

المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
المعهد العالي للعلوم الأمنية
برنامج مكافحة الجريمة
تخصص ادارة الاجهزة الامنية



كفاءة التنظيم

دراسة تطبيقية على امانة منطقة عسير

مشروع بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في مكافحة الجريمة

إعداد

ناصر ذعار فالح عبدالله

إشراف

الأستاذ الدكتور سعد الدين عشموي

عميد المعهد العالي للعلوم الأمنية

الرياض

١٤١٣هـ - ١٩٩٣م



شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً على الأنعام التي وهبنا أياها ، وأتوجه إليه بالشكر والحمد على عظيم العطاء واسأله سبحانه دائماً التوفيق والسداد في كل الأعمال .

وبعد ذلك أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير لصاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز أمير منطقة عسير على تشجيعه ودعمه لي ، وموافقته على إبتعائي للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب / المعهد العالي للعلوم الأمنية.

كما أوجه شكرى وتقديري الى الزملاء الأفاضل في الإمارة والامارات الفرعية التابعة لها ، لتفضلهم بالاجابة على إستمارات الاستبيان وعلى تجاوبهم معي.

وأخص بالذكر سعادة مدير عام التطوير الاداري بالامارة الاستاذ /على ابراهيم الحربي على ما بذله من جهد خاص ومتابعة للألتحاق بالدراسة وتسهيل جميع المعوقات التي قد اعترضتني أثناء الدراسة . فله الشكر.

والاستاذ / حمد الصقية من اللجنة العليا للإصلاح الاداري على مساعدته لي ومتابعتي فله الشكر.

ويسعدني أن اتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لسعادة الدكتور/ سعد الدين عشاوي عميد المعهد العالي للعلوم الأمنية علي توجيهاته السديدة وإرشاده المستمر لي ومتابعتي أثناء فترة الاشراف والذي كان عوناً لي وموجهاً بعد الله سبحانه وتعالى ، فله مني مرةً أخرى جزيل الشكر والعرفان بالمجهود الجبار وتوجيهاته لي.

وأخيراً أشكر الجميع وأتمنى لهم التوفيق والنجاح .

الباحث

ناصر ذعار فالح عبدالله

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الباب الأول
	مفهوم التنظيم الإداري وتطبيقاته
	في المملكة العربية السعودية
	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للبحث.
١	١ - مقدمة
٢	٢ - مشكلة البحث
٤	٣ - موضوع البحث وأهميته
٧	٤ - الدراسات السابقة
١٠	٥ - أهداف البحث
١١	٦ - مفاهيم عامة
١٣	٧ - منهج البحث ووسائله
	الفصل الثاني: مفهوم التنظيم (أسسه وعناصره)
١٧	أولاً : مفهوم التنظيم
٢٠	ثانياً : العناصر الرئيسية للتنظيم المتكامل
٢٣	ثالثاً : المبادئ التي يقوم عليها التنظيم
	الفصل الثالث: نشأة وتطور التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية
٣١	١ - نشأة وتطور التنظيم الإداري في المملكة.
٣٣	٢ - التنظيم الإداري في المملكة.
٤٠	٣ - إمارة منطقة عسير

الصفحة	الموضوع
	الباب الثاني
	التنظيم الإداري للإمارة
٤٨	الفصل الأول: النشاط الإداري للإمارة.
٤٩	١ - طرق تجميع أوجه النشاطات في المنظمات.
٥٣	٢ - المستويات الإدارية.
٥٥	٣ - تحديد الأنشطة في الإمارة.
٥٨	الفصل الثاني: تحديد العلاقات وتفويض السلطات في الإمارة.
٥٩	١ - أسس تفويض السلطة.
٦٠	٢ - الصلاحيات المالية.
٦٣	٣ - الصلاحيات الوظيفية.
٦٦	٤ - الصلاحيات الحقوقية.
٦٨	الفصل الثالث: مؤشرات كفاءة العاملين وخطط تدريبهم وظيفياً.
٦٨	١ - التعليم والمؤهلات العلمية.
٦٩	٢ - المهارات والصفات الشخصية للموظفين.
٧٠	٣ - الخبرة في العمل.
٧١	٤ - التدريب أثناء الخدمة المدنية.
٧٢	- مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه.
٧٤	- القوى العاملة بالإمارة .
٧٨	- البرامج التدريبية لمنسوبي الإمارة.
٧٩	- كيف يختار المتدرب في الإمارة؟ وتقدير احتياجات التدريب فيها.

