المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية ـ مكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٥٢١٦

الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب

عاطي بن عطية بن حسين القرشي

إشراف

الدكتور/ علي بن عبد الله بردي الزهراني

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٥/١٤٢٦هـ

ملخص الدراسة

اسم الباحث: عـــاطي بن عطية حسين القرشي

عنوان الدراسة:

الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على ممارسات الإدارة الذاتية وأثرها في الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضـــباط شـــرطة منطقة مكة المكرمة.

٢- التعرف على ممارسات الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط شرطة منطقة مكـــة المكرمة.

٣- تحديد الممارسات التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.

منهج الدراسة: منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد دور الإدارة الذاتية في تحقيـــق الإنتاجيـــة التربوية الأمنية وبيان مدى العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومهارات الإدارة الذاتية.

أداة الدراسة: الاستبانة التي تحتوي على المتغيرات الشخصية (الرتبة ــ المؤهل ــ سنوات الخبرة ــ مقر العمل ــ الدورات التدريبية) والجانب الآخر الممارسات السلوكية للإدارة الذاتية الفعالة لدى ضباط منطقة مكة المكرمة الإدارة الذاتية والممارسات المتعلقة بها.

مجتمع الدراسة: جميع ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١- ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون جميع مهام الإدارة الذاتية بدرجة عالية.

٢- إن العلاقة بين ممارسة الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة علاقة ارتباطية وثيقة تؤكدها الدراسات النظرية والتطبيقية.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الرتبة.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمقر العمل.

أهم التوصيات وآليات العمل:

١- التأكيد على ضرورة إتاحة المزيد من ممارسة الإدارة الذاتية في مديريات وأقـــسام ومراكـــز الشرطة، لأن ذلك يُعد نوعاً من الإصلاح الإداري التنظيمي.

٢- دعم وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية الصادرة عن ضباط الشرطة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويرسخ مبادئ المشاركة والحرية والاستقلالية ويحد مـــن مـــشكلات التبعية والبيروقراطية والرقابة المركزية على الأداء.

٣- تتطلب الإدارة الذاتية وجود قيادة مؤهلة، وتنمية مهنية مستمرة للعاملين مع ضرورة تـــوفير وإعداد برامج تدريب تتعلق بالممارسة الفعلية للقيادة.

Summary of the study

The title of the study

Self-management and its role in realization of the security educative productivity for the executive officer of Makkah area.

The goals of the study

The study aims to realize the following goals.

1- The axes of the security educative productivity and the self-management exercises related to it for the executive officer of Makkah area.
2- The identification of self-management and the security educative productivity skills for the executive officers of Makkah area.
3- Define the exercises which realize the security educative productivity of the executive officers of Makkah area.

The Method of the study

The descriptive methodology for definition of self-management's role in realization of the security educative productivity and showing the relation between the personal variables and self- management skills.

The tool of the study.

The questionnaires which contains the personal variables (the rank – the scientific qualifier – the years of the experience – the place of employment).

The other side is the axes of the security educative productivity for the self – management and the exercises related to it.

The society of the study

All the executive officers police of Makkah area.

The results of the study

The study obtained access to the following results.

1- The executive officers of Makkah area apply self-management exercises with a high degree.
2- The relation between self-management exercises and the realization of the security educative productivity of the officers is a strong relation formed by the applied and theoretical studies.
3- There are differences with statistical evidences between the responses of the sample individuals related to the rank variable.
4- There are differences with statistical evidences between the responses of the sample individuals related to the scientific qualifier variable.
5- There are differences with statistical evidences between the responses of the sample individuals related to the place of employment variable.

The most important recommendations.

1- Confirmation on the necessity of more self-management exercises in the directorates and centers of the police, this can be considered as organizational administrative reform.
2- Support and encourage individuals and collectives initiatives come from the officers which realize the ideal exploitation of the available recourses and establish the principles of participation and freedom and also limitate the subordination and bureaucracy problem and central supervision on the performance.
3- Self-management requires a qualified leadership and continual vocational development for the workers with the necessity of providing them with training programs related to the actual exercises of leadership.

إهداء

أهـدي هـذا الجهـد المتواضع لـوالديّ
اللذان كان لهما الفضل الأول في تـربيتي
وحـثي عـلى الـسعي مـن أجـل الـعلم
وأسـهما فـي إعـانتي بالـدعاء
لهما مني جزيل الثناء والعرفان.
كما أهدي هذا الجهد إلى زوجتي وأبنائي
الـذين تحمـلوا فـترة انـشغالي عـنهم
ووفـروا لـي الجـوّ المـناسب.
كما أهدي هذا الجهد لأخي عبدالرحمن
الذي بذل أقصى جهده لمساعدتي
في إنجاز هذا العمل

الباحث
عاطي عطيه القرشي

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعلى منزلة العلم، وجعل خشيته مقرونةً بالعلم والعلماء قال تعالى: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء﴾ [سورة فاطر، آية ٢٨]

والصلاة والسلام على مَنْ كان مشعلاً يضئ طريق الهدى والحق للعالمين.

أشكر الله أولاً وأخيراً على توفيقه وهدايته وعونه لي على إنجاز هذا العمل وتقديمه بين أيديكم ثم أتقدم بشكري لسيدي صاحب السمو الملكي وزير الداخلية الأمير/ نايف بن عبدالعزيز ونائبه صاحب السمو الملكي الأمير/ أحمد بن عبدالعزيز نائب وزير الداخلية وصاحب السمو الملكي الأمير/ محمد بن نايف بن عبدالعزيز مساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية لما يقدمونه من رعاية لمسيرة العلم والمساهمة في تطوير الجهاز الأمني في بلادنا الغالية ليواكب أحدث متطلبات العصر.

والشكر موصول لسعادة مدير الأمن العام الفريق/ سعيد بن عبدالله القحطاني وسعادة مدير شرطة محافظة جدة السابق اللواء/ صالح بن إبراهيم العليان ومدير شرطة محافظة جدة العميد/ مسفر بن رزق الله الزحامي اللذين كان لهما التشجيع والمبادرة بتسهيل مهمتي ومساعدتي لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لهذا الصرح العظيم جامعة أم القرى ممثلة في مديرها معالي الأستاذ الدكتور/ ناصر بن عبدالله الصالح ووكيلي الجامعة كلاً من الأستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري والدكتور/ محمد بن علي العقلا وعمادة الدراسات العليا ممثلة في عميدها الدكتور/ ثامر الحربي وعمادة كلية التربية الممثلة في عميدها الدكتور/ زهير بن أحمد الكاظمي وقسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيسها الدكتور/ علي بن عبدالله بردي الزهراني وأعضاء هيئة التدريس بها لما يقومون به من تبنٍ لهذه البرامج العلمية العظيمة وإتاحة الفرصة لطالب العلم للالتحاق بها وتوفير كل ما يعينه على البحث والدراسة لإثراء المعرفة العلمية.

ثم أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى سعادة الدكتور علي بن عبدالله بردي الزهراني رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط المشرف على هذه الرسالة فبالرغم من مشاغله الكبيرة كرئيس للقسم فقدم من وقته الكثير فنصح ووجه وعدل وأشاد مما أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي صاحب الفضل من قبل ومن بعد حيث لا يتسع المقام لذكر

فضائل هذا الإنسان بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معانٍ وأبعاد حيث أجدني عاجز عن التعبير عن ما أكن له من حب واحترام وتقدير فتح قلبه قبل بيته فاستفدت منه الكثير ليس في مجال البحث العلمي فحسب فله مني خالص الشكر والتقدير والدعاء إلى الله سبحانه وتعالى بأن يحفظه ويوفقه لما يحب ويرضى إنه سميع الدعاء.

وكذلك أشكر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة وجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وكلية المعلمين بجدة الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة وإمداد الباحث بالرؤى والمشورة..

كما أقدم وافر الشكر وصادق الامتنان إلى سعادة الدكتور/ زهير بن أحمد الكاظمي عميد كلية التربية وكذلك سعادة الدكتور/ رمضان أحمد عيد الصباغ اللذان تفضلا بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أشكر سعادة الأستاذ/ عبدالله يوسف رفيع أستاذ اللغة العربية الذي قدم النصح والمشورة خلال إتمامي لعملية البحث وكذلك أشكر سعادة الأستاذ/ مصلح بن سعيد القحطاني لما قدمه من عون ومشورة خلال المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

والشكر موصول لكل من قدم لي عوناً أو مساعدة ولم يرد أسمه في ثناء هذا العرفان.

وأخيراً وليس أخراً لا يفوتني إلا أن أشكر جميع أفراد اسرتي بتضحيتهم بالكثير من أجل تهيئة الجو المناسب لإتمام هذه الدراسة ولهم أهدي هذا الجهد المتواضع.

هذا والله أسأل أن يوفقنا في ديننا ودنيانا وأن يسدد على طريق الحق خطانا وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم وبارك على عبده ورسوله محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
ملخص الدراسة باللغة العربية	ب
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ج
الإهـــداء	د
الشكر والتقدير	هـ
فهرس المواضيع	ز
فهرست الجداول	ط
فهرست الأشكال	ي
الفصل الأول: ألأطار العام للدرسة	
تمهيد	١
أولاً: مشكلة الدراسة	٥
ثانياً: أسئلة البحث	٧
ثالثاً: أهمية الدراسة	٨
رابعاً: أهداف الدراسة	٩
خامساً: حدود الدراسة	١٠
سادساً: مصطلحات الدراسة	١١
الفصل الثاني: ادبيات الدراسة والدراسات السابقة	
القسم الأول: ادبيات الدراسة	١٧
١. الإدارة مفهومها واتجاهات تطورها	١٨
٢. الإدارة الذاتية	٣٥
٣. الإنتاجية التربوية	٥٥
القسم الثاني: دراسة وثائقية لمديرية الأمن العام:	٦٨
- نبذة تاريخيه عن الشرطة	٦٨
- نشأة وتطور الشرطة في المملكة العربية السعودية	٧١
- مديرية الأمن العام	٧٦
القسم الثالث: الدراسات السابقة:	٨٣
١. دراسات باللغة العربية	٨٣
٢. دراسات باللغة الأجنبية	٩٢

تابع فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
▪ أهداف الدراسة الميدانية	١٠١
▪ منهج الدراسة	١٠٢
▪ مجتمع الدراسة	١٠٣
▪ أداة الدراسة	١٠٧
▪ تطبيق أداة الدراسة	١١٢
▪ الأساليب الإحصائية	١١٣
الفصل الرابع: تحليل البيانات	
▪ تحليل البيانات وتفسيرها	١١٥
▪ الإجـــابة على سؤال الدراسة الميدانية	١١٥
الفصل الخامس: نتائج الدرسة	
▪ مناقشة نتائج الدراسة	١٣٦
▪ ملخص نتائج الدراسة	١٣٨
▪ التوصيات وآليات العمل	١٤٠
▪ المقترحات	١٤٢
قائمة المراجع	
أولاً: المراجع العربية	١٤٤
ثانياً: المراجع الأجنبية	١٥١
قـــائمة المـــلاحق	
قائمة أسماء محكمي الاستبانة	١٥٥
نسبة إتفاق المحكمين	١٦٣
الاستبانة في صورتها الأولية	١٥٧
الاستبانة في صورتها النهائية	١٦٥
خطاب عميد كلية التربية	١٧٠

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	ملخص لأهم المناهج الفكرية في الإدارة	٣٢
٢	مراحل وعمليات الإدارة الذاتية	٣٧
٣	وصف مجتمع الدراسة بحسب الرتب العسكرية	١٠٤
٤	وصف مجتمع الدراسة بحسب الخبرة	١٠٥
٥	وصف مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي	١٠٥
٦	وصف مجتمع الدراسة بحسب مقر العمل	١٠٦
٧	وصف مجتمع الدراسة بحسب الدورات التدريبية	١٠٧
٨	المصفوفة الارتباطية بين محاور الإنتاجية التربوية	١١١
٩	حساب الثبات للاستبانة ومحاورها بطريقة الفاكرونباخ	١١٢
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الذاتية المتعلقة بـ "تحديد الأهداف المستقبلية"	١١٦
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الذاتية المتعلقة بـ"تحديد أولويات العمل"	١١٨
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الذاتية المتعلقة بـ "الالتزام بالعمل"	١٢٠
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الذاتية المتعلقة بـ "تفويض السلطة"	١٢٢
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الذاتية المتعلقة بـتحقيق "التنمية الذاتية"	١٢٤
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محاور الإدارة الذاتية	١٢٦
١٦	دراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير الرتبة	١٢٧
١٧	نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير الرتبة العسكرية	١٢٨
١٨	دراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير الخبرة	١٢٩
١٩	نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير الخبرة	١٣٠
٢٠	دراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١٣١
٢١	نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير المؤهل العلمي	١٣٢
٢٢	دراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير مقر العمل	١٣٣
٢٣	نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير مقر العمل	١٣٤

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	العملية الإدارية بناءً علي النظرية العامة للنظم	٣٠
٢	مضيعات الوقت في العمليات الإدارية	٤٥
٣	محددات الإنتاجية التربوية	٦٣
٤	منظومة الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية	٦٥

الفصل الأول

الاطار العام للدرسة

- ⇐ تمهيد.
- ⇐ مشكلة الدراسة.
- ⇐ أسئلة الدراسة.
- ⇐ أهمية الدراسة.
- ⇐ أهداف الدراسة.
- ⇐ حدود الدراسة
- ⇐ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول
ألاطار العام للدراسة

تمهيد:

يشهد العالم تغيرات واسعة ومختلفة في نظم الإدارة وأساليبها ونتيجة لهذه التغيرات حظي مجال الإدارة بأهمية واسعة، نظراً لأنه يمس كافة التطورات العالمية بجميع مناحيها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، ولكن مع هذا التطور نلحظ أن بعض مجالات الإدارة ما زالت ذات طابع مركزي، وأسلوب بيروقراطي رغم ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على عمليات التغير والتطوير والتجويد والإنتاج، وما يصاحبها من مهارات تساعد على النهوض بالعملية الإدارية.

ومن ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة ظهر ما يُعرف بمفهوم الإدارة الذاتية، أو إدارة الذات التي تركز على العمليات السابقة، وتحمل مهارات متعددة تشمل كافة النواحي الإدارية، وتخرج الإدارة من مركزيتها إلى حركة من التغيير الإداري الشامل والجذري، والتي من أبرزها ما يُعرف بأسلوب التسيير الذاتي، الذي يحقق الأهداف المرجوة من تطبيق المفهوم الواسع للإدارة الذاتية(الفلاح ١٤٠١هـ، ص ص: ٧ – ٨).

وقد ركزّت مفاهيم الإدارة الحديثة على تدعيم العمل الجماعي والشراكة والإبداع والتطوير في مجال العمل، وذلك بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأعلى إنتاجية ممكنة، وقد يكون لسمة التغيير والتجديد وتداخل المشكلات التي يتميز بها العصر الحالي أكبر الأثر في إبراز جدوى تركيز الإدارة الحديثة على مفهوم الإدارة الذاتية، التي تظهر فعالية الإداري ونجاحه في استغلال كافة الإمكانات والموارد المتاحة لديه في تطوير وتحسين مستوى أداءه وتوجيه سلوكياته نحو

الأفضل بالإضافة إلى ضرورة تمتعه بمرونة كافية تتيح له التأقلم مع التغيرات، ولذا أصبح من الضروري زيادة الاهتمام بالتطوير الذاتي الذي يعود إلى اكتساب نوع من المهارات والأساليب العلمية الحديثة في إدارة العمل وإدارة الآخرين (سلامة ١٩٨٨م، ص:٦١).

ويرى ودكوك وفرانسيس أن مفهوم الإدارة الذاتية من المفاهيم المعقدة نظراً لتشابه وتداخل وتعدد عناصره، وهي في مجملها تركز على قدرات ومهارات وصفات معينة يفترض وجودها في الإداري، ليكون إدارياً ناجحاً في إدارة نفسه أولاً، ومن ثم إدارة الآخرين (Wood Cock & Francis,1983,P.:30).

ويرى بدلر (Pedlier) عند تحديده لمفهوم الإدارة الذاتية أنها تتمثل في مسؤولية الفرد عن اختيار الأساليب المناسبة لتحقيقها، فالإداري يمكن أن ينجز عمله ذاتياً دون الرجوع إلى من هو أعلى منه، ويكون بذلك قد اختصر الزمن الذي يحتاج فيه العمل في ظل إدارة غير ذاتية إلى زمن أطول (Pedler, Mike,et al, 1988, P.P.: 2-3).

وقد اسهمت دواعٍ عديدة في ظهور الإدارة الذاتية منها: عدم توفر الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال، ولأن الوظيفة الرئيسية هي الإدارة وليس التنفيذ، ولأنه لا يمكن القيام بكل أعمال المرءوسين الذين هم أكثر الناس احتكاكاً بالمشاكل، وبالتالي هم أقدر على حلها، كما أن في التفويض إظهار لثقة واحترام المرؤوسين (مرسي والصباغ، ١٤٠٨هـ، ص: ٣٠٨).

فالإدارة الذاتية تقع مسؤوليتها الرئيسية على الفرد، وهي بالتالي تعتمد على دافعية الشخص واهتمامه ورغبته في الأداء الأفضل والسلوكيات الإيجابية وتحقيق الذات، حيث تتميز بالحركة والارتقاء مع إنتاجية الفرد، فلا تقف عند حد أو زمن معين أو تقتصر على أسلوب دون آخر. (سلامة، ١٩٨٨م ص:٦٩).

والإداري الناجح هو الذي يتعامل ويتأقلم مع البيئة ومتغيراتها، ويستفيد من كافة الوسائل المتاحة لتنمية وتطوير قدراته وإمكانياته لإنجاز الأعمال بكل كفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب امتلاك مهارات متعددة ليقوم بالعمل المطلوب منه إنتاجه (فراي، ١٤٢٢ص:٣١).

وإنتاجية الفرد تنطوي على أكثر من معنى، حيث تختلف باختلاف القصد من المفهوم، وأبسط مفهوم لها هو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أو هي مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة (عامر والخلف، ١٤١٢هـ، ص:٧).

وبناءً عليه ينبغي التفريق بين الإنتاجية كتعبير عن مزاولة أنشطة وعمليات مختلفة، وبين الإنتاجية كعلاقة أو مؤشر تبعاً للقصد منها، فالمخرجات تعبر عن الإنتاج الذي يتم التوصل إليه بمزاولة أعمال معينة باستخدام المدخلات، أما الإنتاجية فهي النسبة بين المخرجات والمدخلات (عامر، ١٤١٤هـ، ص:١٤٠).

وعليه يمكن تعريف الإنتاجية بأنها: الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة.

وعُرفت الإنتاجية أيضاً من منطلق كونها مؤشراً لكفاية الفاعلية بأنها أساس للربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام المواد والعناصر المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف (Mali,1978. P.: 1).

إن الاختلاف في تفسير مفهوم الإنتاجية يرجع إلى اختلاف المحيط الاجتماعي والتراث الفكري والثقافي لمستخدم هذا الاصطلاح من جهة، والأهداف المزمع تحقيقها، وطبيعة العمل، ونوعية المسؤولية من جهة أخرى، هذا الاختلاف يظل قائماً بحكم التغيرات العصرية، ويبقى اتفاقاً عاماً على مدى كفاية عنصر معين من عناصر الإنتاجية على كفاية عناصر الإنتاجية متكاملة، أي مدى كفاية الإنتاجية الجزئية على الإنتاجية الكلية (Fabricant. 1991, P.: 1).

ولكون الإدارة الذاتية قضية ذاتية ومسؤولية فردية، فإنها تعتمد على انطباعات وقناعات وأحاسيس ومشاعر الفرد تجاه هذه القضايا، ولذلك فإن فهم الإنتاجية في الإدارة الذاتية لا يتم بمعزل عن فهم النظريات التي ساهمت في تفسير السلوك الإنساني في العمل، كنظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية العاملين والتوقعات، وغيرها من النظريات الهامة التي تميز بين نوعية العاملين الذين يرغبون في مواجهة الصعاب، وتحقيق الذات، ويشجعون الإبداع، والتغيير والتطوير الإيجابي، ويتحملون المسؤولية ويراقبون أنفسهم ذاتياً، ويشعرون بمتعة الإنجاز، ويستمتعون بتحقيق الإنتاجية ويتأقلمون مع التغييرات والتطورات، وهذا كله أصبغ الصفة التربوية على الإنتاجية المتحققة من الإدارة الذاتية (Cumming. 1990. P.:169).

وقد أشارت دراسة إبراهيم إلى الحاجة لإحلال الإدارة الذاتية في مؤسساتنا خاصة مع ظهور النظام العالمي الجديد الذي صاحبه تغيرات كثيرة كان أبرزها الإصلاحات الإدارية المستمرة التي استهدفت تطوير النظام الإداري، وما صاحبها من التحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية الذاتية التي تُعتبر عنصر أساسي مواكب للتغيرات التي تحدث في المجتمع ككل (إبراهيم، ١٤١٩هـ، ص:٩).

ولقد تنامى دور الإدارة الذاتية وأثرها على الإنتاجية في المملكة العربية السعودية من خلال تطوير العديد من القطاعات الإدارية المختلفة والعمل على تدريب أفرادها، وتطوير كفاءتهم الإدارية، وإكسابهم المهارات الضرورية، وهذا ما أكدته خطه التنمية السابعة من ١٤٢٠هـ ـ ١٤٢٥هـ والتي نظمته استجابة للتطورات ومواكبة للتغيرات، ومواجهة التحديات الحديثة في النظم الإدارية، وقدرتها على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية (وزارة التخطيط، ١٤٢٠هـ، ص:٤٨).

وفي ضوء ما سبق وبسبب الأهمية التي تحتلها العمليات الإدارية في قطاع الأمن الداخلي وانسجاماً مع التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية كبلد يتطلع إلى مواكبة التطورات المعاصرة لمن حولها، فإنها تسعى إلى تطوير الأجهزة الأمنية وإدارتها المختلفة، لتحقيق الذاتية في عملها، وباعتبار قطاع الشرطة أهم العناصر في الحفاظ على العملية الأمنية في المملكة العربية السعودية لذلك أُعتبر تطويره من أولويات التطوير، خاصة مع ما يطلع به هذا القطاع من مهام وواجبات نحو المجتمع تتطلب إجراءات متعددة يكون فيها الزمن عاملاً مهماً، فأولي هذا القطاع العناية من قبل وزارة الداخلية بإعطائه إدارة ذاتية مستقلة على خلاف بعض القطاعات الأخرى، وذلك لكي يحقق إنتاجية أعلى من خلال ما يتطلبه من سرعة الإجراءات الإدارية داخل هذا القطاع.

وكذلك لأهمية دور الضباط في هذا القطاع الأمني الهام في تطبيق أنظمة ولوائح مديرية الأمن العام بالإضافة إلى التعامل مع الجمهور أنشئت مدينة تدريب الأمن العام، بالإضافة إلى الدورات التي تعقد بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وكذلك بالمعهد العالي بكلية الملك فهد الأمنية وبعض المؤسسات التعليمية والتدريبية، التي تُعنى بتدريب رجال الأمن العام والإجراءات الإدارية التي يقومون بها أثناء عملهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لما يعانيه العالم اليوم من الثورة المعلوماتية المتزايدة، وما تعانيه المجتمعات العربية ودول العالم الثالث خاصة من قصور في مواكبة هذه التطورات العلمية والفكرية ومن خلال الدراسات والبحوث التي أطلع عليها الباحث، ونظراً لكون الإدارة تشكل الحجر الأساسي في جميع التنظيمات سواء كانت تلك التنظيمات

سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية فقد أصبحت الحاجة مُلحَّه للمزيد من البحوث العلمية الجادة بما يتلاءم مع معطيات العصر.

والجهاز الأمني كجزء من المنظمات السعودية بحاجة إلى تقديم بعض الرؤى والتصورات لما ينبغي أن تكون عليه الإدارة داخل هذا النظام.

وقد لاحظ الباحث بحكم طبيعة عمله (كأحد ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة) أن بيئة العمل الداخلية أكثر عرضة للتغيرات الناتجة عن تغيرات العصر مما أدى إلى أن تكون المسؤوليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم مثار جدل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يعيق العمل ويؤثر على قدرة الأفراد والجماعات على الإنتاجية.

واستناداً إلى المبررات في مقدمة الدراسة، التي تقتضي ضرورة الاهتمام بدراسة الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية الأمنية، ومواكبة المستجدات العالمية التي تسعى إلى إحلال الإدارة الذاتية مكان الإدارة المركزية، نظراً لأهمية الدور المنوط بضباط الشرطة في المملكة العربية السعودية بالحفاظ على أمن المجتمع وسلامته وتسيير الإجراءات الإدارية، كان الاهتمام بضرورة توفير الإدارة الذاتية في عملهم ليحققوا أكبر قدر من الإنتاجية.

ونظراً لافتقار هذا الجهاز إلى مطلق الصلاحية في تحقيق دورهم، وبسبب الممارسات الإدارية الشكلية في الأداء، وغلبة الإجراءات الروتينية في العمل، مما يؤدي إلى غياب الفرص الحقيقية في تحقيق الذات من خلال صنع واتخاذ القرار.

ونظراً لقلة الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية في قطاع الشرطة، رأى الباحث القيام بهذه الدراسة

للوقوف على مدى تطبيق الإدارة الذاتية لدى ضباط الأمن وقياس ما تحققه تلك الممارسات من إنتاجية تربوية أمنية ومن ثم التوصل للعلاقة التي تربط الإدارة الذاتية بالإنتاجية التربوية الأمنية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

وبناءً على ما تم عرضه في مشكلة الدراسة، يمكن صياغة السؤال الرئيس كما يلي:

كيف يمكن أن تحقق ممارسات الإدارة الذاتية الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

١- ما مفهوم الإدارة الذاتية والمهام الإدارية لها؟

٢- ما مفهوم الإنتاجية التربوية والعوامل المؤثرة فيها؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية؟

ويتناول الجانب النظري من الدراسة الإجابة عن هذه الأسئلة

٤- ما درجة موافقة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية؟

٥- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لممارسات الإدارة الذاتية والتي تعزى إلى المتغيرات التالية:

[الرتبة ــ سنوات الخبرة ــ المؤهل العلمي ــ مقر العمل ــ عدد الدورات]

ويتناول الجانب الميداني من الدراسة الإجابة عن هذين السؤالين.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تجئ في الوقت الذي يشهد فيه العالم عامة والمملكة العربية السعودية خاصة تحولاً من الإدارة المركزية إلى الإدارة الذاتية.
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحديد العمليات، والمهارات التي ينبغي إكسابها لضباط الشرطة لتنمية الإدارة الذاتية، والتي تساعد على تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لديهم.
- تسهم أداة هذه الدراسة في إثراء أدوات البحث في مراكز القياس والتقويم التي تفتقر لمثل هذه المقاييس، وذلك من خلال تقديم المزيد من المعلومات والبيانات للإداريين في قطاع الشرطة.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.
- تبدو أهمية الدراسة الحالية من جانبين أحدهما نظري والآخر عملي:

أ. **الجانب النظري:**

- إلقاء الضوء على أهمية ممارسة الإدارة الذاتية لتحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط الشرطة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من أنها تصنف من الدراسات الحديثة، حيث أن هنالك قلة من الدراسات العربية في هذا المجال، الأمر الذي يعطيها أهمية بالغة لما قد تسفر عنه من نتائج تساعد في لفت انتباه القائمين على عمليات تدريب ضباط الشرطة.
- محاولة تحقيق بعض النتائج التي من شأنها تسهيل عملية إكساب مهارات وممارسات الإدارة الذاتية لضباط الشرطة.

ب. الجانب العملي (التطبيقي):

- إبراز أهمية الجوانب التطبيقية للإدارة الذاتية، ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية.
- سوف تعكس نتائج هذه الدراسة مدى تقبل الضباط بشرطة منطقة مكة المكرمة للتغير والتطوير في كفاءتهم الإدارية من خلال التوصل إلى نتائج وتوصيات ومقترحات قد تساعد في عملية إعداد وتطوير برامج تدريبية حول الإدارة الذاتية، ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على مفهوم الإدارة الذاتية وتوضيح أبعادها وأهم مقوماتها.

٢- التعرف على الإنتاجية التربوية الأمنية والعوامل المؤثرة فيها.

٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.

٤- تحديد درجة موافقة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية.

٥- التعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية والتي تعزى إلى المتغيرات الأولية التالية:

- الرتبة ــ الخبرة ــ المؤهل العلمي ــ مقر العمل ــ الدورات التدريبية التي حصل عليها.

٦- تقديم الوسائل والأساليب التي تساهم في تطوير الجهاز الأمني ليواكب متطلبات العصر ويساهم في بناء النهضة الحديثة التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على الإدارة الذاتية، ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال المحاور الخمسة التالية: (تحديد الأهداف المستقبلية للعمل، تحديد أولويات العمل، الإلتزام بالعمل، التفويض، التنمية الذاتية).

٢- الحدود المكانية:

شرطة منطقة مكة المكرمة (جدة ــ العاصمة المقدسة ــ الطائف).

٣- الحدود الزمانية:

اعتمدت الدراسة على الأوضاع الحالية فيما يتعلق بالمحاور الخاصة بالبحث وقد تم إنجاز الدراسة على مدار العام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ

٤- الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة بالحصول على البيانات الأولية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

١- الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها "نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة المجتمع لتحقيق أهداف مرسومة" (الطحاوي، ١٤٠٠هـ، ص١٥)

وتعرف بأنها: "صهر العناصر الإنسانية المعنوية والمادية في مجتمع معين من أجل تحقيق غاية وجود هذا المجتمع" (رشيد، ١٣٩٧هـ، ص٣٠)

ويشير التعريفين السابقين إلى مفهوم الإدارة الذي يؤكد على العنصر البشري من حيث أنه يتكون من أفراد وجماعات بينهما أنشطة متعاونة تمارس في خدمة مجتمع معين.

ويحدد بيتر دراكار Peter F. Drucker في كتابه "ممارسة الإدارة" الطبيعة المتكاملة للإدارة في أنها "أداة متعددة الأغراض تدير العمل وتدير المدراء، وتدير العمل والعمال. وإذا حذف أحد هذه الخصائص سوف لا يكون لدينا إدارة بعد ذلك ولا مؤسسة عمل أو مجتمع صناعي". (بيتر دراكار، ٢٠٠٠م، ص٣١).

كما يؤكد مفهوم آخر للطبيعة المتكاملة للإدارة على أنها "عملية مستمرة مؤسسة على بناء معرفي، مكون من مفاهيم وأساليب مشتقة من عدة علوم، بهدف تحقيق نتائج محددة للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة في ظل الظروف البيئية المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة" (شاكر، ١٩٩٦م، ص١٨).

ومن خلال هذه الرؤية للإدارة كمفهوم متكامل يتمثل في: أنشطة وعمليات، ومفاهيم ومبادئ، وأهداف محددة، وبيئة محيطة، يمكن القول أن الإدارة المعاصرة تعكس التداخل بين العلوم المختلفة واستفادتها منها، أي أن الإدارة علم متداخل التخصصات Interdisciplinary.

ومفهوم تداخل التخصصات، يُظهر وحدة المعرفة والممارسات السلوكية المستخدمة من هذه المعرفة في مجال الإدارة، وما الاختلاف بين إدارة المؤسسات الصناعية وإدارة المؤسسات الخدمية إلاّ اختلاف في الدرجة وليس في النوع.

وعليه يمكن تحديد التعريف الإجرائي للإدارة في هذه الدراسة في الآتي:

الممارسات الإدارية التي يقوم بها ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة بناء على قناعتهم باللوائح والأنظمة التي تحدد لهم كيفية تحقيق الأهداف المرجوة منهم بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة في ظل الظروف والإمكانات المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية".

٢- الإدارة الذاتية:

تعرف بأنها التسيير الذاتي لكل تشكيلة من تشكيلات الإدارة يقوم خلالها كل فرد في أي تشكيلة بعمله ذاتياً دون الرجوع إلى رئيسه (عامر وعبدالوهاب، ١٩٩٤م، ص٣٩٤)

وعرفها الأسيوطي بأنها نظام جديد يقوم على تفويض الرئيس للموظفين بإدارة أعمال معينة في مجال عملهم (الاسيوطي، ١٤١٠هـ، ص١)

وتعرف بأنها عملية السماح الاختياري لنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس (مصطفى وأدم، ١٤٠٦هـ، ص٢٠)

ويشير التعريفان السابقان للإدارة الذاتية إلى عملية التفويض ونقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس دون عرض للممارسات أو العمليات والأنشطة التي يمارسها الإداريون في ضوء الإدارة الذاتية.

وبهذا الصدد يؤكد كل من (ماكدونالد وهيتشسون، ١٩٩٩، ص١١٤) Mecdounld & Hutcheson، إلى "أن تحليل سلوك الإدارة الذاتية يسهم في تطوير رؤية الأفراد ومشاركتهم الفاعلة في تحديد الأهداف والمهام المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف".

واتساقاً مع مفهوم الإدارة الذاتية كسلوك فردي وممارسات إدارية يعرض (تشينج وشنج، ٢٠٠٢م، ص٢٨) تعريفاً للإدارة الذاتية على أنها "السلوك الفردي الذي يحقق الأداء الوظيفي والمهني مع تفعيل المسؤوليات الإدارية الذاتية للأفراد

والجماعات في المنظمة من خلال مناخ عمل داعم وتدفق للمعلومات والمعارف بين كافة المستويات الإدراية وذلك تحقيقاً للإنتاجية الأعلى".

وبناء على ما سبق يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي للإدارة الذاتية في هذه الدراسة كما يلي:

"الممارسات السلوكية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة في إطار من الشراكة الجماعية بما يتلائم مع متطلبات التغيير الاجتماعي والتطوير الحضاري لقطاع الشرطة في المملكة العربية السعودية وبما يحقق خدمة الوطن والمواطنين".

