

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: محي الدين حسن محمد الهجين Student's name: Muhy Iddin H. M. El Hajin

التاريخ: 22 ربيع ثاني 1438هـ Date: 21/1/2017

التوقيع: محي الدين الهجين Signature:

فلسطين — غزة



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك
مع جامعة الأقصى



علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني

إعداد الباحث:

محي الدين حسن الهجين

إشراف الدكتور:

أحمد عبد الفتاح محمد كلوب

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة"

2017م - 1438هـ

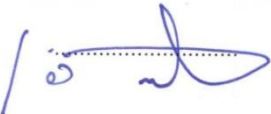


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محي الدين حسن محمد الهجين، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الامن الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 13 ربيع الثاني 1438 هـ، الموافق 2017/01/11 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. أحمد عبد الفتاح كلوب	مشرفاً ورئيساً	
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً	
د. علاء الدين خليل السيد	مناقشاً خارجياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،





﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ
الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

(آل عمران : 18)

إلى

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى صلى الله عليه وسلم الهادي البشير وسيد الأولين والآخرين .
إلى جدتي الحنونة رحمها الله التي كان لها الفضل علىّ في الحياة ودفعني للجد والاجتهاد في الدراسة .
إلى من رباني صغيراً أبي الغالي وأمي الحنونة حفظهما الله ورعاهما .
إلى من هم دعمي وسندي في هذه الحياة إخوتي الأحباب على قلبي .
إلى من صبرت واحتسبت وكانت نعم العون والسند زوجتي الغالية .
إلى زهرة هذه الحياة وريحها الفواح أبنائي "رغد، وصهيب، ومريم، ومحمد" .
إلى أصدقائي وأحبابي وكل من له حقّ علىّ .
إلى ضباط الأجهزة الأمنية الذين يبذلون الغالي والنفيس لأجل أمن هذا الوطن .
إلى أرواح الشهداء العظام الذين ضحوا بأعلى ما يملكون ليضيئوا لنا الطريق لنحيا بعزة وكرامة .
إلى الشعب الفلسطيني المجاهد المرابط على أرض فلسطين .
إلى انتفاضة القدس . . . انتفاضة العزة والكرامة .
إلى أسرانا العظماء القابعين خلف القضبان فك الله قيدهم جميعاً .

إليكم جميعاً

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع..

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، فلك الحمد يا رب دائماً وأبداً، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد ﷺ.

ومن هذا المقام الرفيع، واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم، فإني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ أحمد عبد الفتاح كلوب الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، وأفادني بعلمه النير، وتوجيهه السديد، وصبره الجميل، فكان خير موجه لي في رحلة البحث، فله مني كل الشكر والتقدير وجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة الدكتور علاء الدين خليل السيد مناقشاً خارجياً، والدكتور محمد ابراهيم المدهون مناقشاً داخلياً، واللذان وافقا على تفضلهما بمناقشة رسالتي ومنحها شكلاً يليق بها لتخرج إلى النور.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لما تبذله من جهد واضح ومميز للارتقاء بهذا الصرح العلمي، للوصول لجيل مثقف قادر على النهوض بوطنه، والشكر موصول لكل من تعاون معنا من أجهزة وإدارات وضباط وساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع. كما وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة، وكان لهم الفضل في تقديم الملاحظات والنصائح لتحسين وإثراء أداة الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير والاحترام لزوجتي العزيزة التي صبرت عليّ خلال فترة الدراسة وإعداد الرسالة، فلها كل الود والاحترام.

الباحث

محي الدين حسن الهجين

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الضباط من رتبة (نقيب فما فوق) بوزارة الداخلية داخل الأجهزة الأمنية، الذين بلغ عددهم (4750) ضابطاً، واعتمدت عينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (355) ضابطاً، وتم استرداد (310) استبانة، بنسبة استجابة (87%)، وتم فقد (45) استبانة بنسبة (13%).

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأسئلة الدراسة موزعة على أبعاد متغيري الدراسة بمعدل (47) سؤالاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليلي الإحصائي (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط ايجابية في تعزيز شفافية الادارة لدى قوى الامن الفلسطيني.
- الشفافية الادارية لها علاقة ارتباط ايجابية مع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الامن الفلسطيني.
- مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي من أهم وأعلى المجالات عند القيادة الاستراتيجية.
- ضعف تجنب تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة لدى القيادات والضباط في المؤسسة الأمنية.
- ضعف تطبيق القوانين على جميع الضباط دون تمييز في المؤسسة الأمنية.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين، حول تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر.
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغيرات (الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين، حول تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز علاقة ومفهوم القيادة الاستراتيجية لدى ضباط المؤسسة الأمنية.
- سعي القيادة الاستراتيجية للاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.
- العمل المستمر والدؤوب من قبل القيادة الاستراتيجية لتحفيز الضباط بطرق مختلفة.
- العمل على تهيئة وإعداد قيادات مستقبلية للأجهزة الأمنية.
- تجنب القيادات الاستراتيجية من تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.
- الحفاظ على مستوى مجال الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الأمنية.
- تعزيز مكافأة الضباط من أصحاب التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.

Abstract

This study aimed to identify the relationship of strategic leadership in promoting the transparency of administration of the Palestinian security forces in the southern provinces.

The study population consisted of officers from the rank (captain or above) within the Interior Ministry security forces, (4750) officers. The study relied on a stratified random sample, included (355) officer, (310) questionnaire were handed out with a response rate of (87%) and (45) questionnaires (13%) were lost.

The researcher used the questionnaire as a tool for the study, and the study questions spread over the dimensions of the variables of the study at a rate of (47) questions, and the researcher used the analytical descriptive and analytical statistical program (SPSS).

The most important results of the study:

- The Strategic Command has a positive correlation in enhancing the transparency of the administration of the Palestinian security forces relationship.
- The administrative transparency has a positive correlation with the strategic leadership of the Palestinian security forces.
- Defining the strategic direction of the most important and highest areas in the strategic leadership.
- Leaders and officers' weakness in avoiding giving priority to the personal interest over the public interest.
- Poor enforcement of laws on all officers without discrimination in the security establishment
- There are significant differences between the respondents' responses, on strategic leadership due to the variable sex in favor of males and variable qualification for the bachelor.
- There are significant differences between the respondents' responses, on the strengthening of administrative transparency due to the variable of years of service, and the differences were in favor of a 15 year old and above.

- There were no statistically significant differences between the respondents' responses, on strategic leadership relationship due to the variables (military rank, years of service).
- There were no statistically significant differences between respondents' responses, on the strengthening of administrative transparency due to the variables (sex, educational qualification, the military rank).

The important recommendations of study included:

- Strengthen the relationship and the concept of strategic leadership of security officers.
- Pursuit of strategic leadership to take advantage of the owners of accumulated knowledge and experience to adapt them for the benefit of the work.
- The continuous and diligent work of the strategic command to stimulate the officers in different ways.
- Work to prepare the future leaders of the security services.
- The strategic leadership avoiding of giving priority to personal interests over the public interest.
- Keeping on the level of regulatory observation within the security establishment.
- Enhancing of rewarding the officers of high rank in the annual performance evaluation.