الصفحة	الموضوع
٨٧	الفصل الرابع: الجهاز الإداري للإمارة.
٩٧	١ - الهيكل التنظيمي للإمارة ما بين عامي (١٣٩٠ - ١٣٩٩هـ).
١٠٠	٢ - الهيكل التنظيمي للإمارة ما بين عامي (١٤٠٠ - ١٤١٠هـ).
١٠٣	٣ - الهيكل التنظيمي للإمارة من عام ١٤١٠هـ وحتى الآن.
	الباب الثالث
	تحليل نتائج الدراسات الميدانية.
١٠٨	١ - وصف مجتمع البحث.
١١٠	٢ - تحليل البيانات المتعلقة بديوان الإمارة.
١٥٠	٣ - تحليل البيانات المتعلقة بالمراكز الفرعية.
	الباب الرابع
	عرض للنتائج والتوصيات
١٧٤	١ - النتائج.
١٨٠	٢ - التوصيات.
١٨٤	المراجع
	الملاحق
	١ - الإستبيان المتعلق بالمسؤولين في ديوان الإمارة.
	٢ - الإستبيان المتعلق بالمسؤولين في المراكز الفرعية.

فهرس الخرائط والاشكال والبيانات

الصفحة	الموضوع
٢٨	خريطة رقم (١) الخريطة التنظيمية لوزارة الداخلية.
٤١	خريطة رقم (٢) خريطة مراكز المناطق الإدارية في المملكة.
٤٢	خريطة رقم (٣) خريطة مراكز الإمارات الرئيسة في منطقة عسير.
٤٦	بيان رقم (٤) بيان الإمارات الفرعية في منطقة عسير.
٥٠	شكل رقم (٥) يوضح التنظيم على أساس الوظيفة.
٥١	شكل رقم (٦) يوضح التنظيم على أساس المجتمع الجغرافي.
٥٢	شكل رقم (٧) يوضح التنظيم على أساس نوع الخدمة.
٩٩	خريطة رقم (٨) توضح الهيكل التنظيمي للإمارة ما بين عام ١٣٩٠ - ١٣٩٩هـ.
١٠٢	خريطة رقم (٩) توضح الهيكل التنظيمي للإمارة ما بين عامي ١٤٠٠ - ١٤١٠هـ.
١٠٥	خريطة رقم (١٠) توضح الهيكل التنظيمي للإمارة من عام ١٤١٠هـ وحتى الآن.

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
٧٦	جدول رقم ١ القوى العاملة بالإمارة
٧٧	جدول رقم ٢ عدد الوظائف والموظفين بالإمارة
٨٠	جدول رقم ٣ البرامج التدريبية المقترحة داخل المملكة (معهد الإدارة)
٨٥	جدول رقم ٤ البرامج التدريبية المقترحة داخل المملكة (جهات التدريب)
٨٦	جدول رقم ٥ البرامج التدريبية المقترحة داخل المملكة (جهات التدريب)
١١٠	جدول رقم ٦ مستوى التعليم في ديوان الإمارة
١١١	جدول رقم ٧ مدى تطبيق الهيكل التنظيمي للإمارة
١١٣	جدول رقم ٨ مدى مناسبة الموقع التنظيمي للإدارة
١١٤	جدول رقم ٩ اقتراح إدخال تعديلات في مواقع الإدارات
١١٦	جدول رقم ١٠ مدى وضوح وتحديد أهداف الأقسام
١١٨	جدول رقم ١١ دور الإمارة في تطوير السياحة الداخلية في المنطقة
١٢٠	جدول رقم ١٢ مدى كفاءة الصلاحيات المفوضة الى الموظفين
١٢٢	جدول رقم ١٣ مدى كفاية الصلاحيات المفوضة الى الموظفين
١٢٣	جدول رقم ١٤ حرية تفويض الصلاحيات الى المسؤولين
١٢٤	جدول رقم ١٥ نوع اسلوب الإدارة القائم في الإمارة
١٢٥	جدول رقم ١٦ مسؤوليات (مهام وواجبات) الإدارة
١٢٦	جدول رقم ١٧ مدى وجود ازدواجية بين الإدارات
١٢٨	جدول رقم ١٨ الصلاحيات المخولة للمسؤولين
١٢٩	جدول رقم ١٩ مدى ترابط علاقات العمل بين الإدارات
١٣٠	جدول رقم ٢٠ مدى تناسب المؤهلات مع الوظائف
١٣١	جدول رقم ٢١ إقتصار الاستشارة الإدارية على السعوديين
١٣٢	جدول رقم ٢٢ مدى الاستفادة من حضور المؤتمرات
١٣٣	جدول رقم ٢٣ المرونة في تقسيم العمل
١٣٤	جدول رقم ٢٤ مدى تناسب التنظيم مع المتغيرات
١٣٥	جدول رقم ٢٥ الصعوبات والمشاكل التنظيمية

