقابة وهذا يؤثر إيجابياً في زيادة فعالية نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

- يتضح من النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة لها ثمانية انعكاسات (كبيرة) على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٣،٦٣ إلى ٤،١٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) والتي تشير إلى (كبير) في أداة البحث، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١ ، ١٢ ، ٩ ، ٤ ، ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة من قبل أفراد البحث كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تخفيف عبء العمل لدى الرؤساء " رقم ١) بالمرتبة السادسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٩). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تزيد من سرعة أداء العمل وإنجازه مما يقلل من عبء العمل على الرؤساء الأمر الذي يساعدهم على توسيع نطاق إشرافهم وتفعيله مما ينعكس إيجابياً على نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة في سرعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس " رقم ١٢) بالمرتبة السابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة توفر وسائل اتصال فعالة ومتعددة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ينعكس إيجابياً على نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الاستقرار في بيئة العمل " رقم ٩) بالمرتبة الثامنة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تسهل من حل مشكلات العمل وبالسرية المطلوبة مما يتيح للرؤساء التفرغ لمتابعة مرؤوسيه مما ينعكس إيجابياً على نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين " رقم ٤) بالمرتبة التاسعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٩٩). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تسهل من تواصل الرئيس والمرؤوس مما يقوي العلاقة بين الطرفين الأمر الذي يزيد من فعالية الإشراف مما ينعكس إيجابياً على نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

(٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من خطورة العمل " رقم ٨) بالمرتبة العاشرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي

قدره (٣،٨٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة توفر معلومات دقيقة للرؤساء تتيح لهم اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب للحد من إمكانية حدوث مشاكل في العمل والتقليل من خطورته ، مما يقلل من المشكلات التي يواجهها الرؤساء ويجعلهم يتفرون لممارسة مهامهم الإشرافية مما ينعكس إيجابياً على نطاق الإشراف بالإدارة العامة لدوريات الأمن.

٢-٤-٢-٣-٢ مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن :

يبين الجدول التالي رقم (١٦) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل :

()

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١	٠،٦٦	٤،٦٨	١	١	٨	٢٧	١٢٠	ك	تسهم التقنيات الحديثة في السرعة في إنجاز العمل	٩
			٠،٦	٠،٦	٥،١	١٧،٢	٧٦،٤	%		
٢	٠،٨٢	٤،٤٣	٢	٣	١٢	٤٩	٩١	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار	١٣
			١،٣	١،٩	٧،٦	٣١،٢	٥٨،٠	%		
٣	٠،٨٧	٤،٣٦	٣	٢	١٧	٤٩	٨٦	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تفعيل وتنشيط خطوط الاتصال	١٠
			١،٩	١،٣	١٠،٨	٣١،٢	٥٤،٨	%		
٤	٠،٩٣	٤،٣٦	٣	٥	١٧	٤٠	٩٢	ك	تساعد التقنيات الحديثة على سهولة التنسيق داخل المنظمة	١١
			١،٩	٣،٢	١٠،٨	٢٥،٥	٥٨،٦	%		
٥	٠،٨٨	٤،٢٩	١	٦	٢١	٤٨	٨١	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تنمية كفاءة وقدرات المرؤوسين	٦
			٠،٦	٣،٨	١٣،٤	٣٠،٦	٥١،٦	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
٦	٠,٩٠	٤,١٨	-	١١	١٨	٦٠	٦٨	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد السلطات اللازمة لأداء العمل	٧
			-	٧,٠	١١,٥	٣٨,٢	٤٣,٣	%		
٧	٠,٩٤	٤,١٥	٣	٧	٢٠	٦٠	٦٧	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد المسؤوليات المترتبة على أداء العمل	٨
			١,٩	٤,٥	١٢,٧	٣٨,٢	٤٢,٧	%		
٨	٠,٩٢	٤,٠٢	١	٧	٣٧	٥٥	٥٧	ك	تساعد التقنيات الحديثة على السرعة في اتخاذ القرارات	٢
			٠,٦	٤,٥	٢٣,٦	٣٥,٠	٣٦,٣	%		
٩	٠,٩٤	٣,٨٩	٣	٦	٤٢	٦٠	٤٦	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للرؤساء والمرؤوسين	١
			١,٩	٣,٨	٢٦,٨	٣٨,٢	٢٩,٣	%		
١٠	١,٢٨	٣,٨٩	١٣	١٢	٢٤	٣٩	٦٩	ك	تساعد التقنيات الحديثة على سرعة التصرف في المواقف الطارئة والدرجة	١٤
			٨,٣	٧,٦	١٥,٣	٢٤,٨	٤٣,٩	%		
١١	١,٠٨	٣,٨١	٥	١٢	٤٣	٤٥	٥٢	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تدعيم الثقة في المرؤوسين	٥
			٣,٢	٧,٦	٢٧,٤	٢٨,٧	٣٣,١	%		
١٢	١,٠٣	٣,٧١	٤	١٣	٤٩	٥٠	٤١	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم	٣
			٢,٥	٨,٣	٣١,٢	٣١,٨	٢٦,١	%		
١٣	١,١٦	٣,٧١	٦	٢١	٣٥	٤٦	٤٩	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من المركزية في اتخاذ القرارات	١٢
			٣,٨	١٣,٤	٢٢,٣	٢٩,٣	٣١,٢	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١٤	١،٠٦	٣،٧٠	٥	١٤	٤٦	٥٠	٤٢	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	٤
			٣،٢	٨،٩	٢٩،٣	٣١،٨	٢٦،٨	%		
٠،٦٨			٤،٠٨					المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن		

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي :

- أن متوسط إستجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (٤،٠٨) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) وهو متوسط يشير إلى (كبير) في أداة البحث ، مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات (كبيرة) على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن بشكل عام .

- أما بشكل تفصيلي ، فإن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٤،٢٩ إلى ٤،٦٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٤،٢١ إلى ٥،٠٠) والتي تشير إلى (كبير جداً) في أداة البحث، تتمثل في العبارات رقم (٩ ، ١٣ ، ١٠ ، ١١ ، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد البحث كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في السرعة في إنجاز العمل " رقم ٩) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٦٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء

التواصل مع مرؤوسيههم ومتابعتههم في أداء مهامهم مما يتيح تفويض سلطاتهم للمرؤوسين ومتابعتههم عن كثب، الأمر الذي يسهم في السرعة في إنجاز العمل.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار " رقم ١٣) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤٣). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة ترفع من قدرات المرؤوسين وإبداعهم في العمل مما يعزز من ثقة الرؤساء في قدراتهم ويدفعهم لتفويض سلطاتهم إليهم.

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تفعيل وتنشيط خطوط الاتصال " رقم ١٠) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة من شأنه توفير وسائل اتصال متعددة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهم في تفعيل وتنشيط خطوط الاتصال بينهم ويدفع بالرؤساء إلى تفويض سلطاتهم للمرؤوسين ومتابعتههم.

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على سهولة التنسيق داخل المنظمة " رقم ١١) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تؤدي إلى توفير معلومات عن الإدارات والأقسام المختلفة وتزيد من درجة الاتصال فيما بينها مما يؤدي إلى سهولة التنسيق داخل المنظمة الأمر الذي يدفع بالرؤساء إلى تفويض سلطاتهم للمرؤوسين في الأقسام والإدارات التابعة لهم .

(٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تنمية كفاءة وقدرات المرؤوسين " رقم ٦) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٢٩). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تزيد من قدرة المرؤوسين على أداء مهامهم وترفع من كفاءتهم وقدراتهم من خلال توفير إمكانيات عمل إضافية لهم الأمر الذي يدفع بالرؤساء إلى تفويض سلطاتهم للمرؤوسين .

- يتضح من النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة لها تسعة انعكاسات (كبيرة) على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٣،٧٠ إلى ٤،١٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) والتي تشير إلى (كبير) في أداة البحث، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٧، ٨، ٢، ١، ١٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة من قبل أفراد البحث كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("تساعد التقنيات الحديثة في تحديد السلطات اللازمة لأداء العمل " رقم ٧) بالمرتبة السادسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء التعرف عن قرب على طبيعة العمل وحجم السلطات المناسبة له مما يجعلهم يفوضون السلطات المناسبة للمرؤوسين والتي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("تساعد التقنيات الحديثة في تحديد المسؤوليات المترتبة على أداء العمل " رقم ٨) بالمرتبة السابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٥). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء التعرف عن قرب على طبيعة العمل مما يمكنهم من تحديد مسؤوليات العاملين المترتبة على أداء العمل بدقة مما يجعلهم يعملون على تفويض السلطات التي توازي حجم المسؤوليات للمرؤوسين لمساعدتهم في إنجاز مهامهم.

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على السرعة في اتخاذ القرارات " رقم ٢) بالمرتبة الثامنة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٠٢). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تسهم في توفير المعلومات المناسبة التي من شأنها أن تساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة وبتفويض من الرؤساء .

٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للرؤساء والمرؤوسين " رقم ١) بالمرتبة التاسعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٨٩) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تسهل من إجراءات العمل وتقلل من المشكلات التي يواجهها الرؤساء والمرؤوسين مما يرفع من حماسهم وروحهم المعنوية الأمر الذي يشجع الرؤساء على تفويض المزيد من الصلاحيات لمرؤوسيهـم.

٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على سرعة التصرف في المواقف الطارئة والحرجة " رقم ١٤) بالمرتبة العاشرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٨٩) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة توفر العديد من البدائل لحل المشكلات ، كما تسهم في توفير معلومات متكاملة عن المشكلات مما يساعد على سرعة التصرف في المواقف الطارئة والحرجة ويسهم بالتالي في تحفيز الرؤساء على تفويض سلطاتهم للمرؤوسين.

٤-٢-٣-٣ مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في

الإدارة العامة لدوريات الأمن :

يبين الجدول التالي رقم (١٧) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل :

()

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على

تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١	٠,٧٦	٤,٥٤	١	٤	٨	٤١	١٠٣	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الدقة في نقل المعلومات	١٤
			٠,٦	٢,٥	٥,١	٢٦,١	٦٥,٦	%		
٢	٠,٧٣	٤,٥٢	-	٦	٤	٤٩	٩٨	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب	١٣
			-	٣,٨	٢,٥	٣١,٢	٦٢,٤	%		
٣	٠,٨٦	٤,٤٨	٤	٢	٨	٤٤	٩٩	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تشابك وتعقد الأعمال	١٢
			٢,٥	١,٣	٥,١	٢٨,٠	٦٣,١	%		
٤	٠,٨٠	٤,٤٥	-	٦	١٢	٤٤	٩٥	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تخفيض تكلفة نقل المعلومات	١١
			-	٣,٨	٧,٦	٢٨,٠	٦٠,٥	%		
٥	٠,٨٦	٤,٣٤	١	٧	١٣	٥٢	٨٤	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تنمية العمل الجماعي	٩
			٠,٦	٤,٥	٨,٣	٣٣,١	٥٣,٥	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
٦	٠,٩٠	٤,٣٢	١	٧	١٩	٤٤	٨٦	ك	تسهم التقنيات الحديثة في إقامة العلاقات الودية وتخفيف حدة التوترات	١٠
			٠,٦	٤,٥	١٢,١	٢٨,٠	٥٤,٨	%		
٧	٠,٩٧	٤,٢٥	٦	٢	١٦	٥٦	٧٧	ك	تساعد التقنيات الحديثة على سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين	١
			٣,٨	١,٣	١٠,٢	٣٥,٧	٤٩,٠	%		
٨	٠,٧٦	٤,١٩	-	٧	١٢	٨٢	٥٦	ك	تساعد التقنيات الحديثة على توفير المعلومات حول الأعمال والمهام الوظيفية	٦
			-	٥,٤	٧,٦	٥٢,٢	٣٥,٧	%		
٩	٠,٩٣	٤,١٨	١	١٠	٢٠	٥٤	٧٢	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تحريف المعلومات وتشويهها	٨
			٠,٦	٦,٤	١٢,٧	٣٤,٤	٤٥,٩	%		
١٠	٠,٩١	٣,٩٦	٣	٥	٣٥	٦٦	٤٨	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تداول المعلومات بين المرؤوسين	٥
			١,٩	٣,٢	٢٢,٣	٤٢,٠	٣٠,٦	%		
١١	٠,٩١	٣,٩٥	-	١٢	٣٣	٦٣	٤٩	ك	تساعد التقنيات الحديثة على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل	٧
			-	٧,٦	٢١,٠	٤٠,١	٣١,٢	%		
١٢	١,٢١	٣,٧٢	١٢	١٣	٣٢	٥٠	٥٠	ك	تساعد التقنيات الحديثة على نقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء	٢
			٧,٦	٨,٣	٢٠,٤	٣١,٨	٣١,٨	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١٣	١،٠٥	٣،٦٩	٣	١٧	٤٩	٤٥	٤٣	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى توفير المعلومات عن أداء المرؤوسين	٣
			١،٩	١٠،٨	٣١،٢	٢٨،٧	٢٧،٤	%		
١٤	١،١٢	٣،٥٨	٤	٢٣	٥١	٣٦	٤٣	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى توفير المعلومات عن المشكلات التي تواجه المرؤوسين	٤
			٢،٥	١٤،٦	٣٢،٥	٢٢،٩	٢٧،٤	%		
٠،٦٦			٤،١٦					المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن		

من خلال الجدول رقم (١٧) يتضح ما يلي :

- أن متوسط استجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (٤،١٦) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) وهو متوسط يشير إلى (كبير) في أداة البحث ، مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات (كبيرة) على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن بشكل عام .
- أما بشكل تفصيلي ، فإن استخدام التقنيات الحديثة لها سبعة انعكاسات (كبيرة جداً) على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٤،٢٥ إلى ٤،٥٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٤،٢١ إلى ٥،٠٠) والتي تشير إلى (كبير جداً) في أداة البحث أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد البحث كالتالي :

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الدقة في نقل المعلومات " رقم ١٤) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٥٤). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح الحصول على المعلومات من مصادرها مما يسهم في زيادة دقة المعلومات المتحصل عليها.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب " رقم ١٣) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٥٢) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح التواصل مع الأقسام والإدارات المختلفة مما يؤدي إلى سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب.

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تشابك وتعقد الأعمال " رقم ١٢) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح الحصول على معلومات تساعد في تنظيم العمل مما يساعد في الحد من تشابك وتعقد الأعمال .

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تخفيض تكلفة نقل المعلومات " رقم ١١) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤٥). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تقلل من الحاجة إلى استخدام الطرق التقليدية التي تحتاج إلى الكثير من المتطلبات والتكاليف المادية مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة نقل المعلومات.

(٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تنمية العمل الجماعي " رقم ٩) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٤) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تزيد من التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة مما يسهم في تسهيل تكوين فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.

- يتضح من النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة لها سبعة انعكاسات (كبيرة) على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٣،٥٨ إلى ٤،١٩) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) والتي تشير إلى (كبير) في أداة البحث، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٦، ٨، ٥، ٧، ٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة من قبل أفراد البحث كالتالي:

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على توفير المعلومات حول الأعمال والمهام الوظيفية " رقم ٦) بالمرتبة الثامنة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٩) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تساعد على توضيح الأعمال والمهام الوظيفية من خلال الإطلاع على المعلومات الخاصة بهذه المهام الوظيفية .

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تحريف المعلومات وتشويهها " رقم ٨) بالمرتبة التاسعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٨) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح الحصول على المعلومات من مصادرها مما يؤدي إلى الحد من تحريف المعلومات وتشويهها.

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تداول المعلومات بين المرؤوسين " رقم ٥) بالمرتبة العاشرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٩٦) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تنقل المرؤوسين بين الأقسام والإدارات المختلفة لإحضار المعلومات الخاصة بالعمل ومن خلال هذه التقنيات يتم تداول المعلومات بينهم وهم في أماكنهم .

(٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل " رقم ٧) بالمرتبة الحادية عشر في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣،٩٥) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

استخدام التقنيات الحديثة تتيح التواصل مع الإدارات والأقسام المختلفة داخل الإدارة وخارجها مما يسهم في سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل.

٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة على نقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء " رقم ٢) بالمرتبة الثانية عشر في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٢). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح التواصل بين المرؤوسين والرؤساء من خلال فتح قنوات اتصال متعددة، الأمر الذي يساعد على نقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء.

٤-٢-٣-٤ مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن :

يبين الجدول التالي رقم (١٨) النتائج المتعلقة بهذا التساؤل :

جدول رقم (١٨)

استجابات مفردات البحث فيما يتعلق بالعبارة التي تقيس انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١	٠,٨١	٤,٥٥	١	٤	١٤	٢٧	١١١	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى إنجاز العمل	١١
			٠,٦	٢,٥	٨,٩	١٧,٢	٧٠,٧	%		
٢	٠,٨٦	٤,٤٥	١	٦	١٤	٣٧	٩٩	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مستوى الإنتاجية بالعمل	١٠
			٠,٦	٣,٨	٨,٩	٢٣,٦	٦٣,١	%		
٣	١,٠١	٤,٤١	٦	٥	٩	٣٦	١٠١	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاستثمار للوقت	٩
			٣,٨	٣,٢	٥,٧	٢٢,٩	٦٤,٣	%		
٤	٠,٩٥	٤,٣٥	٣	٥	١٩	٣٧	٩٣	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مناخ العمل	١٤
			١,٩	٣,٢	١٢,١	٢٣,٦	٥٩,٢	%		
٥	٠,٩٤	٤,٢٧	١	٩	٢٠	٤٤	٨٣	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى التنسيق بين أنشطة المنظمة	١٢
			٠,٦	٥,٧	١٢,٧	٢٨,٠	٥٢,٩	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
٦	٠,٨٩	٤,١٨	١	٨	٢٠	٦١	٦٧	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى فاعلية الإشراف والرقابة	١٣
			٠,٦	٥,١	١٢,٧	٣٨,٩	٤٢,٧	%		
٧	١,٠٢	٤,١٧	٥	٧	١٩	٥٢	٧٤	ك	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاقتصاد في النفقات	٨
			٣,٢	٤,٥	١٢,١	٣٣,١	٤٧,١	%		
٨	٠,٩١	٤,١٠	٤	١	٣٠	٦٢	٦٠	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات المرؤوسين	٦
			٢,٥	٠,٦	١٩,١	٣٩,٥	٣٨,٢	%		
٩	٠,٩٩	٣,٩٦	٥	٨	٢٦	٦٨	٥٠	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات الرؤساء	٢
			٣,٢	٥,١	١٦,٦	٤٣,٣	٣١,٨	%		
١٠	٠,٩٩	٣,٨٦	٥	١٠	٢٩	٧١	٤٢	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى عبء العمل لدى الرؤساء	١
			٣,٢	٦,٤	١٨,٥	٤٥,٢	٢٦,٨	%		
١١	١,٠١	٣,٧٩	٣	١٢	٤٦	٥٠	٤٦	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى السرعة في اتخاذ القرارات	٥
			١,٩	٧,٦	٢٩,٣	٣١,٨	٢٩,٣	%		
١٢	١,٠٦	٣,٦٦	٤	١٩	٤٣	٥٢	٣٩	ك	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	٧
			٢,٥	١٢,١	٢٧,٤	٣٣,١	٢٤,٨	%		