قائمة المحتويات

الموضوعات	الصفحة
قرآن كريم	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ت
ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ح
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	س
قائمة الأشكال	ض
قائمة الملاحق	ض
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة الدراسة
2.1	مشكلة الدراسة
3.1	أسئلة الدراسة
4.1	أهداف الدراسة
5.1	أهمية الدراسة
6.1	متغيرات الدراسة
7.1	فرضيات الدراسة
8.1	حدود الدراسة
9.1	مصطلحات الدراسة
10.1	صعوبة الدراسة
11.1	ملخص الفصل

78-12	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
12	المقدمة	0.2
13	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية	1.2
13	تمهيد	1.1.2
13	المفهوم العام للقيادة	2.1.2
15	تعريف القيادة	3.1.2
16	الإدارة والقيادة	4.1.2
18	أهمية القيادة	5.1.2
18	خصائص القائد الناجح	6.1.2
20	مفهوم الاستراتيجية	7.1.2
20	تعريف الاستراتيجية	8.1.2
21	القيادة الاستراتيجية	9.1.2
22	مفهوم القيادة الاستراتيجية	10.1.2
22	تعريف القيادة الاستراتيجية	11.1.2
23	أهمية القيادة الاستراتيجية	12.1.2
25	أهمية القيادة الاستراتيجية للأجهزة الأمنية الفلسطينية	13.1.2
25	خصائص القيادة الاستراتيجية	14.1.2
27	العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي	15.1.2
27	التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية	16.1.2
28	مكونات التفكير الاستراتيجي	17.1.2
30	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	18.1.2
32	أنماط القيادة الاستراتيجية	19.1.2
33	مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية	20.1.2
57-37	المبحث الثاني: الشفافية الإدارية	2.2
37	تمهيد	1.2.2
37	مفهوم الفساد الإداري	2.2.2
38	تعريف الفساد الإداري	3.2.2
39	الفرق بين مظاهر الفساد الإداري وعناصر الشفافية الإدارية	4.2.2

41	النتائج المترتبة على الفساد الإداري وغياب الشفافية الإدارية في الأجهزة الأمنية	5.2.2
41	مفهوم الشفافية الإدارية	6.2.2
43	أهمية الشفافية الإدارية في الأجهزة الأمنية	7.2.2
45	فوائد تطبيق الشفافية الإدارية	8.2.2
46	أسس ومبادئ الشفافية الإدارية	9.2.2
47	أنواع الشفافية الإدارية	10.2.2
48	إطارات الشفافية الإدارية	11.2.2
50	المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية	12.2.2
51	النزاهة والشفافية الإدارية داخل المؤسسة الأمنية	13.2.2
56	الحيادية السياسية للأجهزة الأمنية	14.2.2
57	شفافية تنظيم استخدام ممتلكات الأجهزة الأمنية	15.2.2
78-58	المبحث الثالث: وسائل القيادة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسة الأمنية	3.2
58	تمهيد	1.3.2
58	طرق وأساليب القيادة الاستراتيجية في تحسين واقع الشفافية الإدارية في المؤسسة الأمنية	2.3.2
61	القيادة الاستراتيجية وشفافية تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة الأمنية	3.3.2
65	القيادة الاستراتيجية وشفافية الاتصال الإداري في المؤسسة الأمنية	4.3.2
67	القيادة الاستراتيجية وشفافية اتخاذ القرارات في المؤسسة الأمنية	5.3.2
69	القيادة الاستراتيجية وشفافية القوانين والتشريعات في المؤسسة الأمنية	6.3.2
70	القيادة الاستراتيجية وشفافية إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية	7.3.2
71	القيادة الاستراتيجية وشفافية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية	8.3.2
74	القيادة الاستراتيجية وشفافية المساءلة في المؤسسة الأمنية	9.3.2
78	ملخص الفصل	4.2
106-80	الفصل الثالث الدراسات السابقة	
80	المقدمة	1.3
80	الدراسات الفلسطينية	2.3

88	الدراسات العربية	3.3
98	الدراسات الأجنبية	4.3
102	التعقيب على الدراسات السابقة	5.3
103	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	6.3
103	أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	7.3
103	أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	8.3
104	الفجوة البحثية	9.3
106	ملخص الفصل	10.3
126-108	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
108	المقدمة	1.4
108	منهجية الدراسة	2.4
108	مجتمع الدراسة	3.4
109	عينة الدراسة	4.4
110	مصادر البيانات	5.4
111	خطوات بناء الاستبانة	6.4
111	أداة الدراسة	7.4
113	صدق أداة الدراسة	8.4
123	ثبات أداة الاستبانة	9.4
124	المعالجات الإحصائية المستخدمة	10.4
125	اختبار التوزيع الطبيعي	11.4
126	ملخص الفصل	12.4
171-127	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
127	المقدمة	1.5
127	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	2.5
129	تحليل فقرات الاستبانة	3.5

154	اختبار الفرضيات	4.5
170	ملخص الفصل	5.5
180-171	الفصل السادس النتائج والتوصيات	
171	المقدمة	1.6
171	نتائج الدراسة	2.6
174	توصيات الدراسة	3.6
175	خطة تنفيذ التوصيات	4.6
179	الدراسات المقترحة	5.6
180	الخلاصة	6.6
194-181	المصادر والمراجع	
181	أولاً: المصادر	
181	ثانياً: المراجع العربية	
184	ثالثاً: الأبحاث المنشورة والتقارير	
187	رابعاً: الرسائل العلمية	
191	خامساً: المراجع الأجنبية	
194	سادساً: الإنترنت	

قائمة الجداول

م	بيان الجدول	ص
1.2	الفرق بين الإدارة والقيادة	17
2.2	سمات كل من التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية	29
3.2	معايير التمييز بين القيادة التقليدية والاستراتيجية	31
4.2	الفرق بين الفساد الإداري والشفافية الإدارية	40

م	بيان الجدول	ص
1.4	مجتمع وعينة الدراسة	110
2.4	درجات مقياس الاجابة	112
3.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة والدرجة الكلية للمجال	114
4.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال	115
5.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة والدرجة الكلية للمجال	116
6.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة والدرجة الكلية للمجال	117
7.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية للمجال	118
8.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة والدرجة الكلية للمجال	119
9.4	معامل الارتباط بين فقرات مجال تعزيز الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال	120
10.4	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لكل محور	122
11.4	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	123
12.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	125
1.5	نسبة الاسترداد والفاقد للدراسة	127
2.5	تكرار ونسبة كل متغير من المتغيرات الشخصية	128
3.5	درجات الموافقة حسب اختبار T لعينة واحدة	130
4.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة	131
5.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	134
6.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تطوير رأس المال البشري	137

م	بيان الجدول	ص
7.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	140
8.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تعزيز الممارسات الأخلاقية	143
9.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة التنظيمية المتوازنة	146
10.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات علاقة القيادة الاستراتيجية	149
11.5	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تعزيز الشفافية الإدارية	151
12.5	معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني	156
13.5	معامل الارتباط بين مجالات محور (القيادة الاستراتيجية) ومحور تعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني	158
14.5	نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين - الجنس	161
15.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي	162
16.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الرتبة العسكرية	164
17.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة	166
18.5	نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين - الجنس	167
19.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي	168
20.5	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الرتبة العسكرية	169
21.5	تائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة	170
1.6	جدول يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	174
2.6	خطة عمل تنفيذ التوصيات	175

قائمة الأشكال

م	الشكل	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	6
1.2	طبيعة القيادة	14
2.2	المهارات القيادية الأساسية	19
3.2	أنماط القيادة الاستراتيجية	33
4.2	ممارسة القيادة الاستراتيجية	36
5.2	عناصر عملية الاتصال	67
1.3	الفجوة البحثية	105

قائمة الملاحق

الملاحق	الصفحة
ملحق رقم (1): أسماء المحكمين	195
ملحق رقم (2): الاستبانة الاستكشافية بالنسب المئوية	196
ملحق رقم (3): الاستبانة	197

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1	المقدمة.
2.1	مشكلة الدراسة.
3.1	أسئلة الدراسة.
4.1	أهداف الدراسة.
5.1	أهمية الدراسة.
6.1	فرضيات الدراسة.
7.1	حدود الدراسة.
8.1	متغيرات الدراسة.
9.1	مصطلحات الدراسة.
10.1	صعوبة الدراسة.
11.1	ملخص الفصل.