الصفحة	الموضوع
١٣٦	جدول رقم ٢٦ التجهيزات في الامارة
١٣٧	جدول رقم ٢٧ ملائمة ظروف العمل في الامارة
١٣٨	جدول رقم ٢٨ مناخ العمل في الامارة
١٣٩	جدول رقم ٢٩ علاقات الرؤساء بالمرؤوسين
١٤٠	جدول رقم ٣٠ مدى وجود علاقات جانبية بين العاملين
١٤١	جدول رقم ٣١ مدى رغبة المسؤولين بترك وظيفتهم.
١٤٢	جدول رقم ٣٢ مدى الارتياح في علاقات العمل
١٤٣	جدول رقم ٣٣ مدة إجراءات سير العمل
١٤٤	جدول رقم ٣٤ تناسب عدد الموظفين مع أعباء المهام المطلوبة
١٤٥	جدول رقم ٣٥ مدى تناسب حجم الكفاءات في الادارة
١٤٦	جدول رقم ٣٦ مدى المشاركة في البرامج التدريبية والاستفادة منها
١٤٧	جدول رقم ٣٧ اقتراحات المسؤولين لتطوير سير العمل
١٤٩	جدول رقم ٣٨ العلاقة التنظيمية بين الادارات
١٥٠	جدول رقم ٣٩ مدى تطبيق الهيكل التنظيمي الرسمي
١٥١	جدول رقم ٤٠ مدى مناسبة الموقع التنظيمي
١٥٢	جدول رقم ٤١ مدى وضوح أهداف الادارة
١٥٣	جدول رقم ٤٢ مدى كفاية الصلاحيات المقترحة
١٥٤	جدول رقم ٤٣ مدى حرية تفويض الصلاحيات
١٥٥	جدول رقم ٤٤ مدى مركزية الادارة في الامارة
١٥٦	جدول رقم ٤٥ مسؤوليات ومهام الادارة
١٥٧	جدول رقم ٤٦ مدى كفاية المسؤوليات الخاصة بالادارات
١٥٨	جدول رقم ٤٧ الصلاحيات المخولة للمسؤولين.
١٥٩	جدول رقم ٤٨ مدى تناسب المؤهلات مع الوظائف
١٦٠	جدول رقم ٤٩ مدى معرفة الموظفين بالاحتياجات
١٦١	جدول رقم ٥٠ مدى الاستفادة من حضور المؤتمرات

الصفحة	الموضوع
١٦٢	جدول رقم ٥١ مدى المرونة في تقسيم العمل
١٦٣	جدول رقم ٥٢ مدى تناسب التنظيم مع المتغيرات
١٦٤	جدول رقم ٥٣ الصعوبات والمشكلات التنظيمية
١٦٥	جدول رقم ٥٤ مدى ملائمة التجهيزات في الامارة
١٦٦	جدول رقم ٥٥ علاقات الرؤساء بالمرؤوسين
١٦٧	جدول رقم ٥٦ الاقتراحات لتطوير وتحسين سير العمل
١٦٨	جدول رقم ٥٧ مدى مرونة اجراءات العمل
١٦٩	جدول رقم ٥٨ القدرة على إتخاذ القرار
١٧٠	جدول رقم ٥٩ مدى التنسيق بين الامارات الفرعية
١٧١	جدول رقم ٦٠ مدى كفاية الصلاحيات المفوضة للامارات الفرعية
١٧٢	جدول رقم ٦١ مدى كفاية وسائل الاتصال المستخدمة
١٧٣	جدول رقم ٦٢ الاقتراحات لتسهيل العمل الاداري