٣- الممارسات الإدارية الذاتية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة:

تعرف الممارسات الإدارية الذاتية إجرائياً بأنها: مجموع الممارسات السلوكية التي يقوم بها ضابط الشرطة منطلقاً من ذاته في التفاعل مع أفراد العمل وما يصدر عنه من تصرفات في المواقف المختلفة داخل المؤسسة الأمنية ومن خلال الأنشطة الإدارية التي يؤديها أثناء قيامه بدوره الإداري.

٤- الإنتاجية التربوية:

يرى (وجيه العلي، ١٩٨٣م، ص٢٨) أن مفهوم الإنتاجية ـ بصفة عامة ـ يمكن عرضه من خلال ثلاثة مجموعات مفاهيمية كما يلي:

المجموعة الأولى: وتمثل مفاهيم الإنتاجية على أنها إنتاجية العمل الإنساني أي أنها تعبر عن العلاقة بين العمل الإنساني والجهد المبذول وكمية الإنتاج ونوعيته.

المجموعة الثانية: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي حاصل مجموع عناصر الإنتاج ككل. أي أنها تعبر عن العلاقة بين الإنتاج وجميع العناصر التي تم استخدامها "استهلاكها".

المجموعة الثالثة: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي حاصل جمع كل عناصر الإنتاج (فيما عدا العمل)، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة المادية والمعدات ورأس المال.

كما يرى (رون فراي Ron Fry، ٢٠٠٢م، ص ص ١٦-١٧) أن الإنتاجية التربوية هي محصلة عمليات التعلم الذاتي والتي تعتمد على ما يعرفه الفرد عن نفسه وما يمكن القيام به، وذلك من خلال تحديد الأهداف على المستوى الذهني أي العقلي ابتداء، وترجمة هذه الأهداف إلى مهارات عمل وسلوكيات حياة.

وإذا كان المفهوم الأول للإنتاجية يؤكد على إنتاجية العمل بصفة عامة، والمفهوم الثاني يشير إلى عمليات التعليم الإنساني، وتصور الفرد لهذه العمليات وتحديده لأهدافه وفقاً لهذا التصور، فإن الممارسات الفعلية للإنتاجية التربوية لا يمكن فهمها إلا من خلال التأكيد على الرؤية الفردية وترجمة هذه الرؤية إلى مهارات عمل لتحسين الإنتاجية التربوية والتي تحقق الاتصال الفعال مع الجماعات والإدارات التنظيمية داخل المنظمة ككل.

ويؤكد (فشمان Fishman، ١٩٩٩م، ص٢٨) على أن " الإنتاجية التربوية هي محصلة نهائية لأداء الأفراد العاملين وإنجازاتهم من خلال توفير إجراءات عمل وبرامج تدريب للتنمية الذاتية تقدمها لهم القيادة التشاركية التي هي أسلوب القيادة الناجح في تحقيق الإنتاجية التربوية في المؤسسات التعليمية والعامة على السواء".

وعلى هذا يعرض الباحث للتعريف الإجرائي للإنتاجية التربوية في هذه الدراسة على النحو التالي:

"الإنجاز الأعلى لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة في ممارستهم للمهام الموكلة إليهم بما يسمح لهم بحل المشكلات وإتخاذ القرارات الرشيدة، وتعاملهم مع

زملائهم والجمهور تعاملاً إنسانياً يحقق الأهداف التنظيمية لقطاع الشرطة، وكذلك يخدم المصلحة العامة للوطن".

٥- الإنتاجية التربوية الأمنية:

ويقصد بها: محصلة التفاعل بين مختلف السلوكيات والممارسات والمهارات الإدارية لضباط الشرطة المستخدمة أثناء أدائهم لمهامهم في الحفاظ على أمن المجتمع متمثلة في التأثير على المواقف والأفراد والظروف المختلفة من حولهم بقصد تحقيق الصالح العام.

٦- الضباط:

يُقصد بهذا المصطلح: كل الحائزين على رتبة عسكرية للضباط بموجب أحكام نظام خدمة الضباط بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٢٤٣) وتاريخ ١٣٩٣/٨/٢٨هـ (نظام القوات المسلحة، ١٤٠٢هـ، ص٥).

٧- ضباط الشرطة:

يتحددَّ التعريف الإجرائي لضباط الشرطة كما يلي: هم الأشخاص الذين يقومون بالمحافظة على النظام وصيانة الأمن العام، وتوفير أسباب الراحة العامة بمنع الجرائم قبل وقوعها وضبطها بعد ارتكابها وتنفيذ كل ما يطلب منهم من تعليمات ولوائح وأوامر تخدم الصالح العام.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

تمهيد

القسم الأول: الإطار النظري

- الإدارة مفهومها واتجاهات تطورها.
- الإدارة الذاتية
- الإنتاجية التربوية: المفهوم ومعايير قياسها.
- طبيعة العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية.

القسم الثاني: مديرية الأمن العام

- دراسة وثائقية لمديرية الأمن العام.
- نبذة تاريخيه عن الشرطة.
- نشأة وتطور الشرطة في المملكة العربية السعودية.
- مديرية الأمن العام.

القسم الثالث: الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

تمهيد

استخلف الله جل شأنه الإنسان ليعمر هذه الأرض، ومنحه العقل ليدير شؤون نفسه وينظم حياته، ومنذ نشأة الخليقة نجد الإنسان لا يستطيع العيش بمفرده لأنه يحتاج إلى جماعة ينضوي تحت لوائها، ويحققٍ من خلالها مصالحه المتعددة وفي مقدمتها الأمن، وكل جماعة لابدَّ لها من قائد يتولى تنظيم شؤون أفرادها بما يحفظ لها البقاء والاستمرار، ولابدَّ لكل أفراد التنظيم من الانقياد والطاعة، ولكن بتطور المجتمعات والحضارات كانت الحاجة ماسَّة لتطوير الإدارة وأصولها بما يتواكب مع ذلك التطور فكان ظهور علم الإدارة وتطوره على مر العصور المتلاحقة ولا زال هذا العلم يتطور وينمو كل يوم.

ويعرض الباحث في هذا الفصل لأدبيات الدراسة من خلال قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: الإطار النظري للدراسة:

تعرض الدراسة للإطار النظري من خلال عدة نقاط أساسية هي: مفهوم الإدارة واتجاهاتها لبيان طبيعة العملية الإدارية المعاصرة وانعكاساتها على كافة التنظيمات سواء كانت تنظيمات إدارة أعمال، أو تنظيمات إدارة خدمات، ثم ينتقل إلى عرض الإدارة الذاتية كمفهوم والمهام الإدارية في ضوء هذا المفهوم وكذلك أساليب تحقيق الإدارة الذاتية، وأخيراً الإنتاجية التربوية والعوامل المؤثرة في

تحقيقها، وكذلك طرق قياسها والمجالات الإدارية التي يمكن من خلالها تحديد أهم طرق قياس الإنتاجية التربوية.

الإدارة مفهومها واتجاهات تطورها

ويعرض الباحث لمفهوم الإدارة واتجاهات تطورها تفصيلاً كما يلي:

١) تعريف الإدارة:

جاء في المعجم الوسيط أدار فلاناً على الأمر: طلب منه أن يفعله، وأدار الرأي والأمر: أحاط بهما، وأدار التجارة: تعاطاها وتداولها بدون تأخير (المعجم أنس، ١٩٧٣م، ص٣٠٢).

والإدارة تعني الولاية على النفس أو المال أو كلاهما معاً (رشيد،١٣٩٧هـ، ص٥٢٧).

ومن خلال التعريفين السابقين نلحظ أن مفهوم الإدارة في القواميس العربية تحدد الإدارة بحسن التصرف مع النفس والأخرين والمال بشرط وجود الخبرة الكافية والإحاطة الشاملة بمعطيات هذا التعريف.

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما تعرّف الإدارة أيضاً بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية(الصباب، ١٩٩٦م، ص١٩).

وفي اللغة الإنجليزية فقط لوحظ أن القواميس، والكتب أوردتها بعدة معانٍ، إلا أنها تقترب من بعضها البعض، سواء من جهة ممارستها أو من جهة تأصيلها في تعاريف علمية دقيقة. فأصل كلمة إدارة Administration لاتيني، وهي تنقسم إلى شقين الأول منها AD بمعنى TO والثاني Minister بمعنى Serve والكلمة كلها

مدمجة تعني To serve ومعناها معاً (لكي يخدم) ومن هذا المعنى يعرف بروان H. Brown الإدارة بأنها "مجموعة من التضافر بين جهود أفراد المنظمة في سبيل الوصول إلى أهدافها فيقول أن:

"Administration is the sum of the end over of all members of the enter price directed to word the accomplishment of its purpose" (H. Brown, 1996, p. 27)

ومن هذا التعريف نجد أن براون يميل في تعريفه للإدارة إلى التأكيد على توجيه الأفراد نحو الأهداف لهذا يستخدم كلمة Administration مهملاً بذلك باقي عناصر الإدارة، ومن الملاحظ أن كلمة Administration هذه يقصد بها كثير من الباحثين مهام الإدارة في المستويات العليا للمنظمات وخاصة الحكومية التي تقدم خدمات لمواطنيها دون النظر عن تحقيق ربح مادي أو معنوي لذا نجد أن قواميس اللغة الإنجليزية والتي أوردتها تعرف الإدارة على أنها:

"Administration is the Act or process of Administing" (Webester, 1976, p.8)

ومعنى هذا التعريف أن الإدارة: عمل أو عملية التدبر (خديجة، ١٩٧٦م، ص).

أما عن كلمة Management فهي التي تختص بفروع النشاط البشري، والخاص بمشاريع الأعمال التي يكون الهدف الإنساني منها في المقام الأول تحقيق عائد ربحي مادي ومعنوي نتيجة تمويل وإنتاج. وطبقاً لذلك يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: "فن أو أسلوب الهيمنة والسيطرة على الأشياء والأفراد وتوجيههم الوجهة الصحيحة للوصول بأداء العمل إلى أعلى المستويات المنشودة". ومتى رجعنا إلى قواميس اللغة الإنجليزية في تعريف الكلمتين فلن نجد فرقاً كبيراً بينهما.

أما هنري فايول فقد عرف الإدارة على أنها: "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة" (المصري، د.ت، ص٦).

وبهذا نجد أن فايول عندما عرف الإدارة بهذه الصورة قد تناول المبادئ العامة لعلم الإدارة والعملية الإدارية بالإضافة إلى أنه قد عرف العديد من المحددات الأخرى منها النظام وتقسيم العمل، والسلطة والمسئولية ووحدة التوجيه ومكافأة الفرد، وبهذا فهو يميل إلى التعميم أكثر منه إلى التخصيص أو التحديد هذا في الوقت الذي عرف فيه ديفيز الإدارة بأنها "عملية تنسيق أعمال المشروع وتنظيمها، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مسئولي التنفيذ" .(Davis,1980, p. 644)

وعلى هذا يتضح لنا أن ديفيز في تعريفه هذا قد أهمل بعض عناصر مهمة من الإدارة مثل التخطيط والتوجيه والقيادة والعلاقات الإنسانية وأهميتها.

وفي تعريف آخر لشيلدون Sheldon عن الإدارة: "إن الإدارة هي الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد الأهداف للمشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وتحديد هيكل التنظيم والرقابة النهائية على التنفيذ" (المصري، د.ت، ص٦).

وإذا ما دققنا النظر، وأمعنا في هذا التعريف فإننا نجد أن شيلدون لم يذكر شيء عن القيادة والتوجيه، وأهمية العلاقات الإنسانية.

أما ديموك Marsnal Dimock فقد عرف الإدارة على أنها: "معرفة أين تريد أن تذهب، وما يجب أن تتجنب، وما هي القوى التي لا مفر من التعامل معها وكيف عليك أن تصل إلى أهدافك في فاعلية وبدون ضياع" (Dimock, 1956, p.11).

ونلاحظ من هذا التعريف أن ديموك لم يذكر بعض الشيء عن مكونات الإدارة وعناصرها الأساسية بل اهتم بالهدف وسبل تحقيقه، والصعاب التي قد تواجه تحقيق هذا الهدف وكيفية التغلب عليها بأسهل الطرق وأقلها تكلفة.

ثم جاء جون جلوفر John Glover فعرف الإدارة بأنها "القوة أو الملكة الخاصة بالمعرفة، والتي تشتمل على التحليل والتخطيط والتوجيه والحكم

على قدرة البشـــر والمـــوارد الطبيعية وتقييم فاعليتها في إنجاز هـــدف معـــروف ومحدد" (Brown, 1969, p.22) .

وهنا نجد أن هناك تركيزاً على التحليل والدراسة الدقيقـــة لـــبعض عناصـــر الإدارة مثل التخطيط والتوجيه وعلاقة ذلك وأثاره على تحقيق الهدف. ايضاً عرفها البعض على أنها "نشاطاً حيوياً مستمراً لخدمة المجتمع وإشـــباع حاجـــات أفـــراده باعتباره جزء من المجتمع الذي يعيش فيه" (علي، ١٩٦٢م، ص١٢٠).

ومع ذلك فإن أقرب المفاهيم السابقة من وجهة نظر الباحث هو أن الإدارة تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. وهذا يتفق مع تعريف د. علي محمد عبدالوهاب. في مؤلفه "مقدمة في الإدارة" بأنها "عملية اجتماعية مـــستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريـــق التخطـــيط والقيـــادة والرقابة، للوصول إلى أهداف محددة" (عبدالوهاب، ١٤٠٠هـــ، ص١٣).

ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد تجاوز في بعض الأحيـــان وظيفـــة الإدارة المبدئية ليفرضها على الحياة العامة من جهة، ولتمارس دوراً فعالاً في سير الحيـــاة وتحقيق العدالة الاجتماعية من جهة أخرى، وذلك بقصد توفير الخدمات الضرورية للمواطنين، وتحقيق رفاهيتهم في شتى المجالات.

كما تعرف بأنها تعني النشاط الموجه نحو توفير التعـــاون المثمر،والتنـــسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة، كما يذكر أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وكيف يمكن أن نحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة بغية الوصـــول إلـــى هدف معين، وهذه الحقيقة هي التي تضفي على الإدارة طابعاً خاصـــاً باعتبارهـــا عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى، ذلك أنـــه

يتطلب في الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفـاءة لاسـتخدام الإمكانات المتاحة، مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصري البشري (درويـش وثكلا، ١٩٩٢م، ص٥٠).

هذا ورغم وجود هذه الاختلافات بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكـن أن نستخلص أهم العناصر التي تتمحور حولها التعريفات المختلفة فيما يلي:

- أنها نشاط متميز يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى.
- إنها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخـرى محورها الأساسي العنصر البشري.
- أنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إنها تعني تجميع الجهود الفردية أو الجماعية من أجـل تنـسيق الواجبـات والأنشطة والعلاقات المتداخلة للأشخاص أي أنها نشاط جماعي لا فردي.
- إنها وسيلة لتحقيق هدف معين تضعه السلطة ذات العلاقة وذلك مـن أجـل تنفيذه عن طريق التوجيه واتخاذ القرارات أو إعطاء التعليمـات والتنـسيق والإشراف والرقابة.

وبعد التعرف على مفهوم الإدارة يتطرق الباحث للعناصر الأساسية للعمليـة الإدارية ويقصد بها الوظائف الأساسية التي تؤديها الإدارة، وقد اختلفت الاتجاهات حول تحديد هذه الوظائف ومسمياتها فنجد (درويش) يقسمها إلى ستة وظائف هي:

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- اتخاذ القرارات
- الاتصالات
- الرقابة

(درويش وتكلا،١٩٩٢م، ص٢٧١)

بينما يحددها (علاقي) في خمسة وظائف هي:

- التخطيط
- التنظيم
- الـــرقابة
- التوجيه والقيادة
- اتخاذ القرارات والاتصالات

(علاقي، ١٤١٢هـ، ص٨)

ويتفق الباحث مع دمج (الصباب) لهذه الوظائف وتحديدها فيما يلي:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الـــرقابة

(الصباب، ١٩٩٦م، ص٥)

ومن التقسيمات السابقة لوظائف الإدارة، يمكن القول بأن هناك دمج للأفـــراد في وظيفة التنظيم واعتبار التنسيق عملية غير موجودة يزداد هذا أيـــضاً لتتحـــول وظائف الإدارة إلى عمليات وسلوكيات مع كل الوظائف الإدارية، فالإدارة عمليـــة متكاملة أشبة بالسلسلة المترابطة التي لا نستطيع فصل إحدى حلقاتها عن الأخـــرى وتقاس متانتها بأضعف حلقاتها.

٢) اتجاهات تطور الفكر الإداري:

تسعى الإدارة منذ نشأتها إلى تحقيق التوائم بين الفرد ومعطيات العصر الذي يعيشه، لذلك نجد أنها تتطور بحسب التطور العلمي والفكري ويـــستطيع الباحـــث القول بأن اتجاهات الفكر الإداري مرت في تطورها بثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ- الاتجاه العلمي الكلاسيكي:

ومن الرواد في هذا الاتجاه فردريك تايلور، هنري فـــايول، ومـــاكس فيبـــر، وأصحاب هذا الاتجاه يرون أن الإدارة تقوم على أســـاس واضـــح مـــن القـــوانين

والمبادئ العلمية وأن هذه القوانين تسري على جميع أنواع النشاط البشري، ومن الملاحظ على هذا الاتجاه تركيزه على المنتج فقط دون النظر للعنصر البشري والذي يُعد هو الأساس في الإنتاج، ويهتم بتنظيم الأفراد والأدوات والآلات في علاقات إنتاجية مادية تحقق أعلى معدل من الإنتاج، بصرف النظر عن مدى رضاء العاملين أو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. والقوى البشرية في حدود هذا المفهوم ينظر إليها كسلعة تتحكم فيها الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات ووسائل الالزام الضرورية. (درويش وتكلا، ١٩٩٢م، ص١٠٤).

والملاحظ بأن الاتجاه العلمي الكلاسيكي "إتسم بعدة خصائص لعل من أهمها: الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العمل أو العملية الإدارية واعتبار الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز الافراد، الأمر الذي أستبق إهمال العوامل السيكلولوجية والاجتماعية الأخرى، فضلاً عن الاعتقاد بأن رفع الكفاءة يكون من خلال بناء تنظيم رسمي، يتم تخطيطه ومراقبته من خلال السلطة الرسمية (الشرعية) للإدارة" (شاكر، ١٩٩٦م، ص٤٢).

ب- إلاتجاه السلوكي:

وقد ظهر هذا الاتجاه كنتيجة طبيعية ورد فعل للاتجاه العلمي الكلاسيكي والذي أغفل العوامل الإنسانية والاجتماعية وأهتم فقط بتحليل العمل والتنظيم الإداري داخل المؤسسات.

وجاء هذا الاتجاه الجديد (السلوكي) بمفاهيم الحالة المعنوية للعامل وزيادة الاهتمام به كإنسان أو كائن اجتماعي وليس أداة تستخدم في عملية الإنتاج.

كما أسهمت نظريات العلاقات الإنسانية لدى كل من التون مايو وماكجروجر إلى حد بعيد في تأكيد حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، والإحساس بالمشاعر التي

تنمو داخل الجماعة، وبأثر القيم والأنماط الحضارية على سلوك أفرادها. (درويش وتكلا، ١٩٩٢م، ص١٠٤).

ويعتبر كل من أرجيرس O. Argyris، وماسلو Maslow، وهيرزبرج Herzberg، وفروم V. Vroom، من رواد المدخل السلوكي المتكامل. ومن أهم اسهامات هؤلاء الرواد ما يلي:

١- إن إنجاز العمل ما هو إلى محصلة حاصل ضرب الدافع × المقدرة.

٢- إن دوافع العمل متعددة، وهي تعكس حاجات الناس.

٣- اختلاف أهمية كل نوع من أنواع الحاجات من فرد إلى آخر.

٤- أن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد.

٥- أن العنصر البشري ليس كسولاً، ومن ثم فإن الرقابة اللصيغة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه.

٦- من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية وأخرى غير مادية. (حنفي، أبوقحف، ١٩٩٢، ص٣٦-٣٧).

والواضح أن الاتجاه السلوكي قد وجه الاهتمام نحو العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية، ولقد ساعد هذا الاتجاه على تبني المنظمات المجتمعة سياسات جديدة في ممارسة وظائف الإدارة مثل المشاركة في إتخاذ القرارات والرقابة الذاتية، وتطوير الحوافز وتنظيمها لتتنوع إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

وخلاصة القول فإن الاتجاه السلوكي ينكر فكرة معاملة البشر على الأساس المادي البحت، ويعترف بحاجات الأفراد وتأثير العمل الجماعي وأنماط السلوك المرغوبة بين الأفراد في التنظيمات الإدارية والمؤسسات المجتمعية.

ج- الاتجاه الـــكمي:

يتبنى هذا الاتجاه ورواده، الطريقة العلمية لحـــل المـــشكلات الإداريـــة مـــع التركيز على الطرق القياسية (الرياضية) لتزويد المدير بأســـاليب مثلـــى لإتخـــاذ القرار، وأعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف.

وتتعدد أساليب الاتجاه الكمي ومن أشهرها مـــا يعـــرف ببحـــوث العمليـــات Operations Research، وتعرف بحوث العمليات بأنها "أساليب علميـــة ورياضـــية تستخدم في حل المشكلات الإدارية وتحليلها، كما تساعد متخذي القـــرارات علـــى إتخاذ القرارات الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية وتطـــوير كفاءتهـــا، وذلك من خلال تحديد المشكلة موضوع البحث، وبناء نمـــوذج رياضـــي لتحليـــل المشكلة، والحصول على الحل النموذجي الرياضي، واختبار النمـــوذج الرياضـــي والحل المستنتج منه، ووضع الحل موضوع التنفيذ والتأكد من نجاحـــه". (أحمـــد، ١٩٨٤م، ص٢٨).

ونتيجة لتنوع المشكلات الإدارية، وكذلك اهتمام الإتجـــاه الكمـــي بـــالتخطيط المستقبلي كهدف أساسي له، استخدمت العديد من الأساليب الكمية تحقيقـــاً لتنـــوع المشكلات الإدارية ومواجهتها.

ومن أهم هذه الأساليب الكمية:

- تحليل الاتجاهات.
- تحليل الاتجاهات التقاطعية.
- سلاسل ماركوف.
- منهج الغابي أو منهج الحكم.
- أسلوب تقويم ومراجعة البرامج أو ما يسمى بيرت.
- خطوط الانتظار (جويبر وآخرون، ١٤١٩هـــ، ص١٨).

ولقد تطورت أساليب الاتجاه الكمي ــ منذ الخمسينات والستينات ــ نتيجة لظهور اتجاه النظم في الفكر الإداري المعاصر، وغدت النظرة للمشكلة الإدارية كنظام فرعي من العملية الإدارية كنظام أكبر واتسع نطاق تطبيق الاتجاه الكمي في المجالات الإدارية المتعددة، وانتقل إلى مجال الإدارة التعليمية مما كان له أثر واضح على إدارة المؤسسات التعليمية وساعد على تقدمها وتطورها من أجل تحقيق الأهداف التعليمية و التربوية.

"واتجهت النظم المتقدمة لإدارة المؤسسات التعليمية لاستخدام هذه الأساليب في تخطيط سياساتها واتخاذ قراراتها ووضع ميزانيتها وتوزيع المسئوليات على الأفراد، ولعل الأسهام الحقيقي لهذا الاتجاه في إدارة المنظمات التعليمية يتمثل في التحليل الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة، التعرف على أبعادها والعلاقات بينها فضلاً عن إبراز العلاقة بين الظاهرة (المشكلة) والعملية الإدارية ككل وعلاقة التأثير والتأثر بينهما". (شاكر، ١٩٩٦م، ص٤٦).

د. اتجاه النظم:

يمثل اتجاه النظم في تطور اتجاهات الفكر الإداري الاتجاه نحو التكامل بين الاتجاهات السابقة عنه، حيث كان لكل اتجاه من هذه الاتجاهات ظروفه الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. والتي كان لها الأثر الواضح على المضمون المعرفي لكل اتجاه وكذلك الأساليب والمنهجيات المستخدمة، وبالإضافة إلى نظرته للإدارة إما كعملية أو كسلوك إنساني، أو الصياغة الكمية أوالتحليل الموضوعي لها (أي الإدارة) في الاتجاه السابق (الاتجاه الكمي) مما يعني أن كل اتجاه من الاتجاهات السابقة يؤكد على بعض المفاهيم الإدارية دون سواها، أو يتعامل مع جانب واحد من جوانب العملية الإدارية.

" وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظمية Systems view كنظام بيولوجي Biological System، ويعرف النظام بأنه يتكون من "مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية Sab – Systems المترابطة والمرتبة بشكل تكون معه كلاً متكاملاً". (القريوتي، ٢٠٠٠م، ص٤٤).

ويتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات التغذية العكسية كما يلي:

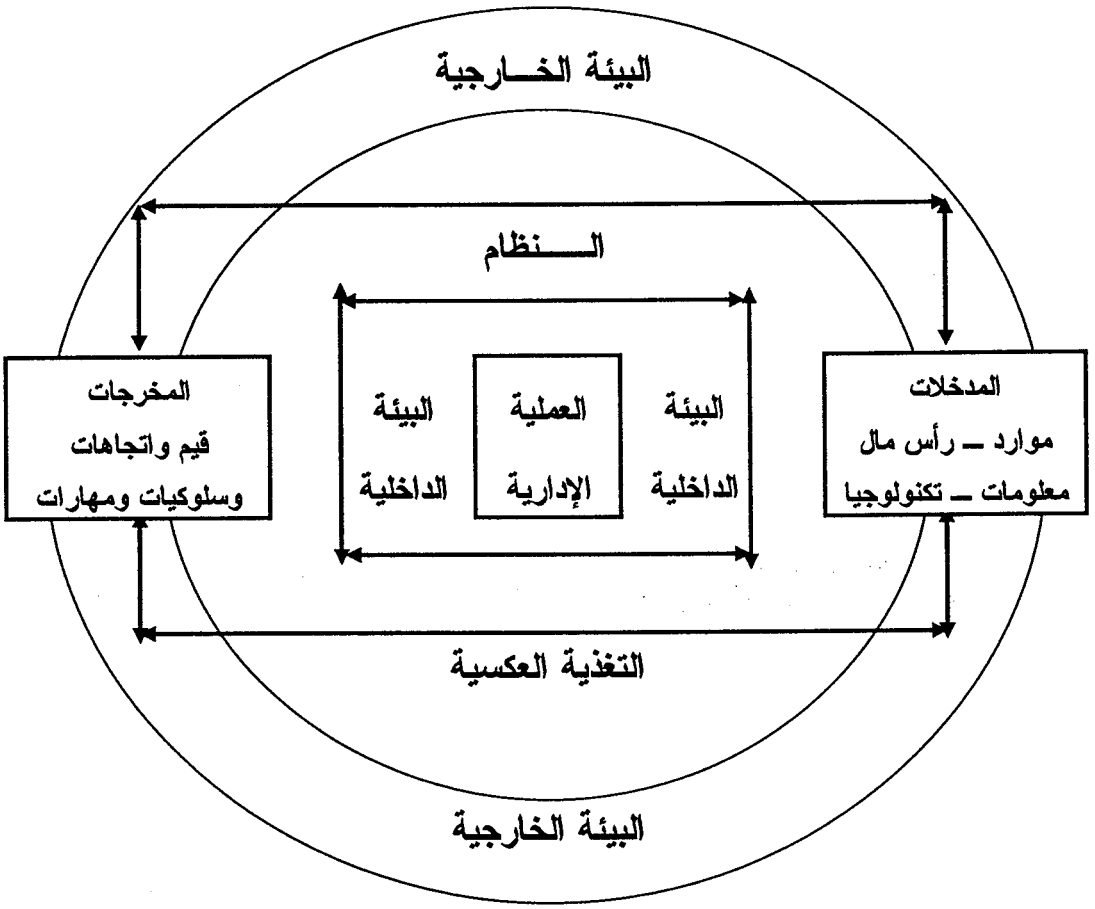
- المدخلات (Inputs) وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية في المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).
- العمليات (Process)، ويقصد بالعمليات جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات (output) وتتضمن الخدمات والمعلومات للبئية الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله. (الطويل، ١٩٩٩م، ص ص ١١٨-١١٩).

ومن المتفق عليه أن اتجاه النظم يعود إلى النظرية العامة للنظم General Systems Theory، تلك التظرية التي اهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة الظاهرة وتفسيرها سواء كانت مادية أو اجتماعية، وذلك من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقاتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بغية الوصول إلى القوانين التي تحكم سلوكها.

ويمكن النظر إلى العملية الإدارية ــ بناء على النظرية العامة للنظم ــ على أنها نظام مفتوح يحدد المدخلات والمخرجات، وكذلك البيئة الداخلية للنظام والبيئة الخارجية له، ويبين الشكل التالي ذلك:

شكل رقم (١)

العملية الإدارية بناءً على النظرية العامة للنظم



المصدر: (القريوتي، ٢٠٠٠م، ص٤٥)

ويبين الشكل السابق العلاقات المتفاعلة بين المدخلات والمخرجات، وكـــذلك تأثيرات البيئة الداخلية والعكسية، والتغذية العكسية التي تحقق الربط المباشر بـــين عناصر النظام المفتوح.

وعلى وجه العموم يمكن القول أن اتجاه النظم أثري الفكر الإداري المعاصـــر بعدة حقائق ساعدت على تطور علم الإدارة وذلك من خلال تأثيره على الاتجاهات السابقة عليه بأن أضاف عليهم النظرة الشمولية.

ومن أهم الحقائق التي ارتبطت باتجاه النظم في تطور الفكر الإداري ما يلي:

١- إن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه، ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة.

٢- إن المخرجات ماهي إلا نتيجة لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.

٣- إن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد جوده المدخلات ووفرتها.

٤- إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوى والجودة وذلك تبعاً لتباين كفاءة وفعالية الأنشطة.

٥- إن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة، كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها. (أحمد، ١٩٨٤م، ص٤٨).

وفي ضوء اتجاهات الفكر الإداري الأربعة وتطورها، تعددت المناهج الفكرية والبناء المعرفي لها، وكذلك المقومات الأساسية التي ينبني عليها كل منهج من هذه المناهج الفكرية، ويوضح الجدول التالي ذلك(علاقي، ١٩٩٨م، ص ص ٤٧-٤٨).

جدول رقم (١)

ملخص لأهم المناهج الفكرية في الإدارة

المنهج	مقومات المنهج	ملاحظات
منهج العملية الإدارية	- تحليل عناصر العملية الإدارية وتعريف مبادئها وشمولية تطبيقها. - الاهتمام بالدوافع الاقتصادية لزيادة الإنتاجية	أبرز من كتبوا في هذا المجال تايلور وفايول
المنهج التجريبي	من خلال التجارب السابقة يمكن اكتشاف الأخطاء وتجنبها ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية العاملين	يعتبر استخدام أسلوب "الحالات الدراسية" مثالاً جيداً في دراسة المشاكل وتجنب الأخطاء.
المنهج الإنساني	الإنسان لا تحركه دوافع اقتصادية فقط، ويجب الاهتمام بالقيم والمتغيرات الاجتماعية والنفسية للعاملين ومدى تأثيرها على إنتاجيتهم وفعاليتهم.	أبرز من ساهمو في هذا المجال التون مايو من خلال تجارب الهوثورن الشهيرة
المنهج السلوكي	الاهتمام بدوافع السلوك لدى الأفراد وليس بنوع السلوك ذاته، ومدى تأثير هذه الدوافع على كفاءة وإنتاجية العاملين.	أبرز المساهمين في هذا المجال ماسلو، أرجريس، ماكربجور، هرزبرج، فروم، ليكرت
منهج نظرية القرارات	القرار الإداري هو التحدي الذي يواجه المديرون والقرار الإداري السليم يجب أن يبنى على قاعدة عريضة من المعلومات وعلى تحليل لكل المواقف وعرض للبدائل الناجحة للقرار.	

تابع جدول رقم (١)

ملخص لأهم المناهج الفكرية في الإدارة

منهج النظم الاجتماعية	النظر للمنظمات كنظام اجتماعي تضم في داخلها أنظمة اجتماعية وثقافية مختلفة للأفراد، وأن تحقيق التعاون بينها هي مهمة الإدارة	أبرز من عني بهذا المجال شستر برنارد وهنري سايمون.
المنهج الرياضي	العمليات الإدارية عمليات منطقية ويمكن التعبير عنها من خلال النماذج الرياضية وخاصة أدوات بحوث العمليات	يشيع استخدام هذا المنهج في النشاطات ذات الطبيعة الكمية مثل، تخطيط الإنتاج، مراقبة المخزون، التنبؤ بحركة المبيعات، التخطيط للمستقبل.
منهج التحليل الاقتصادي والمحاسبي	الهدف هو اتباع أحسن الأساليب للوصول إلى الحدود المثلى في العملية الإدارية، وذلك من خلال تحليل التكلفة بأنواعها المختلفة	يستخدم هذا المنهج الأدوات الرياضية في اتخاذ القرارات وخاصة في مجالات تحديد المعايير، تحليل النسب، الميزانيات.
المنهج الظرفي أو الموقفي	تختلف الظروف الداخلية والخارجية البيئية التي تواجه المنظمات، ومن ثم فإن تطبيق المبادئ الإدارية ليس ضماناً لنجاح الإدارة في أي مكان وإن على المنظمات أن تتبنى تأثير هذه الظروف عند اتخاذ القرارات.	من أبرز الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على اتخاذ القرارات حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، الاختلافات بين العاملين، البيئة المحلية بجميع عناصرها من سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية.
منهج النظم	تتكون المنظمات من عدة أنظمة داخلية فرعية، واتخاذ قرار إداري في أي جزء أو نشاط في المنظمة يؤثر بلا شكل في الأجزاء الأخرى.	يستخدم في منهج النظم كمنهجية فكرية في المنظمات الإدارية أسلوب تحليل النظم القائمة على مستويات عدة.
المنهج الإسلامي	الخوف والتقوى هو الأساس الذي يجب أن يتبناه المديرون والعاملون في المنظمات على حد سواء. واتخاذ القرارات في جميع جوانبها يجب أن يحقق الفائدة الأخروية إلى جانب المنفعة المادية الدنيوية.	المصادر التي يجب أن يعتمد عليها المديرون والعاملون في علاقات العمل هي مصادر التشريع الإسلامي: القرآن، السنة، الإجماع، القياس، الاجتهاد.