()

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الانعكاسات					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			محدود جداً	محدود	متوسط	كبير	كبير جداً	النسبة %		
١٣	١,٠٦	٣,٦٤	٤	١٧	٥١	٤٥	٤٠	ك	تسهل التقنيات الحديثة في تحديد مدى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين	٣
			٢,٥	١٠,٨	٣٢,٥	٢٨,٧	٢٥,٥	%		
١٤	١,٢٠	٣,٢٩	١١	٢٩	٥٤	٢٩	٣٤	ك	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى	٤
			٧,٠	١٨,٥	٣٤,٤	١٨,٥	٢١,٧	%		
٠,٧٣		٤,٠٥	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن							

من خلال الجدول رقم (١٨) يتضح ما يلي :

- أن متوسط استجابات مفردات البحث تجاه هذا التساؤل بشكل عام قد بلغ (٤,٠٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهو متوسط يشير إلى (كبير) في أداة البحث ، مما يوضح أن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات (كبيرة) على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن بشكل عام .
- أما بشكل تفصيلي ، فإن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٤,٢٧ إلى ٤,٥٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) والتي تشير إلى (كبير جداً) في أداة

البحث تتمثل في العبارات رقم (١١ ، ١٠ ، ٩ ، ١٤ ، ١٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد البحث كالتالي:

(٢) جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى إنجاز العمل " رقم ١١) بالمرتبة الأولى في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٥٥) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء متابعة مدى أداء مرؤوسيهـم أثناء تواجدهم في أعمالهم مما يسهم في تحديد مدى إنجاز العمل.

(٣) جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مستوى الإنتاجية بالعمل " رقم ١٠) بالمرتبة الثانية في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤٥) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء مراقبة مدى إنجاز العمل والطريقة التي يتم بها الإنجاز وهذا ينعكس على تحديد مستوى الإنتاجية بالعمل.

(٤) جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاستثمار للوقت " رقم ٩) بالمرتبة الثالثة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٤١) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء متابعة مدى استغلال مرؤوسيهـم للوقت في العمل من خلال المزايا التي تقدمها هذه التقنيات مما يسهم في تحديد مدى الاستثمار للوقت.

(٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مناخ العمل " رقم ١٤) بالمرتبة الرابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،٣٥) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء مراقبة مدى التغيرات في بيئة العمل وتأثيرها على الإنتاجية مما يجعلهم يعملون على تهيئة البيئة المناسبة للعمل .

(٦) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى التنسيق بين أنشطة المنظمة " رقم ١٢) بالمرتبة الخامسة في الترتيب العام

بمتوسط حسابي قدره (٤،٢٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح معرفة مدى إمكانيات ومتطلبات الأقسام المختلفة مما يسهم في تحديد مدى التنسيق بين أنشطة المنظمة.

- يتضح من النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة لها ثمانية انعكاسات (كبيرة) على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وهي التي يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (٣،٦٤ إلى ٤،١٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي التي تتراوح ما بين (٣،٤١ إلى ٤،٢٠) والتي تشير إلى (كبير) في أداة البحث، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ٦، ٨، ١٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الموافقة عليها بدرجة كبيرة من قبل أفراد البحث كالتالي:

(١) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى فاعلية الإشراف والرقابة " رقم ١٣) بالمرتبة السادسة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٤،١٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تتيح للرؤساء متابعة مدى أداء مرؤوسيه أثناء العمل بدقة والتأكد من إنجاز ما هو مطلوب منهم كما هو مخطط له.

(٢) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاقتصاد في النفقات " رقم ٨) بالمرتبة السابعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي وقدره (٤،١٧). ويعزو الباحث هذه النتيجة أنه من خلال المزايا والإمكانات التي تملكها التقنيات الحديثة إضافة إلى نوعيتها وكيفية توظيفها جميعها تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في تحديد مدى الاقتصاد في النفقات .

(٣) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات المرؤوسين " رقم ٦) بالمرتبة الثامنة في الترتيب العام بمتوسط حسابي وقدره (٤،١٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تساعد في تحديد مدى النهوض والارتقاء بقدرات المرؤوسين من خلال متابعة أداء المهام والأعمال المكلفين بها والوقت المستغرق في إنجازها .

٤) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة ("تسهل التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات الرؤساء " رقم ٢) بالمرتبة التاسعة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة تحدد مدى الارتقاء بالمهارات والقدرات الإدارية والتقنية للرؤساء مما يجعل ذلك ينعكس بصورة مباشرة على تأديتهم للعمل المناط بهم .

٥) جاءت نتائج تحليل الإستجابات فيما يتعلق بعبارة (" تسهل التقنيات الحديثة في تحديد مدى عبء العمل لدى الرؤساء " رقم ١) بالمرتبة العاشرة في الترتيب العام بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبناءً على المعلومات المتوفرة ودرجة الاتصال بين الإدارات المختلفة وكيفية التنسيق داخل المنظمة تسهل التقنيات الحديثة في تحديد مدى عبء العمل لدى الرؤساء.

- يتضح من النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاس (متوسط) واحد على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن وهو الذي بلغ متوسطه الحسابي (٣,٢٩) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة على المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) والذي يشير إلى (متوسط) في أداء البحث، ويتمثل في العبارة (" تسهل التقنيات الحديثة في تحديد مدى الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى" رقم ٤). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة لا تساعد على التعرف على مدى طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارات المختلفة مما يقلل من انعكاسها على تحديد مدى الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

٤-٢-٤ النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما مدى تباين استجابات مفردات

البحث تجاه المحاور الرئيسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

٤-٢-٤-١ الفروق بين العسكريين باختلاف الرتبة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث العسكريين طبقاً إلى اختلاف الرتبة استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث العسكريين طبقاً إلى اختلاف الرتبة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق

بين إجابات أفراد البحث العسكريين طبقاً إلى اختلاف الرتبة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	١٢	٤٤٠٠٠	٠,٣٣٣	١,١٧١	٠,٣١٠	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٣٧,٨٦٤	٠,٢٨٥			
مدى استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	١٢	٤٤١٥٧	٠,٣٤٦	٠,٩٤٢	٠,٥٠٨	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٤٨,٩١١	٠,٣٦٨			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	١٢	٧,٥٥٠	٠,٦٢٩	١,٢٠٣	٠,٢٨٧	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٦٩,٥٦١	٠,٥٢٣			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	١٢	٤,٨٥٨	٠,٤٠٥	٠,٨٨٤	٠,٥٦٥	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٦٠,٩٢٠	٠,٤٥٨			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	١٢	٥,٦٥٠	٠,٤٧١	١,١٢٩	٠,٣٤٢	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٥٥,٤٥٧	٠,٤١٧			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	١٢	٧,٧٧٨	٠,٦٤٨	١,٣٧٥	٠,١٨٥	لا توجد
	داخل المجموعات	١٣٣	٦٢,٦٨٧	٠,٤٧١			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث العسكريين حول محاور تعزى إلى اختلاف الرتبة.

٢-٤-٢-٤ الفروق بين المدنيين باختلاف المرتبة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث المدنيين طبقاً إلى اختلاف المرتبة استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث المدنيين طبقاً إلى اختلاف المرتبة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث المدنيين طبقاً إلى اختلاف المرتبة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٤	١٦٦٨٤	٠,٤٢١	١٠,٢٩	٠,٤٦٣	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٢٤٤٥٥	٠,٤٠٩			
مدى استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٤	٢٤٤٢٦	٠,٦٠٧	١٠,١٧٥	٠,٤٠٩	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٣٤٠٩٧	٠,٥١٦			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٦٤٧٠٥	١,٦٧٦	٢٠,٦٩٢	٠,١٣٤	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٣٤٧٣٧	٠,٦٢٣			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٣٤٧٩٨	٠,٩٥٠	٢٠,٠٠٢	٠,٢١٣	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٢٤٨٤٦	٠,٤٧٤			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٣٤٢٣٩	٠,٨١٠	١٠,٠٩٥	٠,٤٣٨	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٤٤٤٣٨	٠,٧٤٠			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٦٤٥٢٧	١,٦٣٢	١٠,٤٥٤	٠,٣٢٤	لا توجد
	داخل المجموعات	٦	٦٤٧٣٢	١,١٢٢			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث المدنين حول محاور تعزى إلى اختلاف المرتبة.