1.1 المقدمة:

أرست الشريعة الإسلامية المبادئ الأساسية للقيادة والقائد، وقد جاء ذلك في قوله سبحانه وتعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية: 159).

القيادة هي من الظواهر الاجتماعية القديمة لما لها من صلة بطبيعة الإنسان فوجود الناس على شكل جماعات يُظهر الحاجة الماسة والضرورية لمن يقوم بتنظيم أفراد تلك الجماعات والعمل على تخطيط وتنظيم العلاقات القائمة بينهم، ونرى أن الرسول صلى الله عليه وسلم أمر بذلك في حديثه القائل: "إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"، وهذه إشارة للقيادة، حيث إن نجاح أو فشل أي جماعة يعود لنجاح أو فشل قائدها.

ومن هنا نجد أهمية القيادة للمؤسسات بكافة أنواعها، وأصبحت الحاجة ماسة للقيادة الاستراتيجية التي تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة، والقدرة على تحمل المسؤوليات والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالدور المطلوب منها على أكمل وجه.

وتتميز القيادة الاستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة (المصري، 2015: 3).

والناظر هنا يجد أن العالم يواجه في عصرنا الحالي أكبر التحديات والمعوقات والمشكلات المالية والإدارية، نظرًا للنمو السريع والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي، والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة (الحري، 2012: 14).

وشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات كبيرة وسريعة، وظهر الحديث عن مفهوم الشفافية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، يرجع ذلك لتأثير ثورة المعلومات والاتصالات وانتشارها على كافة المستويات والأصعدة، حيث برزت أفكار جديدة وسياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح الإداري على شتى المستويات، من خلال استغلال القيادة العليا الفرص وخلق بيئة عمل تتسجم مع واقع متطلبات روح العصر القائم على تلك المتغيرات، حيث يتطلب منا استخدام استراتيجيات وبدائل وأساليب جديدة للتعامل مع الواقع الفلسطيني الجديد.

فغياب الشفافية في المجتمعات يزيد من تفاقم الفساد في هذه المجتمعات وبآلاتي يؤدي إلى تفشي الظواهر السلبية السيئة فيها كالغش والتدليس والرشوة والسرقة (الراشدي، 2007: 9).

فقيمة الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة ما بين الإدارة والمؤسسات المختلفة لنقل المعلومات والبيانات بكل وضوح بدون عائق، وبالإضافة لأهمية الشفافية في مؤسسات الدولة المختلفة إلا أننا نجد للشفافية أهمية كبيرة في عمل المؤسسات الأمنية ويتمثل ذلك في وضوح المعلومات والسياسات والقوانين والقرارات والإجراءات وتبسيطها أمام العاملين.

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، 2010: 20).

كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى خلق المعوقات الإدارية (منصور، 2000: 60).

فالقيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً قوياً في إرساء الشفافية في المؤسسة، حيث لها دور كبير في بناء المؤسسات وتنظيمها وترتيبها وإصلاحها؛ لتحقيق الارتقاء والنمو بالمؤسسة، فهذا دليل على نجاح المؤسسة وارتقائها وتقدمها لتحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة مع المؤسسات الأخرى.

وفي ضوء ما سبق سيقوم الباحث بالتعرف من خلال الدراسة على علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، ومدى توافر الأبعاد في عينة الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن كثيراً من الناس لا يتقون بالقيادة العليا بمشاركتها بجميع المعلومات التي تمتلكها، حيث إن هناك بعض المعلومات السرية التي لا يمكن أن تكون معلومة أو واضحة أو مشتركة، وبالتالي فالناس تخشى من طرح الأسئلة ومشاركة القيادات المعلومات التي يمكن أن تفيد الآخرين، ويعود ذلك أحياناً لمنع القيادة من تبادل المعلومات (Seley, 2012: 53).

فالقيادة الاستراتيجية لها دوراً كبيراً في تطوير المؤسسات وعلى جميع المستويات، حيث تساهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة، التي يجب على جميع المؤسسات العمل على ترسيخها وتطويرها في المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة ترمي بظلالها على المؤسسة والعاملين بها

وتتمثل الشفافية في (الاتصال الإداري، الأنظمة والقوانين، صناعة القرارات، المعلومات والبيانات، إجراءات العمل، تقييم الأداء، المساءلة)، كل ذلك سيساعد المؤسسة على الرقي والتقدم، واكتساب سمعة طيبة وحسنة أمام الجمهور نتيجة ترسيخ مبادئ الشفافية، ويعود ذلك لجهد ومساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيقها، فالقيادة هي مخ وعصب المؤسسة.

وبحكم عمل الباحث في صفوف قوى الأمن الفلسطيني، فقد تم إجراء استبانة استكشافية موزعة على (20) ضابط بتاريخ 2015/12/20م، والموجودة في ملحق رقم (2)، أظهرت نتائجها وجود حاجة لتعزيز الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية "قطاع غزة"، ومن ضمن النتائج ما يلي:

1. تتميز الأنظمة والقوانين بالوضوح والشفافية، كانت الاجابة ضعيفة بنسبة 50%.
2. يتم تشجيع مشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات، كانت الاجابة ضعيفة بنسبة 40%.
3. يتسم تقييم الأداء بالنزاهة والوضوح، كانت الاجابة ضعيفة بنسبة 45%.
4. آليات المساءلة واضحة للجميع، كانت الاجابة ضعيفة بنسبة 35%.
5. يهدف تطبيق المساءلة الإدارية كأداة من أدوات الشفافية لتحسين مسار العمل، كانت الاجابة قوية بنسبة 85%.
6. يتم الإفصاح عن القوانين والتشريعات وإطلاع العاملين عليها فور صدورهما، كانت الاجابة قوية بنسبة 85%.

كما أعد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، تقريراً عن منع الفساد في القطاع الأمني الفلسطيني بعنوان "الارتقاء بمدى انسجام التشريعات الأمنية الفلسطينية مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، وقد خرج التقرير بالعديد من التوصيات منها: (علاوة، 2015: 24)

1. تعزيز الشفافية في جميع فروع الحكومة.
2. كفالة تطبيق جميع تدابير مكافحة الفساد على قدم المساواة.
3. تعزيز أجهزة الرقابة الرسمية وغير الرسمية.
4. ضمان الانسجام بين القواعد القانونية والممارسات العملية.

ومن خلال كل ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني؟"

ومن هنا تحاول الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

3.1 أسئلة الدراسة الفرعية:

1. ما واقع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الأمن الفلسطيني؟
2. ما واقع الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني؟
3. ما علاقة القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة)؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
2. معرفة واقع الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
3. بيان العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
4. توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

5.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والعملية.