الباب الأول

مفهوم التنظيم الإداري

وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية

- الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للبحث.
- الفصل الثاني: مفهوم التنظيم (أسسه وعناصره).
- الفصل الثالث: نشأة وتطور التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للبحث

خطة البحث (تقديم الدراسات وأسلوبها).

١ - المقدمة

٢ - تحديد مشكلة البحث.

٣ - أهمية البحث وموضوعه.

٤ - الدراسات السابقة.

٥ - تساؤلات البحث.

٦ - تعريف المصطلحات.

٧ - مجالات البحث.

٨ - تصميم البحث.

((مقدمة))

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة ، ويعتبر التنظيم الكفاء الركيزة لأولى لبلوغ الأهداف.

ويعرف التنظيم بأنه: «تحديد المسؤوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة التي يضعها التنظيم»^(١)

وحيث أن الإمارة تعد أحد الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية وهي إحدى الوزارات الرئيسة التي تقدم خدمات واضحة وضرورية للمواطنين ، فقد أصبح للتنظيم الكفاء دوره الرئيسي في رفع مستوى قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها ولما كانت إمارة منطقة عسير إحدى الإمارات التابعة لوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، فإنها تتبع التنظيم العام للإمارات ، والذي أقرته اللجنة العليا للإصلاح الإداري . ومن المعلوم إن تنظيم إمارة منطقة عسير يجب أن يراعي عند وضعه الظروف وطبيعة عمل الإمارة ، ومن المهم أن يتلاءم التنظيم المعتمد مع الاحتياجات المعينة للإمارة ، من حيث طبيعة ونوعية النشاط والظروف التي تعمل تحتها المنظمة . على سبيل المثال ، إمارة منطقة عسير هي الإمارة الأولى التي لديها إدارة للتطوير السياحي على مستوى إمارات المملكة العربية السعودية.

(١) السنيدي ، عبدالله راشد ، مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة ، الرياض: مكتبة معهد الإدارة العامة ، ١٤١٠ هـ ، ١٩٩٠ م ، ص ٢٧ .

مشكلة البحث:

من المتعارف عليه أن للتنظيم السليم المناسب لأعمال المنظمة ونشاطاتها أي الذي يستند إلى معايير وأسس علمية متعارف عليها أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة ، وتلافي الكثير من المشاكل التنظيمية التي تواجهها وتعيقها عن أداء مهامها على الوجه المطلوب . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

١ - الازدواجية في أداء المهام والاختصاصات والتي تسفر عن السلبيات التالية:

أ - الزيادة في التكاليف المترتبة على موازنات القوى العاملة ومصروفات التشغيل.

ب - التنازع في الاختصاص بين الوحدات الإدارية بما يعيقها عن أداء مهامها الأساسية.

ج - عدم إتباع وتوحيد إجراءات أداء الأعمال مما يتسبب في التضارب في إنجاز العمل.

د - ضياع المسؤولية وصعوبة الرقابة.

٢ - المركزية واللامركزية ، ولكل من هذين الأسلوبين عيوبه الواضحة إذا ما أسيء فهم أبعاده وتوظيفه ، وتتمثل هذه العيوب في:

أ - وجود ما يسمى بعنق الزجاجة في تدفق العمل.

ب - تأخر إنجاز المعاملات.

٣ - إعطاء الصلاحيات بدون محاسبة أو مراجعة ويؤدي بدوره إلى السلبيات التالية:

أ - التسبب والسلبية واستغلال بعض الذين تخول لهم الصلاحيات من أصحاب النفوس المريضة لمناصبهم.

ب - ضياع الأموال وإهدار الطاقات.

ج - عدم التنسيق بين أعمال قطاعات المنظمة الواحدة.

د - عدم إتساق التنظيم الإداري مع الظروف المتطورة للمنشأة . فمن المعلوم أن الهيكل التنظيمي لا بد من إعادة النظر فيه كل فترة زمنية معينة لكي يتواءم مع نمو المنظمة حجماً أو تغيير وتطوير العمل بها.