٤-٢-٤-٣ الفروق باختلاف العمر :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف العمر استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢١)
نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف العمر

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٤	٠,٢٩٧	٠,٠٧٤	٣,٤٤١	**٠,٠٠١	توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٣,٢٧٧	٠,٠٢٢			
مدى استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٤	٢,٧٣٨	٠,٦٨٥	١,٨٢٥	٠,١٢١	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٥٦,٠١٥	٠,٣٦٩			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	١,٤٢٣	٠,٣٥٦	٠,٦٢٧	٠,٦٤٤	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٨٦,٢٠٦	٠,٥٦٧			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٠,٥٣١	٠,١٣٣	٠,٢٨٠	٠,٨٩٠	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٧٢,٠١٥	٠,٤٧٤			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٠,٩١٨	٠,٢٢٩	٠,٥١٣	٠,٧٢٦	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٦٧,٩٥٢	٠,٤٤٧			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٤	٠,٧٤٥	٠,١٨٦	٠,٣٤١	٠,٨٥٠	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٢	٨٣,٠١٨	٠,٥٤٦			

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ، فأقل بين آراء أفراد البحث حول (مدى استخدام التقنيات الحديثة ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) تعزى إلى اختلاف العمر.
- بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، فأقل بين آراء أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة تعزى إلى اختلاف العمر ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتي عمر حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن استخدم الباحث اختبار (شيفيه) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار " شيفيه: Scheffe " للفروق بين

كل فئتي عمر حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن

المحور	فئات العمر	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	٣٠ - ٣٥	٣٥ - ٤٠	٤٠ - ٤٥	٤٥ سنة فأكثر
استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن	أقل من ٣٠ سنة	١,٤٣	-				
	٣٥ - ٣٠	١,٤٤		-			
	٤٠ - ٣٥	١,٣٥	**	**	-	**	**
	٤٥ - ٤٠	١,٤١				-	
	٤٥ سنة فأكثر	١,٤٩					-

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، فأقل بين آراء أفراد البحث الذين تتراوح أعمارهم بين

(٣٥ - ٤٠) سنة وبقية أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح بقية أفراد البحث الذين كانوا أكثر موافقة على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٤-٢-٤ الفروق باختلاف المؤهل العلمي :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

ملحوظة : تم دمج دراسات عليا مع جامعي في فئة (جامعي فما فوق)

الجدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٢	٠,٢٢٦	٠,١١٣	٥,٢٠٦	**٠,٠٠٦	توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٣,٣٤٨	٠,٠٢٢			
مدى استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٢	٠,١١٣	٠,٠٥٧	٠,١٤٨	٠,٨٦٢	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٥٨,٦٤١	٠,٣٨١			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٢	٥,٣٢٥	٢,٦٦٣	٤,٩٨٢	**٠,٠٠٨	توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٨٢,٣٠٣	٠,٥٣٤			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٢	٣,٠٧٦	١,٥٣٨	٣,٤٠٩	*٠,٠٣٦	توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٦٩,٤٧٠	٠,٤٥١			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٢	١,١٧٢	٠,٥٨٦	١,٣٣٣	٠,٢٦٧	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٦٧,٦٩٧	٠,٤٤٠			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٢	٤,٣٥٤	٢,١٧٧	٤,٢٢٢	*٠,٠١٦	توجد
	داخل المجموعات	١٥٤	٧٩,٤٠٩	٠,٥١٦			

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠٠١ فأقل

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٠٥ فأقل

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ، فأقل بين آراء أفراد البحث حول (مدى استخدام التقنيات الحديثة ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي .

- بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، فأقل بين آراء أفراد البحث حول (استخدام التقنيات الحديثة ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن) كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ، فأقل حول (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتي مؤهل علمي حول هذه المحاور استخدم الباحث اختبار (شيفيه) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار " شيفيه: Scheffe " للفروق بين كل فئتي مؤهل علمي حول محاور البحث

المحور	فئات المؤهل	المتوسط	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	جامعي فما فوق
استخدام التقنيات الحديثة	ثانوية عامة فأقل	١,٣٩	-	-	-
	دبلوم متوسط	١,٣٧	-	-	-
	جامعي فما فوق	١,٤٦	**	**	-
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	ثانوية عامة فأقل	٤,٠٤	-	-	-
	دبلوم متوسط	٣,٦٨	**	-	**
	جامعي فما فوق	٤,٢٥	-	-	-
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	ثانوية عامة فأقل	٤,٠٢	-	-	-
	دبلوم متوسط	٣,٧٥	*	-	*
	جامعي فما فوق	٤,١٩	-	-	-
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	ثانوية عامة فأقل	٣,٩٨	-	-	-
	دبلوم متوسط	٣,٦٥	*	-	*
	جامعي فما فوق	٤,١٧	-	-	-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

** فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

- يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠١ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على مؤهل جامعي فما فوق وبقية أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح أفراد البحث الحاصلين على مؤهل جامعي فما فوق والذين كانوا أكثر موافقة على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- كما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠١ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على دبلوم متوسط وبقية أفراد البحث حول مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح بقية أفراد البحث والذين كانوا أكثر موافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على دبلوم متوسط وبقية أفراد البحث حول (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) لصالح بقية أفراد البحث والذين كانوا أكثر موافقة على (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ،مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن).

٤-٢-٤-٥ الفروق باختلاف الخبرة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف الخبرة استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد البحث طبقاً إلى اختلاف الخبرة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٣	٠,٠٠٨٤	٠,٠٠٢٨	١,٠٢٢٢	٠,٠٣٠٤	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٣,٤٤٩٠	٠,٠٠٢٣			
مدى استخدام التقنيات الحديثة	بين المجموعات	٣	٠,٠٣٥١	٠,٠١١٧	٠,٠٣٠٦	٠,٠٨٢١	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٥٨,٤٤٠٣	٠,٣٨٢			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٣	٠,٠٤٧٣	٠,٠١٥٨	٠,٠٢٧٧	٠,٠٨٤٢	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٨٧,١٥٦	٠,٥٧٠			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٣	٠,٠٢٠٤	٠,٠٠٦٨	٠,٠١٤٤	٠,٠٩٣٤	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٧٢,٣٤٢	٠,٤٧٣			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٣	٠,٠٩٧٦	٠,٣٢٥	٠,٠٧٣٣	٠,٠٥٣٤	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٦٧,٨٩٣	٠,٤٤٤٤			
مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن	بين المجموعات	٣	٠,٠١٤٥	٠,٠٠٤٨	٠,٠٠٨٩	٠,٠٩٦٦	لا توجد
	داخل المجموعات	١٥٣	٨٣,٦١٧	٠,٥٤٧			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل حول محاور تعزى إلى اختلاف الخبرة.

ملخص البحث وأهم نتائجه وتوصياته

١-٥ ملخص البحث

٢-٥ أهم نتائج البحث وتوصياته

٣-٥ توصيات البحث العامة

الفصل الخامس ملخص البحث وأهم نتائجه وتوصياته

يشتمل هذا الفصل على ملخص لمحتوى البحث ، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

١-٥ ملخص البحث:

احتوى هذا البحث على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وتناول الفصل الأول كمدخل للبحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، والتساؤلات التي يجيب عنها ، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في بحثه. ولقد تمثلت أهداف البحث في التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، كما يهدف إلى التعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، وأيضاً يهدف البحث إلى التعرف على انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث نطاق الإشراف ، تفويض السلطات ، تحديد الاتصالات والعلاقات ، المركزية واللامركزية ، كما يهدف البحث إلى التعرف على مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ، ويهدف هذا البحث أيضاً إلى التقدم بعدد من التوصيات والمقترحات لتطوير وتفعيل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن على ضوء نتائج البحث، وسعى البحث لتحقيق أهدافه من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: (ما هي انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لدوريات الأمن ؟)، وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:-

١- ما هي التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

٢- ما مدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

٣- ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية للهيكل التنظيمي في الإدارة العامة لدوريات الأمن:

أ - نطاق الإشراف ؟

ب- تفويض السلطات ؟

ج- تحديد الاتصالات والعلاقات ؟

د - المركزية واللامركزية ؟

٤- ما مدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للبحث كما أشتمل على الدراسات السابقة للبحث وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته ، وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي ، وأوضح الباحث مجتمع البحث المستهدف والمكون من جميع الضباط وصف الضباط والموظفين المدنيين العاملين بالإدارة العامة لدوريات الأمن والبالغ عددهم (١٧٢) شخصاً.

وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة البحث (الاستبانة) وقد قام الباحث بتصميمها معتمداً في ذلك على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري ، إضافة إلى مطالعات الدراسات السابقة المرشدة في هذا المجال .

وتتكون الاستبانة من قسمين ، القسم الأول يتعلق بالبيانات الأولية للبحث والذي يتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع البحث ممثلة في (الرتبة - المرتبة - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة). أما القسم الثاني من الإستبانة فيتكون من (٦٩) عبارة مقسمة على خمسة محاور وهي :

• محور استخدام ومدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على ١٤ عبارة .

- محور انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على ١٣ عبارة.
- محور انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على ١٤ عبارة.
- محور انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على ١٤ عبارة.
- محور انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن ويشتمل على ١٤ عبارة .

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول قائمتين الأولى تقيس واقع الاستخدام وتحمل العبارات التالية :

(لا تستخدم - تستخدم) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
لا تستخدم (١) درجة واحدة ، تستخدم (٢) درجتان.

بينما القائمة الثانية تقيس مدى الاستخدام وتحمل العبارات التالية :

(كثير جداً – كثير – متوسط – محدود – محدود جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
كثير جداً (٥) درجات، كثير (٤) درجات ، متوسط (٣) درجات ، محدود (٢) درجتان ، محدود جداً درجة واحدة .