(علاقي، ١٩٩٨م، ص ص ٤٧-٤٨)

ومن العرض السابق لمفهوم الإدارة بصفة عامة، وكذلك اتجاهات تطور الفكر الإداري والمناهج الفكرية وتعددها وتنوعها تبعاً للاختلاف والتباين بين الاتجاهات الأربع:

العلمي الكلاسيكي، السلوكي، الكمي، النظم، يمكن القول بأن مفهوم الإدارة المعاصر يقوم على فكرة أساس هي تفسير أنماط السلوك والممارسات الفردية والجماعات في التنظيمات الإدارية سواء كانت في قطاع الأعمال أوقطاع الخدمات، كما أن سمة العصر التي تعبر عن تسارع التغيير والتفجر المعرفي وثورة الآمال البشرية في تحقيق التجديد والتحديث المستمر، تفترض أن التغيير الفعال في أي نظام لا يمكن فرضه من الخارج بل لابد من السعي لتطوير طاقة داخلية في النظام هدفها تغذية النظام وإثرائه بما يمكن من الاستمرار في قدرته على التعامل الفاعل مع قضاياه ومشاكله وهو ما يعبر عنه بمفهوم "التجديد الذاتي"، والذي يتطلب مناخ داعم ومجموعة من الإجراءات الواضحة والمعلنة، وقيم تغيير وتطوير. (الطويل، ١٩٩٩م، ص ص ٣٨٥- ٣٨٦).

والإدارة الذاتية أحد أكثر المفاهيم حداثة في علم الإدارة والتي تؤكد على المدخل الإداري الذي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء المؤسسة ــ سواء كانت في قطاع الأعمال أو قطاع الخدمات ــ ويوفر لهم المشاركة والتضحية المهنية المستمرة، ومن خلال اللامركزية التي يوفرها هذا المدخل تنتقل المؤسسة من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في إتخاذ القرار، والاستقلالية (سلامة، ٢٠٠٠م، ص٨٤).

ثانياً: الإدارة الذاتية المفهوم والمهام وأساليب تحقيقها:

وتعرض الدراسة للإدارة الذاتية من خلال عدة نقاط كما يلي:

١) مفهوم الإدارة الذاتية ومتطلباتها:

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين، ومطلع هذا القرن جهود كبيرة في مجال الإدارة، وظهور أساليب إدارية حديثة كان من بينها المناداة إلى ما يُعرف بالإدارة الذاتية أو الإدارة المتمركزة حول العمل، التي أحدثت نقلة نوعية في مجال العمل الإداري.

لذلك يُعتبر مفهوم الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة التي يُنادى بها في وقتنا الحاضر، وبما أن هذا المفهوم حديث العهد نوعاً ما، فإنها تعددت الآراء حول تعريف هذا المفهوم، وذلك تبعاً لمجال العمل الذي يستخدم فيه.

تُعرّف الإدارة الذاتية بأنها: "مسؤولية الفرد في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق المهام الموكلة إليه". (Pedler, et al, 1988, P.:2).

وتُعرّف الإدارة الذاتية بأنها "عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا بإنجاز أهداف ذات قيمة اعتماداً على نظام قيمي صحيح". (تيم، ١٤١٢هـ، ص:١٩).

وكذلك تُعرّف بأنها "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل المرؤوس هذا الأمر، فإنه يكون قد قبل التفويض ويلتزم بأداء الواجبات، وممارسة الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً عما قام به من أعمال". (الصيرفي، ١٤٢٣هـ، ص:٧١).

كما تُعرّف بأنها "نظام جديد يقوم على إدارة المواقع الإنتاجية ذاتياً دون الرجوع إلى السلطة الأعلى" (الأسيوطي، ١٤١٠هـ، ص:١).

فالإدارة الذاتية لا تقتصر على شخص دون آخر أو على نشاط دون آخر، وإنما تتحدد بقدرة الإداري على التعرف على الإمكانيات، والقدرات المتاحة لديه، والعمل على تطويرها بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية مرتفعة". (فهمي ومحمود، ١٤١٠هـ، ص:٤١٠).

وتعد مفهوماً معاصر يفيد في تقديم تصور جديد للصلاحيات الممنوحة للإداري بالقيام بالأعمال الموكلة إليه، وفهمه لما يسعى لتحقيقه، وإدراكه للنشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق الأهداف، كما أنها تتيح الفرصة لإمكانية تطوير وتنمية القدرات والمهارات، والاستفادة من تجارب الآخرين، كما تساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتطوير أساليب العمل بأقل وقت وجهد ممكن (سلامة، ١٤٠٧هـ، ص: ٦٤).

ويمكن عرض مراحل وعمليات الإدارة الذاتية كما يلي:

(Brian – J, Calrrel, 1993, p. 205)

جدول رقم (٢)

مراحل وعمليات الإدارة الذاتية

مراحل الإدارة الذاتية	العمليات والأنشطة
مرحلة التحليل لبيئة العمل	وتتضمن عمليات التعرف على السمات الشخصية والبيئية الخارجية والتركيز على نقاط القوة والضعف ذات التأثير على عمل الفرد.
مرحلة التخطيط والدمج	وتتضمن عمليات تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل الفردي في إطار تنظيم الإداري ككل، وتصميم البرامج التعليمية والتدريبية، وتأسيس العلاقات وتنميتها مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
مرحلة التنمية والتوجيه	وتتضمن عمليات تنمية الكفاءة المهنية والشخصية والتأكيد على التعلم الذاتي
مرحلة التنفيذ	وتتضمن عمليات الاستخدام الفعال للموارد والتركيز على الأداء الفردي في إطار عمل المجموعة
مرحلة المراجعة والتقويم	وتتضمن عملية وضع معايير لقياس الأداء الفردي وملاحظة النفس والتقويم الذاتي للأداء الفردي

ويشير الجدول السابق لمراحل وعمليات الإدارة الذاتية إلى أهمية الفرد أو العنصر البشري بعامة في عمل المنظمة ككل، وأن التركيز على الأداء الفردي والتقويم الذاتي يحققان معاً ممارسة الإدارة الذاتية وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز والإنتاجية.

وتتميز الإدارة الذاتية باستمرارية وشمولية مضمونها، وتوفير درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والسلوكية من خلال قدرة الإداري على التكيف مع التغيرات المستمرة والأنماط الجديدة التي تدعو إلى رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطوير أساليب العمل التي تساعد على تنظيمه وزيادة فعاليته (علاقي، ١٤١٢هـ، ص:٧٢).

وتحقيق الإدارة الذاتية بالمراحل والعمليات السابقة لا يتم إلاَّ بتوفر عدة متطلبات أساسية نستطيع من خلالها التأكد من أن الأهداف المنشودة قد تحققت ذاتياً، ويمكن حصر هذه المتطلبات فيما يلي:

أ - تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف أمر أساسي يتمكن الإداري من خلاله تحقيق ما هو مطلوب منه، فبدونها لا يمكن له أن ينفذ العمل الموكل إليه، فينبغي أن يعرف الإداري ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها بحيث تكون هذه الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة، ويجب أن يتم ذلك بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

ب- برنامج منظم:

ينبغي وضع برنامج يقود إلى تحقيق الأهداف، ويكون ذلك عبر جدول زمني يساعد على تنظيم الوقت والعمل، ويتم أيضاً بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

ج- الظروف الملائمة:

وبعد تحديد الأهداف ووضع برامج العمل الملائمة لها لابَّد من توفر الظروف المريحة في العمل والأدوات الجيدة لأن الإداري مهما كان ماهراً وراغباً في العمل لا يستطيع تحقيق المهارات المطلوبة دون أن تتوفر الظروف الملائمة.

٢) المهام الإدارية في ضوء الإدارة الذاتية:

وتمثل المتطلبات الأساس للإدارة الذاتية مدخلاً فاعلاً لتحديد أهم المهام الإدارية التي يمكن أن تنتج عن ممارسة الإدارة الذاتية في المؤسسات المعاصرة.

عند تحديد المهام الإدارية نجد أنها متداخلة، ولا يمكن الفصل بينها عند قياس إنتاجية أي عمل إداري.

ويرى الباحث أن مفهوم الإدارة الذاتية وأهم متطلباتها يمكن أن يُنتج عدة مهام إدارية محددة تسهم في تحقيق المعطيات المعاصرة للإدارة الذاتية، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

أ - إدارة الأهداف ذاتياً:

لقد عرفت الإدارة الذاتية بأنها عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا لإنجاز أهداف ذات قيمة اعتماداً على نظام قيمي صحيح، والأهداف ذات القيمة تمثل نتائج الإنجازات المخطط للوصول إليها، وحتى تكون ذات قيمة حقيقية فإن تلك الأهداف لا بد من ترسيخها في نظام قيمي صحيح (تيم، ١٤١٢هـ ص:١٧).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها.

وتُعرّف الإدارة بالأهداف: بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك

الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (الغييثي، ١٤٢٢هـ، ص:٣٠).

وتهدف الإدارة بالأهداف إلى الربط الوثيق بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وما يوضع لها من أهداف، وما يُراد تحقيقه، مع ضرورة تقويم ما يتم إنجازه قياساً إلى ما تم تحديده من أهداف، ويتفق منهج الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي لإدارة الوقت والتفويض من ناحية تحديد أهداف معينة يسعى العاملون لتحقيقها خلال فترة زمنية من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية كالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات (حريري، ١٤٢٠هـ، ص:٤٣).

وتتضمن الإدارة بالأهداف خطوات رئيسية تختلف باختلاف المهتمين بها، وخبراتهم وفلسفتهم تتمثل في:

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد الأهداف العامة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً (سلامة، ١٩٨٨م، ص:١٦١؛ درة، ١٤٠١هـ، ص:١٤).

ويتطلب تحقيق الأهداف وإدارتها ذاتياً مزيداً من اتاحة الفرصة للمشاركة ومنح الصلاحيات، وتفويض السلطات للأفراد عند مستوى التنفيذ مما يسهم في تفاعلهم مع التوجه نحو أداء مهامهم وفهمهم للأهداف المرغوبة.

ب- إدارة التفويض:

تُعد الإدارة بالتفويض صورة من صور الاستثناء التي يستخدمها الرئيس لتسيير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه، فهو يضع إطاراً يستطيع مرؤوسوه أن يتحركوا خلاله، ويتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذا الإطار ولا يتدخل الرئيس إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن هذا الإطار المحدد، ويعتبر مبدأ الاستثناء عامل مهم في عملية التفويض، حيث ينص هذا المبدأ على أن القرارات الروتينية ينبغي أن يتخذها المرؤوس دون الرجوع إلى رئيسهم (بعيرة، ١٩٨٦م، ص:١١).

وتُعرّف الإدارة بالتفويض بأنها: تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض النتائج، والتي تُعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري، وعلى هذا يُعتبر التفويض إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المسؤول الإداري الأرقى في التنظيم، وهو يعني منح المرؤوس الذي تُفوّض إليه الصلاحية حرية التصرف والتنفيذ بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه وقدرته على الإنجاز (علاقي، ١٤١٢هـ، ص:٦٢).

ويتضح من التعاريف السابقة إن إدارة التفويض تعني إسناد بعض المهام والواجبات إلى فرد في مستوى إداري أقل، ومنحه صلاحيات التنفيذ لهذه المهام والواجبات، مع استعداده لتحمل تبعات المسئولية لأداء معقول لهذه المهام وذلك لتسيير عملية إتخاذ القرار.

وتتضمن عملية التفويض خطوات رئيسية يجب اتباعها هي:

- تحديد المهام المفوضة للمرؤوس.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمعاونيه.
- منح الإذن باستخدام السلطة وممارستها، واتخاذ الإجراءات اللازمة حول معرفة المرؤوس لهذا التفويض.

- الالتزام من قبل المرؤوس بإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مُرضي.
- دعم ومساندة الرئيس للمرؤوس في تهيئة الوسائل التي تساعد على إنجاز المهام الموكلة إليه.
- مراقبة أداء من فوضت إليه السلطة للتأكد من حسن استخدامها (الصيرفي، ١٤٢٣هـ، ص:٩٩-١٠٠؛ بوكنان، ١٩٩١م، ص:٣٧٩؛ العضايلة، ١٩٩٨م، ص:٢٠٤).

ويمكن تفسير ارتباط مبادئ تفعيل الإدارة بالتفويض بالممارسات التربوية لكل من الرئيس والمرؤوس من خلال تزايد أهمية العنصر البشري وممارساته السلوكية الإدارية بالمؤسسات بصفة عامة مقارنة بالعناصر الأخرى، وذلك على الرغم من زيادة الاعتماد على الجوانب النفسية في إنجاز المهام المنوطة بهذه المؤسسات (الغييثي، ١٤٢٢هـ، ص:٢٩).

ويرتبط مفهوم تفويض السلطة (إدارة وممارسة) من الناحية العملية باستثمار الوقت المتوفر لدى الأفراد المفوض إليهم صلاحيات أو سلطات غير التي يمارسها بالفعل بحكم علمه ووظيفته أو موقعه في التنظيم، كما أن إدارة التفويض تستهدف ــ وبصفة أساس ــ عدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلاً من المدير مما يسمح له بإدارة وقته بصورة أفضل.

ج- إدارة الوقت:

يُعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان وإنسان، ولا يقتصر على إداري دون غيره، وذلك لأن من أهم أهداف الوقت

بالنسبة للإداري أن يجد لنفسه وقتاً لحل مشكلاته وإنجاز المهام الموكلة إليه (سلامة، ١٩٨٨م، ص:٧).

وإدارة الوقت بطبيعتها مجموعة من القدرات التي تمكن من تحسين جودة العمل الإداري من خلال تحديد المهام والواجبات، وتنظيمها، وتوزيعها توزيعاً، مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، وإخضاع ذلك كله بعمليات متابعة وتقويم مستمر (زيدان، ١٩٩٢م، ص:١٧٩).

ويقصد بإدارة الوقت إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدى في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل له، وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف، أو الكفاءة في تحقيق الوقت الذي يحتاج إليه الإداريون، واستخدامه بفاعلية لحل مشكلات تنظيمية وفنية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (Ferner, 1994, P.: 12).

"وتتضح أهمية إدارة الوقت في الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، كما أنه يهتم للوقت واتجاهاتهم نحوه هو أمر حاسم لفعاليته في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تنصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل تنصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضاً" (الغيثي، ١٤٢٢هـ، ص١٨).

والاهتمام بالوقت يرجع إلى عدة أسباب منها: زيادة توقعات المؤسسة بما يجب أن يحققه العاملون فيها، ارتفاع معدلات التغيير في العمل، النزعة إلى

الاستقلال الفردي نتيجة زيادة حجم المؤسسات، وزيادة تأثيرها على الأفراد، التنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل (أبو شيخة، ١٩٩١م، ص:٢٤).

كما تضيف (المهدي، ١٩٩٧م، ص٣٣٩) إلى أن أهمية إدارة الوقت ترجع إلى ما يلي:

١- أن الوقت مورد نادر وينبغي أن يستغل بكفاءة وفعالية.

٢- إن الوقت له قيمة عالية لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى.

٣- أن الوقت يستخدم للتنبوء بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل.

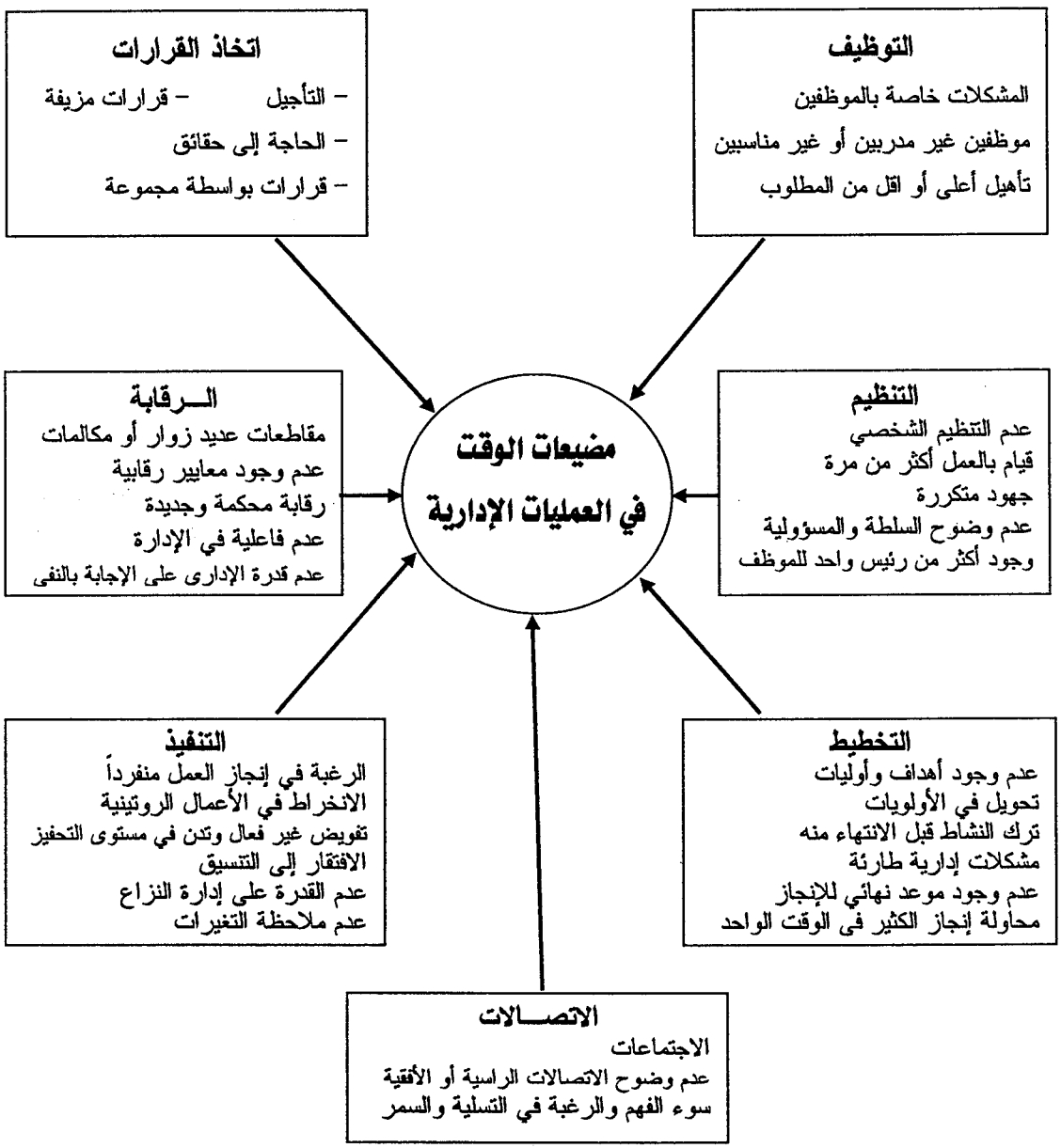
وهناك عوامل تحد من استثمار إدارة الوقت في تحقيق الإنجاز الإداري وتحقيق الأهداف المرسومة له، وضياع قدر كبير من الإنتاجية لدى العاملين، وتتمثل مضيعات إدارة الوقت في عنصرين أساس هما:

- مضيعات ذاتية، أي تعود إلى الإداري نفسه، وممارساته السلوكية التي تؤدي إلى القصور في إنجاز الأعمال المؤكلة إليه.
- مضيعات مرتبطة ببداية العمل، وتعود إلى طبيعة التنظيم الإداري والنمط السائد للعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك مفهوم الرقابة والسيطرة.

وقد أجمل (ماكينزي) مضيعات الوقت في (٣٥) مضيعات تتخلل مختلف العمليات الإدارية وذلك على النحو المبين في شكل رقم (٢) (سلامة، ١٩٨٨م، ص٤٧):

شكل رقم (٢)

مضيعات الوقت في العمليات الإدارية



المصدر: (سلامة، ١٩٨٨م، ص٤٧).

د - إدارة المشكلات:

إن العمل الإداري لا يخلو من وجود العديد من المشكلات التي غالباً ما تؤثر عليه، وقد تصبح عائقاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية.

وتعرف المشكلة بأنها: "حدث يثير القلق والاهتمام لدى الشخص مما يحتم عليه التعامل مع هذا الحدث" (هيجان، ١٩٩٩م، ص: ٧٩).

أو "إنحراف وعدم توازن بين ماهو كائن وبين ما يجب أن يكون" (الهواري، ١٩٩٦م، ص:٤٥٧).،

أو هي "وضع صعب يكتنفه شيء من التعقيد والغموض، وليس له حل واضح محدد" (الحسن، ١٤٠٦هـ، ص: ٧).

ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، ومع تعقد الظواهر الإدارية وتشابكها تتعدد وتتعقد المشكلات الإدارية التي يواجهها الإداريون، ومع تنوعها تتنوع الأساليب والمداخل التي يستخدمها الإداري في مواجهة تلك المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها (عسيري، ١٤١٩هـ، ص:٣١).

وتحتاج المشكلات الإدارية إلى قدرات وسمات فكرية يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات، ومعرفة أسبابها، والإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية التي تحيط بالعمل، وهناك اتفاق علمي على مراحل عملية لمعالجة المشكلات الإدارية تتمثل في: الإحساس بالمشكلة وتحديدها، واقتراح بدائل الحلول المناسبة للتغلب على المشكلة، واختيار الحل المناسب، وتنفيذ الحل، والمتابعة والتقويم (ياغي،١٤٠٣هـ، ص ص: ٩٧- ١٠١؛ الحسن، ١٤٠٦هـ، ص ص: ١٤-٢٢).

أما أساليب معالجة المشكلات الإدارية تتعدد وتختلف من شخص لآخر باختلاف المواقف والظروف المحيطة بكل مشكلة، ومن بين هذه الأساليب، الإعتماد على الخبرة الشخصية، والاعتماد على المشاهدة أو تطبيق حلول سابقة (عبدالوهاب، ١٤٠٠هـ، ص ص: ٢٧-٢٩).

هـ- إدارة الاتصال:

إن الإداريين الذين يتقنون فن الاتصال لا يترددون في توضيح الأمور وإظهارها، فهم يعبرون عن أحاسيسهم، ولا يخفون المعلومات المهمة عن غيرهم، ويبادرون لإزالة سوء الفهم من خلال الاتصال، بل إن أهم ما يتميزون به هو الاستماع للآخرين، فالاتصال عندهم عصب العلاقات البشرية (كرسب، ١٤٢٢هـ، ص:٣٧).

وإن إقامة علاقات مع الآخرين على نفس المستوى من الأهمية في إنجاز وتحقيق نتائج مرضية في الوظيفة أو العمل، وهذه العلاقات تتحدد باتجاهات التفكير وردود الفعل لدى العاملين، وتكون هنالك حاجة داخل كل فرد إلى تقبل الآخرين ومساعدتهم، والمشاركة في الأنشطة ذات الاهتمامات المتماثلة(السبيعي، ٢٠٠٠م، ص ص: ١٥-١٧).

وهذا المفهوم يشجع العاملين على صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم، فيكون من خلالها اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئوليات المنوطة بها. (الخضراء، ١٩٨٦م، ص:١٣).

وتُعرّف إدارة الاتصال بأنها: مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون القرارات الخاصة بالإنتاج، وتغيير ظروف العمل، حيث

يكون هناك سماح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد متى وكيف سيتم إنجاز المهمة المفوضة؟، وإدراك أن المهمة متناسقة مع الأهداف، ومتجانسة مع عملية التفويض، فيكون هنالك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية تسهل العمل في الهيكل التنظيمي التعليمي (ويتون وكاميرون، ٢٠٠١م، ص ص: ١٨٧-١٨٨).

ولقد نمى مفهوم الاتصال في الإدارة نتيجة عاملين هما: شعور العاملين بالحاجة إلى التعاون مع الرئيس، واعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين، فمن الأدوار المهمة التي يقوم بها الرؤساء عملية اتخاذ القرارات، لذا فهم يهتمون بتحقيق المشاركة في دراسة المشكلات، وتحديد المسار السليم لحلها، ويظهر ذلك بصفة خاصة في النواحي التي ترتبط بتحقيق تعاون المرؤوسين في تنفيذ السياسات الإدارية (بدلر وآخرون، ٢٠٠٣م، ص٦٤؛ الغييثي، ١٤٢٢هـ ص:٣٤).

وبما أن إدارة الاتصال محاولة للوصول إلى فهم مشترك على أساس المعلومات الهادفة، فإنها تعتمد بصفة أساسية على الممارسات التربوية للأفراد أو داخل التنظيمات الإدارية المعاصرة، وقناعاتهم بأهمية إسهام قرارات التنظيم في تحقيق الأهداف مما يجعلهم يشاركون في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وهو ما يحقق الرضا النفسي، والطمأنينة، وإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين في المؤسسة، وعلى ذلك فإن الأسس التي تبنى عليها إدارة الاتصال تحقق في النهاية ممارسات تربوية لأفراد التنظيم توجههم نحو تقبل التغيير، والمشاركة في إحداثه وذلك، حينما يشتركون في اتخاذ القرارات المرتبطة بتغيير سياسات العمل وأجوائه (روبنسون وجمس روبنسون، ٢٠٠١هـ، ص ص: ١٥٠-١٥١؛ الغييثي، ١٤٢٢هـ، ص:٣٥).

ومما سبق يمكن القول أن المدير الناجح عند استخدامه الاتصال ينبغي أن يراعي عدة أمور لتحسين عملية الاتصال ومنها:

- النظرة الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخلها.
- حسن نظرة الرئيس إلى الآخرين من العاملين.
- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصال مع عدم اختصاره على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.
- الحرص على التنمية الذاتية في مواقف العمل كجزء من السلوك الإداري.
- المشاركة في الإدارة من خلال الأهداف، وتحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.
- القدرة على السبق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات الأخرى (عامر،١٩٨٦م، ص ص: ٣٦٢-٣٦٥).

و - إدارة التغيير:

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي ترتكز عليها، وتقوم بها الإدارة الحديثة، فينبغي أن يكون الإعداد والتخطيط في المؤسسة قائم على إمكانية التغيير أكثر من الاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي دون الحاجة إلى التدخل والتغيير، وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد من بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمؤسسة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل الأمر الذي يتطلب من المدير أن يخطو خارج الإطار المألوف في العمل، وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب. (روبنسون وجمس روبنسون، ٢٠٠١م، ص:٢٠).

والتغيير يحدث عندما يتحمل الأفراد مسؤولية أفكارهم وقدراتهم وأعمالهم، إذ أن التغيير ينبع من الفرد نفسه ورغبته في تجديد وتطوير مهامه الإدارية واكتشاف أهداف جديدة وطاقة جديدة تنتج عنها رؤى جديدة (فلادينو، ١٤٢٣هـ، ص:٨٨).

ويقوم التغيير على دوافع داخلية أو خارجية. داخلية تتمثل في الرغبة الشخصية من قبل الأفراد للتغيير، وخارجية تتمثل في مواكبة التغيير والتقدم العالمي.

وهذه الدوافع تحكمها متطلبات تدفع إلى حدوث عملية التغيير منها: أن التغيير جزء من مهمة الفرد لصنع المستقبل، وأن التغيير لن يقوم به إلا الفرد ذاته، وأن التغيير يلزمه التزام وقوة إرادة، وإذا ما تحققت هذه الأمور لدى الإداري، فإنه يكون قد قاوم الظروف التي تحد من عملية التغيير، وهذا بالطبع يحكمه شروطاً لا بد من توافرها وأهمها: فهم الحاضر الذي يعيشه الإداري وإقدامه والتزامه بضرورة التغيير والمرونة والتجديد في شخصيته وتوجيه التغييرات التي يرغب في إحداثها تجاه أهداف المؤسسة (السبيعي، ٢٠٠٠م، ص ص: ٢٠-٢٥؛ البعلبكي، ١٩٩٧م، ص:٨٠).

ويرتبط التغيير بالرئيس أكثر من المرؤوس، إذ أنه ينبغي أن يكون من الهرم إلى القاعدة أي من الرئيس إلى المرؤوسين يتم فيه تحديد قدرات ومهارات القوى البشرية للمؤسسة، وتوفير الدعم والمشاركة للأفكار المطروحة للتغيير، وهذا يعكس مدى استعداد المؤسسة للتغيير، وكيفية التعامل مع مصادر التغيير، والتأكد من الالتزام بالتغيير، وتكوين الرؤى الشاملة والواضحة حول خطوات التغيير، ووضع آلية الاتصال والتفويض للقيام بعملية التغيير، بالإضافة إلى معالجة ضغوط التغيير (روبنسون، وجمس روبنسون، ٢٠٠١م، ص:٢١).

فالتغيير في أبسط صوره التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وهو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة، ولذلك ينبغي أن يقوم التغيير في أي مؤسسة إدارية على خطوات تتضمن كافة العناصر العملية الإدارية من أجل إحداث التغيير المطلوب، وهذه الخطوات تتمثل في:

- الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير.
- اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير.
- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا.
- التمهيد والانتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق.
- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

(بدلر، ٢٠٠٣م، ص١٣٢؛ روبنسون ، وجمس روبنسون، ٢٠٠١م، ص:٢٤؛ السبيعي، ٢٠٠٠، ص ص: ٢٩-٣٠).

وإذا كان إحداث التغيير من المهام الإدارية الجديدة في ممارسات الإدارة الذاتية، فإن الإنجاز الأعلى والتميز هما من أكثر ما تتميز بها هذه الإدارة، ومن ثم يمكن تحديد الأساليب الفعالة في تحقيق الإدارة الذاتية بصفة عامة مما يساعد على الوصول إلى هدفي الإنجاز والتميز.

وبذلك يمكن عرض أهم أساليب تحقيق الإدارة الذاتية فيما يلي:

٣) أساليب تحقيق الإدارة الذاتية:

الإدارة الذاتية الناجحة تحتاج إلى أساليب وممارسات إدارية توفر المناخ المناسب لتحقيقها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الأساليب الإدارية:**

وتقسم الأساليب الإدارية التي تعمل على تحقيق الإدارة الذاتية إلى قسمين هما:

- **الأساليب الفردية: وتتمثل فيما يلي:**

- **التقييم الذاتي:** حيث يعايش الإداري في حياته الوظيفية تجارب ومشكلات ومواقف عديدة، ينبغي الاهتمام بها حتى يستطيع الاستفادة من نتائجها في معالجة قضايا مشابهة قد تواجهه مستقبلاً، فالإداري يجب أن يواكب التجديد والتطوير المستمرين نظراً للخبرة التي يكتسبها.
- **التعلم الذاتي:** وهذا يتطلب وجود رغبة واهتمام لدى الإداري في متابعة التطورات الذاتية للكتب والمجلات المفيدة في مجال العمل وحضور الندوات والمؤتمرات المتخصصة، والتعرف على الوسائل الجديدة التي تزيد من معرفته وإدراكه.
- **الاستفادة من الرؤساء:** حيث يمكن الاستفادة من خبرات ومعلومات وتجارب الرؤساء، من خلال اللقاءات والمناقشات الاجتماعية مع المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة، حيث تكون فرصة مناسبة لإثارة دافعية الإداري نحو الأداء الأفضل وتحفيزه للتقدم والتطور في مجال العمل.
- **الاستفادة من المرءوسين:** إن لاقتراحات ومساهمات المرءوسين الموضوعية والمنطقية تأثير كبير في تحسين وتطوير العمل ويكون في ذلك منفعة للرؤساء والمرؤوسين، فيشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل وبالتالي ينجزون العمل بكل يسر وسهولة وترتفع الإنتاجية وتحل المشكلات الوظيفية عندهم.
- **المنافسة الشريفة:** ويقصد بها مدى رغبة وحرص الإداري على إظهار مستواه الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالأشخاص الآخرين في المؤسسة، ويكون لذلك دوراً في تقدم وتطوير العمل ومحاولة لإثبات الذات من قبل العاملين. (Van. Dersal 1985, P.: 192-200, Cumming 1990,P.: 188-189).

- **الأساليب الجماعية:**

تعطي الأساليب الجماعية مفعولاً ومردوداً إيجابياً واضحاً من قبل أعضاء المؤسسة، نظراً للاحتكاك والتواصل والنقاش الجماعي بينهم، فيتحقق بذلك الاشتراك في الخبرات والمعلومات، وحل المشكلات، وتحسين مستوى الأداء، وتوجيه السلوك الفردي، من خلال مراجعة الشخص لخبراته ومعلوماته ومقارنتها بالنتائج التي يصل إليها الأعضاء الآخرون (Cox & Beck 1984, P.: 167).

وتركز الأساليب الجماعية على مختلف الوسائل التدريبية الجماعية التي يفترض أن يخطط وينظم لها بشكل جيد، ويتم تحديد الأعضاء المشاركين بها طبقاً للاحتياجات التدريبية المناسبة، ومن هذه الأساليب التدريب على الحساسيات والمشكلات، والمحاكاة والتماثل، وعضوية اللجان واجتماعات الهيئات المتخصصة (Reeves, 1986, P.: 100).

وبالإضافة إلى الأساليب الإدارية والجماعية التي تحقق الإدارة الذاتية، فإن الممارسات الإدارية التي يقوم بها الإداري بناء على وضوح الرؤية لديه وصياغة لأهدافه وأهداف التنظيم ككل صياغة سلوكية، يمكن أن تسهم وبصورة واضحة في تحقيق الهدف، أو الأهداف من الإدارة الذاتية.