أولاً: الناحية النظرية:

1. تقوم الدراسة بربط علاقة القيادة الاستراتيجية بتعزيز الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
2. تفتقر المكتبات الفلسطينية للدراسات والأبحاث التي تتناول مثل هذه الدراسة والربط بين متغيراتها، لذلك فقد تكون الدراسة مرجعاً للباحثين والكتاب.
3. تناولت الدراسة موضوعاً ذات أهمية في عصرنا الحالي.

ثانياً: من الناحية العملية:

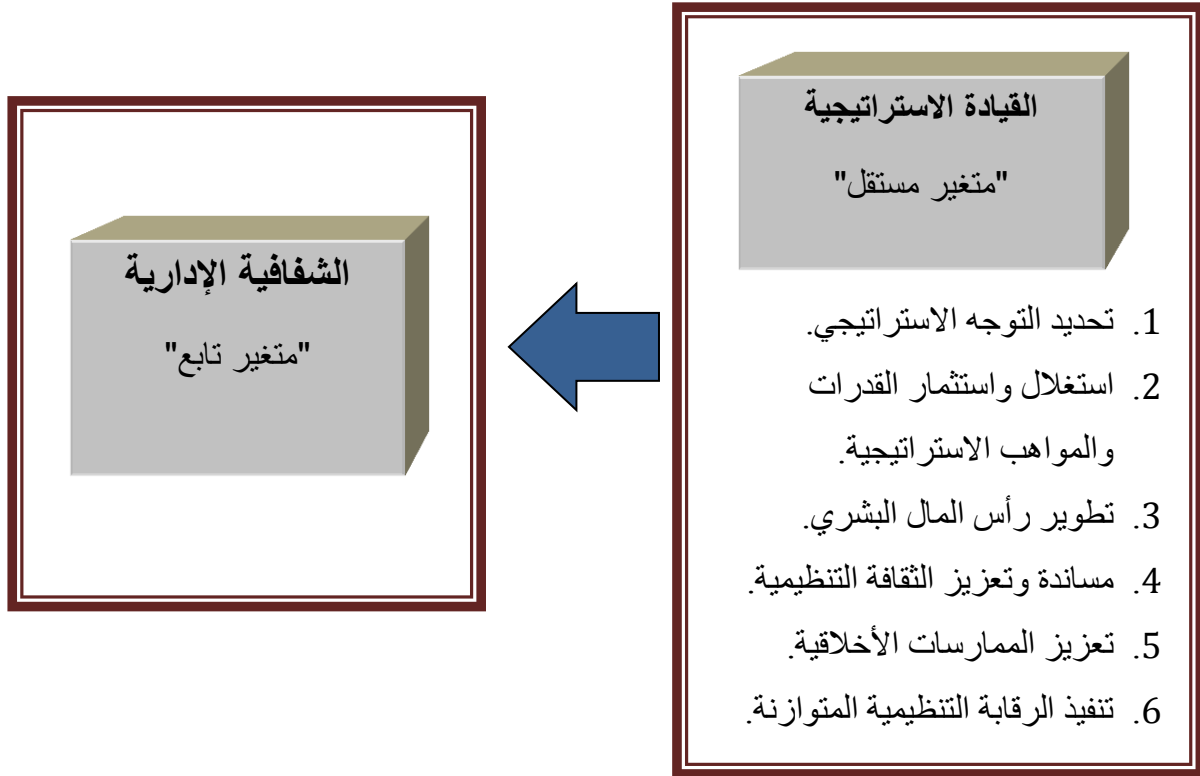
1. إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستتوصل لها الدراسة.
2. تقديم تصور واضح لقوى الأمن الفلسطيني لتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها.
3. تقديم توصيات مناسبة لتحسين واقع الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.

6.1 متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية: وتتمثل في الأبعاد الآتية: (جاد الرب، 2012: 72)

- تحديد التوجه الاستراتيجي.
- استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.
- تطوير رأس المال البشري.
- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.
- تعزيز الممارسات الأخلاقية.
- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

2. المتغير التابع: الشفافية الإدارية.



شكل (1.1) نموذج الدراسة

المصدر: (جُرد بواسطة الباحث بناء على (جاد الرب، 2012) والدراسات السابقة مثل دراسة (القيسي، 2015، وأبو غنيم، 2015، والمصري، 2015)

7.1 فرضيات الدراسة:

لكي يتمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير عدد من الفرضيات، وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

8.1 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة علاقة أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالأبعاد الآتية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال

البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تعزيز شفافية الإدارة .

الحد المكاني: أجريت الدراسة على قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال عام 2016م – 2017م .

9.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة:

• هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. (عبيوي، 2008: 11)

• هي عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. (العلاق، 2010)

• القيادة هي النشاط الذي يؤثر على الناس ليتعاونوا مع بعضهم البعض لتحقيق الهدف المرغوب فيه. (Rost, 1993: 3)

ويعرفها الباحث إجرائيًا: سلوك ناتج عن القائد ويتعلق بتوجيه وتحفيز الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الاستراتيجية:

• هي قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية، أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الاستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة. (الركابي، 2004: 23)

أما الاستراتيجية الأمنية تُعرف بأنها: فن تحقيق الغايات الأمنية العليا بالاستخدام الأمثل للإمكانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الأسمرى، 2009: 88).

القيادة الاستراتيجية:

• وضوح الرؤية المستقبلية وتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة

والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2012: 21).

- قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة (Lee & chen, 2007: 1028).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط قيادي يمكن القائد من القدرة على التخيل والتفكير والتصور المستقبلي والتأثير في الآخرين، وبناء جسر من التعاون بين العاملين، ونقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وفق خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية نحو تحقيق النمو والازدهار للمؤسسة والعاملين معاً.

الشفافية الإدارية:

- هي وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوذي، 2002: 144).
- الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة (السكرانة، 2011: 203).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: الوضوح التام في اتخاذ القرارات والسياسات والتشريعات والاتصالات وعرض المعلومات والبيانات ومشاركة الآخرين في ذلك، وترسيخ الممارسات الإدارية السليمة، ومراقبة الانحراف وتصحيحه.

قوى الأمن الفلسطيني:

- تتألف قوى الأمن الفلسطيني من قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الوطني الفلسطيني، وقوى الأمن الداخلي، والمخابرات العامة، وأيه قوة أو قوات أخرى موجودة أو تستحدث تكون ضمن إحدى القوى الثلاث (قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005م).

المحافظات الجنوبية:

هي المحافظات الجنوبية الخمسة لقطاع غزة، وذلك حسب تقسيم السلطة الوطنية الفلسطينية لأراضي الدولة الفلسطينية إدارياً 16 محافظة، منها 11 في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) وخمسة محافظات في قطاع غزة (المحافظات الجنوبية) (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا، 2016/5/17م).

10.1 صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة بعض الصعوبات خلال مدة إعدادها والتي من أهمها ما يلي:

1. ندرة المراجع التي تتحدث عن موضوع الدراسة في المكاتب الفلسطينية.
2. ندرة الرسائل التي تجمع بين متغيرات الدراسة.
3. صعوبة الوصول لبعض المعلومات نتيجة التحفظ عليها داخل المؤسسة الأمنية.

11.1 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، والذي يوضح طبيعة الدراسة، من حيث مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضيات الدراسة وحدودها وذكر متغيراتها وأهم المصطلحات التي تناولتها الدراسة.

وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" ما علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني "

وأنبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية توضح واقع القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني، وقياس طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية وفق المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

ويتضح أهداف الدراسة من خلال التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية ومعرفة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين.

وتظهر أهمية الدراسة في إجرائها على قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

وقد أفترض الباحث في دراسته وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

وقد أجريت هذه الدراسة على قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية وذلك خلال عام 2016م.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

0.2 المقدمة

1.2 المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية.

2.2 المبحث الثاني: الشفافية الإدارية.

3.2 المبحث الثالث: وسائل القيادة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية الإدارية

داخل المؤسسة الأمنية.

4.2 ملخص الفصل.

0.2 المقدمة:

تتأول هذا الفصل عدة مباحث منها القيادة الاستراتيجية والتي تسعى للارتقاء بأداء المؤسسة وعناصرها، والنهوض بها والمحافظة على استقرارها، وتحقيق الشفافية المطلوبة للأداء في شتى المجالات.

فوجود الشفافية الإدارية دليل على نزاهتها وسلامتها من الفساد، وسعيها للإصلاح الإداري والارتقاء في الأداء المؤسسي لتحقيق أهدافها والسماح لها بالمنافسة المطلوبة.

ومن هنا نجد أهمية علاقة ارتباط كل من القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية، حيث أن القيادة هي جوهر وأساس التغيير في المؤسسات، وبالتالي فإن ارتباط القيادة الاستراتيجية بالشفافية لها دواعي إيجابية على المؤسسة ككل.

وهذا الفصل يختص بالإطار النظري الذي يتكون من ثلاث مباحث حيث يتحدث المبحث الأول عن القيادة الاستراتيجية وتعريفها وأهميتها وخصائصها، والمبحث الثاني يتحدث عن الشفافية الإدارية وتعريفها وأهميتها وفوائد تطبيقها، والمبحث الثالث يتحدث عن وسائل القيادة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسة الأمنية.

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

1.1.2 تمهيد:

تعد القيادة هي أساس المؤسسة وجوهر العملية الإدارية، من خلال صياغتها للخطط والرؤى المستقبلية والرسالة والأهداف، وهي التي تسعى لرفع أداء المؤسسة من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية ونظم المعلومات، وضمان حسن سير العمل بالمؤسسة، وترسيخ القيم والأخلاق، ورفع مكانة المؤسسة في المجتمع من خلال السعي دائماً لتحقيق الشفافية الإدارية والتنمية المستمرة الدائمة في المجتمع، ولأهمية القيادة نرى أن النبي ﷺ أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، لذلك تعد القيادة الاستراتيجية من الأمور الأساسية والمهمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي يجب أن تُظهر مدى الاهتمام برأس المال الفكري، وتحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية، ومساندة وتعزيز الثقة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، ويتم ذلك من خلال قيادة استراتيجية واعية.

2.1.2 المفهوم العام للقيادة:

على الرغم من تعدد مفاهيم وتعريف القيادة التي قدمها الباحثون، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة، أو مصطلح ثابت للقيادة، حيث يختلف تعريف كل باحث باختلاف الموضوع الذي يتناوله، والقيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها (حسن، 2004: 17).

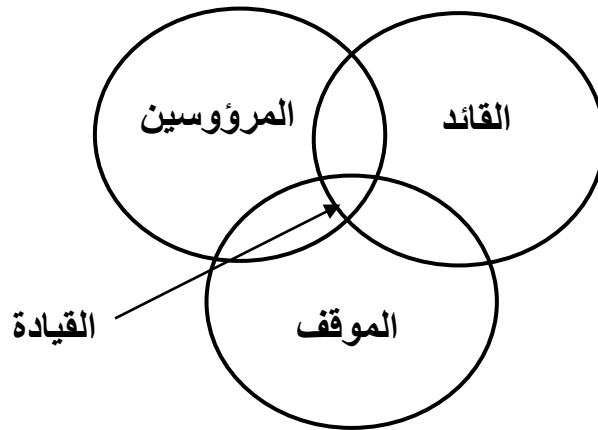
فالقيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر إليها على أنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً (جمعة، ونوري، 2011: 305). فالبعض يعرف القيادة على أنها إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، والبعض يجد فيها تأثير القائد في الآخرين لينفذوا واجبات معينة.

ويرتبط مفهوم القيادة في مجال الأمن بقدرة القائد على توجيه سلوك المرؤوسين للحفاظ على النظام العام والآداب العامة، والسكينة العامة وحماية الأرواح والأعراض والأموال والقيم الاجتماعية السائدة بغرض تحقيق هدف الإحساس بالأمن والطمأنينة للفرد والجماعة واستقرار الأمن والنظام العامين.

ومما ذكر فإن هناك شروطاً لتوافر القيادة منها ما يأتي:

الشروط الأساسية الواجب توافرها لوجود القيادة:

1. وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).
 2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
 3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه (كنعان، 2009: 90-91).
- ويركز بعض الباحثين على اعتبار القيادة محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف ويوضح الشكل الآتي هذا المفهوم:



شكل (1.2) طبيعة القيادة

المصدر (جاد الرب، 2012: 2)

إلا أن باحثين آخرين يرون أنه ليس هناك اتفاق على أن القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد، المرؤوسين، الموقف، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة مثل:

■ الشخصية.

- السمات الطبيعية.
- سلوك القادة (جاد الرب، 2012: 2).

وبذلك فإن القيادة هي خليط من الأفراد، والقائد الذي يقود هؤلاء الافراد وطبيعة الموقف وسلوكه الذي يسمح له بالقدرة على التأثير في هؤلاء الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تجمع الجميع.

3.1.2 تعريف القيادة:

اختلف الباحثون في تعريف القيادة، وتعددت التعريفات في محاولة لبيان مفهوم القيادة، غير أن هذه التعريفات تدور حول محور أساسي وهو أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة لتوجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما، ويتضح ذلك من خلال التعاريف الآتية:

- هي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse, 2010: 3).
 - هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبوي، 2008: 11).
 - هي القدرة على التمتع بدينامية التأثير النفسي والاجتماعي في الآخرين (Western, 2013: 36).
 - هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف (الفاضل، 2010: 18).
- ويعرفها الباحث إجرائيًا: أنها سلوك ناتج عن القائد وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويرى (عبوي، 2008) أن للقائد دورين أساسيين يجب الاهتمام بهما، وهما:

1. إنجاز المهمة وهذا يعني تواجد المجموعة، ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
 2. الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.
- وهذه العلاقات ستكون فعالة إذا ما ساهمت في إنجاز المهمة، ويمكن تقسيمها على المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية وإحساسه بوحدة الهدف.

ويستنتج الباحث من خلال تعريفات القيادة السابقة الآتي:

- القيادة هي سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف معينة.
- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه.
- القيادة عملية ديناميكية مستمرة تتطلب أدوارًا تتكيف مع طبيعة الموقف والحدث.
- القيادة تشجيع وتحفيز وتعاون.
- القيادة تعزيز ورفع للروح المعنوية والتعاون المشترك.
- القيادة الناجحة تهدف لتحقيق رضا الأفراد لتنفيذ واجباتهم بكل رضا وسعادة.

ويتضح للباحث أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذلك فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات الآخرين واستعدادات من يعملون معه والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم.