أما المحاور الباقية فتقيس مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على (نطاق الإشراف – تفويض السلطات – تحديد العلاقات والاتصالات – المركزية واللامركزية) في الإدارة العامة لدوريات الأمن وتحمل العبارات التالية :
(كبير جداً – كبير – متوسط – محدود – محدود جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

كبير جداً (٥) درجات، كبير (٤) درجات ، متوسط (٣) درجات ، محدود (٢) درجتان ، محدود جداً درجة واحدة .

وقد تبني الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي للحكم عليها ، وبحساب معاملات الارتباط للتجانس الداخلي بين عباراتها ومحاورها ، وبحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، وبين الباحث كيفية تطبيق البحث ميدانياً ، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتفسير نتائج البحث متناولاً الإجابة على أسئلتها ، ومناقشة نتائجها ، وربطها مع نتائج بعض الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه البحث قام الباحث بتلخيص البحث ، وعرض أهم نتائجه ، واقتراح أبرز توصياته.

٢-٥ أهم نتائج البحث وتوصياته :

١-٢-٥ : أهم النتائج المتعلقة بوصف أفراد مجتمع البحث:

- إن (٢١,٩%) من إجمالي أفراد البحث العسكريين رتبته العسكرية عريف وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث .
- إن (٣٦,٤%) من إجمالي أفراد البحث المدنيين في المرتبة الوظيفية السادسة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث المدنيين.
- إن (٢٣,٦%) من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث.
- إن (٥٥,٤%) من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم التعليمي جامعي ، وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث.
- إن (٤٩,٧%) من إجمالي أفراد البحث خبرتهم ١٥ سنة فأكثر ، وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث.

٢-٢-٥ : أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بتساؤلات البحث:

١-٢-٢-٥ فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن

بين البحث ما يلي :

- أفراد البحث يرون أن هنالك خمسة تقنيات حديثة تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن تتمثل في:

١- الحاسب الآلي.

٢- الفاكس.

٣- الإنترنت (الشبكة الداخلية).

٤- الإكسترانت (الشبكة الخارجية).

٥- أقراص الليزر المدمجة.

وفي هذا الصدد يوصي الباحث بضرورة دعم التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن وذلك من خلال توفيرها بأعداد كبيرة وتوفير الأحدث منها ، وتزويدها بكافة التجهيزات الأساسية حتى نستطيع من خلالها الارتقاء بمستوى العمل. كذلك يجب عدم الاعتماد فقط على هذه التقنيات بل لا بد من الحصول على كافة التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم مساهمة فعالة في العمل .

● أفراد البحث يرون أن هنالك تسعة تقنيات حديثة لا تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:

١- الميكروفيلم.

٢- التيليتيكس.

٣- الفيديو تكس.

٤- الاتصال الهاتفي عن طريق الانترنت.

٥- نظام الاجتماع عن بعد.

ومن ثم يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بتوعية منسوبي الإدارة العامة لدوريات الأمن بماهية وأهمية التقنيات الحديثة غير المستخدمة والتعريف بخصائصها ومميزاتها، مثل الإنترنت ونظام الاجتماع عن بعد، نظراً لفوائدها الجمة في مجال العمل، أما بالنسبة لبعض التقنيات مثل (الميكروفيلم والتيليتيكس والفيديو تكس) فيرى الباحث أن هذه التقنيات أصبحت متقدمة وغير مجدية عملياً.

● أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لا تستخدم، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (١،٤٢).

٢-٢-٥-٢ فيما يتعلق بمدى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن

بين البحث ما يلي :

- أفراد البحث يرون أن هنالك تقنيتين من التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم (كثيراً جداً) وتتمثل في:
 - ١- الحاسب الآلي.
 - ٢- الفاكس.
 - أفراد البحث يرون أن هنالك ثلاثة من التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم بدرجة (متوسطة) وتتمثل في:
 - ١- الإنترنت (الشبكة الداخلية).
 - ٢- أقراص الليزر المدمجة.
 - ٣- الإكسترانت (الشبكة الخارجية).
 - أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن تستخدم بدرجة كثيرة ، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٣،٧٨).
- ومن ثم يوصي الباحث بضرورة دعم التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن من خلال صرف المكافآت والحوافز التشجيعية ،و إجراء البرامج التدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم التقنية والارتقاء بها ،إضافة إلى استقدام الخبراء في مجال التقنية. هذه الأمور من شأنها أن تسهم في رفع درجة استخدام التقنيات الحديثة مما ينعكس إيجاباً على العمل .

٥-٢-٣ فيما يتعلق بمدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن، بين البحث ما يلي :

• أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن تتمثل في:

- ١- تساعد التقنيات الحديثة على توفير نظام معلومات متكامل.
- ٢- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.
- ٣- تعمل التقنيات الحديثة على توفير الوقت الكافي للرؤساء.
- ٤- تساعد التقنيات الحديثة على الارتقاء بالمهارات الإدارية للرؤساء.
- ٥- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تفعيل الرقابة.

• أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها ثمانية انعكاسات (كبيرة) على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:

- ١- تسهم التقنيات الحديثة في تخفيف عبء العمل لدى الرؤساء.
- ٢- تساعد التقنيات الحديثة في سرعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
- ٣- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الاستقرار في بيئة العمل.
- ٤- تسهم التقنيات الحديثة في تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٥- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من خطورة العمل.

• أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤،١٢) .

ويرى الباحث أن هذا يمثل عنصر إيجابي من جراء استخدام التقنيات الحديثة وتأثيرها الإيجابي على الجوانب المتعلقة بنطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن .

٥-٢-٣ فيما يتعلق بمدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في

الإدارة العامة لدوريات الأمن بين البحث ما يلي :

● أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن تتمثل في:

- ١- تسهم التقنيات الحديثة في السرعة في إنجاز العمل.
- ٢- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار.
- ٣- تسهم التقنيات الحديثة في تفعيل وتنشيط خطوط الاتصال.
- ٤- تساعد التقنيات الحديثة على سهولة التنسيق داخل المنظمة.
- ٥- تسهم التقنيات الحديثة في تنمية كفاءة وقدرات المرؤوسين.

● أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها تسعة انعكاسات (كبيرة) على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:

- ١- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد السلطات اللازمة لأداء العمل.
- ٢- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد المسؤوليات المترتبة على أداء العمل.
- ٣- تساعد التقنيات الحديثة على السرعة في اتخاذ القرارات.
- ٤- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للرؤساء والمرؤوسين.
- ٥- تساعد التقنيات الحديثة على سرعة التصرف في المواقف الطارئة والحرية.

● أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤,٠٨)

ويرى الباحث أن هذا يمثل عنصر إيجابي من جراء استخدام التقنيات الحديثة وتأثيرها الإيجابي على الجوانب المتعلقة بتفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن .

٥-٢-٤ فيما يتعلق بمدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات

والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن بين البحث ما يلي :

● أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها سبعة انعكاسات (كبيرة جداً) على تحديد

الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:

١- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الدقة في نقل المعلومات.

٢- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى سرعة وصول المعلومات في

الوقت المناسب.

٣- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تشابك وتعقد الأعمال.

٤- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تخفيض تكلفة نقل المعلومات.

٥- تسهم التقنيات الحديثة في تنمية العمل الجماعي.

● أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها سبعة انعكاسات (كبيرة) على تحديد

الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:

١- تساعد التقنيات الحديثة على توفير المعلومات حول الأعمال والمهام الوظيفية.

٢- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تحريف المعلومات وتشويهها.

٣- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تداول المعلومات بين المرؤوسين.

٤- تساعد التقنيات الحديثة على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل.

٥- تساعد التقنيات الحديثة على نقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء.

● أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على

تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤،١٦).

ويرى الباحث أن هذا يمثل عنصر إيجابي من جراء استخدام التقنيات الحديثة وتأثيرها

الإيجابي على الجوانب المتعلقة بتحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة

لدوريات الأمن.

٥-٢-٦ فيما يتعلق بمدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في

الإدارة العامة لدوريات الأمن بين البحث ما يلي :

- أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها خمسة انعكاسات (كبيرة جداً) على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن تتمثل في:
 - ١- تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى إنجاز العمل.
 - ٢- تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مستوى الإنتاجية بالعمل.
 - ٣- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاستثمار للوقت.
 - ٤- تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مناخ العمل.
 - ٥- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى التنسيق بين أنشطة المنظمة.
- أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها ثمانية انعكاسات (كبيرة) على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن أبرزها تتمثل في:
 - ١- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى فاعلية الإشراف والرقابة.
 - ٢- استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحديد مدى الاقتصاد في النفقات.
 - ٣- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات المرؤوسين.
 - ٤- تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات الرؤساء.
 - ٥- تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى عبء العمل لدى الرؤساء.
- أفراد البحث يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاس (متوسط) واحد على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن يتمثل في " تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى".
- أما بشكل عام فإن أفراد البحث يرون بأن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، طبقاً لنتائج البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (٤،٠٥).

ويرى الباحث أن هذا يمثل عنصر إيجابي من جراء استخدام التقنيات الحديثة وتأثيرها الإيجابي على الجوانب المتعلقة بالمركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن.