- **الممارسات الإدارية:**

وتتمثل أهم هذه الممارسات (السلوكية) الإدارية فيما يلي:

- إجادة الأداء في الوظيفة إجادة تامة، وهذا يتطلب أن يكون الإداري على علم بمتطلبات وظيفته الفنية والإدارية والسلوكية، وأن يقوم بتقييم ذاته لأدائه وفقاً لتلك المتطلبات، وذلك لتحديد نواحي القوة والضعف في أدائه.
- مواكبة التغير في الوظيفة بتحديد المعرفة والمهارات، ويكون ذلك من خلال الإطلاع والتعامل مع الخبراء وحضور اللقاءات والدورات التدريبية.

- وضع أهداف مستقبلية خاصة بمجال العمل وتحديد النتائج المبتغاة أو المراد تحقيقها بعملية التطوير الذاتي، من خلال الاستفادة من المعلومات المؤثرة وتعديل السلوك والاتجاهات وتنمية المهارات.
- وضع خطة للتطوير الذاتي بحيث تشتمل على مجالات التطوير وجدول زمني لعملية التطوير والمواد المطلوبة في تنفيذ الخطة.
- اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف ضمن خطة التطوير الذاتي الموضوعة مسبقاً (علاقي، ١٤١٢هـ، ص: ٧٣-٧٤).
- أن تتوفر لدى الإداري مهارات تساعده على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتحقيق أفضل النتائج، ويكون ذلك من خلال امتلاكه مهارات ذاتية يمارسها ويتعلمها بنفسه.
- أن يكون الإداري ملتزماً في عمله وقادراً على التغلب على العقبات، التي قد تطرأ على العمل، ومقاوماً للظروف التي قد تحد من إنجازه للمهام الموكلة إليها فيكون للالتزام الذاتي من قبل الإدارات دوراً كبير في تحقيق الاستراتيجيات السابقة (السبيعي، ٢٠٠٠م، ص ص: ١٤-١٨).

ويمثل العرض السابق للإدارة الذاتية كمفهوم ومتطلبات وما نتج عنها من مهام إدارية جديدة وأساليب إدارية وسلوكية يتحقق من خلالها هذه المهام في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية، تأكيداً على أنها من أكثر المداخل المعاصرة لدراسة وتحليل العمليات الإدارية والأهداف المرجوة متمثلة في تحقيق الإنتاجية الأعلى والقدرة التنافسية في ضوء التغييرات السريعة والمتلاحقة لمجتمع المعلوماتية والتي تعرض عرضاً للإنتاجية التربوية وتحليلاتها سواء في المؤسسات العامة أو المؤسسات التعليمية.

الإنـتاجية التربوية المفهوم وطرق قياسها:

وتعرض الدراسة للإنتاجية التربوية من خلال عدة عناصر أو موضـوعات كما يلي:

١) مفهوم الإنتاجية التربوية:

لقد تطور مفهوم الإنتاجية والعمل على زيادتها مع تطور الفكر الإداري تبعـاً لمفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية وقوانينها تجاه المجتمع، حيث كان هناك سـعي إلى تبني الأساليب العملية الحديثة في الإدارة القائمة علـى التخـصص، وتحليـل العمل، ودراسة الجوانب المحيطة بظروف العمل التي تتفاعل مع بعضها الـبعض، وتحكمها سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الإنتاجية التي تتسم بالتربوية.

فالإنتاجية بمفهومها العام هي: "العلاقة بين المدخلات والمخرجات". (عـامر، ١٩٩٤م، ص:١٤٠). أو "هي مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة" (عامر والخلف، ١٤١٢هـ، ص:٧).

كما تُعرّف بأنها: "الربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر المناسبة بغية بلوغ الأهداف" (Mali, 1978, P.: 1).

ورغم أن هناك اختلاف في تفسير مفهوم الإنتاجية، إلا أنه تم الاتفـاق علـى نوعين تقسم إليهما هما: الإنتاجية الفردية (الجزئية)، والإنتاجية الجماعية (الكليـة) (Fabricant. 1991, P.: 1).

وتستمد الإنتاجية التربوية أهميتها من اعتبارها أحد المؤشرات العامـة التـي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتعكـس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق، واختيار البدائل وسـلامة التوجيـه(عـامر، الخلف، ١٤١٢هـ، ص:١٣).

حيث تُعتبر مؤشرات الإنتاجية على مستوى المؤسسة من أهم مؤشرات قياس الأداء فيها (مرسي، ١٩٧٣م، ص:١٤).

كما تُعرّف الإنتاجية بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، وبذلك يتبلور مفهوم الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من العناصر الأساسية للإنتاج (العمل ــ المواد ــ رأس المال والخبرة التنظيمية)" (السلمي، ١٩٨٥م، ص:٢١).

وعليه ينبغي أن تضع المؤسسة الإدارية خطة متكاملة لزيادة الإنتاجية أو برنامج عملي، لتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتتوقف قدرة العاملين على المشاركة على عوامل، كتخصصاتهم ومؤهلاتهم العليا، وخبراتهم العملية، والمعلومات المتوفرة لديهم، والوقت المتاح للمشاركة، بالإضافة على المناخ الذي توفره الإدارة. (عبد الوهاب، ١٩٩٤م، ص:٢٠٣).

ويُعتبر العمل عنصر أساسي من عناصر الإنتاجية التربوية، ولذا فإنه يحتاج إلى نظرة تحليلية دقيقة حتى يمكن الوقوف على ماهيته التي تنطوي على سلوكيات عديدة (سفر، ١٤٠٤هـ، ص:٥٣).

ويمثل تحقق هذه السلوكيات والممارسات الإدارية الفاعلة أثناء العمل المتبع، تحقق الإنتاجية التربوية الواعية التي تساهم في اكتساب الإداريين مهارة الاتقان في العمل وسرعة الإنجاز.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الإنتاجية التربوية بأنها: "العلاقة بين السلوكيات الإدارية للأفراد المستخدمة أثناء العمل وبين الناتج عنها، إذ أنه يدخل في العملية

الإنتاجية عنصر هام وهو إدارة الاتصال من قبل العاملين التي تفرز السلوك الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد مع الجمهور بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

٢) العوامل المؤثرة على تحقيق الإنتاجية التربوية:

يعتبر العمل على إشباع الحاجات لدى الأفراد العاملين أحد الظواهر الصحيحة لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وهذه الحاجات إذا ما توفرت فإنها تعمل على انسجام وترابط الأفراد داخل المؤسسة، وتقود إلى رفع معنوياتهم لتحقيق الأهداف، وبالتالي يسلكون مسلكاً لا يتعارض مع أهداف المؤسسة. (عامر، ١٩٩٤م، ص:١٨٨؛ سفر، ١٤٠٤هـ، ص:٨ ؛ السلمي، ١٩٨٥م، ص:٣٢).

وحتى يمكن التعرف على مدى الإنتاجية التربوية، فإنه ينبغي أن يكون هنالك إلماماً بالمشكلات التي تخص حاجات الأفراد داخل المؤسسة، ويتمثل ذلك في نقطتين أساسيتين هما:

- وجود علاقة إيجابية بين إشباع الحاجات لدى الأفراد، وبين الأداء الوظيفي في كافة الأحوال.
- تحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية بمدى التفاوت والاختلاف بين العاملين (جوران، ٢٠٠٣م، ص:٢٩؛ الخلف وعامر، ١٤١٢هـ ص:٦٢).

وتتعد العوامل المؤثرة على الإنتاجية التربوية وتحقيقها نظراً لتشابك عناصرها وتعقد العلاقات بين هذه العناصر من حيث أنها تتضمن قيم واتجاهات الأفراد نحو العمل، والأداء الوظيفي الناتج عن هذه القيم والاتجاهات، وأخيراً التقنيات المستخدمة والمتوفرة، وبذلك يمكن إجمال العوامل المؤثرة في الإنتاجية التربوية فيما يلي:

أ – العوامل الفنية:

وترتبط بهذه العوامل التقدم الفني الذي يعتبر ذو أثر كبير على مفهوم الإنتاجية من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة والطرق والأساليب التي يتم فيها أداء العمل مما يترك أثره على زيادة الإنتاجية.

ب– العوامل الإنسانية:

والتي ترتبط بالدوافع والسلوك البشري وتفاعلها مع قدرة الأفراد على الأداء، حيث تعتبر القدرة والدوافع من مقومات الأداء الوظيفي ذات العلاقة بالإنتاجية، ويدخل ضمن هذه العوامل عوامل مؤثرة على قدرة الأفراد ترتبط بشكل مباشر بمتغيرين هما: المعرفة والمهارات، وهذين المتغيرين يرتبطان بمتغيرات عديدة يمكن معها معرفة قدرة الفرد على الإنتاجية، ومن أهمها:

- **الخبرة العملية:** إن للخبرة العملية دور في صقل قدرة الفرد على درايته بأبعاد وظيفته، حيث كلما زادت الخبرة العملية، زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي مما يترك أثره على الإنتاجية.
- **التدريب:** يعتبر التدريب أحد السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد ورفع كفاءة الأداء الوظيفي ومعدل الإنتاجية، وذلك حسب المستويات الإدارية.
- **الاهتمام:** فكلما زادت اهتمامات الفرد تجاه موضوعاً معين زاد استيعابه له مما يؤدي إلى تحسين قدراته، وزيادة عطائه، ورفع معدل الإنتاجية لديه.
- **التعليم:** يُعتبر التعليم أحد المقومات الرئيسية لتعلم المهارات والمعارف التي تلزم العمل، فكلما زاد إكساب الفرد للمهارات اللازمة للعمل، تزداد قدرته على الأداء الوظيفي ورفع معدل الإنتاجية لديه.

ج- العوامل الفسيولوجية:

وهي ترتبط بالصحة البدنية والجسمانية والعقلية للسلوك الوظيفي للأفراد العاملين، كما ترتبط أيضاً بالمناخ الوظيفي للعمل، حيث كلما توفرت هذه العوامل، ازداد الدافع لدى الأفراد لإنجاز عملهم وزيادة الإنتاجية لديهم.

د - العوامل الاجتماعية:

وهي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين، كالحاجة إلى الصداقة والانتماء داخل الجماعة، والحاجة لمساعدة الآخرين، وغير ذلك من الحاجات التي تنشأ بسبب الحياة في المجتمع، ومصدر الإشباع لهذه الحاجات يتمثل في جو العمل، وحالة الرضاء الوظيفي ونوع الاتصالات، والعلاقات التي تعكسها أساليب الإشراف والإدارة.

(السلمي، ١٩٨٥، ص ص: ٣٣-٣٤؛ عامر، ١٩٩٤م، ص ص: ١٩٠-١٩٦؛ جوران، ٢٠٠٣م، ص ص: ٢٦-٢٨؛ Sutermister, 1976. P.: 101-107).

٣) قياس الإنتاجية التربوية وأهميته:

ويمكن التعرف على مزايا قياس الإنتاجية من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة العمل، وإدارة العاملين، والإدارة الذاتية التي تمثل المجالات التي تخدم قياس الإنتاجية في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات في العمل، وتحديد فرص تحسين العمل، وتحديد الاتجاهات والتخطيط المبكر .. الخ (عامر، ١٩٩٤م، ص:١٥٩-١٦٠).

ويمكن توضيح دور هذه المجالات ومساهمتها في قياس الإنتاجية كما يلي:

* إدارة العمل:

يساهم قياس الإنتاجية في هذا المجال عن طريق:

- تيسير الإجراءات والنشاطات الإدارية.
- تحديد الأهداف بصورة دقيقة.
- اتخاذ القرارات السليمة.
- استخدام المصادر المتاحة بكفاءة.
- تحديد أولويات العمل لتحقيق أكبر عائد ممكن وأعلى إنتاجية.
- تحسين الاتصالات والتعامل بين الإدارات.
- التعرف على الاتجاهات من خلال الدراسات المقارنة.
- استخدام أدوات التخطيط السليم.
- مزاولة الرقابة كعملية إدارية. (Star, 1984, P.: 64-69).

* إدارة العاملين:

يمكن الاستفادة من وجود مقاييس الإنتاجية في مجال إدارة العاملين كما يلي:

- معرفة النتائج المتعلقة بأنشطة العاملين من خلال استخدام أدوات القياس.
- تحويل الانتباه إلى النتائج المتوقعة من أجل تحسين الأداء.
- تسهيل التفويض باتباع الأساليب الفعالة في الإشراف، وتحسين مستوى العاملين.
- توجيه التعليمات وترك العاملين يقومون بالمسؤولية.
- مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.
- التقييم المستمر لنظم التقدير والتفويض.(الخلف وعامر، ١٤١٢هـ، ص:٣٩).

*** الإدارة الذاتية:**

يمكن الاستفادة من وجود مقاييس الإنتاجية بالنسبة للإدارة الذاتية كما يلي:

- التركيز على الأهداف باعتبارها مقياس الأداء الوظيفي.
- تنظيم واختيار الأنشطة الملائمة التي تساهم في إنجاز الأهداف.
- تحديد أولويات العمل حسب الأهمية.
- توفير الوقت والجهد من خلال التفويض.
- تحسين الإنتاجية من خلال ممارسة العمل بدافعية أفضل (الخلف وعامر ١٤١٢هـ، ص ص: ٣٩-٤٠).

وبناء عليه هناك مجالات عدة لقياس الإنتاجية التربوية، فإنه يمكن القول بتعدد المقاييس التي تستند إلى هذه العملية ويراعى في طرق قياس الإنتاجية التربوية: الوضوح، سهولة الفهم، سهولة التطبيق، الفعالية، التقييم الذاتي للعمل، وهذا كله يحكمه فترة زمنية محددة يتم خلالها تحقيق النتائج المبتغاة (الخلف، عامر، ١٤١٢هـ، ص:٤٠).

ويمكن تلخيص طرق قياس الإنتاجية التربوية كما يلي:

- **الإنتاجية الكلية:**

حيث يتم قياسها من خلال علاقة المخرجات الكلية بالمدخلات الكلية، وتعكس هذه الطريقة مدى فعالية المؤسسة ككل بكل أوجه النشاط والإنتاج.

- **الإنتاجية الجزئية:**

يتم قياسها من خلال توضيح العلاقة بين الإنتاج الكلي وبين عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج، حيث يمكن التعرف على مدى كفاية العنصر الممثل

من خلال ما تسفر عنه نتائج العلاقة بين المخرجات الكلية وعنصر الإنتـــاج. (عامر، ١٩٩٤م، ص ص: ١٦٥-١٦٦).

- **قياس الإنتاجية من خلال منهج تحليل النظم:**

يأخذ هذا المنهج ثلاث اعتبارات يتم بناءً عليها قياس الإنتاجية وهي:

- تحديد الأهداف.
- التخطيط لتنفيذ الأهداف المرسومة من منطلق الكفاية والفعلية للموارد المتاحة.
- تقييم المخرجات باعتبارها المنتج النهائي.

ومن خلال هذه الاعتبارات الثلاث يمكن النظر إلى العملية الإنتاجية على أنها نظام يعبر عن مجموعة المفاهيم التي يعتمد عليها العاملون في المؤسسة في إنجاز عملهم، وتحقيق الأهداف المرجوة، ومزاولة الأنشطة الإدارية المختلفة، والتفاعـــل بين الأجزاء المكونة للنظام في ظل تدفق المعلومـــات المـــستمر لخدمـــة أهدافـــه (Ross, 1981. P: 63-64).

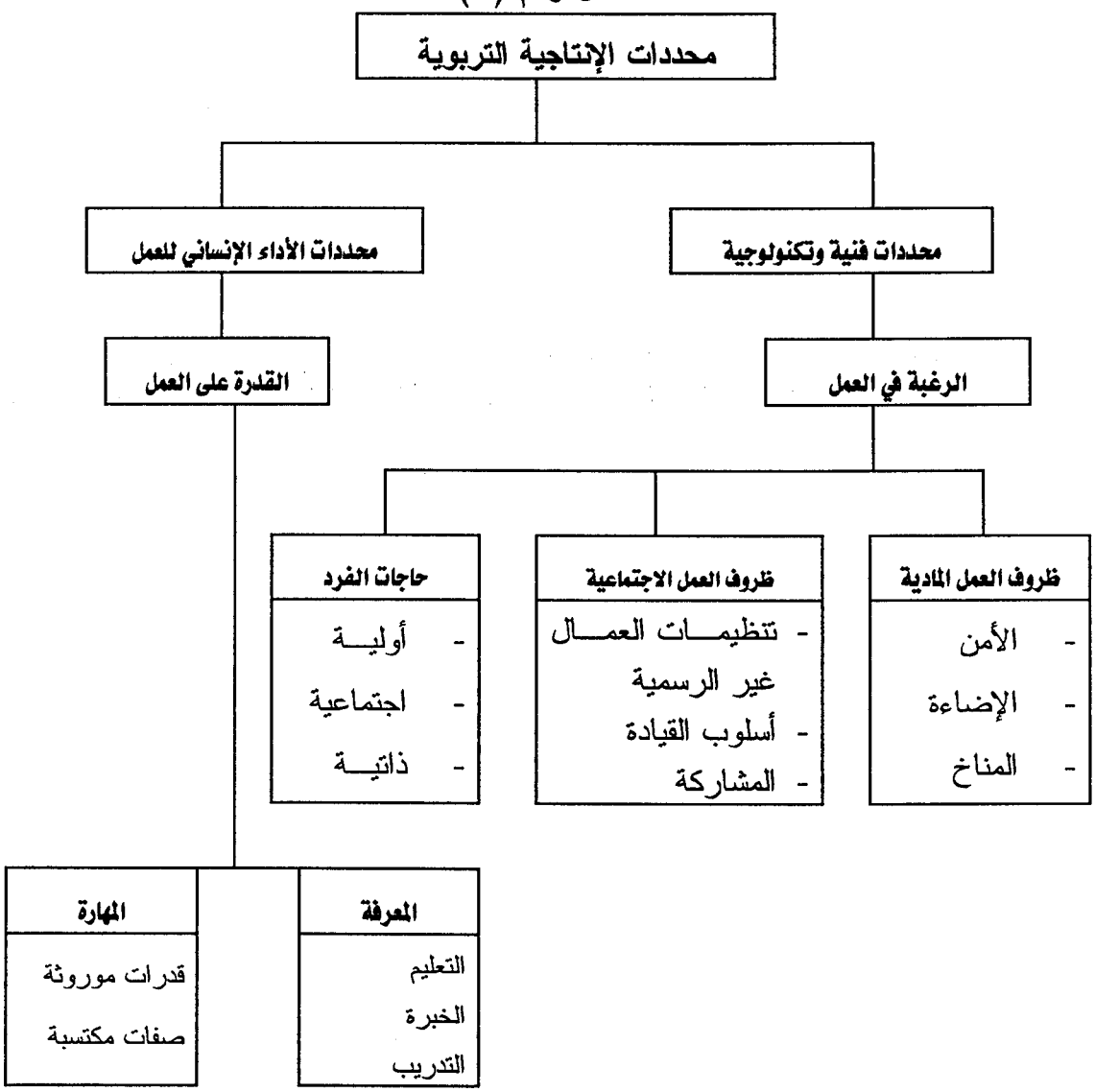
ومن أجل الفعالية يجب أن يكون النظام مبسط في التطبيق، ويعطـــي درجـــة عالية من الثقة وسهل الفهم، وواضح التوجيه للعمليـــات التفويـــضية التـــي يمكـــن الاسترشاد بها من خلال الخطوات الآتية:

- الحصول على مساندة الإدارة العليا للنظام بما يحقق الإنتاجية.
- اختيار الأفراد على أساس الخبرة لتكوين فريق عمل منسجم ومترابط.
- تحديد عناصر التنظيم المراد قياس الإنتاجية لديهم.
- الحصول على التزامات مهنية من قبل مجموعة العمل المشتركة.
- تقييم المعلومات والبيانات المطلوبة والمتوفرة.
- اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ العمل.

- متابعة التنفيذ بطريقة مستمرة لتحديد الحاجة إلى التعديل، وإعادة التصميم كلما اقتضت الضرورة في ضوء المعلومات الجديدة، والمواقف الإدارية (الخلف وعامر، ١٤١٢هـ، ص ص ٥٦-٥٧).

ويمثل الشكل التالي محددات الإنتاجية التربوية

شكل رقم (٣)



المصدر: (السلمي، ١٩٨٥م، ص٣٩)

العلاقة بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية:

من العرض السابق لممارسات الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية يمكن أن نشير إلى أن الإدارة الذاتية كمفهوم معاصر للممارسات والسلوكيات الإدارية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتطوير أساليب العمل بأقل وقت وجهد ممكن.

وبهذا الصدد يشير (سلامة، ١٤٠٧هـ، ص٦٣) إلى أن "تطوير وتنمية القوى البشرية في المنظمة كمسؤولة فردية من قبل الأشخاص أو بمشاركة وتوجيه المنظمة، سيؤثر دون شك على وضع المنظمة ومستقبلها، فالنتائج الإيجابية لتطوير الإدارة الذاتية تظهر من خلال الأداء الأفضل، الإنتاجية الأعلى".

ويعني ماسبق أن تحقيق الإنتاجية يتوقف على تطوير الإدارة الذاتية، وذلك من خلال اكساب العاملين مهارات تحسين الأداء وتنمية أنفسهم ومشاركتهم في تحديد الاهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

كما أن الإنتاجية التربوية كمفهوم تأخذ به الدراسة يرتبط بالفعالية والكفاءة في حسن استخدام الموارد والإمكانيات المادية والبشرية أي أن العنصر البشري من أهم ما يمكن الاعتماد عليه لتحقيق الإنتاجية التربوية.

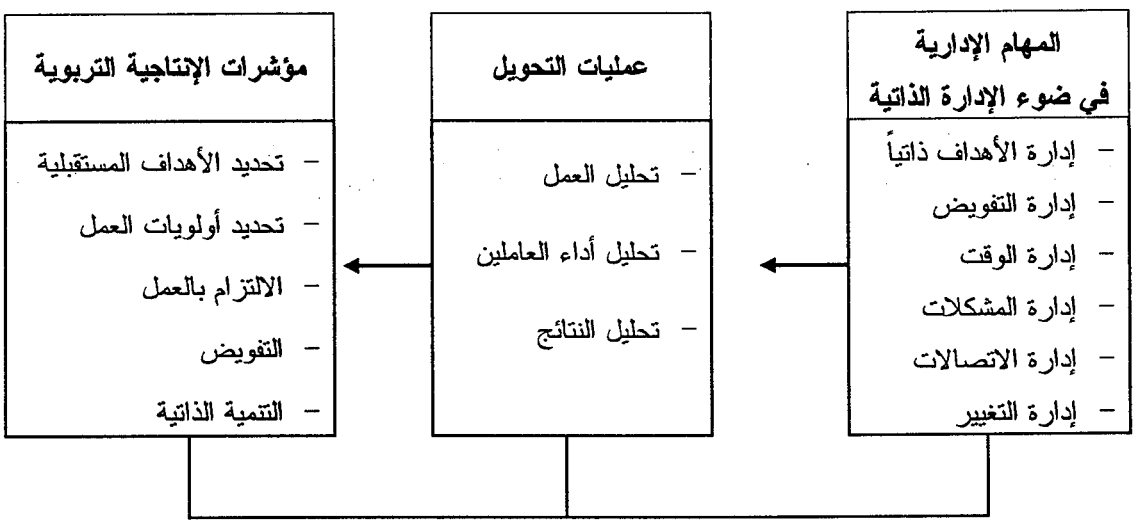
ويؤكد بول آر تيم Paul R. Timm في كتابه عن الإدارة الذاتية الناجحة على أن "فهم الإنتاجية" هو "آخر لبنة من لبناتنا للنجاح هي الإنتاجية". (تيم، ١٤١٢هـ، ص٨٧)

ويعني ما سبق أن الإنتاجية هي المخرج النهائي لممارسات الإدارة الذاتية، وأن تحكم الفرد وفهمه لهذه الممارسات ينطلق من داخله ابتداء، وأنه كلما نجح في تطوير أدائه الشخصي، وعزز من فعاليته الذاتية كلما كان أكثر قدرة ونجاحاً في تحقيق إنتاجية أعلى.

وبناء على ما سبق من تحليل لطبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية وكذلك على عرض المهام الإدارية التي توضح ممارسات العاملين من خلال قناعاتهم بالإدارة الذاتية، وطرق قياس الإنتاجية التربوية، يمكن تقديم تصور نظري لمنظومة الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية في الشكل التالي:

شكل رقم (٤)

منظومة الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية



ويمثل الشكل السابق العلاقة بين طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية حيث تشير مدخلات هذه المنظومة إلى المهام الإدارية التي تطرحها ممارسات الإدارة الذاتية، أما عن العمليات فهي تشير إلى الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة من أجل تحليل العمل من وظائف ومستويات تنظيمية ولوائح وإجراءات وكذلك تحليل أداء العاملين من حيث مشاركتهم في تحقيق الإنجاز الأعلى ومهاراتهم الأدائية، والمستويات المتعددة لهذه المهارات.

وتشير المخرجات إلى مجالات عمل قياس الإنتاجية التربوية والتي تعبر مجتمعة عن دور الممارسات السلوكية للأفراد العاملين في تحقيقها (أي الإنتاجية التربوية).

ومن المتطلبات الأساسية تجاه تحسين الإنتاجية ضرورة وجود نظام قياس يمكن من خلال المؤسسة تحديد مستوى الإنتاجية بالقياس إلى الإنجازات السابقة بنفس المؤسسة من جهة، وبالمقارنة بإنتاجية مؤسسات أخرى في نفس القطاع الذي يحتوي النشاطات التي تزاولها المؤسسة (ROSS, 1981. P.: 42-43).

وتشكل مقاييس الإنتاجية الأساس الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف، بعد التعرف على الإنجازات العملية للمؤسسة في ضوء الخطط المحددة سلفاً، (عامر، ١٩٩٤م، ص:١٥٩).

ورغم أهمية المقاييس وفوائد الوسائل والأساليب الفنية اللازمة لتصميم هذه المقاييس، إلا أنها ليست متوفرة بالكامل، في كافة المجالات، وأحياناً يُساء فهمها وتوجيهها (Saad, 1984. P.: 255).

ولذلك، فقد عمد الباحث إلى طرح خمسة مجالات عمل تحدد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة وهي بمثابة معايير لقياس الإنتاجية التربوية الأمنية.

معايير قياس الإنتاجية التربوية الأمنية:

- تحديد الأهداف المستقبلية للعمل:

وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تطرح رؤية متكاملة لتطوير العمل ووضع برنامج زمني لتنفيذه.

- **تحديد أولويات العمل:**

وتعني إعادة ترتيب الأعمال ترتيباً متسلسلاً "الأهم"، "فالمهم"، تمهيداً لإنجازها وفق الرؤيا السابقة للأهداف المستقبلية وفقاً لمتطلبات العمل.

- **الالتزام بالعمل:**

وتعني الحرص والانضباط في العمل والرغبة في تحقيق نجاحات مستمرة والتعامل مع مشكلات العمل اليومية بجدية.

- **التفويض:**

وتعني عملية منح الصلاحيات لأداء المهام والواجبات والتحفيز على تطوير الأداء والإنجاز الأعلى.

- **التنمية الذاتية:**

وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشتمل على تنظيم الوقت ومشاركة الزملاء "الآراء" والخبرات والحرص على تجديد المعارف والمهارات بهدف تطوير مجالات عملهم.

وتمثل هذه المعايير مجتمعة، رؤية للدراسة نطرحها لكي يمكن تحديد دور الإدارة الذاتية في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.

القسم الثاني: دراسة وثائقية لمديرية الأمن العام:

تمهيد

يعرض الباحث للأطر التطبيقية لموضوع الدراسة (ممارسات الإدارة الذاتية لتحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة) من خلال عرض عدة نقاط تتمثل في نبذة تاريخية عن الشرطة، ثم الشرطة في المملكة العربية السعودية، وأخيراً أهم مهام واختصاصات ضباط الشرطة بالمملكة العربية السعودية ونعرض لها تفصيلاً كما يلي:

١) نبذة تاريخيه عن الشرطة

- قبل الإسلام:

دلت النقوش التي وجدت على الأحجار أنه كان للشرطة وجود في العصور القديمة فقد وجد ما يدل على وجود نوع من التنظيم الجزائي القانوني لدى البابليين يشتمل على عقوبات مترتبة على بعض الأفعال. وكذلك كان الأمر لدى الآشوريين وكانت العقوبات لديهم شديدة جداً.

ولعل أفضل تنظيم للشرطة وجد لدى قدماء المصريين حيث عمل على تنظيم الشرطة تنظيماً جديداً فأنشئت فرقة لحراسة نهر النيل لمقاومة أعمال القرصنة وتفتيش السفن كما أنيط بالشرطة حراسة الطرق العامة وحراسة المقابر وجباية الضرائب وغير ذلك من المهام. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص٨).

- الشرطة في الإسلام:

يعود تاريخ الشرطة في الإسلام إلى عهد الرسول ﷺ حيث كان الصحابي الجليل سعد بن أبي وقاص يهتم بحراسته عليه الصلاة والسلام، كما كان عليه

الصلاة والسلام يكلف جماعة من الصحابة بالحراسة وإقامة الحدود، كما ولي أحد الصحابة على السوق لمراقبته بعد فتح مكة. وكان هناك اهتمام كبير بأمر الحسبة.

أما في عهد الخلفاء الراشدين فقد عين أبوبكر الصديق رضي الله عنه عندما تولى الخلافة الصحابي الجليل عبدالله بن مسعود كأول أمير على العسس في الإسلام، وفي عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يعس بنفسه وأحياناً يصطحب معه بعض الصحابة كعبدالرحمن بن عوف كما خصص بعض الرجال للقيام بالحراسة الليلية بصفة مستمرة وكان يطلق عليهم أنذاك "العسس".

وظهرت الحاجة لمراقبة الأمن ليلاً ونهاراً في عهد الخليفة علي بن أبي طالب رضي الله عنه فأستحدث منصب رئيس الشرطة الذي أصبح فيما بعد صاحب الشرطة ولم يكن يقوم بالعمل في الشرطة إلا أمهر القادة وأحزم الرجال.

وفي عهد الأمويين ومع اتساع رقعة الدولة وتغير الظروف السياسية والاجتماعية تطورت الشرطة تطوراً كبيراً ففي عهد معاوية بن ابي سفيان استحدثت بعض الأنظمة مثل نظام مراقبة المشبوهين ونظام (البطاقة الشخصية) التي كانت تعرف بالسجل، وقد سمح الأمويون للشرطة باستعمال الشدة عند الضرورة كما في حالات إخماد الفتن.

أما في العهد العباسي فقد عاشت الشرطة عصراً ذهبياً أثناء إزدهار الدولة العباسية وكان منصب صاحب الشرطة من أعلى المناصب الإدارية في الدولة، كما كان الحال في الدول التي عاصرت الدولة العباسية كالأموية بالأندلس والفاطمية بمصر، وقد ظهرت مسميات أخرى للشرطة في عهد الدولة الطولونية مثل الدرك والطواف.

وفي عهد المماليك أضيفت للشرطة مهام منها حراسة المدينة وأسوارها ومراقبة أبوابها وجباية الضرائب وإنارة الدروب والقيام بالدوريات وحماية الآداب

العامة وأعمال المباحث. أما في العهد العثماني فقد بقيت الشرطة على ما كانت عليه عند المماليك من حيث التنظيم ويعتبر رئيس الشرطة هو المسؤول عن حفظ الأمن والنظام في الدولة. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص ٨ ، ٩)

- الشرطة في العصر الحديث:

الشرطة كانت وستبقى تقوم بعدة أعمال وتدابير وإجراءات لتحقيق غايات معينة تتلخص في حفظ النظام والأمن العام. وقد تطورت هذه الأعمال والتدابير مع تطور المجتمعات الإنسانية وكان لذلك أطيب الأثر في تطور أنظمة الشرطة وإجراءاتها.

ولعل أبرز تطور طرأ في العصر الحديث على أنظمة الشرطة هو فلسفة الأمن وبشكل خاص بعد ظهور نظرية الدفاع الاجتماعي، وتلك النظرية تقوم أصلاً على اعتبار أن المجرم عنصر مريض في المجتمع يستحق الإصلاح والرعاية قبل العقوبة والقمع، وقد أدى هذا إلى تطور كبير في طبيعة وظائف الشرطة فبعد أن كانت مهمة الشرطة تقتصر على أعمال الحراسة ودوريات منع الجريمة والقبض على المجرمين ومؤازرة الحكام والولاة في أعمالهم أصبح لها دور جديد في المجتمعات الحديثة يتعدى تلك الأعمال المحدودة ويقوم على اعتبار الشرطة عنصر هام من عناصر التطوير الاجتماعي وتقويم أسباب الانحراف في المجتمع والبحث عن أسبابه وإزالة الآثار الناجمة عنه بالإضافة إلى دورها الجديد في تنظيم الحياة العامة في المجتمعات الحديثة، وإتخاذ التدابير الوقائية للحيلولة دون الإخلال بالأمن والنظام، وكنتيجة لتعدد وظائف الشرطة ومهامها في الوقت الحاضر أطلقت عليها عدد من الدول إسم قوات الأمن الداخلي لكي تكون أكثر شمولاً، ومن تلك الدول المملكة العربية السعودية. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص ١٠، ١١)

٢) الشرطة في المملكة العربية السعودية:

- نشأة وتطور الشرطة في المملكة العربية السعودية:

قبل تأسيس الدولة السعودية الحديثة على يد مؤسسها الملك عبد العزيز آل سعود طيب الله ثراه كان لجهاز الشرطة وجوداً في مكة المكرمة وجدة والمدينة المنورة فقط، وكان هذا الجهاز أداة لتنفيذ أوامر الحكام في هذه المدن، ولم يكن له نظام ينظم شؤونه وعملياته وإجراءاته، كما كان لكل إدارة شرطة استقلال عن الإدارات الأخرى، وكان اختصاص كل إدارة لا يتجاوز أطراف مدينتها، وبعد دخول الملك عبد العزيز الحجاز عام ١٣٤٣هـ بادر إلى تأسيس مديرية عامة للشرطة في مكة المكرمة ترتبط بنائبه في الحجاز تهتم بتوطيد الأمن في ربوع البلاد المقدسة وتأمين أمن الحجاج، كما أُنشئت إدارات للشرطة في مكة وجدة والمدينة وكلفت بأعمال الأمن بما في ذلك أعمال الجوازات ومراقبة الأجانب (صادق وآخرون ١٩٩٨م، ص:١٠).