ولما كانت المبادئ التي أشرنا إليها للتنظيم الكفاء ، وكذلك السلبيات التي أوضحناها نتيجة لعدم الارتكاز إلى المعايير العلمية السليمة فقد أصبح من القضايا التي تفرض نفسها البحث عن مدى تطبيق المنظمة لمعايير التنظيم الكفاء والتصدي بالدراسة للصعوبات التي تعوق التنظيم الإداري لإمارة منطقة عسير عن توظيف معايير التنظيم الكفاء على نحو متكامل تلبية لما تفرضه الظروف المستجدة بالأوضاع الخاصة بالإمارة.

موضوع البحث وأهميته:

بصفة عامة يشمل موضوع الدراسة العناصر التالية:

أولاً: علاقة إمارة منطقة عسير بوزارة الداخلية وتتمثل هذه العلاقة التنظيمية في الصلاحيات المفوضة من سمو وزير الداخلية إلى سمو أمير منطقة عسير ، وهذه الصلاحيات المفوضة من سمو وزير الداخلية إلى أمير عسير تشمل الصلاحيات المالية والإدارية والحقوقية كذلك العلاقة التنظيمية بين إمارة منطقة عسير والإمارات الفرعية التابعة لها ، وتتمثل هذه العلاقة في الصلاحيات الممنوحة من قبل سمو أمير منطقة عسير إلى أمراء الإمارات الفرعية وهي صلاحيات متدرجة حسب فئة الإمارة الفرعية ، وحيث أن تلك الإمارات الفرعية مصنفة إلى فئات مثل فئة أ ، ب ، ج ، د ، إلخ.. إضافة إلى أن هناك إمارات فرعية تتبع لها مراكز صغيرة إدارياً.

ثانياً: علاقة الإمارة الرئيسة بالإدارات التابعة لها وتتمثل هذه العلاقة في المهام والاختصاصات الموكولة لكل إدارة من الإدارات.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه إدارات الإمارة والتي سوف يتم حصرها وتحليلها وكذلك الوقوف على نوعية ومستوى العاملين فيها من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الوظيفية أو التدريبية التي حصلوا عليها ومدى إرتباطهم بمجال عملهم الحالي ومدى تجانس تخصصاتهم مع وظائفهم المعينين عليها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي المعتمد ، ومدى وفائه بالاحتياجات المتطورة ، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المقررة للإمارة ، ورفع كفاءة العاملين لتحقيق مهامهم الوظيفية ، والوقوف على مدى إتفاق التنظيمات الحالية مع مبادئ التنظيم العلمي السليم.

ومن هذه المبادئ ما يلي:

مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

ليس بوسع الإنسان أن يعمل كل شيء بكفاءة عالية إلا إذا تخصص في العمل الذي يستطيع القيام به ، فكلما تخصص الإنسان في القيام بعمل واحد كلما زادت مهارته وإتقانه لذلك العمل وهو ما أطلق عليه العلماء اسم (مبدأ التخصص).

وقد تم الاتجاه بالأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في الإمارة باتباع الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري حيث تتفرع من خلاله إدارات مرتبطة بالإدارة العليا ولكل إدارة من إدارات الإمارة تخصصها المناط بها ، ويجب على كل إدارة من إدارات الإمارة عدم التداخل تنظيمياً مع الأخرى تلافياً للازدواج في العمل.^(١)

مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

تعد كل من السلطة والمسؤولية عنصران متلازمان فإنه لا مسؤولية بدون سلطة، كما أن السلطة تقتضي بالضرورة مسؤولية وحساب عن إنجاز الأعمال ، ومن ثم لا يمكن أن يحاسب الأشخاص عن الأعمال دون أن يمنحوا السلطة المناسبة.

مبدأ وحدة القيادة أو الأوامر:

إن ذلك باختصار يعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط علماً بأن التوجيهات قد تصدر من أكثر من رئيس إلا أن المفروض هو حصر سلطة الأمر النهائي في الرئيس المباشر للموظف حسب تدرج السلطة الهرمي.