٥-٢-٧ فيما يتعلق بمدى تباين استجابات مفردات البحث تجاه المحاور الرئيسية

باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية بين البحث ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث العسكريين حول محاور تعزى إلى اختلاف الرتبة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث المدنيين حول محاور تعزى إلى اختلاف المرتبة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث حول (مدى استخدام التقنيات الحديثة ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) تعزى إلى اختلاف العمر.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل بين آراء أفراد البحث الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥ - ٤٠) سنة وبقية أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح بقية أفراد البحث الذين كانوا أكثر موافقة على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث حول (مدى استخدام التقنيات الحديثة ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد الاتصالات والعلاقات في الإدارة العامة لدوريات الأمن) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠١ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على مؤهل جامعي فما فوق وبقية أفراد البحث حول استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح أفراد البحث الحاصلين على مؤهل جامعي فما فوق والذين كانوا أكثر موافقة على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠١ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على دبلوم متوسط وبقية أفراد البحث حول مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن لصالح بقية أفراد البحث والذين كانوا أكثر موافقة على مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ فأقل بين آراء أفراد البحث الحاصلين على دبلوم متوسط وبقية أفراد البحث حول (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن) لصالح بقية أفراد البحث والذين كانوا أكثر موافقة على (مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ، مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ فأقل حول محاور تعزى إلى اختلاف الخبرة .

٣-٥ التوصيات العامة للبحث :

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث فإن الباحث يرى الأخذ بالتوصيات التالية :

- ١- ضرورة أن يعاد النظر بصفة دورية في الهيكل التنظيمي ونظم ولوائح العمل للإدارة العامة لدوريات الأمن في ضوء المهام والمسؤوليات المتجددة التي تسند إليها ، وفي ظل توفر التقنيات الحديثة المناسبة التي من شأنها أن يكون لها دور فعال وكبير .
- ٢- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط أقسام الإدارة العامة لدوريات الأمن فيما بينها وبين الإدارات والقيادات التابعة لها ، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من أجل رفع مستوى أداء العمل في الإدارة العامة لدوريات الأمن .
- ٣- ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير أساليب وإجراءات أعمال الإدارة العامة لدوريات الأمن بصورة خاصة والأجهزة الأمنية بصورة عامة ، من خلال تحويل تلك الأساليب والإجراءات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الطرق الآلية لضمان دقة وسرعة تنفيذ تلك الإجراءات من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة على أحسن وجه.
- ٤- مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل التنظيمي ، وتوفير نظام معلومات واتصالات جيد .
- ٥- تخصيص بنود معينة في ميزانية القطاعات الأمنية لتطوير التقنيات التي تستخدم في العمل الإداري ، وإعطاء التقنيات الحديثة الأولوية في سلم الاهتمامات.
- ٦- القيام بدراسات وأبحاث مستقبلية على توظيف التقنيات الحديثة في الأجهزة الأمنية الأخرى للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- ١- أبو إسماعيل، فؤاد أبو الفتوح (١٩٨٦م). دورة حياة التكنولوجيا. مجلة العلوم الإدارية ، العدد (١)، الرياض .

- ٢- أبو بكر ،مصطفى محمود (٢٠٠٣م) .التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . الإسكندرية :الدار الجامعية .
- ٣- أبو الخير، كمال حمدي (١٩٧٣م) .العملية التنظيمية والبناء التنظيمي . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٤- أبو شامة ،عباس ،ومحمد البشري (٢٠٠٥م) . نظم وإدارة الشرطة العربية .الرياض : مكتبة الرشد .
- ٥- أبو الفضل ، عبد الشافي محمد (٢٠٠٦م) . أوراق علمية غير منشورة .الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٦- أبو قحف ، عبدالسلام (٢٠٠٥) .أساسيات التنظيم والإدارة . الإسكندرية: الدار الجامعية .
- ٧- الأخرس ، محمد صفوح(١٩٩١م) . الأساس الاجتماعي للتقدم العلمي والتقني . الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب .
- ٨- أسعيد ، محمد فايز (١٩٨٤م) . مشاكل التنمية في العالم الثالث . ط١، الرياض: كتاب الوطن.
- ٩- الأمم المتحدة (٢٠٠٣م) . التكنولوجيا الجديدة لتعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة ، نيويورك : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا .
- ١٠- بايونس ، عمر احمد (١٩٩٣م) . التنظيم الإداري لجهاز المرور في مواجهة مشاكل المرور .رسالة ماجستير غير منشورة ،المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض .
- ١١- بدران، محمد محمد(١٩٨٥م) . أسس الإصلاح الإداري . ط٢، القاهرة : دار النهضة العربية.
- ١٢- برعي، ممدوح(١٤٠٨هـ) . مذكرات عن الدورات . الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية .

- ١٣- برهان ، محمد أنور (١٩٩٩م). تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العربية في عقد التسعينات. المجلة العربية للإدارة ، المجلد (١٩) العدد (١) ، عمان.
- ١٤- برهان ، محمد أنور وآخرون (١٩٨٨م) . تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية. المجلة العربية للإدارة ، المجلد(١٢) العدد(١) ، عمان .
- ١٥- البطمة، محمد عثمان (١٩٨٢م). الحاسبات الآلية والإدارة في الأجهزة الحكومية. الرياض: دار العلوم للنشر.
- ١٦- البكر، محمد عبدالله (٢٠٠٥م) . النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية. مجلة الإداري، السنة(٢٧) العدد (١٠٢) ، مسقط .
- ١٧- جاكسون، جون وآخرون.(١٩٨٨م). نظرية التنظيم منظور كلى للإدارة. ترجمة خالد حسن زروق ، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٨- الحازمي ، خليل عبيد (١٩٩٩م). أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- ١٩- جبر، فلاح سعيد (١٩٨٠). العلم والتكنولوجيا والتنمية القومية . بيروت: دار الثورة للصحافة والنشر.
- ٢٠- جبر، فلاح سعيد (١٩٧٩م). مشاكل نقل التكنولوجيا . ط١، بيروت: المؤسسة العربية للنشر.
- ٢١- الجهني ، عبد المعطي سلامة (٢٠٠٢م). اتجاهات العاملين في الأجهزة الأمنية نحو أهمية استخدام البريد الإلكتروني وحماية المعلومات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- ٢٢- حريم ، حسين محمود (٢٠٠٦م). تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل) ط٣، عمان : دار الحامد للنشر .

- ٢٣- حريم ، حسين محمود (٢٠٠٣م). إدارة المنظمات . ط١، عمان : دار الحامد للنشر .
- ٢٤- حلاوة ، الصادق (١٩٦٣م) . الأمن العام فلسفته وخطته . القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢٥- حلباوي، يوسف (١٩٩٢م) . التقانة في الوطن العربي: مفهوما وتحدياتها. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية .
- ٢٦- حلباوي ، يوسف (١٩٩٠م) . بحث ونقل التقانة الحديثة في الوطن العربي. مجلة شؤون عربية، العدد (٦٣) ، تونس .
- ٢٧- حماده ، طارق (١٩٨١م). التكنولوجيا والتنمية الإدارية في الدول النامية. المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٥) العدد (٤) ، عمان.
- ٢٨- الخشالي ، جار الله(٢٠٠٦م) . العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية . مجلة دراسات ، المجلد (٣٣) العدد(١) ، عمان .
- ٢٩- الخيني، محمد علي(٢٠٠٣م) . الواقع التنظيمي وآليات تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٣٠- الخيري ، محمد موسى(٢٠٠٣م) . دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- ٣١- داود، حسن طاهر(٢٠٠٤م) . أمن شبكات المعلومات، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٣٢- الدبس ، ريم (٢٠٠٤م) . أنظمة الاتصالات . ط١ ، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر .
- ٣٣- دره ، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤م) . الإدارة الحديثة . ط١ ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية .
- ٣٤- درويش، ابراهيم (١٩٩٨م) . الإدارة العامة . ط٤ ، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية .
- ٣٥- رشيد ، احمد (١٩٨٧م). نظرية الإدارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية .

- ٣٦- السالم ، سالم محمد (١٩٩٢م) . التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ٣٧- سالم ، فؤاد وآخرون (١٩٩٥م) . المفاهيم الإدارية الحديثة . طه ، عمان : مركز الكتب الأردني .
- ٣٨- السالمي ، علاء ، و رياض الدباغ (٢٠٠١م) . تقنيات المعلومات الإدارية . ط١، عمان: دار وائل للنشر.
- ٣٩- السبيعي ، فهد سعد (٢٠٠٣م) . مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٤٠- السبيق ، عبدالكريم قاسم (٢٠٠٣م) مدى استفادة الأجهزة الأمنية من خدمات شبكة الإنترنت. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- ٤١- السعيد ، خالد عبدالله (٢٠٠٣م) . معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٤٢- سلطان، تركي ابراهيم (١٩٨٥م) . نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي. الرياض: دار المريخ .
- ٤٣- سندي ، طلعت (٢٠٠٠م) . التطور التكنولوجي وأثره على العاملين . مجلة الإداري ، السنة (٢٢) العدد (٨٢) ، مسقط .
- ٤٤- السيد، ابراهيم يحيى (٢٠٠٠م) . مكونات واستخدام الحاسب الآلي . القاهرة: دار الأمل للنشر.
- ٤٥- السيف، عبدالجليل (١٤١٣هـ) . تقييم برامج التوعية المرورية خلال الأسابيع المرورية. الرياض :مكتبة الملك عبدالعزيز .