وفي عام ١٣٤٦هـ صدر الأمر السامي رقم (٣٤٤) بتوحيد جميع إدارات الشرطة تحت رئاسة واحدة في مكة المكرمة وبناءً على هذا الأمر الملكي تم وضع مشروع نظام إدارات الشرطة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها، وتطورت المديرية العامة للشرطة وتعددت فروعها وامتدت مسؤولياتها إلى كافة أنحاء المملكة، فأنشئت إدارات للشرطة في الطائف والرياض والأحساء وأبها ونجران وجازان، وشملت أعمال الشرطة القيام بأعمال المطافئ، ورعاية اليتامى وإيواء العجزة وتنظيم المرور، وأعمال الجوازات، وإقامة الوافدين، ومراقبة الأجانب، كما أسند للشرطة القيام بأمر الحسبة (العتيبي، ١٤١٧هـ، ص:٨٣؛ قزاز، ١٤٠٩هـ، ص:٧٧).

وفي عام ١٣٥٠هـ ألقي نظام الوكلاء وأنشئت وزارة الداخلية، حيث تضمن المرسوم الصادر بهذا الشأن إلحاق الأمن العام بوزارة الداخلية، وفي عام ١٣٦٣هـ تم وضع أول نظام باسم (نظام مديرية الأمن العام في المملكة العربية السعودية)، والذي وضع تعريفاً للشرطة وأقسامها، وتشكيلاتها، والإدارات، والمركز والمناطق والأقسام الخاصة بإدارات الشرطة الموجودة في المملكة العربية السعودية (العتيبي، ١٤١٠هـ، ص:١٠٢).

وفي المدة الواقعة بين ١٣٦٣هـ ـ ١٣٦٩هـ، وبعد أن تم تحويل الشرطة إلى مديرية عامة للأمن العام، استمرت هذه المديرية قائمة باختصاصاتها مع بعض التوسع في إداراتها وأقسامها، كما أدخلت عدة تحسينات على جهاز هذه المديرية فاستحدثت مراكز جديدة، وأنشئت مدرسة للشرطة تقوم بأعمال التدريب وتخريج أفراد الشرطة (الغامدي، ٢٠٠٠م، ص:٥٣).

وفي عام ١٣٦٣هـ صدر الأمر السامي القاضي بالتصديق على نظام مديرية الأمن العام المشتمل على تشكيل مديرية الأمن العام وأقسامها، والواجبات المنوطة بها، وقواعد العمل بها، وقواعد التحقيق، والإجراءات الجنائية الواجب اتباعها، وكذلك اشتمل على الضمانات التي يجب توفيرها لمن يشمله التحقيق من مبلغين وشهود أو متهمين لتأخذ العدالة مجراها السليم، ويعتبر صدور هذا النظام مرحلة هامة في تطور الأمن العام في المملكة (صادق وآخرون ١٩٩٨م، ص:١١).

ولما كان جهاز الأمن من أهم أجهزة الدولة، وذلك لمسئوليته عن صيانة الأمن والنظام العام وتنفيذ الأنظمة كان من الطبيعي أن تحظى دعامته التنظيمية بقدر كبير من العناية حتى يتمكن من أداء مسئوليته بسهولة استناداً إلى عناصر التنظيم الإداري الحديث ومقوماته، ولقد سارت مديرية الأمن في طريق التطور

وأعيد تنظيمها عدة مرات فتشعبت أعمالها، ونمت إداراتها حتى أصبح بعضها أجهزة مستقلة ترتبط مباشرة بوزارة الداخلية.

ومع تطور أعمال الشرطة ودمجها توسعت في استعمال الوسائل الفنية الحديثة في اكتشاف الجرائم بمساعدة المعامل الجنائية المزودة بأدق الأجهزة العلمية وأحدثها، وفي مجال الاتصالات تم إعداد غرف عمليات مجهزة بأجهزة حديثة للاتصالات لتحقيق الاتصال السريع بين إدارات الشرطة في مختلف أنحاء المملكة، وفي مجال التدريب تم استحداث إدارة عامة للتدريب لتطوير برامجه، وتنظيم الابتعاث للضباط والأفراد لإكتساب مزيد من العلم والتخصص (العتيبي، ١٤١٠هـ، ص:٤٣٥، صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص:١١-١٢).

ويعد الأمن العام حالياً من حيث تشكيله وتكوين رجاله وأساليب عمله والأجهزة المستخدمة فيه جهازاً عصرياً متكاملاً يواكب النهضة الحضارية الشاملة التي تعيشها المملكة، ويلبي احتياجات المجتمع ومتغيراته.

- أهداف ومهام المديرية العامة للشرطة:

يتمثل الهدف العام لإدارة الشرطة في المحافظة على النظام، وصيانة الأمن العام، وتوفير أسباب الراحة العامة بمنع الجرائم قبل وقوعها، وضبطها بعد ارتكابها، وتنفيذ كل ما يطلب منها تنفيذه من أنظمة وتعليمات ولوائح وأوامر، وتتحدد الواجبات العامة في تصميم الهياكل التنظيمية بما يكفل تحديد مسؤولية الأداء وانسيابه، وتوفير الإشراف على جهود العاملين لكي يؤدي الجهاز أعماله بكفاءة باعتباره وحدة متناسقة ومترابطة (صادق، وآخرون، ١٩٩٨م، ص:١٣).

حددت المادة الثانية من نظام قوات الأمن الداخلي واجبات الأمن العام بما نصه: "قوات الأمن الداخلي هي القوات المسلحة المسؤولة عن المحافظة على النظام وصيانة

الأمن العام الداخلي في البر والبحر، وعلى الأخص منع الجرائم قبل وقوعها وضبطها والتحقيق فيها بعد ارتكابها، وحماية الأرواح والأعراض والأموال حسب ما تعرضه عليها الأنظمة والأوامر الملكية وقرارات مجلس الوزراء والأوامر والقرارات الصادرة من وزارة الداخلية" (وزارة الداخلية، ١٤١٩هـ)

ولذلك جاء تنظيم الأمن العام وفقاً للمبادئ والقواعد العامة للتنظيم واستناداً لحاجة أجهزة الشرطة والأمن، فتمثلت مهام الأمن العام في المملكة العربية السعودية بما يلي:

- **المهام الأساسية:** وتقوم بها شؤون العمليات وفروعها وهي: الضبط الإداري، والضبط الجنائي.
- **المهام التخصصية:** وهذه المهام الأمنية تتعلق وتهتم بحفظ النظام، حيث أن لكل منها كيان إداري مستقل تمشياً مع أسس تقويم العمل ومبدأ التخصص.
- **مهام مساندة:** وتشتمل على التدريب، والتموين، والإمداد والاتصالات، والتخطيط والتنظيم، والمتابعة، وتنظيم شؤون الأفراد والشؤون المالية. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص:١٣-١٤).

- واجبات ضباط الشرطة في الأمن العام:

لقد حدد نظام الأمن العام الصادر بالأوامر الملكية رقم(٦٩١/٢٨/٢٨١٧/٨/١٠) لعام ١٣٦٩هـ واجبات رجال الشرطة في المملكة وتوسعت هذه الواجبات بالأمر الصادر من مديرية الأمن العام رقم (٢٦٨)، وتاريخ١٣٨٧/٣/١٣هـ، وكذلك مع إعادة تشكيل مديرية الأمن العام وفروعها عام ١٤١٤هـ زادت هذه الواجبات، ومع التطور الكبير الذي دخل أجهزة المديرية وحتى الآن توسعت هذه الواجبات، لضباط الشرطة، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- الإلمام بجميع أدوار التحقيق في جميع الحوادث الجنائية الهامة.
- الانتقال إلى أماكن الحوادث الهامة أو انتداب من يعتمد عليه بالوقوف على سير التحقيق فيها.
- حل القضايا والمشاكل البسيطة التي تقع بين الأهالي أو بين أفراد المجتمع عن طريق الصلح وحفظ أوراقها بعد انتهاء التحقيق.
- وضع السبل الكفيلة بمنع وقوع الجريمة، ومطاردة المجرمين والقبض عليهم.
- إعداد التقارير اللازمة عن حالة الأمن الجنائي.
- وضع قواعد وتعليمات تكفل الإجراءات التي من شأنها سرعة الكشف عن الحوادث.
- إعطاء الخبرة العلمية حول ما يمكن دراسته في المختبر الجنائي.
- القيام بالفحوص والتحاليل الكيميائية والفيزيائية الخاصة بالآثار المادية التي يستفاد منها في اكتشاف الجريمة.
- قبول جميع البلاغات التي تصل إليهم سواء شفهية أو كتابية عن الحوادث والجرائم وإجراء ما يجب نحوه حسب النظام والأصول المتبعة.
- سرعة إصدار الاوامر عن الحوادث الهامة حال وقوعها، والانتقال السريع إلى أماكنها، والمحافظة على معالم الجريمة، وضبط الأدوات التي استعملت في ارتكابها.
- تعقب المتهمين الهاربين حتى يتم القبض عليهم وتوقيف من يثبت التحقيق إدانته (مرغلاني، ١٤٢٢هـ، ص: ٥٩ وما بعدها؛ مرغلاني، ١٣٩٨هـ، ص ص: ١٣٤-١٤٠).

واجبات ووظائف ضباط الشرطة في المملكة العربية السعودية فيما يلي:

- **الوظيفة الإدارية:** وتسمى الضابطة المانعة وتشمل أعمال حفظ النظام وصيانة الأمن العام، وتأمين الراحة والسكينة، وتنفيذ كافة الأنظمة والقوانين والقرارات والتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم.
- **الوظيفة القضائية:** وتسمى الضابطة القامعة وتشمل تعقب المجرمين، والكشف عن الجرائم الغامضة، والتبليغ عن الحوادث الإجرامية، وضبطها والتحقيق فيها، وإعداد ملفات القضايا المشتملة على الأدلة الثبوتية، ونتائج التحقيق، والقرائن ووصف الجريمة، ووضعها تحت تصرف القضاء للفصل فيها (الغامدي، ٢٠٠٠م، ص ص: ٥٤-٥٥؛ العتيبي، ١٤١٧هـ، ص٩٥؛ قزاز ١٤٠٩هـ، ص:٨٣).
- **الوظيفة الاجتماعية:** وتشمل اتخاذ كافة الوسائل للحيلولة دون وقوع الجريمة ومكافحتها بالقضاء على أسباب نشوؤها الأصلي ومعالجة أطراف الجريمة والتحقق من آثارها في المجتمع، وتشجيع عوامل الضبط الاجتماعي لقوة تأثيره على حماية المجتمع من الجرائم.

٣) توزيع الاختصاصات في إدارات الأمن العام:

- مدير الأمن العام:

وهو المسئول عن قطاع الأمن العام في البلاد وعن تشغيل وإدارة جميع أجهزة الأمن العام كالمرور ومكافحة المخدرات وقوات الطوارئ الخاصة وأمن الطرق والمنشآت وغيرها من أجهزة الأمن العام وأقسامها وفروعها وإقرار

تشكيلاتها الإدارية واختصاصاتها، وكذلك هو مسئول عن مديريات الشرطة وعن إنشاء المخافر والفروع في الجهات التي يرى ضرورة وجودها بها.

- **مساعد مدير الأمن العام لشئون العمليات:**

يختص بالإشراف والتخطيط وتنسيق الجهود الخاصة في المحافظة على الأمن والنظام ويرتبط به عدد من الإدارات والشعب التي تعمل على تحقيق ذلك وعلى الأخص منع الجرائم قبل وقوعها (الضبط الإداري) وضبطها والتحقيق فيها بعد وقوعها (الضبط الجنائي) وكشف الغموض الذي يكتنف بعض الجرائم باستخدام الوسائل والأجهزة الفنية الحديثة (الأدلة الجنائية) وكذلك حل الخصومات المدنية (الحقوق المدنية) بالإضافة إلى الرقابة على الأسلحة والمتفجرات وتداولها وحيازتها (الأسلحة والمتفجرات). (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص١٨)

الإدارات المرتبطة بمساعد مدير الأمن العام لشؤون العمليات:

- **إدارة الضبط الإداري:**

وتختص عبر الشعب والأقسام التابعة لها بمنع وقوع الجرائم والتقليل من فرص إرتكابها وإقرار الأمن والسكينة للمحافظة على النظام في ربوع البلاد وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات. ولها في سبيل تحقيق ذلك اتخاذ الوسائل والأساليب المناسبة مثل: [جمع المعلومات وتنظيم الاحصائيات التي تكفل النهوض بمنع الجريمة وتحديد مسببات الظواهر الإجرامية، إعداد الخطط لتسيير الدوريات الراجلة والمتحركة والثابتة والإشراف على أعمالها وتوحيد أساليب عملها وتنسيق العمل بينها وإبلاغ تلك الخطط لمختلف إدارات الشرطة ووحدات الأمن، إجراء العمل في الحراسات الخاصة والمهمات التي يوكل إليها القيام بها بالتعاون مع أجهزة الأمن المحلية والجهات المختلفة]. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص١٨)

- **إدارة الضبط الجـنائي:**

وتختص بالإشراف على أجهزة التحقيقات الجنائية بمختلف مناطق ومديريات الشرطة والتنسيق بين جهودها وتدقيق تقارير الحوادث الجنائيـة والوقـوف علـى جهود رجال الأمن فيها، كما تتولى التحقيق في القضايا الجنائية التي يـرى وزيـر الداخلية أو مدير الأمن العام أن يتولاها الأمن العام، وتقوم أيضاً بمتابعة التحقيـق في الحوادث الهامة لمعرفة ما تم التوصل إليه من نتائج وإصدار التوجيـه الـلازم حيالها، وكذلك تنسيق التحقيق في القضايا الجنائية التي يمتد أثرها إلى أكثـر مـن منطقة من مناطق المملكة أو التي تحتاج إلى التعاون بين مختلف أجهزة الأمن فـي المملكة أو التي ينتشر مرتكبوها في مناطق مختلفة أو التي يمتد أذاها إلى خـارج المملكة.

وتختص كذلك بإعادة دراسة القضايا مجهولة الفاعل، وعليها تقديم المعونـة فيما يطلب منها في مجال التحقيق والبحث والتحري عن الجناة وجمع الاستدلالات وضبط الهاربين والعمل على كشف الجرائم باستخدام الأساليب والوسائل العلميـة الحديثة وتنسيق تبادل المعلومات بين مختلف أجهزة الأمن عن المجرمين المطلوبين وعن الجرائم المطلوب التحري عن مرتكبيها والبحث والتحري عـن المجـرمين الخطرين والدوليين والتنسيق مع أجهزة الأمن المحليـة، وتقـوم أيـضاً بتـسجيل المعلومات اللازمة عن المجرمين الهاربين وعن الأشخاص المفقـدوين والجثـث المجهولة وعن أساليب الإجرام والمسروقات والمفقدوات وأسماء أصحابها وتعمـيم ذلك على أجهزة الأمن في شكل نشرة جنائية دورية تتضمن تلك المعلومات، وكذلك مكافحة التزييف والتزوير بكافة صوره وأشكاله وضـبط المحـررات والأشـياء المزورة والتحقيق في هذه الجرائم والتحري عن مرتكبيها وضبطهم.

وتقوم إدارة الضبط الإداري بتنفيذ كل تلك الواجبات من خلال شعبها وهي شعبة التحقيقات الجنائية وشعبة البحث الجنائي. (صادق وآخرون،١٩٩٨م،ص١٩)

- إدارة الأدلة الجنائية:

وتختص بالإجراءات الفنية لكشف غموض الجرائم عن طريق اكتشاف ومعالجة وفحص ومضاهاة مختلف الآثار التي يخلفها الجناة بمسرح الجريمة وإسنادها إلى مقترفي الجريمة الحقيقيين.

كما تختص بتصنيف وترتيب وحفظ طبعات بصمات أصابع المحكوم عليهم ومعتادي الإجرام وتسجيل الأحكام الجنائية وإصدار صحف الحالة الجنائية والإسهام في مراقبة الهاربين والمطلوبين من واقع البيانات المسجلة عنهم.

وتسهم هذه الإدارة بدور إيجابي في إقامة الدليل المادي في مجال الجريمة باستخدام أحدث مخترعات العصر وتقنياته (كالمختبرات والتجهيزات والمعدات) وعلى أيدي نخبة من الخبراء والفنيين المؤهلين. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص٢٠)

- إدارة الأسلحة والمتفجرات:

وتختص بتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والأوامر الخاصة بحيازة وتخزين وتداول ونقل الأسلحة والمتفجرات، كما تختص بإبطال المتفجرات متى دعت الحاجة إلى ذلك. وفي سبيل تحقيق ذلك فهي مسؤولة عن معالجة قضايا المتفجرات والمواد الكيماوية والمشعة وهي مسؤولة عن إصدار التعليمات والأوامر المتعلقة بتحقيق الأمن والسلامة في جميع أنحاء المملكة في هذا المجال.

وتتولى هذه الإدارة عبر الشعب المرتبطة بها الأسلحة والمتفجرات بأنواعها المختلفة من التخزين والنقل والفسح والإشراف والتداول والاستيراد والإبطال. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص ٢٠ ــ ٢١).

- **الحـــقوق المدنية:**

وتختص بالنظر في الدعاوي والمنازعات المدنية والتحقيق فيها وإحالتها إلـــى الجهة القضائية وتنفيذ ما يصدر فيها من أحكام قضائية أو إدارية.

ومن مهامها اتخاذ اللازم حيال المطالبات الحقوقية الواردة من خارج المملكة أو في الوزارات وقضايا الديات والغرامات والديون المستحقة علـــى المـــسجونين، وتقدير أثمان ممتلكات المسجونين المطالبين بحقوق خاصة أو عامة.

- **الإدارة العامة للمرور:**

الإدارة العامة للمرور إدارة ذات ميزانية ملحقة وترتبط بمديرية الأمن العـــام وتختص بـــ:

- تحقيق الأمن المروري على الطرق داخل وخارج المـــدن بتنظـــيم الـــسير للمحافظة على الأرواح والممتلكات.
- ضبط الحوادث المرورية والتحقيق فيها.
- صرف كافة أنواع رخص السير واللوحـــات ورخـــص قيـــادة الـــسيارات والإطلاع بكافة الشؤون المتلازمة مع هذه الأمور.
- استحصال قيمة المخالفات والرسوم الأخرى. (صادق وآخـــرون، ١٩٩٨م، ص٢١)

- **الإدارة العامة لمكافحة المخدرات:**

وهذه الإدارة إحدى الإدارت الملحقة بمديرية الأمن العام وتخـــتص بتوجيـــه وتنسيق ومراقبة جهود أجهزة مكافحة المخدرات فيما يتعلـــق بمراقبـــة التهريـــب، وتنفيذ عمليات المكافحة المتعلقة بترويج المخدرات وتعاطيها وتـــداولها، وتوجيـــه التحريات المتعلقة بجرائم الاتجار والترويج، وعمل الإحصائيات وتحليل المعلومات

بالطرق العلمية، والاتصال بالهيئات الأمنية والدولية والإقليمية والتعاون معها لاستنباط أحسن الطرق في القضاء على المخدرات.

- قوات الطوارئ الخاصة:

تستخدم قوات الطوارئ الخاصة في عمليات حفظ النظام: كفض الشغب، وتفريق المظاهرات، وإنقاذ الرهائن والمحتجزين في موقع عام أو خاص، ومقاومة الاعتصام، ومكافحة شتى أنواع الإرهاب والتخريب اللذين يعرضون السلامة العامة للخطر، كما تقوم قوات الطوارئ الخاصة بأي مهمات أخرى تكلف بها كإسناد قوات الشرطة في مختلف مناطق المملكة عند الضرورة. وتساهم مع غيرها من القوات الأخرى في سبيل المحافظة على النظام وخصوصاً في موسم الحج. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص ٢٢-٢٣)

- قوة أمن المنشآت:

أنشئت هذه القوة لتشارك قوات الأمن العام في المحافظة على النظام وعلى الأخلاص: توفير الحماية اللازمة للمنشآت البترولية والصناعية من خارج حرم كل منشأة. التأكد من كفاءة أمن المنشآت من الداخل عن طريق المشاركة في إعداد خططها والتفتيش عليها. كما تختص بالتخطيط لتوفير العناصر المدربة للقيام بهذه المهمة وحسن إدارتها.

- القوة الخاصة لأمن الطرق:

أنشئت هذه القوة لحاجة الطرق الخارجية التي ترتبط بين المدن لقوة تحافظ على النظام والأمن بها، وتختص هذه القوة بسلامة وأمن الطرق وذلك بتطبيق نظرية الأمن الشامل في حدود الطرق العامة التي تغطيها. وتكون مسؤولياتها في الطرق الخارجية محاولة للحيلولة دون وقوع الجريمة أو الحوادث المرورية.

وفي حالة وقوع حادث أمني تقوم بعملية الضبط والتحفظ على الأدلة وإبلاغ وتسليم الحادث للجهات الأمنية في حدود المنطقة لكي تتفرغ لمواصلة أعمالها. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص ص ٢٣-٢٤).

- **الإدارة العامة للتدريب:**

تختص هذه الإدارة بإعداد خطط التدريب والابتعاث والزيارات لمنسوبي الأمن العام والإشراف على تنفيذها. وعمل كل ما يتعلق بشؤون التعليم والتدريب وإعداد العاملين علمياً وعملياً وثقافياً ومسلكياً لمواجهة ما يوكل إليهم من أعمال وذلك عن طريق التأهيل وصقل المواهب وزيادة الكفاءات الإنتاجية في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة.

الإشراف على مدينة تدريب الأمن العام وعلى مراكز التدريب لتقوم بواجبها على الوجه الأكمل.

- **مساعد مدير الأمن العام للشؤون الإدارية:**

يختص بعموم الشؤون الإدارية وتنظيم شؤون العاملين بالأمن العام وأجهزته من أفراد ومدنيين وصرف حقوقهم وتأمين احتياجاتهم ولوازمهم من معدات مكتبية وآليات ومطبوعات ومحاكمتهم وتأديبهم إذا ثبت إدانتهم، كما يضطلع بما يخوله مدير الأمن العام من صلاحيات. ويرتبط به عدد من الإدارت هي:

- إدارة التموين.
- الإدارة المالية.
- إدارة القوى العاملة.
- إدارة شؤون الضباط.
- إدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- إدارة الشؤون الفنية.
- الإدارة الهندسية.
- إدارة الشؤون العامة. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ص٢٦)

- مديريات الشرطة في المناطق:

وزعت مديريات الشرطة في مناطق المملكة العربية السعودية حسب التقسيم الإداري المعمول به ليكون لكل منطقة من مناطق المملكة الأربع عشرة توجد بها مديرية للشرطة تغطي نفس النطاق الجغرافي للمنطقة.

وتعتبر مديريات الشرطة من حيث التنظيم صورة مصغرة للمديرية العامة للأمن العام لذلك فإن الاختصاصات والواجبات لا تختلف وإنما حجم المسئولية هو الذي يطرأ عليه التغيير.

فمثلاً نجد واجبات إدارة الضبط الجنائي بمديرية الأمن العام على مستوى المملكة بينما إدارة الضبط الجنائي بشرطة المنطقة لها نفس الواجبات ولكن في حدود منطقتها.

ومديريات الشرطة هي الجهة المسئولة عن المحافظة على النظام وصيانة الأمن العام الداخلي في حدود المنطقة. (صادق وآخرون، ١٩٩٨م، ٢٨).

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث قصوراً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية الأمنية حيث أن الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية ركزّت على مجال المنظمات وإدارة الأعمال وأغفلت الجانب التربوي. كذلك يعرض الباحث في هذا القسم عدداً من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ويتناول الباحث هذه الدراسات من خلال محورين:

الأول: الدراسات العربية والمحلية. الثاني: الدراسات الأجنبية.

وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً للمعيار الزمني لإجراء كل دراسة بحيث يبدأ بالأقدم وصولاً للأحدث.

أولاً : الدراسات العربية:

قام سهيل فهد سلامة (١٤٠٧هـ)، بدراسة بعنوان: (نحو إدارة ذاتية أفضل).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المقومات الأساسية التي يفترض وجودها وتنميتها باستمرار لدى الأفراد العاملين، حتى تساعدهم على تحقيق الإدارة الذاتية وبالتالي القيام بالأداء الأفضل والإنتاجية الأعلى، وتمثلت هذه المقومات في المعرفة، المعلومات، والمهارات، والصفات.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أن الإدارة الذاتية قضية فردية تقع مسؤوليتها الرئيسية على الفرد، وتعتمد على دافعيه الشخص واهتمامه، ورغبته في الأداء الأفضل، والسلوكيات الإيجابية وتحقيق الذات وتنميتها مهنياً وإدارياً.
- إن الإدارة الذاتية تمتاز بديمومة الحركة والارتقاء نحو الأفضل، ولا تقف عند حد وزمن معين، أو تقتصر على أسلوب دون آخر.

- إن مسؤولية المشاركة بين الأفراد والمنظمة في الإدارة الذاتية يتطلب من المنظمة مقابلة الجهود الفردية الذاتية ببعض المساعدات التي من شأنها تحفيز الأفراد وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد والعطاء، وحل مشكلات العمل اليومية.

وتعتبر هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى موضوع الدراسة الحالية حيث اتفقت معها في وجود علاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية ولكنها اختلفت عنها في التركيز على المقومات الأساسية لتحقيق الإدارة الذاتية بينما تبحث الرسالة الحالية في مدى العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية الأمنية.

كما أجرى علي معيض المطيري (١٤٠٩هـ)، دراسة بعنوان: (نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد ومركز التدريب التابعة لوزارة الداخلية).

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد ومركز التدريب التابعة لوزارة الداخلية، وتطوير أسلوب تحديد كفاءة الاحتياجات في المجالات الأمنية.

وأسفرت الدراسة عن نتائج عدة أهمها:

- أن هناك العديد من الطرق والأساليب الفاعلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
- أن التدريب أثناء الخدمة يساهم في رفع كفاءة العاملين في مديرية الأمن العام من خلال البرامج التدريبية التي ينفذونها.

كما قام سعود لافي الشراري (١٤٠٩هـ)، بدراسة عنوانها: (التدريب ودوره في رفع كفاءة العمل الأمني).

وقد هدفت تلك الدراسة إلى إبراز دور التدريب في رفع كفاءة العمل الأمني، وخاصة في المملكة العربية السعودية، ومدى توافر الإمكانات المادية للعملية التدريبية، وتحديد الأسس والمعايير التي يتم على أساسها اختيار المتدربين.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- يجب الاهتمام بتكثيف برامج التدريب واستمرارها.
- أن المشكلات الأمنية المعاصرة يمكن حلها عن طريق التدريب بغرض رفع كفاءة أداء رجال الأمن.

كما أجرى عائض جمعان الغامدي (١٤١٢هـ)، دراسة بعنوان: (دور التدريب في رفع كفاية ضباط الدفاع المدني).

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء والتميز من الحاصلين على الدورات التأهيلية للضباط وغير الحاصلين عليها ودورها في تفهم الضباط حديثي التخرج لواجباتهم ومهام عملهم.

وأظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها:

- وجود فروق في أداء العمل بين الضباط الذين تلقوا الدورة التدريبية وبين الضباط الذين لم يتلقوا التدريب.
- هنالك جوانب تسهم في زيادة ورفع الإنتاجية في الأداء الوظيفي للضباط غير التدريب وأهمها: الخبرة العملية، والمعارف، والمهارات الذاتية لهم.

وقد لاحظ الباحث أن المطيري والشراري والغامدي يتفقون في دراساتهم على أثر التدريب على كفاءة العاملين وإبراز أهمية التدريب بالنسبة لرفع الإنتاجية أي أنها تدور حول تحسين الأداء بشكل عام من أجل زيادة الإنتاجية وهذا ما يتفق مع أهداف الدراسة الحالية ورغم ذلك فإن هذه الدراسات تختلف مع الدراسة الحالية حيث أنها تتطرق للأداء في مفهومه الروتيني بينما تبحث الدراسة الحالية في الأداء الذاتي أو الإدارة الذاتية في مفهومها التشاركي التعاوني الحديث.

كما قام نبيل الحسيني النجار (١٩٩٤م)، بدراسة عنوانها: أثر المنظور التكنولوجي على الإنتاجية في ضوء تجربة إحدى الشركات العاملة بقطاع الصناعات الغذائية).

هدفت تلك الدراسة إلى بيان تأثير التطور التكنولوجي على الإنتاجية في إحدى الشركات العامة التابعة لقطاع الصناعات الغذائية في مصر، ومعرفة دور التطور التكنولوجي في تحسين الإنتاجية والعمل على زيادتها.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- أن هناك قيم دلت على درجة التطور التكنولوجي والتحديث المدخل في خطوط الإنتاج على زيادة الإنتاجية.
- أن نوع التكنولوجيا المدخلة على خطوط الإنتاج لها دور كبير في رفع كفاءة الإنتاج.

ودراسة الحسيني رغم أنها تهدف إلى رفع مستوى الإنتاجية وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، إلا أن هذه الدراسة ركزت على الجانب التكنولوجي الآلي فقط دون الالتفات إلى الجانب الإنساني.

كما قام صالح بن إبراهيم محمد الهبدان (١٤١٦هـ-١٩٩٥م)، بدراسة بعنوان: (القيادة الذاتية ودورها في إعداد ضباط الأمن).

وقد هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن أهمية القيادة الذاتية ودورها في إعداد ضباط الأمن، وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لتجربة القيادة الذاتية بكلية الملك فهد الأمنية.

وقد أبرزت تلك الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن تجربة القيادة الذاتية بكلية الملك فهد الأمنية كان لها مردود إيجابي على الطلاب الدارسين بالكلية، ومشاركتهم في تحديد أولويات الأعمال المكلفين بها.

- أن المردود الإيجابي على الطلاب تمثل في رفع الروح المعنوية، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، وتحقيق التنافس البناء، وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي.
- إن القيادة الذاتية ساهمت في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المرؤوسين في مواقع العمل، والتحول من القيادة التسلطية إلى القيادة القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة.

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في كون الإدارة الذاتية تعكس أثراً إيجابياً على العاملين وتحفزهم على التنافس البناء مما يرفع من مستوى انتاجيتهم.

كما أجرى سعود عبد العزيز المطوع (١٤١٧هـ)، دراسة بعنوان: (أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية. دراسة ميدانية مطبقة على موظفي أمارة منطقة الرياض).

وقد هدفت الدراسه إلى التعرف على أوجه القصور في الإجراءات الإدارية من خلال التركيز على أهمية التدريب كعنصر فاعل في تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتغيير سلوكهم في العمل بما يحقق رفع مستوى أداءهم وكفاءتهم الإنتاجية.

وخلصت تلك الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أن للتدريب الإداري أثر في رفع إنتاجية الموظف.
- أن التدريب الإداري يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة ويحدث تغيراً في سلوك المتدرب، وتحقق له فرص التنمية الذاتية.
- أن غياب التدريب الإداري يسبب خلل في إنتاجية الموظفين.

- هنالك الحافز والجانب التطبيقي، وقصر مدة التدريب، بالإضافة إلى عدم التطابق بين ما تم التدرب عليه وبين نوع العمل الذي يمارس فعلاً.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسات المطيري والشراري والغامدي في تركيزها على التدريب من أجل رفع الإنتاجية.

كما قام خالد قدري إبراهيم (١٩٩٩م)، بدراسة بعنوان: (الإدارة الذاتية والمحاسبة مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية دراسة مستقبلية).

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الذاتية ودورها في رفع إنتاجية المدرسة الثانوية، ومحاولة وضع تصميم للإدارة الذاتية للمدرسة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بالاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة.

وأسفرت تلك الدراسة عن نتائج عدة أهمها:

- أن تفعيل دور الشراكة المجتمعية يساهم في تحقيق الإدارة الذاتية في المدرسة بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة في التعليم.
- التوصل إلى وضع تصميم مستقبلي لكيفية عمل الإدارة المدرسية ذاتياً.
- أن للمنافسة في مجال العمل، وتوفير المناخ الديمقراطي السياسي والاجتماعي دور كبير في تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية.
- إن مشاركة كافة العاملين بالمدرسة في صياغة الأهداف التعليمية والتربوية يؤدي إلى إنجاز أفضل لهم وإنتاجية تربوية للمدرسة ككل.

وتتفق دراسة إبراهيم مع الدراسة الحالية ولكنها أُجريت على قطاع التعليم بينما طُبقت الدراسة الحالية على القطاع الأمني.

كما قام عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠م)، بدراسة عنوانها: (دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كلاً من إنجلترا واستراليا وهونج كونغ وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية).

وقد هدف في تلك الدراسة إلى التعرف على أساسيات الإدارة الذاتية، والوقوف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية، والوصول إلى إجراءات مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية وتحسين فعاليتها.

وتوصلت تلك الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أن تأسيس وحدات للشخصية المهنية للعاملين والتدريب على الأساليب والوسائل التكنولوجية المتاحة يفعّل الإدارة الذاتية، وقدرة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات الأعلى، وتكوين رؤى مستقبلية.
- إن الإدارة الذاتية تحقق المرونة في استخدام وتوزيع الموارد، والتحول من دور السلطة في الرقابة إلى التوجيه والمتابعة، والتعاون على تقويم الأداء ذاتياً، وكذلك تفويض صلاحيات أكثر.
- إن تكوين ثقافة تنظيمية منفتحة ومستقلة تقود إلى الوعي التام بالأهداف المستقبلية، مما يساهم في الالتزام بتحقيق أقصى فعالية ممكنة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة، التي تحقق هذه الاهداف.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إظهار طبيعة العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية ولكنها دراسة مقارنة للإدارة الذاتية مجتمعاً تختلف عن مجتمعنا الإسلامي الذي يمتاز بعقيدته الراسخة وأعرافه الاجتماعية التي تحتاج لدراسة ميدانية كما فعلت الدراسة الحالية.