(١) البنا ، فرناس عبدالباسط ، التنظيم بين الإدارة الإسلامية والإدارة العامة ، (غير محدد) ١٤٠٥ هـ ، ص ٢٥.

وباختصار يهدف البحث إلى التعرف على إيجابيات وسلبيات التنظيم في ضوء المعايير العلمية السابق الإشارة إليها ، والتي تساعد على بلوغ التنظيم للإمارة إلى درجة عالية من الكفاءة بحيث يستطيع أن يفي بالاحتياجات المتطورة والمتزايدة لمنطقة عسير ، بما يساعد على أن تقوم الإمارة بالواجبات المناطة بها ، ومن ضمنها ، نشر الأمن في المنطقة ومواجهة جميع الحوادث والقضايا الجنائية ، إضافة إلى حفظ حقوق المواطنين المادية والمعنوية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة التي أعدت في مجال التنظيم قليلة إذا ما قورنت بالدراسات التي أعدت في أي وظيفة من وظائف الإدارة الأخرى ، وقد استطعت الحصول على هاتين الدراستين في نفس الموضوع أقصد في التنظيم ، وذلك بعد البحث في المكتبات المتخصصة في كتب الإدارة.

أولاً: الدراسة الأولى:

هناك دراسة: بعنوان: "فاعلية التنظيم الإداري في الدفاع المدني السعودي" وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، برنامج القيادة الأمنية ، وقد قام بإعدادها الطالب/صالح بن سالم المهوس . الرياض عام ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م .

وقد تطرق الباحث في دراسته إلى دراسة الدفاع المدني من خلال أول منظمة له عام ١٣٨٧ هـ ، وقد قام باستعراض الهيكل التنظيمي السابق وما تحويه من الإدارات والشعب والأقسام ، ثم أجرى دراسة لتنظيمات الدفاع المدني الحالي ، وأبرز الفوارق بين الهيكلين الأول والحالي، وقد أجرى إعداد بحث ميداني للوقوف على مدى استخدام الدفاع للأساليب التنظيمية كأحد عناصر العملية الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها من خلال رسالته:

- ١ - أن أغلب القادة في الدفاع المدني من بين المؤهلين تأهيلاً عالياً جداً.
- ٢ - يميل الدفاع المدني إلى ضيق نطاق الإشراف حيث أن أغلب المديرين يشرفون على (٣-٤) مرؤسين.
- ٣ - إن الهيكل التنظيمي بالدفاع المدني يفي بالاحتياجات الحالية.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها:

- ١ - أشار الباحث إلى ضرورة إعادة النظر في تفويض السلطة لما له الدور الفعال في تحقيق العمل وإبراز قادة يستطيعون التعامل مع مسؤولياتهم.
- ٢ - الحرص على اختيار أعضاء العمليات من ذوي الخبرة والتخصص .
- ٣ - ضرورة عمل دليل تنظيمي تتم من خلاله توفير كافة المعلومات للعاملين على اختلاف مستوياتهم.

ثانياً: الدراسة الثانية:

بعنوان: التنظيم وأثره على تحقيق أهداف الإمارة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة المدينة المنورة.

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في مكافحة الجريمة - إعداد الطالب عمر بن محمد بن عمر عرفة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته:

- ١ - إن الهيكل التنظيمي المعتمد والرسمي هو المطبق فعلاً بالإمارة الرئيسية بالمدينة ، ولكن غير مطبق في جميع الإمارات الفرعية .
- ٢ - إن بعض الإمارات الفرعية لا يوجد لها هيكل تنظيمي رسمي وذلك حسب رأي الأغلبية العظمى من المديرين بالرغم من أن المسؤولين في الإمارة يرون أن الأسلوب القائم يميل إلى اللامركزية.

من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

- ١ - إن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي علي فترات زمنية مناسبة أمر مطلوب، وخاصة في الإمارات التي تتسع احتياجاتها وتطور أنواع الخدمات بها.

٢ - أن تكون الصلاحيات المفوضة لجميع المسؤولين والمديرين في الإمارة الرئيسية والإمارة الفرعية محددة وواضحة ، وأن يتم الاتفاق على الصلاحيات مع المسؤولين والمديرين وأن تكون الصلاحيات مكتوبة وأن لا يكون المكتوب مختلف عن المعمول به.