- ٤٦- شوايش ، مصطفى نجيب (١٩٩٣م). الإدارة الحديثة . ط١ ، عمان : دار الفرقان للنشر.
- ٤٧- الشدي، طارق عبدالله (٢٠٠١م) . آلية البناء الأمني لنظم المعلومات. الرياض: دار الوطن للطباعة والنشر .
- ٤٨- الشماع، خليل محمد (١٩٩٩م) . مبادئ الإدارة . ط١ ، عمان: دار المسيرة للنشر .
- ٤٩- الشهراني ، سعد عبدالله (٢٠٠٣م) . التنظيم الأمثل للشرطة فى ضوء المفهوم الشامل للأمن. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- ٥٠- الشويعر ، تركي صالح (٢٠٠٣م) . دور التقنيات الحديثة فى عملية صنع القرار . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٥١- الصحن ،محمد فريد وآخرون (٢٠٠٠م). مبادئ الإدارة . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٥٢- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٥م) . التنظيم الإبداعي . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- ٥٣- الطجم ، عبدالله عبدالغني (١٤١٦هـ) . التطوير التنظيمي . جدة : دار البلاد للطباعة .
- ٥٤- عبابده،حسان حسين (٢٠٠٤م). مصادر المعلومات وتنمية المقتنيات فى المكتبات ومراكز المعلومات. ط ١ ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- ٥٥- عبد السلام ، إبراهيم وآخرون (١٩٨٦م). دور الحاسب الآلي فى التنمية الإدارية. مجلة الإدارة العامة ، السنة (٢٥) العدد (٥٠)، الرياض .
- ٥٦- عبد السلام، احمد تحسين(٢٠٠٦م) . الاحتراف فى عالم الموبايل . القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر.
- ٥٧- عبد المتعال، محمد سيد (١٩٩٧م) . أصول الإدارة الحديثة. القاهرة : المؤلفان .
- ٥٨- عبده، علي عبدالمجيد (١٩٩٥م) . الأصول العلمية للإدارة والتنظيم . ط٢٠ ، القاهرة: مكتبة عين شمس .

- ٥٩- العبيد ، يعقوب فهد(١٩٨٩م).التنمية التكنولوجية :مفهومها ومتطلباتها.القاهرة: الدار الدولية للنشر .
- ٦٠- عبيدات ،ذوقان وآخرون(١٩٨٧م).البحث العلمي مفهومه-أدواته-أساليبه. عمان : دار الفكر للنشر .
- ٦١- العبيدي ، قيس محمد(١٩٩٧م).التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ. طرابلس: الجامعة المفتوحة
- ٦٢- العتيبي، ابراهيم عويض (١٤٢٢هـ).محاضرة مادة دبلوم المرور . الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٦٣- العساف، صالح حمد (١٩٩٥م).المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية . الرياض: مكتبة العبيكان .
- ٦٤- عطية ، حامد (١٩٨٣م) .تأثيرات الحاسب الآلى على التنظيم والسلوك فى المنظمة. مجلة الإدارة العامة ، العدد(٣٩) ، الرياض .
- ٦٥- العقيلي، صالح ،و خالد البليشة .(٢٠٠٠م).الحاسوب البرمجيات والمعدات . عمان: دار الشروق للنشر .
- ٦٦- عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٣م) .الوجيز فى مبادئ وأصول الإدارة.عمان: دار زهران للنشر
- ٦٧- العكش، فوزي عبدالله (١٩٨١م) .إدارة التكنولوجيا فى الدول النامية .الشارقة :مطبعة صوت الخليج .
- ٦٨- العكش، فوزي عبدالله(١٩٨٢م) .التكنولوجيا والإدارة. المجلة العربية للإدارة، العدد(٤) ،عمان.
- ٦٩- العلاق، بشير (١٩٨٨م).مبادئ الإدارة .ط١، القاهرة : دار اليازوري العلمية للنشر .

- ٧٠- عيش، محمد ماهر (١٩٧٠م). أصول التنظيم والإدارة . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٧١- علي، ماهر جمال الدين (١٤١٧هـ) . مجلة الفكر الشرطي . ج ٥٥، ٤٤ ، الشارقة .
- ٧٢- عمر ، خالد احمد (١٩٩١م). تنظيم إدارة الشرطة . القيادة العامة لشرطة دبي : مطابع البيان.
- ٧٣- عيسى ، حسام محمد (١٩٨٧م) . نقل التكنولوجيا . القاهرة: دار المستقبل العربي .
- ٧٤- الغامدي ، منى راشد (٢٠٠١م) . رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي. الرياض: مكتب التربية العربي للدول الخليج.
- ٧٥- غنايم، عمرو ، وعلي الشرفاوي (١٩٨٠م) . تنظيم وإدارة الأعمال . بيروت : دار النهضة العربية للنشر .
- ٧٦- قاسم، عباس عيسى (١٩٩٤م) . التقنيات الحديثة وأثرها على العمل المكتبي. مجلة الإداري، السنة (١٦) العدد (٥٩) ، مسقط .
- ٧٧- قاسم، عباس عيسى (١٩٩٠م). انعكاسات التقنية على الإنتاجية في العمل الإداري. مجلة الإداري، السنة (١٢) العدد (٤١) ، مسقط .
- ٧٨- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٦م). نظرية المنظمة والتنظيم . ط٢، عمان : وائل للنشر .
- ٧٩- القريوتي ، محمد ، ومهدي زويلف (١٩٩٣م) . المفاهيم الحديثة في الإدارة. ط٣، عمان: المؤلفان.
- ٨٠- القريوتي، موسى، وعلي مبارك (٢٠٠٤م) . أساسيات الإدارة الحديثة . ط١، عمان: دار تسنيم.
- ٨١- الكبيسي، عامر (١٩٩٨م) . التصميم التنظيمي . ط١ ، الدوحة : دار الشرق .
- ٨٢- الكبيسي ، عامر (١٩٩٨م) . الفكر التنظيمي. ط١ ، الدوحة : دار الشرق .

- ٨٣- كلو ، صباح محمد (٢٠٠٠م). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلد (٦) العدد (٢) ، الرياض .
- ٨٤- كونتز، هارولد، و سيريل أودونل (١٩٨٢م) . مبادئ الإدارة. ترجمة: بشير العريضي، ومحمود فتحي عمر ، بيروت: مكتبة لبنان.
- ٨٥- ماهر ، احمد(٢٠٠٥م) . الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٨٦- ماهر ، احمد(٢٠٠٤م) . الإدارة : المبادئ والمهارات . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٨٧- المدير ، فهد محمد (٢٠٠٥م) . مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٨٨- مرار ، فيصل فخري (١٩٨٣م) . الإدارة . عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- ٨٩- المشاري ، ناصر زيد (٢٠٠٥) . المدخل إلى شبكات الحاسب الآلي . الرياض: مكتبة الرشد للنشر .
- ٩٠- المصري، احمد محمد (٢٠٠٠م) . الإدارة الحديثة . القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة .
- ٩١- المعاز، حمدي مصطفى (١٩٨٤م) . وظائف الإدارة . القاهرة: دار النهضة العربية للنشر.
- ٩٢- معلوف، لويس (١٩٦٠م) . المنجد في اللغة والآداب والعلوم . بيروت : المطبعة الكاثوليكية.
- ٩٣- المغامس ،محمد عبدالله (٢٠٠٣م) . فاعلية استخدام تقنية الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير أعمال قطاع الجوازات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

- ٩٤- المغربي ، كامل محمد (٢٠٠٠م) . الأساسيات والمبادئ فى الإدارة . الرياض: دار الخريجي للنشر .
- ٩٥- المقلي، عمر أحمد (٢٠٠٢م). مبادئ الإدارة. الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة .
- ٩٦- منصور ، علي محمد (١٩٩٩م) . مبادئ الإدارة . ط١، القاهرة : مجموعة النيل العربية .
- ٩٧- المهوس، محمد ، وهاني خاشقجي(١٩٨٧م) . مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري. الرياض: المؤلفان .
- ٩٨- الموسوي ،سنان (٢٠٠٤م) . الإدارة المعاصرة . ط١، عمان : مجدلاوي للنشر .
- ٩٩- ناصر، هاشم(٢٠٠٥م). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق . عمان: دار أسامة للنشر .
- ١٠٠- النمر ، سعود وآخرون(٢٠٠١م) . الإدارة العامة الأسس والوظائف . ط٥ ، الرياض : مكتبة الشقري .
- ١٠١- هاشم ، زكي محمود(١٩٨٨م). التنظيم وطرق العمل . الكويت : منشورات ذات السلاسل.
- ١٠٢- الهواري، سيد محمد(١٩٧٣م) . الإدارة :الأصول والأسس العلمية ط٥، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١٠٣- و. ويلسون (١٩٦٩م) . إدارة الشرطة . ترجمة :اللواء شفيق عصمت ، القاهرة: أكاديمية الشرطة ، معهد القادة لضباط الشرطة .
- ١٠٤- يس، محمد ، ومدني علاقي (١٩٧٧م) . وظائف الإدارة . ط٣ ، جدة :جامعة الملك عبدالعزيز.
- ١٠٥- يوسف ، شحادة حلمي (١٩٨٨م). تنسيق سياسة الاستفادة من التقنية فى الدول العربية. مجلة الإدارة العامة ، السنة (٢٧) العدد (٥٧) ، الرياض .