كما أجرى عبد الله محمد جبار الغامدي (٢٠٠٠م)، بدراسة أخرى تحت عنـــوان: (أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام).

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحديد أوجه القصور التي تعترض ســير العمــل الإداري في الأمن العام، والتعرف على أثر التدريب أثناء الخدمة في رفــع كفــاءة العاملين في الأمن العام.

وخلصت تلك الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين وجود الاستقرار الوظيفي، والمستوى التعليمي العالي، وفهم الأنظمة والتعليمات الإدارية، والتعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة، وتوفر الفنيين المدربين تدريباً صحيحاً.
- أن التدريب يعمل على تنمية قدرات الفرد ومهاراته ويجعله قادر على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، مما يسهم في تحسين أسلوب الأداء لديه، وهذا يدفع إلى رفع الإنتاجية في العمل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في السعي لرفع كفاءة العاملين في الجهاز الأمني مما يرفع من مستوى الإنتاجية ولكنها ركزت على أثر التدريب في تحقيق هذه الغاية بينما تسعى الدراسة الحالية إلى إبراز دور الإدارة الذاتية في تحقيق هذه الغاية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

قام مارتن (١٩٩٠م)، بدراسة عنوانها: (تطـوير اسـتراتيجيات الإدارة الذاتيـة للتغلب على المشكلات الاجتماعية).

Martin, Brian (1990): Self-Management: Developing Strategies to Overcome a Social Problem.

هدفت هذه الدراسة إلى توضـيح أشـكال الإدارة الذاتيـة فـي المنظمـات الاجتماعية بشكل فردي وجماعي من خلال التعرف على الأساليب الإدارية المؤثرة على حياتهم، ومعرفة دور التدريب على حل بعض المشكلات الاجتماعية من خلال الإدارة الذاتية.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أن هنالك عدة عوامل مؤثرة على حل المشكلات الاجتماعية ذاتياً، وهي: طبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، ونقص المساواة في الخدمات والمهارات الخاصة بالمعرفة، والنظم التنافسية التي لا تعود إلى التعاون والدعم المتبادل والمعرفة المتبادلة والنقد البناء.
- إن للمرونة الإدارية دور كبير في الإدارة الذاتية بين جماعات العمل، وخاصة ما يتعلق بترتيبات العمل وتنظيمه في حالة غياب بعض العاملين والمطالب الشخصية لبعضهم، بالإضافة إلى البيروقراطية.

نلاحظ أن دراسة مارتن تتفق مع الدراسة الحالية في بيان أثر الإدارة الذاتية في تحقيق السلوك الإيجابي الذي يتعلق بجودة العمل.

كما أجرى كوهين ولي (١٩٩٧م) دراسة بعنوان: (البناء الإداري لقيـــادة الإدارة الذاتية، وعلاقتها بجودة العمل).

Cohen, Susan & Lei, Chang (1997): A hierarchical Construct of Self-Management Leadership and it's Relationship to Quality of work.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على المفاهيم في التركيبة الهرمية للقيادة الذاتية وتحديدها مما يساعد على جودة الأداء في العمل.

وقد توصلت دراسته تلك إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيادة في الإدارة الذاتية لها دور كبير في إعادة صياغة الترتيب التقليدي لأعضاء العمل وسلوكهم الإيجابي في المنظمة.
- إن سلوك الإدارة الذاتية سلوك إيجابي يتعلق بجودة العمل والتأثير المرتبط بالأداء في طبيعة العمل الإداري.

إن دراسة مارتن وكوهين تتفق أيضاً مع هذه الدراسة في بيان أثر الإدارة الذاتية في تحقيق السلوك الإيجابي الذي يتعلق بجودة العمل وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية.

كما أجرى فيرجن (١٩٩٨م)، دراسة بعنوان: (الإدارة الذاتية الكلية، من الإضراب العشوائي إلى الإدارة الذاتية).

Vareigen, Raoul (1998): Total Self Management: from Wildcat Strike to Self Management.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحديد مشكلة التنظيم الاجتماعي في العمل مـــن خلال الإدارة الذاتية الكلية والتمكن من عمل القرارات الفرديـــة والجماعيـــة دون التفرد في اتخاذ القرارات.

وخلصت تلك الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- إن لكل فرد في المنظمة حق في المشاركة في اتخاذ القرارات، بصورة ذاتية من خلال عملية التفويض، مع عدم إغفال الهرمية والتسلسل الوظيفي.
- إن من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية الكلية هي العزلة في اتخاذ القرار.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في السعي لتحقيق المشاركة في الإدارة ولكنها اختلفت عنها بأن قصرت الإدارة الذاتية على عملية التفويض مع عدم إغفال الهوية بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الإدارة الذاتية في نظام تشاركي متكامل ينطلق من ذات الأفراد واستشعارهم بالمسؤولية.

كما أجرى فشمان (١٩٩٩م)، دراسة بعنوان: (مفتاح الإدارة الذاتية للقيادة الناجحة).

Fish man, Allen (1999): Self-Management Key to Successful Leadership.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى دراسة أسس الإدارة الذاتية كطريق أساسي للقيادة الناجحة، ووضع تعريف محدد للإدارة الذاتية، وذلك للأهمية في تحقيق الأداء في أولويات العمل.

وتوصلت تلك الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن استخدام الإدارة الذاتية من قبل الرؤساء وتحديد مهامها يساعد على تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والتنمية الذاتية للعاملين.

كما أجرى ماكدونالد وهيتشسون (١٩٩٩م)، دراسة بعنوان: (سلوك الإدارة الذاتية يبدأ داخلياً مع الاختيارات المختلفة).

Mcdonald, & Hutcheson, (1999): Career Self-Management Starts on inside with Various Choices.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحليل سلوك الإدارة الذاتية ودورها في خلق الرؤية الشخصية للعاملين، وتحديد الأهداف والمهام ذات الاهتمام، والخبرات والمهارات المشتركة وتطويرها في الرؤية المركزة على سلوك الإدارة الذاتية وتحليله.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تحليل سلوك الإدارة الذاتية ينطوي على عدة مهام ينبغي تحليلها للعاملين وهي: المعرفة ذات الاهتمام، والخبرات، والمهارات لديهم والالتزام بالعمل.
- أن التركيز على رؤية الأفراد العاملين لطبيعة العمل يؤدي إلى إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منهم ذاتياً.

كما قام مارتين (٢٠٠١م)، بدراسة بعنوان: (التقدم في مشروع الإدارة الذاتية).

Martyn, David (2001): Progress of the Self-Management.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر مشروع الإدارة الذاتية في مساندة وتسهيل إجراءات العمل وتفعيل استعدادات العاملين بالقيام بالخطوات التنشيطية من خلال التفكير في تطوير أدائهم.

خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التوجيه والإرشاد يدعمان الإدارة الذاتية داخل العمل وذلك من خلال توفير المتطلبات السلوكية في تنفيذ العمل، مما

يساهم في التقدم في مشروع الإدارة الذاتية الهادف إلى تقاسم الخبرات ومشاركة العاملين في المهام الإدارية.

ونلاحظ أن كلٍ من فشمان وهيتشون ومارتن يتفقون على دور الإدارة الذاتية في الإنجاز والتنمية ومشاركة العاملين في المهام الإدارية وهذا ما يتفق مع ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

كما أجرى بيور (٢٠٠١م)، دراسة بعنوان: (تأثير الإدارة الذاتية كوسيط في العلاقة بين مسمى الوظيفة ودافعية الأداء الإنساني).

Burr, Renu (2001): Self-management Efficacy as a mediator of the Relation between Job Design and Employee Motivation, Human Performance

وقد هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين الواجبات المناطة بالعمل الإداري، وممارسة الإدارة الذاتية من قبل مصمم الوظيفة وأداء الواجب من قبل العاملين، والتعرف على الفروقات في نظرية تصميم الوظائف، واحترام أداء العمل المتزامن مع التأكيد على تطبيق الإدارة الذاتية في المنظمة.

وأسفرت تلك الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- إن دعم الحاجة في الاختلاف بين مسار تصميم العمل، والقيادة المؤثرة في أداء الواجب لها دور كبير في الإدارة الذاتية.
- إن الإدارة الذاتية يمكن اعتبارها وسيط بين تحديد أولويات العمل والتحكم بطرق العمل، وأداء العمل من قبل الأفراد.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق التحكم في العمل، وأداء الواجبات من قبل أفراد المنظمة، وهذه العلاقة يتحكم فيها كيفية تطبيق الإدارة الذاتية في المنظمة.

وتتفق دراسة بيور مع الدراسة الحالية في التأكيد على الإدارة الذاتية ولكنها تختلف عنها حيث أنها اعتبرت الإدارة الذاتية وسيطاً لتحديد الأولويات في العمل.

كما قام تشنج وشونج (٢٠٠٢م)، بدراسة بعنوان: (الدراسة الخارجية للإدارات الذاتية المتعددة المستويات وأداء المدرسة).

Chenng, Francis W. & Cheong, Cheng, (2002): An outlier Study of Multilevel Self Management and School performance.

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تعمل على زيادة وتفعيل المسؤولية الإدارية الذاتية في المدارس، أو موقع المسؤولية في العمل المدرسي الذي يعزز من أداء المدرسة.

وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- التوصل إلى اقتراح للعمل على زيادة فعالية المدرسة باستخدام الإدارة الذاتية.
- وضع برنامج تدريبي للمعلمين على كيفية الأداء عن طريق الإدارة الذاتية، وذلك وفقاً لمقاييس الإدارة الذاتية، فإما أن يكون بصورة فردية أو جماعية.
- إن الإدارة الذاتية تتعدد مستوياتها في المدارس وذلك طبقاً لمناخ العمل وطبيعته، وكمية المعرفة والمعلومات المستخدمة في تنشيط الإدارة الذاتية، والتي تتعلق بتشجيع أداء المدارس المتعددة المسؤوليات. وكذلك تحقيق الإنتاجية الأعلى للمدرسة.

ونلحظ أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية ولكنها طُبقت في مجال التعليم والتي تتفق مع دراسة إبراهيم في هذا المجال.

كما أجرى إمبرلنج (٢٠٠٣م)، دراسة بعنوان: (التـــدريب علـــى الإدارة الذاتيـــة وزيادة الحضور في العمل).

Emmerling, Robert, (2003): Self-Management Training for Increasing Job A attendance.

وقد هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن أثر البرنامج التدريبي علـــى زيـــادة فاعلية الإدارة الذاتية وحضور الأداء المتغير في العمل.

وأسفرت تلك الدراسة عن نتائج أهمها:

- أن المتدربين سجلوا درجات كبيرة على اختبار قدراتهم في الإدارة الذاتية للتوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل.
- وجود فروق بين الموظفين الذين تلقوا التدريب وغيرهم ممن لم يتلقوا التدريب.
- وجود فروق في مجموعة التدريب قبل وبعد التدريب على البرنامج، حيث أثّر التدريب على زيادة المهارات للمتدربين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسات المطيري والشراري والغامدي من حيث التركيز على جانب التدريب وأثره في رفع الإنتاجية.

الفصل الثالث
إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- أهداف الدراسة الميدانية
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- بناء أداة الدراسة
- تقنين أداة الدراسة
- تصنيف أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تسعى البحوث العلمية إلى تطوير المجتمعات والسير بها نحو حياة أفضل ولكن نتائج تلك البحوث تتوقف على الخطوات الإجرائية الميدانية التي يقوم بها الباحث ونستطيع التسليم بأن نجاح البحث العلمي أو فشله يتوقف على هذه المرحلة، لأن الباحث ينتقل فيها من المفاهيم النظرية إلى ميدان التطبيق العملي، وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية والمجتمعية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة دراسته المطروحة وتحقيق الأهداف التي يتوخاها من بحثه.

ويشترط في هذه الإجراءات أن تكون دقيقة في تصميمها وتنفيذها، وقد توخى الباحث هذا الجانب حيث قام بتحديد الإجراءات المنهجية وتحويلها إلى خطوات بحثية في دراسته الميدانية.

ويعرض الباحث في هذا الفصل لهذه الإجراءات من خلال أهداف الدراسة، وتحديد منهج الدراسة، واختيار مجتمع الدراسة وإجراءات تكوين أداة الدراسة وتقنينها ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه المرحلة. ويعرضها الباحث على النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن السؤال الرابع و الخامس من أسئلة الدراسة والمتعلقة بممارسات الإدارة الذاتية من خلال الواقع الميداني، والتعرف على درجة استجابة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لتلك الممارسات الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية، وذلك من خلال التحليل الكمي الإحصائي للبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة (الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية).

وبناء على ذلك فإن الأهداف الفرعية للهدف الرئيسي هي:

١- تحديد درجة استجابة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية، وذلك من خلال المحاور التالية:

- تحديد الأهداف المستقبلية.
- الالتزام بالعمل.
- تفويض السلطة.
- تحديد أولويات العمل.
- التنمية الذاتية.

٢- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة والتي تعزى لمتغير الرتبة.

٣- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات أفـراد مجتمـع الدراسـة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات أفـراد مجتمـع الدراسـة والتي تعزى لمتغير مقر العمل.

ثانياً: منهج الدراسة:

تختلف المناهج في البحوث حسب طبيعة المشكلات المدروسة وعندما يكـون البحث متعلقاً بالمجالات الإنسانية فإنه يتطلب وصف المشكلة التي يريـد الباحـث دراستها وجمع أكبر قدر ممكن من الأوصاف والمعلومات الدقيقة عنها، "والأسلوب الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وما زال هذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتـى الآن " (عبيـدات وآخرون، ٢٠٠٢م، ص٢٤٧).

ووصفه (الشخيبي) بأنه المنهج الذي لا يقتـصر علـى جمـع المعلومـات والبيانات، وإنما يتعدى ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلهـا وتطويرهـا ومقارنتهـا بغيرها من الظواهر أو المشكلات للوصول إلى استنتاجات تساهم فـي فهـم هـذا الواقع وتطويرها (الشخيبي، ٢٠٠٢م، ص٩١).

وقد تبنى الباحث في دراسته المنهج الوصفي لكونه يتلائم مع طبيعة الدراسـة وأبعادها وأهدافها، ولكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهـتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبِّر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار

هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، من أجل الوصول إلى تفسيرها وتحليلها، ومن ثم استنتاج أفضل الوسائل لإدارتها والاستفادة منها بتحويل مسارها لخدمة الأهداف السامية للجماعة. (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٢م، ص٢٤٧).

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

حدد الباحث مفردات مجتمع الدراسة بالضباط العاملين بشرطة منطقة مكة المكرمة (جدة ــ العاصمة المقدسة ــ الطائف) والبالغ عددهم في عام ١٤٢٥هـ (٦٢٩) ضابطاً بمختلف الرتب، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة بعد استبعاد (١١١) ضابطاً لانشغالهم بأداء مهام خاصة أو التحاقهم بدورات خارج منطقة مكة المكرمة حيث استعاد الباحث (٥١٨) استبانة وبعد مراجعتها وتصحيحها تم استبعاد (١٨) استبانة لعدم اكتمال بياناتها ليكون عدد الاستبانات التي اعتمد عليها الباحث في التحليل الإحصائي (٥٠٠) استبانة على النحو التالي:

١- محافظة جدة ومراكزها (١٤٩).

٢- العاصمة المقدسة ومراكزها (١٤٦).

٣- محافظة الطائف ومراكزها (٢٠٥).

وصف مجتمع الدراسة:

يتناول الباحث سمات مجتمع الدراسة من خلال البيانات الأساسية التي تضمنتها الجداول التالية:

جدول (٣) وصف مجتمع الدراسة بحسب الرتبة العسكرية.

جدول (٤) وصف مجتمع الدراسة بحسب الخبرة العملية.

جدول (٥) وصف مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

جدول (٦) وصف مجتمع الدراسة بحسب مقر العمل.

جدول (٧) وصف مجتمع الدراسة بحسب الدورات التدريبية.

وقام الباحث بعرضها على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

وصف مجتمع الدراسة بحسب الرتبة العسكرية

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
ملازم	٩١	%١٨,٢
ملازم أول	١٠٥	%٢١
نقيب	٩٩	%١٩,٨
رائد	٥٧	%١١,٤
مقدم	٦٧	%١٣,٤
عقيد	٧٣	%١٤,٦
عميد	٨	%١,٦
لواء	–	–
المجموع	**٥٠٠**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مجتمع الدراسة يتوزع من حيث الرتبة على الترتيب التالي: ملازم أول وعددهم (١٠٥) بنسبة ٢١% ، نقيب وعددهم (٩٩) بنسبة ١٩,٨%، ملازم وعددهم (٩٢) بنسبة ١٨,٢%، عقيد وعددهم (٧٣) بنسبة ١٤,٦%، مقدم وعددهم (٦٧) بنسبة ١٣,٤%، رائد وعددهم (٥٧) بنسبة ١١,٤%، ثم عميد وعددهم (٨) بنسبة ١,٦% .

جدول رقم (٤)

وصف مجتمع الدراسة بحسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١١٦	%٢٣,٢
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢٤	%٢٤,٨
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٧٦	%١٥,٢
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٩٥	%١٩,٠
أكثر من ٢٠ سنة	٨٩	%١٧,٨
المجموع	**٥٠٠**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٤) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تقل خبرتهم في مجال العمل عن (١٠) سنوات وعددهم (٢٤٠) ضابطاً بنسبة ٤٨%، وكان عدد الذين تتراوح خبرتهم بين (١٠) سنوات و(٢٠) سنة (١٧١) ضابطاً بنسبة ٣٤,٢%، أما من تزيد خبرتهم عن (٢٠) سنة فبلغ عددهم (٨٩) ضابطاً بنسبة ١٧,٨%.

جدول رقم (٥)

وصف مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	٤٣٩	%٨٧,٨
الدبلوم العالي	٣٤	%٦,٨
ماجستير	٢٦	%٥,٢
دكتوراه	١	%٠,١
المجموع	**٥٠٠**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم(٥)أن الغالبية العظمى من أفرد مجتمع الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل البكالويوس حيث بلغ عددهم(٤٣٩) بنسبة ٨٧,٨%، يليهم الحاصلون على الدبلوم العالي وعددهم(٣٤) بنسبة ٦,٨%، ثم الحاصلين على درجة الماجستير وعددهم (٢٦) ضابطاً بنسبة ٥,٢%، وأخيراً هناك ضابط واحد يحمل درجة الدكتوراه.

جدول رقم (٦)

وصف مجتمع الدراسة بحسب مقر العمل

مقر العمل	التكرارات	النسبة المئوية
محافظة جدة ومراكزها	١٤٩	%٢٩,٨
العاصمة المقدسة ومراكزها	١٤٦	%٢٩,٢
محافظة الطائف ومراكزها	٢٠٥	%٤١,٠
المجموع	**٥٠٠**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مجتمع الدراسة يتوزع على المحافظات الثلاث وفق الترتيب التالي: محافظة الطائف ومراكزها وعددهم (٢٠٥) ضباط بنسبة ٤١%، ثم محافظة جدة ومراكزها وعددهم (١٤٩) بنسبة ٢٩,٨%، ثم العاصمة المقدسة ومراكزها وعددهم (١٤٦) بنسبة ٢٩,٢% .

جدول رقم (٧)

وصف مجتمع الدراسة بحسب الدورات التدريبية

الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
لم يلتحق بأي دورة	٣٠٠	%٦٠
دورة واحدة فقط	٩٥	%١٩,٠
أكثر من دورة	١٠٥	%٢١,٠
المجموع	**٥٠٠**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفرد مجتمع الدراسة لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية وعددهم (٣٠٠) ضابطاً، في حين أن هناك (١٠٥) من الضباط التحقوا بأكثر من دورة تدريبية، وهناك (٩٥) ضابطاً التحقوا بدورة تدريبية واحدة.

رابعاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس معايير الإنتاجية التربوية الأمنية الخمس **[تحديد أهداف العمل ــ تحديد أولويات العمل ــ الالتزام بالعمل ــ تفويض السلطة ــ التنمية الذاتية]** من خلال واقع الممارسات السلوكية لأسلوب الإدارة الذاتية لدى ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة، لأن الأداة تساعد في تحقيق أهداف الباحث للحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بموضوع الدراسة، ولأنها الأداة التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الأساليب القائمة بالفعل، وقد مرت هذه الأداة (الأستبانة) بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت لها، وذلك على النحو التالي:

١- بناء الأداة:

بعد إطـــلاع الباحث على مجموعة من المراجـــع ذات العلاقـــة بموضـــوع الدراسة من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات قام الباحث بوضع للمحاور السلوكية لقياس الإنتاجية التربوية ألامنية وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تحديد الأهداف المستقبلية.

المحور الثاني: تحديد أولويات العمل.

المحور الثالث: الالتزام بالعمل.

المحور الرابع: تفويض السلطة.

المحور الخامس: التنمية الذاتية.

وفي ضوء ما استفاده الباحث من أدبيات الدراسة قام بتصميم استبانة الدراسة بشكل مبدئي، وذلك طبقاً للأبعاد الأساسية في أسئلة الدراسة، وفيما يلـــي وصـــف للاستبانة في شكلها المبدئي.

اشتملت الاستبانة على صفحة الغلاف، ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة وأهم أهدافها، وقسمت الاستبانة إلى جزئين أساسيين هما:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأساسية للمستجيبين من حيث الرتبـــة ــ الخبرة العملية ــ المؤهل العلمي ــ مقر العمل ــ الدورات التدريبية. وقد صـــممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الاختيار من متعدد.

الجزء الثاني: يمثل عبارات الاستبانة وعددها (٤٤) عبـــارة موزعـــة علـــى محاور الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: تحديد الأهداف المستقبلية وعدد عباراته (١٠) عبارات.

المحور الثاني: تحديد أولويات العمل وعدد عباراته (٩) عبارات.

المحور الثالث: الالتزام بالعمل وعدد عباراته (٨) عبارات.

المحور الرابع: تفويض السلطة وعدد عباراته (٧) عبارات.

المحور الخامس: التنمية الذاتية وعدد عباراته (١٠) عبارات.

وفي نهاية كل محور طلب الباحث من السادة المحكمين وضع مقترحاتهم لتفعيل الإدارة الذاتية من أجل تحقيق المزيد من الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط الشرطة.

وقد تبنى الباحث الشكل المقنّن "Closed Questionnaire" الذي يستخدم لتحديد الاجابات المحتملة لكل عبارة. واستخدم التدرج الخماسي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: (دائماً ــ غالباً ــ أحياناً ــ نادراً ــ أبداً).

أبداً	١,٠٠	إلى أقل من	١,٨٠
نادراً	١,٨٠	إلى أقل من	٢,٦٠
أحياناً	٢,٦٠	إلى أقل من	٣,٤٠
غالباً	٣,٤٠	إلى أقل من	٤,٢٠
دائماً	٤,٢٠	إلى أقل من	٥,٠٠

٢- تقنين الأداة (الاستبانة):

قام الباحث بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

الصدق Validity

وللتحقق من صدق الاستبانة اتبع الباحث الطرق التالية:

أ) الصدق المنطقي: Logical Validity

وهو صدق المحكمين، حيث عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة

التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة نـــايف العربيـــة للعلـــوم الأمنية وكلية المعلمين وكان عددهم (٢٠) محكماً، وطلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ملائمتها لقياس مـــا وضـــعت لأجله، ومدى انتماء تلك العبارات للمحاور التي تضمها، وإدخال أي تعديلات مفيـــدة لتطوير أداة الدراسة، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٧٥%) من المحكمين سواء بتعديل الـــصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة وعلى ضوء نسب اتفـــاق المحكمـــين على عبارات الاستبانة في صورتها الأولية أجريت التعديلات التالية:

المحور الاول: تحديد الأهداف المستقبلية

تم حذف العبارة الثانية والعبارة الرابعة ولم يحدث تعديل.

المحور الثاني: تحديد أولويات العمل

تم حذف العبارة الخامسة وتعديل العبارة الثالثة.

المحور الثالث: الالتزام بالعمل

تم تعديل العبارة السادسة ولم يُحذف شيْ.

المحور الرابع: تفويض السلطة

تم تعديل العبارة الرابعة وزيادة العبارة الثامنة.

المحور الخامس: التنمية الذاتية

تم حذف العبارات السابعة والتاسعة والعاشرة ولم يحدث تعديل وبهذا اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تشتمل على (٤٠) عبارة موزعـــة علـــى المحـــاور الخمسة بمقدار (٨) عبارات لكل محور.

ب) صدق الاتساق الداخلي: Content Validity

للتحقق من الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبانة قبل استخدامها ومدى ارتباط هذه الجوانب المكونة لها ببعضها البعض، وذلك للتأكد من عدم التداخل بينها تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجات الخام كما يوضحها جدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

المصفوفة الارتباطية بين محاور الانتاجية التربوية الأمنية

المتغيرات	أهداف	أولويات	التزام	تفويض	تنمية ذاتية
أهداف	–	٠,٦٧٥٤	٠,٦٩٢٣	٠,٨٤٥٢	٠,٧٨١٤
أولويات		–	٠,٦٥٨٩	٠,٧٠٢١	٠,٨١٤٢
التزام			–	٠,٦٤٨٧	٠,٦٨١٤
تفويض				–	٠,٧٤٢٤
تنمية					–

الثبات: Reliability

قام الباحث بحساب ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة ألفا كرونباخ ويوضحها الجدول رقم(٩) التالي:

جدول رقم (٩)

حساب الثبات للاستبانة ومحاورها بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
تحديد الأهداف المستقبلية	٨	٠,٧٣٤٣
تحديد أولويات العمل	٨	٠,٧٧٧٦
الالتزام بالعمل	٨	٠,٧٥١٨
تفويض السلطة	٨	٠,٦٩٧٢
التنمية الذاتية	٨	٠,٧٤٢٩
الدرجة الكلية	٨	٠,٩٢١٢

ويتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بثبات مناسب يجعلها صالحة للاستخدام.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق الأداة على كامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦٢٩) وتم استبعاد (١١١) ضابطاً لانشغالهم بأداء مهام خاصة أو التحاقهم بدورات خارج منطقة مكة المكرمة حيث استعاد الباحث (٥١٨) استبانة وبعد مراجعتها وتصحيحها تم استبعاد (١٨) استبانة لعدم اكتمال بياناتها ليكون عدد الاستبانات التي اعتمد عليها الباحث في التحليل الإحصائي (٥٠٠) استبانة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (spss)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١- أسلوب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

٢- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات المقياس، ثم حساب المتوسط العام لكل بعد.

٣- تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية تبعاً للمتغيرات المستقلة التالية:

- الرتبة العسكرية(ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء).
- الخبرة في مجال العمل.
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
- مقر العمل (جدة ،ألعاصمة المقدسة، ، الطائف).

٤- اختبار شيفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسيرها

⇐ تمهيد.

⇐ الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية

الفصل الـرابع

تحليل البيانات وتفسيرها

تمهيد:

تناول الباحث في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة الميدانية ومنهجها وتحديد مجتمع الدراسة، وفروض الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنينها وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ويتناول في هذا الفصل تحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلقة بالإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية الأمنية، وكذلك ربطها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

وبناء على ما سبق يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما:

المحور الأول: الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الميدانية.

س/ ما درجة موافقة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية؟

المحور الثاني: الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الميدانية.

س/ ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة والتي تعزى إلى التغيرات التالية (الرتبة ــ سنوات الخبرة ــ المؤهل العلمي ــ مقر العمل ــ عدد الدورات)

أولاً: الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الميدانية:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الميدانية اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم ترتيب العبارات في كل محور وذلك على النحو التالي:

١] المحور الأول: تحديد الأهداف المستقبلية:

وللإجابة على هذا المحور: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، مرتبة حسب أعلى متوسط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية المتعلقة بـ "تحديد الأهداف المستقبلية"

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
٧	أحدد دوري بوضوح عندما تواجهني أعمال طارئة.	٤,٤٦	٠,٨٨	١
٥	أحدد أهداف عملي بناء على ما يتطلبه الموقف .	٤,٤٣	٠,٨٩	٢
٦	أحرص على متابعة كل جديد من لوائح وتعليمات .	٤,٣٩	٠,٩٥	٣
٨	أحدد سير وتنفيذ العمل بناء على خبراتي وخبرات الزملاء.	٤,٢٢	١,٠١	٤
٢	أضع خطة زمنية لإنجاز أعمالي .	٣,٨٢	١,١٣	٥
٤	أحدد الأساليب والآليات اللازمة لتنفيذ العمل .	٤,١٣	١,٠٦	٦
١	أدون الأفكار المتعلقة بمجال عملي باستمرار .	٤,٠٧	١,١٠	٧
٣	أشرك الزملاء في وضع خطة العمل .	٣,٨٢	١,١٣	٨
المتوسط العام للبعد		**٤,٢١**		

يتضح من الجدول (١٠) أن مجتمع الدراسة يمارسون المهام المتعلقة "تحديد الأهداف المستقبلية"بدرجة علية، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات حول هذا المحور(٤،٢١)

كما يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين [٤,٤٦] و[٣,٨٢]. مما يدل على أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون أساليب الإدارة الذاتية المتعلقة بتحقيق محور "تحديد الأهداف المستقبلية" بدرجة متوسطة.

وباستقراء أعلى إجابتين نجد أن العبارة رقم (٧) تأخذ المرتبة الأولى بمتوسط٤،٤٦ وتنص على " أحدد دوري بوضوح عندما تواجهني أعمال طارئة." وهذا يدل على وضوح الرؤية لدي ضباط الشرطة. ثم تليها العبارة رقم (٥) وتأخذ المرتبة الثانية بمتوسط ٤،٤٣ والتي تنص على " أحدد أهداف عملي بناء على ما يتطلبه الموقف " وهذا يدل على المرونة الفائقة في تحديد الاهدف في ضوء المواقف المختلفة.

وباستقراء بقية الإجابات نجد أن:

العبارة رقم (٦):

ونصها " أحرص على متابعة كل جديد من لوائح وتعليمات " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط ٤,٣٩.

العبارة رقم(٨):

ونصها " أحدد سير وتنفيذ العمل بناء على خبراتي وخبرات الزملاء " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط٤,٢٢.

العبارة رقم(٢):

ونصها " أضع خطة زمنية لإنجاز أعمالي " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط٤,١٣.

العبارة رقم(٤):

ونصها " أحدد الأساليب والآليات اللازمة لتنفيذ العمل " أخذت المرتبة السادسة بمتوسط٤,٠٧.

العبارة رقم(١):

ونصها" أدون الأفكار المتعلقة بمجال عملي باستمرار" أخذت المرتبة السابعة بمتوسط٣,٨٢.

العبارة رقم(٣):

ونصها " أشرك الزملاء في وضع خطة العمل " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط٣,٨٢.

٢] المحور الثاني: تحديد أولويات العمل:

وللإجابة عن هذا المحور: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، مرتبة حسب أعلى متوسط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية المتعلقة بـ"تحديد أولويات العمل"

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
٧	أحرص على إنجاز المهام التي قد يترتب على عدم القيام بها وقوع أضرار.	٤,٥٠	٠,٩٥	١
٦	أخصص وقتاً مناسباً لإنجاز الأعمال تبعاً لأهميتها .	٤,٣٣	٠,٩٥	٢
٨	أبادر بتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها قبل مناقشتها مع رؤسائي .	٤,٣١	٠,٩٦	٣
١	أضع جدولاً لتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها .	٤,٣٠	٠,٩٥	٤
٤	أرتب تناول المشكلات لحلها حسب درجة أهميتها .	٤,٣٠	٠,٩٦	٥
٣	أناقش مع رئيسي خطوات التقدم في العمل تبعاً لأهمية كل خطوة .	٤,٢١	٠,٩٨	٦
٥	أحدد بدائل متعددة لحل المشكلات التي يتم تناولها حسب أهميتها .	٤,٢١	٠,٩٨	٧
٢	أترك قدراً من المرونة في ترتيب أولويات العمل حسب المستجدات	٤,١٢	٠,٨٦	٨
	المتوسط العام للبعد	٤,٢٩		

يتضح من الجدول (١١) أن مجتمع الدراسة يمارسون المهام المتعلقة "تحديد أولويات العمل "بدرجة علية، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات حول هذا المحور(٤,٢٩) كما يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين [٤,٥٠] و [٤,١٢]. مما يدل على أن ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة يمارسون جميع أساليب الإدارة الذاتية المتعلقة بمحور (تحديد أولويات العمل) بدرجة عالية.

وباستقراء أعلى اجابتين نجد أن العبارة رقم (٧) تأخذ المرتبة الأولى بمتوسط٤,٥٠ وتنص على " أحرص على إنجاز المهام التي قد يترتب على عدم القيام بها وقوع أضرار." وهذا يدل على الحرص علي إنجاز الأعمال حسب أولوياتها.

ثم تليها العبارة (٦) وتأخذ المرتبة الثانية بمتوسط٤,٣٣ والتي تنص على " أخصص وقتاً مناسباً لإنجاز الأعمال تبعاً لأهميتها " وهذا يدلل على التنظيم الجيد للوقت وهذه من سمات الإدارة الذاتية. وباستقراء بقية الإجابات نجد أن:

العبارة رقم(٨):

ونصها" أبادر بتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها قبل مناقشتها مع رؤسائي " أخذت المرتبة الثالث بمتوسط٤,٣١ .

العبارة رقم(١):

ونصها" أضع جدولاً لتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط٤,٣٠.

العبارة رقم(٤):

ونصها " أرتب تناول المشكلات لحلها حسب درجة أهميتها " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط٤,٣٠.