4.1.2 الإدارة والقيادة:

هناك بعض المصطلحات التي تتداخل على نطاق واسع في الاستعمال العسكري والمدني، ومثل هذه المصطلحات هي: الإدارة "Management" والقيادة "Leadership" والأمر "Commandor"، وفي الغالب، يعتبر المصطلحان القائد والأمر مترادفين في المجال العسكري، أما في المجالات الصناعية والإدارية، فغالبًا ما يتم التفريق بين الإدارة والقيادة. وعمومًا تستخدم كلمة الأمر "Commandor" في المجال العسكري كبديل لكلمة المدير "manager" في المجال المدني. وينظر البعض إلى القيادة على أنها جزء من مهام الإدارة، وأن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل أو الخاص بالعام. فالإدارة تعنى بعمليات توجيه الجهود الإنسانية والبيئية معًا بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج أو أية مواقف أخرى. وبذلك فإن الإدارة تعنى بالجانب الإنساني والجانب البيئي المتمثل بالمسائل التنظيمية والفنية، في حين نجد أن القيادة تنحصر في عمليات توجيه الأفراد من خلال اتباع أسلوب معين بغية الوصول إلى أهداف محددة، أي الجانب الإنساني، فعلى العكس من المدير، فإن القائد لا يهتم بالمسائل الفنية والتكنولوجية والمالية، وإنما ينحصر دوره في توجيه جهود الأفراد، وبذلك يمكن القول إن القيادة هي حالة خاصة من حالات الإدارة بحيث يعتبر كل مدير قائدًا في الوقت الذي لا يعتبر فيه القائد مديرًا (الزغول، 2008: 48).

جدول (1.2)

أهم الفروق بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف).	- التركيز على الكفاءة
- الاهتمام بالمهمة والغرض (HOW, WHAT) والطريقة.	- الاهتمام بالطريقة (HOW).
- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل.	- تغيير الإجراءات والأدوات.
- الروح والحدس.	- التركيز: العقل والرشد.
- التوجه العام: التأثير في الرؤية وإلهامها للعاملين.	- التوجه العام: التأثير في السياسة واتجاهاتها.
- مكانة شخصية، تأثير غير رسمي.	- مركز إداري، صلاحية رسمية.
- القائد مسمى من الجماعة.	- المدير مسمى من المنظمة.
- وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف.	- وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتعامل مع مهام إنسانية علاقات شخصية.	- يتعامل مع مهام إدارية.
- القائد يركز على التأثير في العاملين.	- المدير يؤكد على طاعة العاملين.
- كل مدير ليس بالضرورة قائداً.	- كل قائد يمكن أن يكون مديراً.
- مجال التعامل: العوامل الناعمة. (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة).	- مجال التعامل: العوامل الصلبة. (العناوين والمراكز الإدارية).
- الموقف من التغيير: الابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار).	- الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة).
- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات.	- نطاق التأثير: محدود في العمل.
- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف.	- القيم: رسمية متأتية من اللوائح والأنظمة.
- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام.	- الميزة: أولوية العمل.
- قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوى المرجعية، والقُدوة الأخلاقية (مصادر داخلية).	- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية).
- القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.	- القدوة في الالتزام باللوائح الإدارية.

المصدر (نجم، 2011: 35-36)

5.1.2 أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، حيث قال الله تعالى: ﴿فَهَرَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتْلَ دَاوُدَ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (البقرة، آية: 251)، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في: (العجمي، 2010: 65-66)

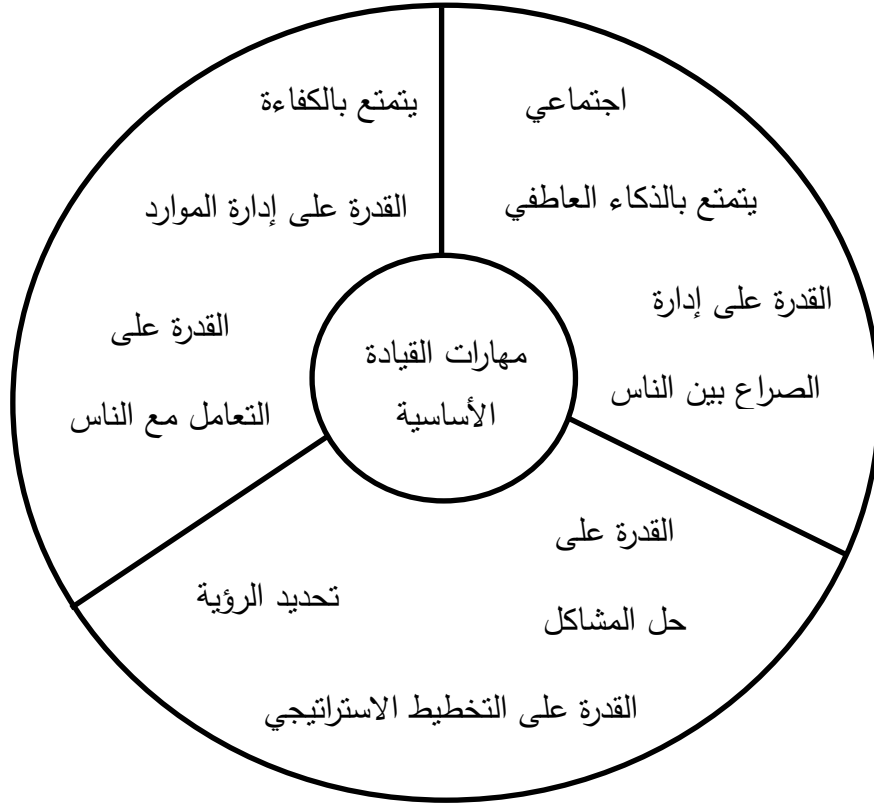
1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الاستراتيجية.
3. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

6.1.2 خصائص القائد الناجح:

أظهرت دراسات عديدة للتعرف على الصفات الرئيسة للقيادة، وقد أشارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهمها ما يأتي: (حسن، 2004: 23)

1. إن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
2. إن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
3. إنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4. إنه يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
5. إنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
6. على القائد أن يكون ممثلاً لجماعته في كل المحافل، والعمل من أجلها والدفاع عنها بكل ما لديه (البدرى، 2001: 62).
7. مصداقية القائد بحيث يحظى بسمعة طيبة (Gosling, & Jones, & Sutherland, 2012: 38)

وذكر (Northouse, 2012) نموذجًا من المهارات القيادية الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة والتي تتمثل في:



شكل (2.2) المهارات القيادية الأساسية

المصدر (Northouse, 2012: 86)

ويرى الباحث أن القائد الاستراتيجي الناجح يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات التي تؤهله لقيادة الآخرين، فالذكاء وسعة أفق التفكير أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، كما أنه ضروري من أجل التخطيط لأتباعه وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال مرؤوسيه، كما يتطلب من القائد أن يتمتع بسمّة التأثير وفصاحة اللسان ووضوح التعبير، والذي يساعده في الوصول لقلوب الآخرين وتحقيق الأهداف المطلوبة.

7.1.2 مفهوم الاستراتيجية:

يشيع استخدام كلمة الاستراتيجية Strategy في عالم اليوم، وهي مشتقة من أصل إغريقي هو Strategos بمعنى القائد العسكري. والكلمة مركبة من مقطعين هما Stratos ومعناها جيش، وAgo ومعناها يقود، وتعني الكلمتان معًا الأساليب التي يستخدمها القائد العسكري. وبالتالي فإن كلمة الاستراتيجية نشأت أول ما نشأت في الميدان العسكري، فلقد كان على القادة العسكريين، لينتصروا في الحرب، أن يرسموا وينفذوا مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة. ومع ذلك فإن الاستراتيجية كانت وستظل دومًا فنًا مراوغًا، فالانتصار في حرب أو حتى في معركة لا يضمن النجاح في أخرى (مصطفى، 2010: 15).