الملاحق

ملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين

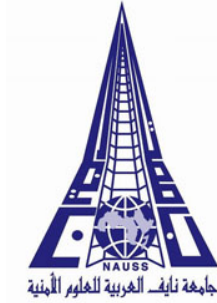
بيان بأسماء محكمين أداة البحث

م	إسم المحكم	العمل
١	د/ ابراهيم عبدالله الماحي	وكيل كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٢	عقيد.د/ راضي عبد المعطي السيد	عضو هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٣	د/ صلاح جهيم الحربي	عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض
٤	د/ طه حسن النور	عضو هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

٥	أ.د / عامر خضير الكبيسي	رئيس قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٦	فريق.د/ عباس أبو شامة	رئيس قسم العلوم الشرطية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٧	أ.د / عبدالرحمن إبراهيم الشاعر	عميد مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٨	د/ عجلان محمد الشهري	عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض
٩	أ.د / محمد سيد حمزاوي	عضو هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٠	أ.د/ محمد فتحي محمود	عضو هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

ملحق رقم (٢) أداة البحث (الإستبانة)

"بسم الله الرحمن الرحيم"



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
ماجستير علوم إدارية

أخي الكريم /

يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة ، التي صممت لجمع البيانات اللازمة للبحث الذي أقوم بإعداده استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان : " التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية " : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لدوريات الأمن .

لقد تم تصميم هذه الاستبانة بحيث يتم الإجابة عن أسئلتها في مدة وجيزة حرصاً على وقتكم الثمين ، لذا فإن إجاباتكم السديدة عن جميع فقراتها لها أهميتها في تحقيق أهداف البحث .

مع العلم أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط ، لذا فلا ضرورة
لذكر الاسم الخاص بشخصكم الكريم إذا رأيتم ذلك .

شاكراً ومقدراً لكم تجاوبكم وحسن تعاونكم وتقديركم لأهمية البحث العلمي سلفاً ،،،

أخوكم الباحث

محمد بن أحمد عبدالله كليبي

أولاً : البيانات الأولية (الشخصية) :

رجاءاً استيفاء البيانات التالية أو وضع علامة (√) في الخانة المناسبة مما يلي :

١- الرتبة (للعسكريين) :

٢- المرتبة (للمدنيين) :

٣- العمر :

- أقل من ٣٠ سنة ()

- من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة ()

- من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ()

- من ٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة ()

- ٤٥ سنة فأكثر ()

٤- المؤهل العلمي :

- ثانوية عامة فأقل ()

- () - دبلوم متوسط
- () - جامعي
- () - دراسات عليا

٥- الخبرة :

- () - أقل من ٥ سنوات
- () - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- () - من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات
- () - ١٥ سنة فأكثر

ثانياً : البيانات الأساسية (محاور البحث) :

المحور الأول : التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن .

التساؤل البحثي : أي من التقنيات الحديثة التالية تستخدم في الإدارة العامة لدوريات الأمن، وما مدى استخدام كل منها ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء الإطلاع عليها ، ووضع علامة (√) في الحقل المناسب

أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن وجهة نظرك :

م	العناصر	لاستخدم	تستخدم	مدى استخدامها			
				كثير جداً	كثير	متوسط	محدود جداً
١.	الحاسب الآلي						
٢.	الإنترنت						
٣.	الإنترانت (الشبكة الداخلية)						
٤.	الإكسترانت (الشبكة الخارجية)						
٥.	البريد الإلكتروني						
٦.	الفاكس						
٧.	نظام الاجتماع عن بعد						
٨.	الاتصال الهاتفي عن طريق الانترنت						

							٩ . الفيديو تكس
							١٠ . التيلتكس
							١١ . الميكروفيلم
							١٢ . الميكرووف
							١٣ . أقراص الليزر المدمجة
							١٤ . تقنيات الهاتف المحمول
							١٥ . وسائل أخرى : الرجاء تحديدها
							-
							-

المحور الثاني : انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن .

التساؤل البحثي : ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية المرتبطة بنطاق

الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء الإطلاع عليها ، ووضع علامة (√) في الحقل المناسب

أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن وجهة نظرك :

م	العناصر	مدى الانعكاسات				
		كبير جداً	كبير	متوسط	محدود	محدود جداً
١ .	تسهم التقنيات الحديثة في تخفيف عبء العمل لدى الرؤساء					
٢ .	تساعد التقنيات الحديثة على الارتقاء بالمهارات الإدارية للرؤساء					
٣ .	تعمل التقنيات الحديثة على توفير الوقت الكافي للرؤساء					
٤ .	تسهم التقنيات الحديثة في تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين					
٥ .	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تفعيل الرقابة					
٦ .	تساعد التقنيات الحديثة الرؤساء في تفويض بعض صلاحياتهم للمرووسين					
٧ .	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل					
٨ .	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من خطورة العمل					
٩ .	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الاستقرار في بيئة العمل					

					١٠ تسهم التقنيات الحديثة في الحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية
					١١ تساعد التقنيات الحديثة في التقليل من المستويات الإدارية
					١٢ تساعد التقنيات الحديثة في سرعة الاتصال بين الرئيس والمؤوس
					١٣ تساعد التقنيات الحديثة على توفير نظام معلومات متكامل
					١٤ عناصر أخرى ذات ارتباط بانعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على نطاق الإشراف، الرجاء تحديدها :
					-
					-

المحور الثالث-انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن .
التساؤل البحثي : ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية المرتبطة بتفويض السلطات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟
فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء الإطلاع عليها ، ووضع علامة (√) في الحقل المناسب أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن وجهة نظرك :

م	العناصر	مدى الانعكاسات			
		كبير جداً	كبير	متوسط	محدود جداً
١-	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للرؤساء والمؤوسين				
٢-	تساعد التقنيات الحديثة على السرعة في اتخاذ القرارات				
٣-	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمؤوسين للتعبير عن آرائهم				
٤-	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى مشاركة المؤوسين في اتخاذ القرارات				
٥-	تسهم التقنيات الحديثة في تدعيم الثقة في المؤوسين				
٦-	تسهم التقنيات الحديثة في تنمية كفاءة وقدرات المؤوسين				
٧-	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد السلطات اللازمة لأداء العمل				
٨-	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد المسؤوليات المترتبة على أداء العمل				

					تسهل التقنيات الحديثة في السرعة في إنجاز العمل	-٩
					تسهل التقنيات الحديثة في تفعيل وتنشيط خطوط الاتصال	-١٠
					تساعد التقنيات الحديثة على سهولة التنسيق داخل المنظمة	-١١
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من المركزية في اتخاذ القرارات	-١٢
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار	-١٣
					تساعد التقنيات الحديثة على سرعة التصرف في المواقف الطارئة والحرية	-١٤
					عناصر أخرى ذات ارتباط بانعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تفويض السلطات ، الرجاء تحديدها :	-١٥
						-
						-

المحور الرابع : انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

التساؤل البحثي : ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية المرتبطة بتحديد العلاقات والاتصالات في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء الإطلاع عليها ، ووضع علامة (√) في الحقل المناسب أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن وجهة نظرك :

م	العناصر	مدى الانعكاسات				
		كبير جداً	كبير	متوسط	محدود جداً	محدود
-١	تساعد التقنيات الحديثة على سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين					
-٢	تساعد التقنيات الحديثة على نقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء					
-٣	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى توفير المعلومات عن أداء المرؤوسين					
-٤	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى توفير المعلومات عن المشكلات التي تواجه المرؤوسين					
-٥	استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تداول المعلومات بين المرؤوسين					
-٦	تساعد التقنيات الحديثة على توفير المعلومات حول الأعمال والمهام الوظيفية					
-٧	تساعد التقنيات الحديثة على سرعة تزويد الموظفين بالمستجدات في بيئة العمل					

					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تحريف المعلومات وتشويهها	٨-
					تسهم التقنيات الحديثة في تنمية العمل الجماعي	٩-
					تسهم التقنيات الحديثة في إقامة العلاقات الودية وتخفيف حدة التوترات	١٠-
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تخفيض تكلفة نقل المعلومات	١١-
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الحد من تشابك وتعقد الأعمال	١٢-
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب	١٣-
					استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى الدقة في نقل المعلومات	١٤-
					عناصر أخرى ذات ارتباط بانعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على تحديد العلاقات والاتصالات، الرجاء تحديدها :	١٥-
						-
						-

المحور الخامس: انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على المركزية واللامركزية في الإدارة العامة

لدوريات الأمن ؟

التساؤل البحثي : ما مدى انعكاسات استخدام التقنيات الحديثة على العناصر التالية المرتبطة بالمركزية

واللامركزية في الإدارة العامة لدوريات الأمن ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات برجاء الإطلاع عليها ، ووضع علامة (√) في الحقل المناسب

أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن وجهة نظرك :

م	العناصر	مدى الانعكاسات				
		كبير جداً	كبير	متوسط	محدود	محدود جداً
١-	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى عبء العمل لدى الرؤساء					
٢-	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات الرؤساء					
٣-	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين					
٤-	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى الانسجام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى					
٥-	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى السرعة في اتخاذ القرارات					
٦-	تساعد التقنيات الحديثة في تحديد مدى كفاءة وقدرات المرؤوسين					
٧-	تسهم التقنيات الحديثة في تحديد مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات					