العبارة رقم(٣):

ونصها " أناقش مع رئيسي خطوات التقدم في العمل تبعاً لأهمية " أخذت المرتبة السادسة بمتوسط٤,٢١.

العبارة رقم(٥):

ونصها " أحدد بدائل متعددة لحل المشكلات التي يتم تنولها حسب أهميتها " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط٤,٢١.

العبارة رقم(٢):

ونصها " أترك قدراً من المرونة في ترتيب أولويات العمل حسب المستجدات " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط٤,١٢.

٣] المحور الثالث: الالتزام بالعمل:

وللإجابة عن هذا المحور: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، مرتبة حسب أعلى متوسط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية المتعلقة بـــ"الالتزام بالعمل"

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
٢	أتحرى الموضوعية في تعاملي مع الجمهور عند حل مشكلاتهم.	٤,٦٢	٠,٦٨	١
٨	أتجنب سوء استغلال السلطة الممنوحة لـــي.	٤,٦١	٠,٨٨	٢
١	أحرص على مراجعة سير العمل تحقيقاً لسلامته.	٤,٥٨	٠,٧٦	٣
٣	أواجه مستجدات العمل وتحدياته بجدية .	٤,٤٥	٠,٩٣	٤
٥	أتبع التعليمات التي يتطلبها كل موقف على حده .	٤,٤١	٠,٩٢	٥
٦	أحرص على إتمام الأعمال الضرورية حتى بعد انتهاء فترة عملي الرسمية .	٤,٤١	٠,٨٣	٦
٧	أقوم بإنجاز أعمالي دون التأثر بالضغوط الخارجية .	٤,٣٨	٠,٩٣	٧
٤	أنحي ظروفي الخاصة جانباً أثناء أداء عملي .	٤,٣١	٠,٩٧	٨
	المتوسط العام للبعد		٤,٤٧	

يتضح من الجدول (١٢) أن مجتمع الدراسة يمارسون المهام المتعلقة" الالتزام بالعمل "بدرجة علية، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات حول هذا المحور(٤,٤٧)، كمايتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين [٤,٦٢] و [٤,٣١]. مما يدل على أن ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة يمارسون جميع أساليب الإدارة الذاتية المتعلقة بمحور (الالتزام بالعمل) بدرجة عالية.

وباستقراء أعلى إجابتين نجد أن العبارة رقم (٢) تأخذ المرتبة الأولى بمتوسط٤,٦٢ وتنص على " أتحرى الموضوعية في تعاملي مع الجمهور عند حل مشكلاتهم " وهذا يدل على اهتمام ضباط الشرطة بتطبيق مبدأ المساواة بين الجمهور دون تحيز لشخص أو فئة ثم يليها العبارة رقم (٨) وتأخذ المرتبة الثانية بمتوسط٤،٦١ وتنص على "أتجنب سوء استغلال السلطة الممنوحة لـــي" وهذا يدلل على نزاهة ضابط الشرطة وعدم استقلال نفوذه وسلطته. وباستقراء بقية الإجابات نجد أن:

العبارة رقم(١):

ونصها " أحرص على مراجعة سير العمل تحقيقاً لسلامته " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط٤,٥٨.

العبارة رقم(٣):

ونصها " أواجه مستجدات العمل وتحدياته بجدية " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط٤,٤٥.

العبارة رقم(٥):

ونصها " أتبع التعليمات التي يتطلبها كل موقف على حده " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط٤,٤١.

العبارة رقم(٦):

ونصها " أحرص على إتمام الأعمال الضرورية حتى بعد انتهاء فترة عملي الرسمية" أخذت المرتبة السادسة بمتوسط٤,٤١.

العبارة رقم(٧):

ونصها " أقوم بإنجاز أعمالي دون التأثر بالضغوط الخارجية" أخذت المرتبة السابعة بمتوسط٤,٣٨.

العبارة رقم(٤):

ونصها " أنحي ظروفي الخاصة جانباً أثناء أداء عملي " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط٤,٣١.

٤] المحور الرابع: تفويض السلطة:

وللإجابة عن هذا المحور: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، مرتبة حسب أعلى متوسط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية المتعلقة بـ "تفويض السلطة"

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
٢	أتخذ القرارات المناسبة بموجب الصلاحيات الممنوحة لي	٤,٧٥	٠,٥٢	١
١	أحرص على تحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين عند تفويضهم.	٤,٦٥	٠,٦٩	٢
٣	أدقق في اختيار من أقوم بتفويضه من المرؤوسين	٤,٥٥	٠,٧٧	٣
٧	أتحمل مسئولية الأعمال التي أقوم بتفويض المرؤوسين بها.	٤,٣٤	١,٢٤	٤
٤	أحدد إجراءات العمل للمرؤوسين عند منحهم بعض الصلاحيات .	٤,٢٨	٠,٩٩	٥
٦	أحدد المهام المطلوبة للقيام بالعمل قبل تفويض المرؤوسين.	٤,٢١	٠,٩٢	٦
٨	أفوض سلطاتي للمرؤوسين للقيام ببعض الأعمال التي تستدعي ذلك .	٣,٨٥	١,٢٤	٧
٥	أفوض المرؤوسين في القيام بالأعمال الروتينية فقط.	٣,٧٨	١,٢٤	٨
المتوسط العام للبعد		٤,٣٠		

يتضح من الجدول (١٣) أن مجتمع الدراسة يمارسون المهام المتعلقة" تفويض السلطة "بدرجة علية، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات حول هذا المحور(٤،٣٠)، كما يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين [٤,٧٥] و [٣,٧٨]. مما يدل على أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون جميع أساليب الإدارة الذاتية المتعلقة بمحور (تفويض السلطة) بدرجة عالية.

وباستقراء أعلى إجابتين نجد أن العبارة رقم (٢) تأخذ المرتبة الأولى بمتوسط٤,٧٥ وتنص على"اتخذ القرارات المناسبة بموجب الصلاحيات الممنوحة لي" وهذا يدل علي الممارسة الجيدة للصلاحيات واتخاذ القرارات في حدود تلك الصلاحيات والحرص علي إتباع الأنظمة والتعليمات ثم يليها العبارة رقم (١) وتأخذ المرتبة الثانية بمتوسط٤,٦٥ وتنص على" أحرص على تحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين عند تفويضهم " وهذا يدلل على الحرص على متابعة المرؤوسين ومسألتهم في حدود المهام الموكلة أليهم.
وباستقراء بقية الاجابات نجد أن:

العبارة رقم(٣):

ونصها " أدقق في اختيار من أقوم بتفويضه من المرؤوسين " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط٤,٥٥.

العبارة رقم(٧):

ونصها " أتحمل مسئولية الأعمال التي أقوم بتفويض المرؤوسين بها " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط٤,٣٤.

العبارة رقم(٤):

ونصها"أحدد إجراءات العمل للمرؤوسين عند منحهم بعض الصلاحيات " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط٤,٢٨.

العبارة رقم(٦):

ونصها"أحدد المهام المطلوبة للقيام بالعمل قبل تفويض المرؤوسين" أخذت المرتبة السادسة بمتوسط٤,٢١ .

العبارة رقم(٨):

ونصها " أفوض سلطاتي للمرؤوسين للقيام ببعض الأعمال التي تستدعي ذلك " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط٣,٨٥ .

العبارة رقم(٥):

ونصها " أفوض المرؤوسين في القيام بالأعمال الروتينية فقط " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط٣,٧٨ .

٥] المحور الخامس: تحقق التنمية الذاتية:

وللإجابة عن هذا المحور: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، مرتبة حسب أعلى متوسط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية المتعلقة بـــ(التنمية الذاتية)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
٤	أحرص على الرجوع إلـــى العديـــد مـــن مـــصادر المعلومات قبل اتخاذ القرارات	٤,٨١	٠,٧٠	١
١	أتقبل الأفكار الجديدة من قبل الزملاء والمرؤوسين.	٤,٦٠	٠,٧٥	٢
٢	أنظم وقتي للقيام بأدواري المختلفة على الوجه الأكمل.	٤,٤٤	٠,٧٤	٣
٨	أحرص على متابعة المستجدات الخاصة بمجال عملي	٤,٤١	٠,٩٣	٤
٥	أناقش زملائي حول آليات تطوير العمل .	٤,٣١	٠,٩٤	٥
٣	أستعين بخبرات الآخرين في حل بعـــض المـــشكلات المتصلة بعملي .	٤,٢٩	٠,٩٤	٦
٧	اقترح خطط وأفكار جديدة لتطوير أساليب العمل .	٤,١٨	٠,٩٥	٧
٦	أحرص على الالتحاق بالبرامج التدريبيـــة لتطـــوير الأداء الوظيفي .	٤,٠٣	١,١٢	٨
المتوسط العام للبعد		٤,٣١		

يتضح من الجدول (١٤)أن مجتمع الدراسة يمارسون المهام المتعلقة بـــ" التنمية الذاتية "بدرجة علية، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات حول هذا المحور (٤,٣١)، كما يتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين [٤,٨١] و [٤,٠٣]. مما يدل على أن ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة يمارسون جميع أساليب الإدارة الذاتية المتعلقة بمحور "التنمية الذاتية" بدرجة عالية.

وباستقراء أعلى إجابتين نجد أن العبارة رقم (٤) تأخذ المرتبة الأولى بمتوسط٤,٨١ وتنص على" أحرص على الرجوع إلى العديد من مصادر المعلومات قبل اتخاذ القرارات " وهذا يدل على الحرص علي تحديد المشكلة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها قبل اتحاذ القرار، ثم يليها العبارة رقم (١) وتأخذ المرتبة الثانية بمتوسط٤,٦٠ والتي تنص على" أتقبل الأفكار الجديدة من قبل الزملاء والمرؤوسين " وهذا يدلل على الاهتمام بمشاركة المرؤوسين في اتحاذ القرار وباستقراء بقية الإجابات نجد أن:

العبارة رقم(٢):

ونصها " أنظم وقتي للقيام بأدواري المختلفة على الوجه الأكمل " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط٤,٤٤.

العبارة رقم(٨):

ونصها " أحرص على متابعة المستجدات الخاصة بمجال عملي " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط٤,٤١.

العبارة رقم(٥):

ونصها " أناقش زملائي حول آليات تطوير العمل " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط٤,٣١.

العبارة رقم(٣):

ونصها " أستعين بخبرات الآخرين في حل بعض المشكلات المتصلة بعملي " أخذت المرتبة السادسة بمتوسط٤,٢٩.

العبارة رقم(٧):

ونصها " اقترح خطط وأفكار جديدة لتطوير أساليب العمل" أخذت المرتبة السابعة بمتوسط٤,١٨.

العبارة رقم(٦):

ونصها " أحرص على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير الأداء الوظيفي " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط٤,٠٣.

يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحاور يتراوح بين [٤,٤٧] و [٤,٢١] مما يدل على أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون جميع محاور الإدارة الذاتية بدرجة عالية. (انظر الجدول رقم ١٥)

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

مجتمع الدراسة حول محاور الإدارة الذاتية

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الالتزام بالعمل	٤,٤٧	٠,٥٢
٢	التنمية الذاتية	٤,٣١	٠,٥٦
٣	تفويض السلطة	٤,٣٠	٠,٥٤
٤	تحديد أولويات العمل	٤,٢٩	٠,٥٩
٥	تحديد الأهداف المستقبلية	٤,٢١	٠,٥٩
المتوسط العام (للإدارة الذاتية)		٤,٣٢	

ثانياً: الإجابة علي السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الميدانية:

المتغير الأول:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة لأسلوب الإدارة الذاتية الذي يحقق معايير الإنتاجية التربوية الأمنية تعزي إلى الرتبة العسكرية.

وللإجابة عن هذا المتغير: تم استخدام تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو التالـــي:

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين الإحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف المستقبلية	بين المجموعات	٦	٧,٨٩٨	١,٣١٦	٣,٨٨٥	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٩٣	١٦٧,٠٥٤	٠,٣٣٩		
	المجموع	٤٩٩	١٧٤,٩٥٢	–		
تحديد أولويات العمل	بين المجموعات	٦	٧,١٤١	١,١٩٠	٣,٥٢٩	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٤٩٣	١٦٦,٢٥٣	٠,٣٣٧		
	المجموع	٤٩٩	١٧٣,٣٩٤	–		
الالتزام بالعمل	بين المجموعات	٦	٩,٧٩٦	١,٦٣٣	٦,٣١٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٩٣	١٢٧,٤٥٦	٠,٢٥٩		
	المجموع	٤٩٩	١٣٧,٢٥٢	–		
تفويض السلطة	بين المجموعات	٦	٣,٢٩٥	٠,٥٤٩	١,٩٢٨	٠,٠٧٥
	داخل المجموعات	٤٩٣	١٤٠,٤٥٥	٠,٢٨٥		
	المجموع	٤٩٩	١٤٣,٧٥٠	–		
التنمية الذاتية	بين المجموعات	٦	٥,٧١٩	٠,٩٥٣	٣,١٢٤	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٩٣	١٥٠,٤٣٠	٠,٣٠٥		
	المجموع	٤٩٩	١٥٦,١٤٩	–		

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية، يمكن أن تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ما عدا في " تفويض السلطة".

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe فاتضح أن الفروق كانت لصالح رتبة عميد مقابل الرتب: ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد كما يوضح الجدول التالـــي:

جدول رقم (١٧)

نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير الرتبة العسكرية

البعد	الرتبة (I)	المتوسط	الرتبة (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات (J - I)
تحديد الأهداف المستقبلية	عميد	٤,٦٢٥٠	ملازم	٤,١٩٦٤	٠,٤٢٨٦
			ملازم أول	٤,١٤٠٥	٠,٤٨٤٥
			نقيب	٤,١٠٦١	٠,٥١٨٩
			رائد	٤,٠٥٧٠	٠,٥٦٨٠
تحديد أولويات العمل	عميد	٤,٦٨٧٥	ملازم	٤,٣٤٤٨	٠,٣٤٢٧
			ملازم أول	٤,١٣١٠	٠,٥٥٦٥
			نقيب	٤,٢٩٥٥	٠,٣٩٢٠
			رائد	٤,١٩٣٠	٠,٤٩٤٥
			عقيد	٤,٣٤٢٥	٠,٣٤٥٠
الالتزام بالعمل	نقيب	٤,٥٥٩٣	ملازم أول	٤,٢٥٦٠	٠,٣٠٣٣
	مقدم	٤,٦٥٤٩	ملازم أول	٤,٢٥٦٠	٠,٣٩٨٩
			رائد	٤,٣٢٦٨	٠,٣٢٨١
	عقيد	٤,٥٦١٦	ملازم أول	٤,٢٥٦٠	٠,٣٠٥٦
التنمية الذاتية	مقدم	٤,٤٨١٣	ملازم أول	٤,١٥٣٦	٠,٣٢٧٧
	عميد	٤,٦٧١٩	ملازم	٤,٣٣٣٨	٠,٣٣٨١
			ملازم أول	٤,١٥٣٦	٠,٥١٨٣
			نقيب	٤,٢٩١٧	٠,٣٨٠٢
			رائد	٤,٢٨٢٩	٠,٣٨٩٠
			عقيد	٤,٣٢٥٣	٠,٣٤٦٦

المتغير الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة لأسلوب الإدارة الذاتية الذي يحقق معايير الإنتاجية التربوية الأمنية تعزى لسنوات الخبرة

وللإجابة على هذا المتغير: تم استخدام تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف المستقبلية	بين المجموعات	٤	٧,٢٧١	١,٨١٨	٥,٣٦٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٩٥	١٦٧,٦٨١	٠,٣٣٩		
	المجموع	٤٩٩	١٧٤,٩٥٢	–		
تحديد أولويات العمل	بين المجموعات	٤	٤,٢٨١	١,٠٧٠	٣,١٣٣	٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٤٩٥	١٦٩,١١٣	٠,٣٤٢		
	المجموع	٤٩٩	١٧٣,٣٩٤	–		
الالتزام بالعمل	بين المجموعات	٤	٣,٤٠٩	٠,٨٥٢	٣,١٥٢	٠,٠١٤
	داخل المجموعات	٤٩٥	١٣٣,٨٤٣	٠,٢٧٠		
	المجموع	٤٩٩	١٣٧,٢٥٢	–		
تفويض السلطة	بين المجموعات	٤	١,٧٢١	٠,٤٣٠	١,٤٩٩	٠,٢٠١
	داخل المجموعات	٤٩٥	١٤٢,٠٢٩	٠,٢٨٧		
	المجموع	٤٩٩	١٤٣,٧٥٠	–		
التنمية الذاتية	بين المجموعات	٤	٣,٥١٧	٠,٨٧٩	٢,٨٥١	٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٤٩٥	١٥٢,٦٣٢	٠,٣٠٨		
	المجموع	٤٩٩	١٥٦,١٤٩	–		

يتضح من الجدول رقم (١٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية، يمكن أن تعزى لمتغير الخبرة في مجال العمل ، ما عدا في "تفويض السلطة".

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe فاتضح أن الفروق كانت لصالح الضباط الذين تزيد خبرتهم عن (٢٠) سنة مقابل بقية الفئات كما يوضح الجدول التالـــي:

جدول رقم (١٩)

نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير سنوات الخبرة

البعد	الرتبة (I)	المتوسط	الرتبة (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات (J - I)
تحديد الأهداف المستقبلية	أكثر من ٢٠ عام	٤,٤٤٣٨	من ٥ إلى ١٠	٤,١٠٠٨	٠,٣٤٣٠
			من ١٠ إلى ١٥	٤,١١١٨	٠,٣٣٢٠
			من ١٥ إلى ٢٠	٤,١٦٧١	٠,٢٧٦٧
تحديد أولويات العمل	أكثر من ٢٠ عام	٤,٤١٢٩	من ٥ إلى ١٠	٤,١٥٧٢	٠,٢٥٥٧
الالتزام بالعمل	أكثر من ٢٠ عام	٤,٥٤٧٨	من ٥ إلى ١٠	٤,٣٣٠٧	٠,٢١٧١
التنمية الذاتية	أكثر من ٢٠ عام	٤,٤٣٤٠	من ٥ إلى ١٠	٤,١٨٤٥	٠,٣٤٦٦

المتغير الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة لأسلوب الإدارة الذاتية الذي يحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تعزى للمؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا المتغير: تم استخدام تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢٠)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف المستقبلية	بين المجموعات	٢	٢,١١٤	١,٠٥٧	٣,٠٤٠	٠,٠٤٩
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٧٢,٨٣٧	٠,٣٤٨		
	المجموع	٤٩٩	١٧٤,٩٥٢	–		
تحديد أولويات العمل	بين المجموعات	٢	٢,٥١٩	١,٢٥٩	٣,٦٦٣	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٧٠,٨٧٥	٠,٣٤٤		
	المجموع	٤٩٩	١٧٣,٣٩٤	–		
الالتزام بالعمل	بين المجموعات	٢	٢,٢٨٦	١,١٤٣	٤,٢٠٨	٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٣٤,٩٦٧	٠,٢٧٢		
	المجموع	٤٩٩	١٣٧,٢٥٢	–		
تفويض السلطة	بين المجموعات	٢	١,٨٠١	٠,٩٠٠	٣,١٥٢	٠,٠٤٤
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٤١,٩٤٩	٠,٢٨٦		
	المجموع	٤٩٩	١٤٣,٧٥٠	–		
التنمية الذاتية	بين المجموعات	٢	٠,٣٢٢	٠,١٦١	٠,٥١٤	٠,٥٩٩
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٥٥,٨٢٧	٠,٣١٤		
	المجموع	٤٩٩	١٥٦,١٤٩	–		

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية، يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا "التنمية الذاتية".

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe فاتضح أن الفروق كانت لصالح الضباط الذين يحملون مؤهل البكالوريوس والماجستير مقابل الضباط الذين يحملون مؤهل الدبلوم العالي كما يوضح الجدول التالـــي:

جدول رقم (٢١)

نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير المؤهل العلمي

البعد	الرتبة (I)	المتوسط	الرتبة (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات (J - I)
تحديد الأهداف المستقبلية	ماجستير	٤,٤٤٩١	بكالوريوس	٤,١٩٩٦	٠,٢٤٩٥
تحديد أولويات العمل	بكالوريوس	٤,٣١٢٦	دبـــلوم	٤,٠٤٤١	٠,٢٧٩٥
الالتزام بالعمل	بكالوريوس	٤,٤٨٧٨	دبـــلوم	٤,٢٢٠٦	٠,٢٦٧٢
	ماجستير	٤,٥٠٤٦	دبـــلوم		٠,٢٨٤٠
تفويض السلطة	ماجستير	٤,٥٠٩٣	دبـــلوم	٤,١٦٥٥	٠,٣٤٣٨

المتغير الرابع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أفراد مجتمع الدراسة لأسلوب الإدارة الذاتية الذي يحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تعزى لمقر العمل.

وللإجابة على هذا المتغير: تم استخدام تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على نحو التالي:

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباينالأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية التي تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية تبعاً لمتغير مقر العمل

البعد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف المستقبلية	بين المجموعات	٢	٢,٤٤١	١,٢٢٠	٣,٥١٦	٠,٠٣٠
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٧٢,٥١١	٠,٣٤٧		
	المجموع	٤٩٩	١٧٤,٩٥٢	–		
تحديد أولويات العمل	بين المجموعات	٢	٤,٨١٩	٢,٤٠٩	٧,١٠٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٦٨,٥٧٥	٠,٣٣٩		
	المجموع	٤٩٩	١٧٣,٣٩٤	–		
الالتزام بالعمل	بين المجموعات	٢	٦,٦٣١	٣,٣١٥	١٢,٦١٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٣٠,٦٢٢	٠,٢٦٣		
	المجموع	٤٩٩	١٣٧,٢٥٢	–		
تفويض السلطة	بين المجموعات	٢	٦,٧٠٥	٣,٣٥٣	١٢,١٥٨	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٣٧,٠٤٥	٠,٢٧٦		
	المجموع	٤٩٩	١٤٣,٧٥٠	–		
التنمية الذاتية	بين المجموعات	٢	٣,٢٠٠	١,٦٠٠	٥,١٩٩	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٤٩٧	١٥٢,٩٤٩	٠,٣٠٨		
	المجموع	٤٩٩	١٥٦,١٤٩	–		

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية في جميع الأبعاد، يمكن أن تعزى لمتغير مقر العمل.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه Scheffe فاتضح أن الفروق كانت لصالح الضباط الذين يعملون في محافظتي الطائف وجدة مقابل الضباط الذين يعملون في العاصمة المقدسة كما يوضحها الجدول التالـــي:

جدول رقم (٢٣)

نتائج التحليل البعدي (Scheffe) بناء لمتغير مقر العمل

البعد	الرتبة (I)	المتوسط	الرتبة (J)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات (J - I)
تحديد الأهداف المستقبلية	الطـــائف	٤,٢٦٢٨	مكة المكرمة	٤,٠٩٨٥	٠,١٦٤٣
تحديد أولويات العمل	جـــدة	٤,٤١٢٨	مكة المكرمة	٤,١٥٨٤	٠,٢٥٤٤
الالتزام بالعمل	جـــدة	٤,٦١١٦	مكة المكرمة	٤,٣١٢٥	٠,٢٩٩١
	الطـــائف	٤,٤٨٠٥	مكة المكرمة		٠,١٦٨٠
تفويض السلطة	جـــدة	٤,٤١٦١	مكة المكرمة	٤,١٢٦٧	٠,٢٨٩٤
	الطـــائف	٤,٣٣٩٠	مكة المكرمة		٠,٢١٢٣
التنمية الذاتية	جـــدة	٤,٣٤٩٠	مكة المكرمة	٤,١٨١٥	٠,١٦٧٥
	الطـــائف	٤,٣٦٢٨	مكة المكرمة		٠,١٨١٣

الفصل الخامس
نـــتائج الـــدراســـة

- تمهيد
- مناقشة نتائج الدراسة.
- ملخص نتائج الدراسة.
- التوصيات وآليات العمل.
- المقترحات

الفصل الخامس
نـــتائج الـــدراســـة

تـــمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة بالمناقشة والتعليق عليها وإبراز أهم نتائج الدراسة ثم تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة وذلك على النحو التالي:

مناقشة نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلـــى: أن ضباط الشرطة بمنطقـــة مكـــة المكرمـــة يمارسون جميع مهام الإدارة الذاتية – الواردة في أداة الدراسة – بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة[٤,٣٢].

وحيث إن الإدارة الذاتية هي إحدى مجالات قياس الإنتاجية في المؤسسات التربوية والمنظمات المعاصرة من خلال: تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وتحديد أولويات العمل، وتحسين فرص العمل، والتخطيط، وتوفير الوقت والجهد، وممارسة العمل بدافعية أفضل،(عامر، ١٩٩٤م، ص١٥٩)؛ فإن ممارسة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لجميع مهام الإدارة الذاتية بدرجة عالية دليل على تحقق الإنتاجية التربوية الأمنية في أدائهم للمهام المنوطة بهم.

وهـــذه النتيجة تتفق مـــع مـــا أثبتته الـــعديد مـــن الدراســـات التي أجريت حول العلاقة بين الإدارة الذاتية والإنتاجية التربوية في دول مختلفة من العالم، كدراسة(شانج وشونج، ٢٠٠١م) التي أظهرت ارتباطاً بين الإدارة الذاتية والإنتاجية المدرسية، ودراسة (فاشمان، ١٩٩٩م) التي أعطت دلائل قوية على الارتباط بين ممارسات الإدارة الذاتية وتحقيق أكبر قدر من الإنجاز، ودراسة

(فيرجن، ١٩٩٨م) التي أكدت على الارتباط المباشر بين الإدارة الذاتية للمدرسة والرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة Crosby ١٩٩١م التي توصلت إلى إيجابية اتجاهات معظم العاملين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية، ودراسة Whitty & Seddon ١٩٩٤م التي أوضحت العلاقة بين الإدارة الذاتية للمؤسسات التربوية والتنمية المهنية الذاتية للعاملين. (سلامة، ٢٠٠٠م ، ص٩٢).

أهم ما تم التوصل إليه من نتائج:

كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية تحقق مفهوم الإنتاجية التربوية كعلاقة بين المدخلات والمخرجات؛ فالمدخلات هنا تتمثل في ممارسة ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة لمهام الإدارة الذاتية بكفاءة، أما المخرجات فهي ما ينتج عن تلك الممارسات من علاقات إنسانية طبية بينهم كزملاء وبينهم وبين المتعاملين (الجمهور)، وفي اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب والمستوى التنظيمي الملائم، وفي توفير فرص التنمية الذاتية لهم من خلال تفويض السلطة وتحديد الأولويات ومنح الصلاحيات، كما تتحدد في أدائهم للمهام المنوطة بهم وإنجاز الأعمال بفاعلية.

كما توصلت الدراسة الحالية إلـــى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات الإدارة الذاتية.

ويمكن تفسير وجود الفروق لصالح رتبة (عميد) في مقابل الرتب الأخرى في ضوء المركز القيادي لرتبة (عميد) الذي يتيح له ممارسات أكثر وتفاعل إيجابي في ممارساته مهام الإدارة الذاتية.

كما يمكن تفسير وجود فروق لصالح من تزيد خبراتهم عن (٢٠) سنة في ضوء المدى الزمني الطويل الذي يتيح لضباط الشرطة مزيد من تفهم وإدراك أهمية ممارسة مهام الإدارة الذاتية وتحقيقها لأداء مهامهم بصورة أفضل.

ويمكن ملاحظة الارتباط بين الرتبة والخبرة في وجود الفروق مما يؤكد أن متغير الخبرة له تأثير واضح على ممارسات الضباط لمهام الإدارة الذاتية.

كما يمكن تفسير وجود الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس والماجستير في ضوء أن أصحاب المؤهل الأعلى هم أكثر قدرة على ممارسات الإدارة الذاتية مما يعطي دلالة على أن المؤهل العلمي يمثل حداً فارقاً.

أما وجود الفروق لصالح العاملين من الضباط في كل من جدة والطائف فيمكن تفسيره في ضوء ما يتاح لضباط هاتين المحافظتين من مرونة وصلاحيات أكثر في التعامل مع الجمهور مما يؤدي إلى تطبيقهم لمهام الإدارة الذاتية في الواقع الفعلي بصورة أكبر.

ملخص نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلـــى النتائج التالية :

١- أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون مهام الإدارة الذاتية ــ الواردة في أداة الدراسة ــ بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٣٢].

٢- أن ضبـــاط الشرطـــة بمنطقة مـــكة المكرمة يمارسون الـــمهام المتعلقة بـــ(تحديد الأهداف المستقبلية) بدرجة "عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٢١].

٣- أن ضـــباط الشـــرطة بمنطقـــة مكـــة المـــكرمة يمـــارسون الـــمهام المتعلقة بـــ(تحديد أولويات العمل) بدرجة "عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٢٩].

٤- أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون المهام المتعلقة بـــ(الالتزام بالعمل) بدرجة " عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٤٧].

٥- أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون المهام المتعلقة بـــ(تفويض السلطة) بدرجة " عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٣٠].

٦- أن ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة يمارسون المهام المتعلقة بـــ(التنميـــة الذاتية) بدرجة " عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة [٤,٣١].

٧- أن العلاقة بين ممارسة الإدارة الذاتية وتحقق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة علاقة ارتباطية وثيقة تؤكدها الدراسات النظرية والميدانية.

٨- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهام الإدارة الذاتية المتعلقة بمعايير قياس الإنتاجية التربوية الأمنية، يمكن أن تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ما عدا في معيار(تفويض السلطة). وكانت لصالح رتبة عميد مقابل الرتب: ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق مهام الإدارة الذاتية المتعلقة بمعايير قياس الإنتاجية التربوية الأمنية، يمكن أن تعزى لمتغير الخبرة في مجال العمل ، ما عدا في معيار(تفويض السلطة). وكانت لصالح الضباط الذين تزيد خبرتهم عن (٢٠) سنة مقابل بقية الفئات.

١٠- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق مهام الإدارة الذاتية المتعلقة بمعايير قياس الإنتاجية التربوية الأمنية، يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا معيار (التنمية الذاتية). وكانت لصالح الضباط الذين يحملون مؤهل البكالوريوس والماجستير مقابل الضباط الذين يحملون مؤهل الدبلوم العالي.

١١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق مهام الإدارة الذاتية في جميع المعايير، يمكن أن تعزى لمتغير مقر العمل. وكانت لصالح الضباط الذين يعملون في محافظتي الطائف وجدة مقابل الضباط الذين يعملون في العاصمة المقدسة ومراكزها.

التوصيات وآليات العمل :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يتقدم بعدد من التوصيات التي يرى أن الأخذ بها (على مستوى وزارة الداخلية، وإدارات الأمن العام، والمديريات العامة للشرطة) قد يكون لها دور إيجابي في ترسيخ مفهوم الإدارة الذاتية، والممارسة الفعالة لمهامها ،وهذه التوصيات هي:

١- التأكيد على ضرورة إتاحة المزيد من ممارسات الإدارة الذاتية في مديريات وأقسام ومراكز الشرطة؛ لأن ذلك يعد نوعاً من الإصلاح الإداري والتنظيمي.. ويتم ذلك عن طريق:

أ. السماح للعاملين بالمشاركة في وضع الأهداف والتخطيط للعمل.

ب. الاهتمام باقتراحات العاملين وتقدير آرائهم وتصرفاتهم الذاتية التي تتناسب مع متطلبات العمل.

ج. تشجيع روح الابتكار والتعاون لدى العاملين.

٢- دعم وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية الصادرة عن ضباط الشرطة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويرسخ مبادئ المشاركة والحرية والاستقلالية والمحاسبية، ويحد من مشكلات التبعية والبيروقراطية والرقابة المركزية على الأداء ويتم ذلك عن طريق:

أ. توفير بيئة العمل المناسبة المادية منها والاجتماعية.

ب. تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لمن يقدمون انجازات مبتكرة تنم عن الابداع وتحمل المسؤولية.

ج. حث المسؤولين على إبداء روح التعاون والمشاركة والبعد عن التسلط والبيروقراطية.

د. العدالة والموضوعية في التعامل وتقيم العاملين.

٣- تتطلب الإدارة الذاتية وجود قيادة مؤهلة، وتنمية مهنية مستمرة لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة، وتعلم وتطوير تنظيمي للمؤسسة ؛ مما يدعو إلى ضرورة توفير وإعداد برامج تدريب تتعلق بالممارسة الفعالة للقيادة في التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.. ويتم ذلك عن طريق:

أ. عقد الدورات التدريبية التي تبحث في نظام العمل التشاركي وتوزيع النشرات المناسبة لهذا الغرض.

ب. توضيح أهمية الإدارة الذاتية في إنجاز المهام الإدارية وتسهيل سير العملية بســـلامة ومرونة.

ج. تحديد المهام والاختصاصات وإزالة التناقضات والتعارض فيها.

٤- مشاركة مسؤولية الإدارة الذاتية بين الضباط وإدارات الشرطة يتطلب من تلك الإدارات مقابلة الضباط وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء. ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

أ. عقد الدورات التدريبية في مختلف المجالات والموضوعات.

ب. تفعيل قنوات الاتصال بين قطاعات العمل والجهة المشرفة وتمكينهم من تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية الأمنية للوصول إلى القيادة التشاركية.

ج. العمل على كسر الجمود والروتين ومنح الصلاحيات والمرونة الواعية في تطبيقه للأنظمة واللوائح والقوانين دون تفريط أو إعاقة لعملية التجديد والتطوير.

المقترحات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفي ضوء التوصيات وآليات العمل، يقترح الباحث ما يلي:

١- إجراء دراسات مماثلة في مناطق المملكة الأخرى ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

٢- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الذاتية واقتراح الحلول المناسبة لها.

٣- إجراء دراسة مماثلة في قطاعات الأمن الأخرى.

٤- إجراء دراسة لأثر بعض المتغيرات الأخرى في الإدارة الذاتية المحققة للإنتاجية وغيرها.