وقد تزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية، حيث أخذت معنى جديدًا، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة، وتلك التي تهتم بتحليل البيئة، وتستجيب لها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها (عواد، 2012: 202).

8.1.2 تعريف الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية في الإدارة بأنها هيكل عام ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها.

بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وذلك على المدى الطويل (أبو النصر، 2012: 124).

فالاستراتيجية مصطلح يعني فن قيادة القوات وفنون المواجهة العسكرية (المغربي، 1999: 17). وهنا نجد الكثير من التعريفات للاستراتيجية، بعضها يركز على الاستعمال العسكري والبعض الآخر على الاستعمال السياسي، وقد دخل مصطلح الاستراتيجية شتى المجالات ونوضح المعنى من خلال التعاريف الآتية:

- هي خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله، وهي قدرة المدراء على استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع (العزاوي وآخرون، 2010: 117).

• هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات، والأسواق، والقدرات المهمة، والنمو، والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة (حبتور، 2004: 31).

• هي الخطة العامة لتحقيق الأهداف في مواجهة الخصوم والمنافسين والقوى المناوئة والظروف المتغيرة (عليوة، 2003: 71).

أما الاستراتيجية الأمنية تُعرف بأنها: فن تحقيق الغايات الأمنية العليا بالاستخدام الأمثل للإمكانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الأسمرى، 2009: 88).

ومما سبق يتضح للباحث أن هناك مجموعة من الدلالات يجب أن تتوفر في الاستراتيجية السليمة:

1. **الخطة:** وتعني رسم خطة محددة لتحقيق الأهداف، والقدرة على التعامل مع الظروف.
2. **النمط:** ويعني وضوح طريقة اتخاذ القرارات، واتباع أسلوب للتناسق والتماسك بين أعمال المؤسسة.
3. **الموقف:** وهي موقف المؤسسة من المواقف والظروف المحيطة لاستخلاص أمور جديدة.
4. **المناورة:** وهي اتباع أسلوب الخداع ومناورة الآخرين لكسب المواقف لصالح المؤسسة.
5. **المنظور:** وهي وجهة النظر المستقبلية ورؤية المؤسسة البعيدة التي تسعى لتحقيقها.
6. **المسار:** وهو الكيفية التي تحددها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المرسومة.

9.1.2 القيادة الاستراتيجية:

تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجية التنظيمية حبراً على ورق، كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار متواصل (جوهره، 2013: 14).

القيادة الاستراتيجية هي عنصر فاعل في تطوير المنظمات بشكل دائم، ويتمثل نشاط القيادة الاستراتيجية في: تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الاستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، تطوير القابلية الاستراتيجية (Davies J. Barbara & Davies, Brent 2006: p123)

والقيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم وحدهم القادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي أحد المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادرًا على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي.

10.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

ترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى الأصول العسكرية، وتعتبر القيادة الاستراتيجية محورًا مهمًا تعتمد عليها جميع المنظمات المختلفة في العصر الحديث، ونجد أن القيادة الاستراتيجية حظيت بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلًا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (الفيحان & جلاب، 2006: 4).

لذلك فإن الاستراتيجيين هم الأشخاص الذين يرون الأعمال ككل، ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفاعلة، فلا يوجد مقياس دقيق يستطيع من خلاله الاستراتيجي فرز نفسه عن غيره (مساعدة، 2013: 53).

كما أن بناء وتكوين المدير والقائد الاستراتيجي ليست بالعملية السهلة فمن أجل أن يتم الحصول على خصائص الاستراتيجيين المطلوبة تحتاج المنظمة إلى الاستثمار في موارد بشرية كفؤة ومؤهلة إلى حد كبير، كما أن العمل وفق منهج الفكر الاستراتيجي مطلوب في مختلف العاملين في المستويات الإدارية حتى إذا بدا أن الإدارة العليا هي الأكثر حاجة إلى مثل هذه القدرات والمهارات الإدارية (مساعدة، 2013: 59).

11.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية عصب المنظمة، وقد اختلفت وجهات نظر المهتمين والباحثين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تعريف مفهوم القيادة الاستراتيجية، وفيما يأتي بعض التعريفات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية:

- هي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها (Jones, 2001: Hill&15).
- القيادة هي التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2012: 49).
- هي القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية، ومن ثم ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للاستراتيجية، حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه (نجم، 2011: 135).

ومن خلال التعاريف السابقة فإن الباحث يعرفها إجرائياً بأنها: هي نمط قيادي يمكن القائد من القدرة على التخيل والتفكير والتصور المستقبلي والتأثير في الآخرين، وبناء جسر من التعاون بين العاملين، ونقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وفق خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية نحو تحقيق النمو والازدهار للمؤسسة والعاملين معاً.

12.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الأمنية من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها المؤسسات التي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام في المنظمة الأمنية (المصري، 2015: 40).

حيث تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة (المربع، 2008: 17).

ويمكن تحديد أهمية القيادة الاستراتيجية في: (موفق، 2013: 300-301)

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة جورج ومايكل (2008) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد التركيز على المدى الطويل.

2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، حيث إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستدير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. إن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطلق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية تسمح للمؤسسة بالتطور والابداع.
4. المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.
5. تنفيذ الخطط والاستراتيجية المؤسسية الموضوعة وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة لي وتشين 2007، وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها.
6. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.
7. تعزيز القيادة الاستراتيجية الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة. (Bass, 2007: 36)
8. تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتأتي أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة (Hamidi, 2009: 2563).
9. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية (المدهون، والعجومي، 2011: 42).

13.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية للأجهزة الأمنية الفلسطينية:

ومن خلال عمل الباحث وخبرته في الأجهزة الأمنية وإطلاعه وبحثه المتواصل ، يذكر أهمية القيادة الاستراتيجية داخل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وهي:

1. تحقيق التوازن الاستراتيجي للحاجات المتقاطعة للمؤسسة الأمنية، والسعي للتوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة.
2. تساهم القيادة الاستراتيجية في رسم الخطط الاستراتيجية التي تنبثق من رسالة المؤسسة الأمنية، لتساعدها في مواكبة التقدم والتطور.
3. تساعد في استغلال الفرص المناسبة للمؤسسة الأمنية والعمل على تقليل المخاطر والتهديدات المتوقعة.
4. ترسخ القيادة الاستراتيجية مفهوم القيادة لدى ضباط المؤسسة الأمنية، وتسعى لتهيئة وإعداد قادة للأجهزة الأمنية وفقاً لبرامج تدريبية مخصصة ومحددة.
5. توفر القيادة الاستراتيجية نظاماً رقائماً واضحاً وذلك لتصحيح الانحرافات، وضمان سير العمل، وتعتمد على مبدأ العدالة في التعامل مع الآخرين.
6. بناء علاقات وآفاق واسعة لتستفيد منها المؤسسة الأمنية في علاقاتها وتوسعاتها.