٣ - إيجاد مباني مناسبة لكل من الإمارة الرئيسية والإمارة الفرعية .

أوجه الفرق بين موضوع دراستي والدراسات السابقة:

ونظرة مقارنة على توجهات دراستي كما تمثلت في عنوانها ومشكلة بحثها، وبين ما تناولت الدراسات السابقة التي تم العرض عنها سابقاً ما يلي:

١ - تركيز دراستي على إمارة منطقة عسير لما لها من أهمية بالغة على مستوى إمارات المناطق في المملكة العربية السعودية ، حيث تعد إمارة تهتم بالنشاط السياحي ، كما أن لها اليد الطولى في أحداث إدارة مستقلة تتعلق بأمور السياحة الداخلية.

٢ - تطرق موضوع دراستي إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه تنظيم إمارة عسير في توظيف المعايير المؤهلة لتحقيق التنظيم الكفاء لأي إمارة كانت.

أهداف البحث:

١ - تحليل العلاقة التنظيمية القائمة بين إمارة منطقة عسير ووزارة الداخلية للكشف عن طبيعة تدرج الصلاحيات بين الوزارة والإمارة والإمارات الفرعية.

٢ - تحليل العلاقة بين إمارة عسير والإدارات التابعة لها للكشف عن طبيعة الاختصاصات والأهداف الموكولة لكل إدارة في الإمارة ، ومدى ملائمة مستوى العاملين فيها مع طبيعة مسؤولياتهم.

٣ - الكشف عن مدى اتساق البناء التنظيمي للإمارة مع المعايير العلمية التي تحقق للتنظيم قدرته على إنجاز الأهداف المرسومة له.

٤ - الكشف عن الصعوبات التي تواجه التنظيم (إمارة عسير) وتوقعها عن الأخذ ببعض أو كل معايير التنظيم الكفاء.

تساؤلات البحث:

١ - هل التنظيم الحالي للإمارة يستند إلى مبادئ التنظيم العلمي السليم؟

٢ - ما هي طبيعة العلاقة التنظيمية بين الإمارة الرئيسية والإمارة الفرعية التابعة لها؟

٣ - هل التنظيم الحالي للإمارة يوجد من خلاله ازدواجية أو تكرار في أداء العمل؟

٤ - ما هي العلاقة بين الأجهزة المساعدة والاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم؟

مفاهيم عامة :

- ١ - الكفاءة الإدارية: وهي الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتاج أو المخرجات ، مقارنة بالمدخلات وكفاءة المنظمة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتاج بالنسبة للمدخلات نفسها. (١)
- ٢ - التنظيم : هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. (٢)
- ٣ - المنظمة: هي الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.
- ٤ - الإمارة: ويقصد بها إمارة منطقة عسير ، وتعني بالمنطقة المحافظة أو المقاطعة . وتقع هذه الإمارة ، جنوب المملكة العربية السعودية وحدودها من الشمال إمارة منطقة الرياض ، ومن الغرب إمارة مكة المكرمة ، ومن الشرق إمارة منطقة نجران ، ومن الجنوب إمارة منطقة جيزان ، وتشاركها إمارة منطقة الباحة بجزء من الحدود الغربية مع إمارة منطقة مكة المكرمة.
- ٥ - الإمارات الفرعية: ويقصد بها الإمارات التي تتبع إمارة منطقة عسير إدارياً. وتضم ٧١ إمارة فرعية مصنفة حسب الفئات أ ، ب ، ج ، د ، ومن ضمن هذه الإمارات الفرعية (خميس مشيط ، بيشة ، تثليث ، رجال ألمع ، محائل ، وادي بني هشبل ، الشعف ، السوده ، مدينة سلطان تنومة ، الصبيخة ، وادي الحيا ، الفرشة ، أحد رفيدة).

(١) المنيف ، إبراهيم عبدالله ، الإدارة والمفاهيم والأسس والمهام ، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٨٧.

(٢) عصفور ، محمد شاكر ، أصول التنظيم والأساليب ، جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، ١٤٠٤ هـ ، ١٩٨٤ م ، ص ٢١٦.