٥- مواكبة المستجدات العالمية بإجراء دراسات مقارنة حول الإدارة الذاتية والانتاجية التربوية الأمنية.

قائمة المراجع

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

١- القـــرآن الكـــريم.

٢- إبراهيم، خالد قدري (١٤١٩هـــ): **الإدارة الذاتية والمحاسبية، مدخل لرفع إنتاجيـــة المدرسة الثانويـــة**، بحث مقدم للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القـــاهرة: شعبة بحوث التخطيط، قسم تحليل النظم.

٣- أبو شيخة، نادر أحمـــد (١٩٩١م): **إدارة الوقـــت**، الأردن: دار مجـــدلاوي للنـــشر والتوزيع.

٤- أحمد، زكي بدوي (١٩٨٤م)، **معجم مصطلح العلوم الإداريـــة**، الطبعـــة الأولـــى، القاهرة، دار الكتاب المصري.

٥- إدارة الشؤون العامة بالأمن العام، (١٤١٩هـــ): **نايف بن عبـــد العزيـــز ومـــسيرة الأمن، الرياض**: مجلة الأمن العام، مؤسسة اليمامة الصحفية.

٦- الأسيوطي، ثروت أنيس (١٤١٠هـــ): **مشروع قانون الإدارة الذاتية**، ليبيا: المركز العالمي للدراسات والأبحاث الإدارية.

٧- أنس، إبراهيم وآخرون (١٩٧٣م)، **المعجم الوسيط**، المجلد الأول، مصر: مطـــابع دار المعارف.

٨- بدلر، مايك، وآخرون (٢٠٠٣م): **دليل المدير في تطوير الذات**، الريـــاض: مكتبـــة جرير.

٩- البعلبكي، سمير (١٩٩٧م): **القيام بالأعمـــال دون رؤســـاء عمـــل**، بيـــروت: دار الأصدقاء.

١٠- بعيرة، أبو بكر مصطفى (١٩٨٦م): **موسوعة الإدارة**، بنغازي: منشورات المعهـــد العالي للعلوم الإدارية والمالية.

١١- بعيره، أبوبكر مصطفى(١٩٨٨م)، **مبادئ الإدارة**، ليبيا، بني غازي:مركز البحوث والعلوم الاقتصادية.

١٢- بوكنان، روبرت (١٩٩١م): **كيف تفوض بفعالية**، ترجمة وليد عبد الله هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٣- بيتر داركار، (٢٠٠٠م)، **ممارسة الإدارة**، مكتبة جرير، الرياض.

١٤- تيم، بول آر، (١٤١٢هـ): **الإدارية الذاتية الناجحة**، ترجمة بشير العيسوي، ط١، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

١٥- جوران، نيلز، وآخرون، (٢٠٠٣م): **الأداء البشري الفعال**، ترجمة علاء أحمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

١٦- جويبر، ماطر القرشي، محمد معوض الوذيناني (١٤١٩هـ)، **الأساليب الكمية للدراسات المستقبلية في التعلم العالي**، جامعة أم القرى، سلسلة البحوث التربوية والنفسية.

١٧- حريري، هاشم بكر (١٤٢٠هـ): **الإدارة التربوية**، مكة المكرمة: مكتبة الأفق.

١٨- الحسن، يحيى محمد (١٤٠٦هـ): **معالجة المشكلات الإدارية**، الرياض: مجلة الإدارة العامة، عدد (٤٩).

١٩- حنفي، عبدالغفار، وأبوقحف، عبدالسلام (١٩٩٢م)، **تنظيم وإدارة الأعمال**، الأسكندرية، الدار الجامعية.

٢٠- الخضراء، بشير (١٩٨٦م): **المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي**، مجلة دراسات، مجلد (٣)، عدد (٩).

٢١- الخلف، خالد يوسف وسعيد ياسين عامر (١٤٠٤هـ): **الإنتاجية القياسية**، الرياض: دار المريخ.

٢٢- درويش، عبدالكريم، ليلى تكلى (١٩٩٢م)، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٢٣-رشيد، أحمد (١٣٩٧هـ): **نظرية الإدارة**، القاهرة: دار المعارف.

٢٤- روبنسون، دانا جانيس، وجيمس روبنسون (٢٠٠١م): **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

٢٥- رون فراي (٢٠٠٢م)، **الكتاب الكبير في الإنتاجية الفردية**، مكتبة جرير، الرياض.

٢٦- زيدان، همام بدراوي (١٩٩٢م): **إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم**، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس المؤتمر الرابع، مجلد (٢)، من ٣-٦ أغسطس.

٢٧- السبيعي، هدى عبد الرحمن (٢٠٠٠م): **إدارة تغيير الذات**، قطر، (د.ن).

٢٨- السبيعي، هدى عبد الرحمن (٢٠٠٠م): **استراتيجيات إدارة الذات**، (د.ن).

٢٩- السبيعي، هدى عبد الرحمن (٢٠٠٠م): **كيف تبني جسوراً مع الآخرين**، (د.ن).

٣٠- سفر، محمود محمد (١٤٠٤هـ) **إنتاجية المجتمع**، جدة: تهامة للنشر.

٣١- سلامة، سهيل فهد (١٤٠٧هـ) **نحو إدارة ذاتية أفضل**، الرياض: مجلة الإدارة العامة، عدد (٥٣)، سنة ٢٦.

٣٢- سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م): **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح الإداري**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية.

٣٣- سلامة، عادل عبد الفتاح (٢٠٠٠م): **دراسة مقارنة للإدارة الذاتية الفعالية المدرسية في كل من إنجلترا واستراليا وهونغ كونغ وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية**. القاهرة: مجلة التربية والتنمية، سنة (٨)، عدد (٢٠).

٣٤- السلمي، علي (١٩٨٥م): **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، القاهرة، مكتبة غريب.

٣٥- شاكر، محمد فتحي أحمد (١٩٩٦م)، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف.

٣٦- الشخيبي، علي السيد (٢٠٠٢م)، **علم اجتماع التربية المعاصر**، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٧- الشراري، سعود لافي (١٤٠٩هـ): **التدريب ودوره في رفع كفاءة العمل الأمني**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

٣٨- صادق، جميل أحمد، وآخرون (١٩٩٨م): **تنظيمات وواجبات قوى الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية**، الرياض: وزارة الداخلية، المديرية العامة ـ كلية الملك فهد الأمنية.

٣٩- الصباب، أحمد عبدالله (١٩٩٦م)، **أصول الإدارة الحديثة**، ط٧، جدة، دار البلاد للطباعة والنشر.

٤٠- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (١٤٢٣هـ): **الإدارة الرائدة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٤١- الطحاوي، سليمان (١٤٠٠هـ): **مبادئ علم الإدارة**، ط٦، القاهرة: دار الفكر العربي.

٤٢- الطويل، هاني عبدالرحمن (١٩٩٩م) **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ـ سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٤٣- عامر، سعيد ياسين (١٩٨٦م): **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

٤٤- عامر، سعيد ياسين (١٩٩٤م): **الإنتاجية وقياسها من أجل تحسينها**، المؤتمر السنوي الرابع، فكر جديد، تجارب رائدة/دعوة صادقة استراتيجيات التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

٤٥- عامر، سعيد ياسين، وخالد يوسف الخلفي، (١٤١٢هـ): **حول الإنتاجية القياسية**، الرياض: دار المريخ.

٤٦- عامر، سعيد ياسين، وعلي عبد الوهاب (١٩٩٤م): **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، (د.ن).

٤٧- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٤م): **خطة زيادة الإنتاجية، القاهرة**: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

٤٨- عبدالوهاب، على محمد (١٤٠٠هـ): **إتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٩- عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨١م)، **التدريب والتطوير مدخل لفاعلية الأفراد والمنظمات**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٠- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٢م): **البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه**، ط٢٣ الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٥١- العتيبي، إبراهيم عويض (١٤١٧هـ): **الأمن في عهد الملك عبد العزيز تطوره وآثاره**، الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.

٥٢- العتيبي، مساعد بن محمد (١٤١٠هـ): **التدريب أثناء الخدمة دراسة تطبيقية على أفراد الشرطة بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٥٣- عسيري، يحيى على (١٤١٩هـ): **مدى توفر سمات الابداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

٥٤- العضايلة، علي محمد (١٩٩٨م) **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية**، قطر: جامعة قطر، المجلة العلمية لكلية الإدارة، عدد (٩).

٥٥- علاقي، مدني عبد القادر (١٤١٢هـ): **دور تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية**، جدة: جامعة الملك عبد العزيز ١٩-٢٣ شعبان.

٥٦- علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٩٨م)، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، ط٨، جدة: مكتبة دار جدة.

٥٧- العلمي، وجيه عبدالرسول (١٩٨٣م): **الإنتاجية مفهومها وقياسها، العوامل المؤثرة فيها**، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.

٥٨- علي، حسين محمد (١٩٦٢م)، **تحليات العلاقات العامة**، لجنة بحث العلاقات العامة في الجهاز الحكومي، القاهرة: معهد الإدارة العامة.

٥٩- الغامدي، عائض جمعان (١٤١٢هـ): **دور التدريب في رفع كفاءة ضباط الدفاع المدني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦٠- الغامدي، عبد الله محمد جبار. (٢٠٠٠م): **أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦١- الغييثي، فهد محمد سعد (١٤٢٢هـ): **أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية**، مكة المكرمة: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

٦٢- فراي، رون (١٤٢٢هـ): **الإنتاجية الفردية**، ط١، جدة: مكتبة جرير.

٦٣- الفلاح، محمد عبد الله عون (١٤٠١هـ): **الإدارة الذاتية بين التطوير والترقية**، ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلام.

٦٤- فلادينو، كوني (١٤٢٣هـ): **تطوير احترام الذات**، ترجمة صالح التميمي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

٦٥- فهمي، محمد سيف الدين، وحسن عبد المالك محمود (١٤١٠هـ): **تطوير الإدارة المدرسية: في دول الخليج**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٦٦- القريوني، محمد اقسم (٢٠٠٠م) **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

٦٧- قزاز، حسن عبد الحي (١٤٠٩هـ): **الأمن الذي نعيشه**، ج٣، الرياض، (د.ن).

٦٨- القوات المسلحة (١٤٠٢هـ): **نظام خدمة الضباط**، المملكة العربية السعودية.

٦٩- كرسب، مايك (١٤٢٢هـ): **اثنا عشرة خطوة عملية للتطوير الذاتي**، ترجمة إبراهيم حمد القعيد، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية: سلسلة التطوير الإداري.

٧٠- محمد، قاسم القريوتي (٢٠٠٠م)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٧١- مرسي، أحمد (١٩٧٣م): **مؤشرات تقييم الأداء**، القاهرة: دار النهضة العربية.

٧٢- مرسي، محمود، وزهير الصباغ (١٤٠٨هـ): **إدارة الأداء**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٧٣- مرغلاني، كمال سراج الدين (١٣٩٨هـ): **القواعد العامة للتحقيق الجنائي وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**، (د.ن).

٧٤- مرغلاني، كمال سراج الدين (١٤٢٢هـ): **وظيفة الضبط الجنائي لقوات الأمن الداخلي**، ج١، (د.ن).

٧٥- المصري، أحمد محمد (د.ت)، **الإدارة والمدير العصري**، الأسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

٧٦- مصطفى، أبو بكر، وعبد الجليل آدم (١٤٠٦هـ): **موسوعة الإدارة**، بنغازي: المعهد العالي للعلوم الإدارية.

٧٧- المطوع، سعود عبد العزيز (١٤١٧هـ): **أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية**: دراسة ميدانية مطبقة على موظفي أمارة منطقة الرياض.

٧٨- المطيري، علي معيض (١٤٠٩هـ): **نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في معاهد ومراكز التدريب التابعة لوزارة الداخلية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية الأمنية.

٧٩- المهدي، سوزان محمد (١٩٩٧م): **إدارة الوقت**، القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، ج٢، عدد (٢١).

٨٠- النجار، نبيل الحسيني (١٩٩٤م): **أثر التطور التكنولوجي على الإنتاجية في ضوء تجربة إحدى الشركات العامة لقطاع الصناعات الغذائية**. القاهرة: المؤتمر السنوي الرابع، فكر جديد ــ تجارب رائدة ــ دعوة صادقة ــ استراتيجيات التعبير، ص ٢٣٠-٢٨٢ .

٨١- الهبدان، صالح بن إبراهيم محمد (١٤١٦هـ): **القيادة الذاتية ودورها في إعداد ضباط الأمن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب سابقاً، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية حالياً.

٨٢- الهواري، سيد (١٩٩٦م): الإدارة: **الأصول والأسس العملية**، ط١، القاهرة: مكتبة عين شمس.

٨٣- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٩م): **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.

٨٤- وزارة التخطيط (١٤٢٠هـ): **خطة التنمية السابعة**، الرياض: المملكة العربية السعودية.

٨٥- وزارة الداخلية (١٤١٩هـ): **قطاع قوات الأمن الداخلي**، الرياض.

٨٦- ويتون، دافيد وتيم كاميرون (٢٠٠١م): **الإدارة والقياد**، ترجمة محمد محمود عبد العليم: القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

٨٧- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٤٠٣هـ): **مبادئ الإدارة العامة**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

88-Burr, Renu (2001): **Self-management Efficacy as a mediator of the Relation between Job Design and Employee Motivation**, Human Performance, Vol (14), Issue (1), P.: 27-45.

89-Caldrrel, Brian – T; The changing Role of The Principal: A Review of Developments In Australia and New Zeeland, in Dimmock, Clive (ed.); School – Based Management and School Effectiveness, London, Rutledge, 1993.

90-Chenng, Francis W. & Cheong, Cheng, (2002): **An outlier Study of Multilevel Self Management and School performance**, School Effectiveness and School improvement, vol (13), Issue (3), P.: 253-291.

91- Cohen, Susan & Lei, Chang (1997): **A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and it's Relationship to Quality of work**, Personnel Psychology, Vol. (50), Issue (2) P.: 275-309.

92- Cox, Charles & Beck, John (1984): **Management; Advance Practice, and Theory**, John Wiley & Sons, London.

93- Cumming, Paul. W (1990): **Open Management, AMA Coun**, New York.

94- Davis, Keith, and others (1980), **Business and Society**, concepts and Poloicy issues (McGrow 8 Hill Book Company, New York).

95- Davis, Raipn (1952), **the Fundamentals of Top Management**, New York Harpe and Brothers.

96- Dimock Marsnal (1956), **A Philosophy of Administration**, New York; Harpe and Brothers.

97- Dimock. M. Dimock, G, and Koenigl (1961), **Public Administration**, New York, Rinhart and Company.

98- Emmerling, Robert, (2003): **Self-Management Training for Increasing Job A attendance**, the Consortium for Research on the Emotional Intelligence in Organizations, London.

99- Fabricant, S. (1991): **Basic Facts on Productivity Change**, Not long Bureau of Economic Research, New York.

100- Ferner, Jack D. (1994): **Successful Time Management**, Johan Wiley and Sons, New York.

101- Fish man, Allen (1999): **Self-Management Key to Successful Leadership**, Vol (9), Issue (22) P.: 24-28.

102- H. Brown, **Organization of Industry** (Englewood cliffs, N. H: Prentice – Hall, 1969).

103- Mali, Paul (1978): **Improving Total Productivity**, John Wiley and Sons, New Jersy.

104- Martin, Brian (1990): **Self-Management: Developing Strategies to Overcome a Social Problem**, London: Freedom Press.

105- Martyn, David (2001): **Progress of the Self-Management**, London, Kings Cross Rood.

106- Mcdonald, Dob & Hutcheson, Don (1999): **Career Self-Management Starts on inside with Various Choices**, Business Press, Vol. (11), Issue (38). P.: 13-15.

107- Pedler, Mike, et al, (1988): **A manager Guide of Self Development**, Mcgraw Hill Co, London.

108- Reeves, Elton T. (1986): **Participating Effect Management**, AMA Cow, New Jersy.

109- Ross, Joel E. (1981): **Productivity People and Profits**, Reston Publishing Company, Virginia.

110- Saad, G (1984): **Management Strategies and Productivity Improvement**, Annual Reional Conference American Insr for Decision Sciences, Boston, April.

111- Star, M.K. (1984): **Production Management**, Permission hall Inc, New Jersey.

112- Sutermeister, Robert A. (1976): **People and Productivity**, Mcgraw – Hill Book, Company, New York.

113- Van Dersal: William R. (1985): **The Successful Manager in Government**, Harper and Row Co, New Jersy.

114- Vareigen, Raoul (1998): **Total Self Management: from Wildcat Strike to Self Management**, Berkeley, of Public Secrets, U.S.A.

115- Webster, **New Dictionary**. N,Y, AMA. 1971.

116- Wood Cock, M. & Francis, Dave (1983): **The Unblocked Manager**, crower publish.

قائمة الملاحق

قائمة محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي استبانة البحث من أعضاء التدريس والخبراء التربويين (أبجدياً)

الاسم	جهة العمل
د. رمضان أحمد عيد	جامعة أم القــرى
د. علي علي عبد ربه	جامعة أم القــرى
د. محمد عايد الدوسري	جامعة أم القــرى
د. أسعد حسن مكاوي	جامعة أم القــرى
د. عبدالله الحميدي	جامعة أم القــرى
د.إسماعيل عبدالحميد قشقري	جامعة الملك عبدالعزيز
د. عز حسن عبدالفتاح	جامعة الملك عبدالعزيز
د. علي عبدالله بن صقر الغامدي	جامعة الملك عبدالعزيز
د. رشاد صالح دمنهوري	جامعة الملك عبدالعزيز
د. ميسره طــاهر	جامعة الملك عبدالعزيز
أ. محمد زويد العتيبي	جامعة الملك عبدالعزيز
د. محمد سعيد الغامدي	جامعة الملك عبدالعزيز
د. إبراهيم عبدالله الماحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
د. عبدالحفيظ مقدم	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
د. عامر الكبيسي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
د. محمد السيد عرفة	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
د. ريحانه عبدالسلام محمود	كلية التربية للبنات بجدة
د. ضياء الدين محمد مطاوع	كلية المعلمين بجــدة
د. عدنان المهنا	كلية المعلمين بجــدة
د. مسعود القحطاني	كلية المعلمين بجــدة

الاستبانة في صورتها الأولية

سعادة الأستاذ/ الدكتور ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد:

يقوم الباحث حالياً بإعداد دراسة بعنوان: "**الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة**" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو **التوصل إلى الدور المتوقع لممارسات الإدارة الذاتية وتحقيقها للإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.**

ويقصد الباحث بالإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة، قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وذلك من خلال ممارساتهم السلوكية التي تحقق الاتصال الفعال مع الجمهور، حفاظاً على أمن المجتمع وسلامته.

وتم تحديد خمسة مجالات عمل تعكس الممارسات السلوكية للإدارة الذاتية الفعالة لدى ضباط الشرطة المحققة للإنتاجية التربوية، وهي:

١- تحديد الأهداف المستقبلية للعمل.

٢- تحديد أولويات العمل.

٣- التفويض.

٤- الالتزام بالعمل.

٥- التنمية الذاتية.

وقد قام الباحث بصياغة هذه الممارسات السلوكية للإدارة الذاتية في عبارات تصف الواقع،ويأمل الباحث منكم التكرم بإبداء آرائكم حول كل عبارة بوضع علامة (√) مقابل كل عبارة في المكان الذي ترونه مناسباً وفق البدائل:(دائماً ــ غالباً ــ أحياناً ــ نادراً ــ ابداً)

ويتقدم الباحث لكم بالشكر بعد الله على ما تقدمون من معلومات مفيدة تسهم في إخراج البحث بالصورة المرجوة التي تسهم في تفعيل وتطوير واقع الممارسات الأمنية، ولا غرابة فأنتم الصفوة في الفكر وبعد الرؤى وكونوا على ثقة تامة بأن ما ستسهمون به محط السرية التامة ولأغراض البحث العلمي فحسب.

شاكراً لكم حسن تعاونكم . . . والله الموفق،،،

الباحث

البيانات الأساسية: بيانات عامة

الاسم (اختياري) : .....

☜ **الـــرتبة:**

- ☐ مـــلازم
- ☐ ملازم أول
- ☐ نقيب
- ☐ رائد
- ☐ مقدم
- ☐ عقيد
- ☐ عميد
- ☐ لـــواء

☜ **إجمالي عدد سنوات الخبرة:**

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

☜ **المؤهل العلمي:**

- ☐ درجة البكالوريوس
- ☐ درجة الدبلوم العالي (بعد البكالوريوس)
- ☐ درجة الماجستير
- ☐ درجة الدكتوراه

☜ **مكان العمل الحالي:**

- ☐ جدة أو المراكز التابعة لها
- ☐ مكة المكرمة أو المراكز التابعة لها
- ☐ الطائف والمراكز التابعة لها

☜ **الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها:**

١
٢
٣
٤

المجال الأول: تحديد الأهداف المستقبلية للعمل: وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تطرح رؤية متكاملة لتطوير العمل ووضع برنامج زمني لتنفيذها.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أدون الأفكار المتعلقة بمجال عملي باستمرار					
٢	أمارس عملي من خلال رؤية ذاتية محددة					
٣	أضع خطة زمنية لإنجاز أعمالي					
٤	وضع أهداف مستقبلية لعملي					
٥	أشرك الزملاء في وضع خطة العمل					
٦	أحدد الأساليب والآليات اللازمة لتنفيذ العمل					
٧	أحدد أهداف عملي بناء على ما يتطلبه الموقف					
٨	أحرص على متابعة كل جديد من لوائح وتعليمات					
٩	أحدد دوري بوضوح عندما تواجهني أعمال طارئة					
١٠	أحدد سير وتنفيذ العمل بناء على توجيهات الزملاء					

المجال الثاني: تحديد أولويات العمل: وتعني إعادة ترتيب الأعمال ترتيباً متسلسلاً "الأهم، فالمهم" تمهيداً لإنجازها وفق الرؤيا السابقة للأهداف المستقبلية وفقاً لمتطلبات العمل.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أضع جدول لتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها					
٢	أترك قدراً من المرونة في ترتيب أولويات العمل حسب المستجدات					
٣	أناقش بطرحه مع رئيسي كيفية التقدم في العمل.					
٤	أرتب تناول المشكلات لحلها حسب درجة أهميتها					
٥	أرجع إلى رؤسائي لتحديد المهام التي أقوم بها.					
٦	أحدد بدائل متعددة لحل المشكلات التي يتم تناولها حسب درجة أهميتها					
٧	أخصص وقتاً مناسباً لإنجاز الأعمال تبعاً لأهميتها					
٨	أحرص على إنجاز المهام التي قد يترتب على عدم القيام بها ووقوع أضرار					
٩	أبادر بإنجاز المهام التي قد يترتب على عدم القيام بها وقوع أخطأ					

المجال الثالث: الالتزام بالعمل:

وتعني الحرص والانضباط في العمل والرغبة في تحقيق نجاحات مستمرة والتعامل مع مشكلات العمل اليومية بجدية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص على مراجعة سير العمل تحقيقاً لسلامته					
٢	أتحرى الموضوعية في تعاملي مع الجمهور عند حل مشكلاتهم					
٣	أواجه مستجدات العمل وتحدياته بجدية					
٤	أنحي ظروفي الخاصة جانباً أثناء أدائي عملي					
٥	أتبع التعليمات التي يتطلبها كل موقف على حده					
٦	أنجز الأعمال الضرورية وقت العمل فقط					
٧	أقوم بإنجاز أعمالي دون التأثر بالضغوط الخارجية					
٨	أتجنب سوء استغلال السلطة الممنوحة لي					

المجال الرابع: التفويض:

وتعني عملية منح الصلاحيات لأداء المهام والواجبات والتحفيز على تطوير الأداء والإنجاز الأعلى.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص على تحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين عند تفويضهم					
٢	أتخذ القرارات المناسبة بموجب الصلاحيات الممنوحة لي					
٣	أجد صعوبة في تفويض بعض المروؤسين لمهام معينة					
٤	أعطي المرؤوسين جميع الصلاحيات اللازمة					
٥	أفوض مرؤوسي دائماً في القيام بالأعمال الروتينية					
٦	أحدد المهام المطلوبة للقيام بالعمل قبل تفويض المرؤوسين					
٧	أتحمل المسئولية عن أعمالي بموجب التفويض الممنوح لي					

المجال الخامس: التنمية الذاتية:

وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشتمل على تنظيم الوقت ومشاركة الزملاء الآراء والخبرات والحرص على تجديد المعارف والمهارات بهدف تطوير مجالات عملهم.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أتقبل الأفكار الجديدة من قبل الزملاء والمرؤوسين					
٢	أنظم وقتي للقيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه					
٣	أستعين بخبرات الآخرين في حل المشكلات المتصلة بعملي					
٤	أحرص على توفير مصدر المعلومات قبل اتخاذ القرارات					
٥	أناقش زمـلائي حـول آليات تطوير العمل					
٦	أحرص على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير الأداء الوظيفي					
٧	أهتم بتحقيق علاقات طيبة مع زملائي في العمل.					
٨	اقترح خطط وأفكار جديدة لتطوير أساليب العمل.					
٩	أتعامل مع مشكلات العمل وفقاً للتعليمات المسبقة.					
١٠	أحرص على متابعة المستجدات الخاصة بمجال عملي.					

مقترحات لتفعيل الإدارة الذاتية لتحقيق المزيد من الإنتاجية التربوية الأمنية لدى ضباط الشرطة:

نسب اتفاق المحكمين

نسب اتفاق المحكمين

م	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
١-	٠,٧١	٠,٩٨	٠,٨٩	٠,٩٩	٠,٩٤
٢-	٠,٢٨	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٩٦
٣-	٠,٨٦	٠٥٨	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٨٩
٤-	٠,٣٤	٠,٨٩	٠,٩٦	٠,٥٢	٠,٧٩
٥-	٠,٩٢	٠,٢٢	٠,٩٢	٠,٧٩	٠,٩٢
٦-	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٥٣	٠,٨٧	٠,٩٤
٧-	٠,٨٨	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٩٢	-
٨-	٠,٧٩	٠,٩٩	٠,٨٩	-	٠,٢٦
٩-	٠,٩٣	٠,٩١	-	-	٠,٣٩
١٠-	٠,٩٥	-	-	-	٠,٤١

الاستبانة في صورتها النهائية

المكرم ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد:

يقوم الباحث حالياً بإعداد دراسة بعنوان: "**الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة**" ضمن متطلب الحصول على درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القري.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو **التوصل إلى الدور المتوقع لممارسات الإدارة الذاتية وتحقيقها للإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة.**

ويقصد الباحث بالإنتاجية التربوية الأمنية بهذه الدراسة، قيام ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وذلك من خلال ممارساتهم السلوكية التي تحقق الاتصال الفعال مع الجمهور والحفاظ على أمن المجتمع وسلامته.

وتم تحديد خمسة مجلات عمل تعكس الممارسات السلوكية للإدارة الذاتية الفعالة لدي ضباط الشرطة بمنطقة مكة المكرمة المحققة للانتاجية التربوية وهي:

١- تحديد ألاهداف المستقبلية للعمل.
٢- تحديد أولويات العمل.
٣- الالتزام بالعمل.
٤- التفويض
٥- التنمية الذاتية.

وقد قام الباحث بصياغة هذه الممارسات السلوكي للإدارة الذاتية ة في عبارات تصف الوقع ،و يأمل الباحث منكم التكرم بإبداء أرئكم حول كل عبارة بوضع علامة( )مقابل كل عبارة في المكان الذي ترونة مناسبا وفق البدائل:

(دائماً ــ غالباً ــ أحياناً ــ نادراً ــ ابداً) ويتقدم الباحث بالشكر بعد شكر الله علي ماتقدمون من معلومات مفيدة تسهم في اخراج البحث بالصورة المرجوة التي تسهم في تفعيل وتطوير واقع الممارسلت الامنية، ولاغربة فانتم الصفوة وبعد الرؤي وكونوا لي ثقة تامة بان ماستسهمون بة محط السرية التامة ولاغرض البحث العلمي فحسب.

شاكراً لكم حسن تعاونكم . . . والله الموفق،،،

الباحث

البيانات الأساسية: بيانات عامة

الاسم (اختياري) : .....

☜ الـــرتبة:

- ☐ مـــلازم
- ☐ ملازم أول
- ☐ نقيب
- ☐ رائد
- ☐ مقدم
- ☐ عقيد
- ☐ عميد
- ☐ لـــواء

☜ سنوات الخبرة:

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

☜ المؤهل الـعلمي:

- ☐ درجة البكالوريوس
- ☐ درجة الدبلوم العالي (بعد البكالوريوس)
- ☐ درجة الماجستير
- ☐ درجة الدكتوراه

المحور الأول: تحديد الأهداف المستقبلية للعمل:

وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تطرح رؤية متكاملة لتطوير العمل ووضع برنامج زمني لتنفيذها.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أدون الأفكار المتعلقة بمجال عملي باستمرار					
٢	أضع خطة زمنية لإنجاز أعمالي					
٣	أشرك الزملاء في وضع خطة العمل					
٤	أحدد الأساليب والآليات اللازمة لتنفيذ العمل					
٥	أحدد أهداف عملي بناء على مايتطلبة الموقف					
٦	أحرص على متابعة كل جديد من لوائح وتعليمات					
٧	أحدد دوري بوضوح عندما تواجهني أعمال طارئة					
٨	أحدد سير وتنفيذ العمل بناء على خبرتي وخبرات الزملاء					

المحور الثاني: تحديد أولويات العمل:

وتعني إعادة ترتيب الأعمال ترتيباً متسلسلاً "الأهم، فالمهم" تمهيداً لإنجازها وفق الرؤيا السابقة للأهداف المستقبلية وفقاً لمتطلبات العمل.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أضع جدول لتحديد أولويات الأعمال المراد إنجازها					
٢	أترك قدراً من المرونة في ترتيب أولويات العمل حسب المستجدات					
٣	أناقش مع رئيسي خطوات التقدم في العمل تبعاً لأهمية كل خطوة					
٤	أرتب تناول المشكلات لحلها حسب درجة أهميتها					
٥	أحدد بدائل متعددة لحل المشكلات التي يتم تناولها حسب درجة أهميتها					
٦	أخصص وقتاً مناسباً لإنجاز الأعمال تبعاً لأهميتها					
٧	أحرص علي إنجاز المهام التي قد يترتب على عدم القيام بها وقوع أضرار.					
٨	أبادر بتحديد أولويات الإعمال المراد انجازها قبل مناقشتها مع رؤسائي					

المحور الثالث: الالتزام بالعمل:

وتعني الحرص والانضباط في العمل والرغبة في تحقيق نجاحات مستمرة والتعامل مع مشكلات العمل اليومية بجدية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص على مراجعة سير العمل تحقيقاً لسلامته					
٢	أتحرى الموضوعية في تعاملي مع الجمهور عند حل مشكلاتهم					
٣	أواجه مستجدات العمل وتحدياته بجدية					
٤	أنحي ظروفي الخاصة جانباً أثناء أدائي عملي					
٥	أتبع التعليمات التي يتطلبها كل موقف على حده					
٦	أحرص على أتمام الأعمال الضرورية حتى بعد انتهاء فترة عملي الرسمية .					
٧	اقوم بإنجاز أعمالي دون التأثر بالضغوط خارجية					
٨	أتجنب سوء استغلال السلطة الممنوحة لي.					

المحور الرابع: التفويض:

وتعني عملية منح الصلاحيات لأداء المهام والواجبات والتحفيز على تطوير الأداء والإنجاز الأعلى.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحرص على تحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين عند تفويضهم					
٢	أتخذ القرارات المناسبة بموجب الصلاحيات الممنوحة لي					
٣	أدقق في اختيار من أقوم بتفويضه من المرؤوسين.					
٤	أحدد إجراءات العمل للمرؤوسين عند منحهم بعض الصلاحيات					
٥	أفوض المرؤوسين في القيام بالأعمال الروتينية فقط					
٦	أحدد المهام المطلوبة للقيام بالعمل قبل تفويض المرؤوسين.					
٧	أتحمل المسئولية عن أعمال التي أقوم بتفويض المرؤوسين بها.					
٨	أفوض سلطاتي للمرؤوسين للقيام ببعض الأعمال التي تستدعي ذلك					

المحور الخامس: التنمية الذاتية:

وتعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشتمل على تنظيم الوقت ومشاركة الزملاء الآراء والخبرات والحرص على تجديد المعارف والمهارات بهدف تطوير مجالات عملهم.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أتقبل الأفكار الجديدة من قبل الزملاء والمرؤوسين					
٢	أنظم وقتي للقيام بأدواري المختلفة على الوجه الأكمل.					
٣	أستعين بخبرات الآخرين في حل المشكلات المتصلة بعملي					
٤	أحرص على الرجوع ألي العديد من مصادر المعلومات قبل اتخاذ القرارات .					
٥	أناقش زملائي حول آليات تطوير العمل.					
٦	أحرص علي الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير الأداء الوظيفي					
٧	أقترح خطط وأفكار جديدة لتطوير العمل.					
٨	أحرص علي متابعة المستجدات الخاصة بمجال عملي.					

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة

١٠

سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بعد الإطلاع على الاستبانه المقدمة من الطالب / عاطي بن عطية حسين القرشي
بمرحلة الماجستير .
بعنوان ((الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة))
نفيدكم أنه تم مراجعتها وإجازتها للتوزيع على مجتمع الدراسة بشرطة منطقة مكة المكرمة .

أعضاء المناقشـــــة

المشرف
أ.د. علي عبدالله الزهراني .د. رمضان أحمد عيد د. أسعد حسن مكاوي
١٤٢٥/٤/٥

سعادة عميد كلية التربية سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد
حيث قد أجاز الأخوة أعضاء مناقشة الخطة هذه الاستبانة
آمـــــل الســـــماح له بتوزيعهـــــا . ودمتـــــم ،،،،

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
د. علي بن عبدالله الزهـــراني

التاريخ : ..... المشفوعات : .....