٦ - الدليل التنظيمي:

وهو عبارة عن وثيقة هامة من وثائق المنظمة ، يرجع إليه الموظفون وأصحاب العلاقة بين المواطنين لأجل التعرف على التنظيم الإداري للمنظمة ، وعند حدوث اختلاف أو غموض في مهام الإدارات ، ويحتوي الدليل على مقدمة ولمحة تاريخية عن نشأة المنظمة والتنظيم وأهدافه ، والمهام الرئيسة للمنظمة والتقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة وأهداف ومهام كل تقسيم منها وموقعها الجغرافي (ويقصد بالتقسيمات هنا الإدارات والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة).

منهج البحث ووسائله:

أولاً: المنهج الذي سيتبعه الباحث في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة ، حيث سيتعامل الباحث مع الهيكل التنظيمي لإمارة منطقة عسير باعتباره حالة واحدة وسيقوم بتحليل ودراسة هذا التنظيم معتمد على الأسس والمعايير المتعلقة بهذا المنهج.

ثانياً: وسائل جمع المعلومات:

١ - مصادر أولية: وتشمل على (الاستقصاء بقوائم الاستبيان) وسيكون هناك قائمتين للاستبيان الأولى توجه إلى المسؤولين بالإمارة الرئيسية والثانية توجه إلى المسؤولين بالإمارات الفرعية التابعة.

٢ - مصادر ثانوية: حيث سيقوم الباحث بجمع المادة العلمية من المصادر النظرية كالكتب والدراسات المتخصصة والبحوث العلمية والمجلات الدورية والتقارير والسجلات وغير ذلك.

ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينات المختارة:

المجال المكاني: تقتصر هذه الدراسة على موظفي إمارة منطقة عسير ، وبعض الإمارات الفرعية التابعة لها من تاريخ ١٤٠٣هـ لغاية ١٤١٣هـ.

المجال الزمني: يقتصر هذا البحث على موظفي منطقة عسير وبعض الإمارات الفرعية التابعة لها والذين على رأس العمل منذ فترة لا تقل عن أربع سنوات حيث لم يتم إحداث أي إدارة أو إحداث وظائف جديدة خلال هذه الفترة السابقة بين عامين ١٤٠٩هـ وحتى عام ١٤١٣هـ.

المجال الموضوعي: يقتصر هذا البحث على الموظفين المدنيين السعوديين العاملين بإمارة منطقة عسير.

عينات البحث:

١ - بالنسبة للمديرين والرؤساء ، فسيتم إستبيان آرائهم جميعاً بطريقة المسح الشامل وهم:

أ - وكيل إمارة منطقة عسير ١٠

ب - وكيل الإمارة المساعد ١٠

ج - المدراء العامون ٧

د - مدراء الإدارات ١١

هـ - رؤساء الأقسام ٢٩

المجموع: ٤٩

٢ - وحيث أن تنظيم الإمارات في المملكة يقوم على وجود إمارة رئيسية لها تنظيم خاص ، يعاونها عدد من الإمارات الفرعية التابعة لها تنظيمياً ، ولكل منها تنظيم خاص بها ، ومن ثم تتبلور جميعها في خدمة أهداف المنطقة ، من هنا لابد أن نتعرف على الإمارات الفرعية.

ومن المعروف أن عدد الإمارات الفرعية التابعة لإمارة منطقة عسير (٧١) إمارة سيتم تقسيمها إلى ثلاث فئات كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، وذلك حسب حجمها وحجم المدن التي توجد بها تلك الإمارات.

وسوف يختار الباحث إمارتين من كل فئة وكما هو موضح أعلاه وتوزع هذه الاستثمارات على مسؤولي هذه الإمارة الفرعية وتم اختيار إمارتين من كل فئة بطريقة عشوائية بحتة وهي كالتالي:

١ - الإمارات الكبيرة: (بيشة - خميس مشيط) .

٢ - الإمارات المتوسطة: (وادي بن هشبل الشعف).

٣ - الإمارات الصغيرة : (مدينة سلطان - السودة).

وتم تقسيم الإمارات إلى هذه الفئات الثلاث على أساس كبر حجم المنطقة التي تغطيها الإمارة ، وكذلك عدد سكان المنطقة التي تقدم خدماتها لهم.