ويستخلص الباحث مما سبق أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتبع من منطلقات ثلاثة وهي: طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، وبالتالي فإن المنطلقات الثلاثة تركز على بعضها البعض، ففي ظل وجود بيئة مستمرة التغيير وتتصف بالتعقيد أحياناً، وجب وجود قيادة استراتيجية ذات فكر واسع ومتفتح ورؤية ثاقبة وتصور استراتيجي ناضج، بحيث يستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية تحقق الأمل المنشود والهدف المطلوب.

14.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره بمهارات وصفات وخصائص تميزه عن غيره، فالقائد الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه صفات كل قائد عادي، ولكنه يتميز عنه أن لديه صفات استراتيجية خاصة، حيث يمتلك أهدافاً وتصوراً ورؤية واضحة للمنظمة، ولديه القدرة على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية وتعقيداتها المتداخلة والمتشابكة للوصول إلى مستقبل واعد يضمن الاستمرارية والنمو والازدهار والتقدم للمنظمة.

ومن خلال ذلك نذكر أهم خصائص القيادة الاستراتيجية: (الجهني، 2015: 48-49)

1. القدرة على التحليل المنطقي والتفكير الابتكاري الخلاق.
2. القدرة على مواجهة وحل المشاكل والاستفادة من الوقت وإدارته بفاعلية.
3. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل والتمتع برؤية تكاملية وشمولية.
4. التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
5. القدرة على استحضار المستقبل واستشرافه.
6. يملك رؤية واسعة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور.
7. يمتلك قوة ونفاذاً بالبصيرة.
8. القدرة على التأثير في المرؤوسين ورفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم في التصرف ومواجهة المشكلات.
9. القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة.
10. يتمتع القائد الاستراتيجي بروح الدعابة والشجاعة الثابتة (الخطيب، والخطيب، 2014: 302).
11. يتمتع القائد الاستراتيجي بالهدوء في الأزمات.
12. القدرة على التوجه استراتيجياً. (باديس، 2013: 35).
13. القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال.
14. القدرة على تنظيم الأفراد والمؤسسة.
15. جمع المعلومات عن حاضر المنظمة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينهما، والقدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله، والقدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع (آل سعود، 2013: 25).
16. قدرة القائدة الاستراتيجية على التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها (أبو حجير، 2014: 59).

14.1.2 العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي:

القائد الاستراتيجي يجب أن يتميز بمواصفات ومزايا خاصة تميزه عن غيره، وهي كما يلي:
(Matthew, 2004: 579)

1. المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها.
2. مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الآخرين، ويعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيًا، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
3. المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
4. إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
5. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية، عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.
6. تأثيرات القيادة الاستراتيجية الملموسة لفترات طويلة من الزمن (المعاضدي، والطائي، 2011: 117).

ويستنبط الباحث أن ما يميز القائد عن غيره، أنه يتمتع بصفات ومزايا خاصة من رؤية استراتيجية هادفة وواضحة للمنظمة، وبصيرة نافذة تساعده في اتخاذ القرارات والعديد من الأمور الأخرى، وقدرة على التأثير في الآخرين، سواء في البيئة الخارجية أو التأثير على البيئة الخارجية من خلال علاقاته الواسعة وقدرته القوية على التشبيك وربط المصالح بما يخدم المنظمة.

16.1.2 التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلًا معاصرًا ونمطًا فكريًا يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية، حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد

التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدر من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح (العشي، 2013: 23).

ويتضح من مفهوم التفكير الاستراتيجي ضرورة توافر القدرات والمهارات الخاصة والضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (أبو النصر، 2012: 58).

وبالآتي فإن سلاح القائد الاستراتيجي يبدأ بالتفكير مع فريق المديرين ذوي المعرفة والمعلومات لقدرتهم على إيضاح الصورة وإزالة الغموض ونفاذ البصيرة والإدراك بتحدياتهم للافتراضات القائمة، إذ إن التحسينات الجذرية هي المنطق والدافع عن طريق التحليل المنطقي للمشكلة (الجهني، 2015: 38).

ومن خلال ما سبق يتضح مفهوم التفكير الاستراتيجي فيما أورده (Mintzberg, 1994) نقلاً عن (ديب، 2009: 62) وهو: "طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال تركيبة بنائية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية.

ويعرفه الكبيسي بأنه " أحد أنواع التفكير في إطار مجموعة من الفرضيات والأطر النظرية التي تتحدى المقدمات والممارسات السائدة، ويسعى إلى إحداث نقلة نوعية لما هو أفضل " (الكبيسي، 2006: 5).

17.1.2 مكونات التفكير الاستراتيجي:

ونوضح هنا مكونات التفكير الاستراتيجي المتمثلة في خمسة عناصر وهي: (الفرا، 2009: 40-41)

- النظرة الشمولية للمنظمة.
- التفكير المركز نحو الهدف.
- التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب.
- تطوير الافتراضات.
- استغلال الفرصة الذكية.

جدول (2.2)

سمات التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية

م	التفكير الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
1	تفكير نظمي المنظور "الرؤية الشمولية".	التمتع برؤية تكاملية وشمولية.
2	تفكير تطويري مستمر.	صاحب بصيرة نافذة.
3	تفكير افتراقي يعتمد على الإبداع.	القدرة على استحضار المستقبل واستشرافه.
4	تفكير تنافسي.	القدرة على مواجهة المعضلات الاستراتيجية المتعارضة.
5	تفكير تفاولي إنساني.	التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
6	تفكير تركيبي وبناءي.	القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

المصدر (الشهري، 2010: 16-17 & الجهني، 2015: 48-49)

ويتضح للباحث مما سبق أن التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية مركزة تعتمد على التخيل والإبداع والابتكار والرؤية والتصور المستقبلي الشامل والذي يعمل على ربط الأجزاء المتناثرة لتصبح فكرة سليمة واقعية تسمح برسم استراتيجية تقود المنظمة لواقع مستقبلي أفضل.

وبالآتي فإن تجاهل وغياب التفكير الاستراتيجي يترتب عليه العديد من السلبيات، ومنها عدم القدرة على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة الأخطار والتهديدات المستقبلية، وذلك كله يعود لعدم وضوح الفكر والمسار والتوجه الاستراتيجي الذي يسمح بالتعرف على نقاط القوة واستغلال الفرص لدى المؤسسة ومن ثم تعزيزها، أو التعرف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها ومعالجتها ومواجهتها.

18.1.2 الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

ومن خلال مجمل الخصائص والسمات والعناصر المميزة للقيادة الاستراتيجية، يتضح الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية من خلال ما ذكره (الزعبي، 2010: 43-46) من الفروقات بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي كما يأتي:

1. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بقضايا الماضي.
2. إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
3. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
4. القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
5. يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.
6. يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر، بينما يتجنبها القائد التقليدي.
7. يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.
8. يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
9. يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة، التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.
10. يميل القائد الاستراتيجي للتغير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

يمكن توضيح الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول الآتي:

جدول (3.2)

معايير التمييز بين القيادة التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادًا إلى المواعمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق رؤية المنظمة رغبة في الوصول بها إلى مستوى أداء متميز من خلال حسن استغلال الفرص الناتجة عن التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	تركز على المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي لجعل المنظمة رائدة في سوقها وقائدة محكمة في محيطها الداخلي.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استنادًا إلى ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية.	اعتماد منطق التفكير الاستراتيجي بوضع مستقبل طموح للمنظمة وقدرة على مواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفًا بعيدًا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	اعتماد عملية اتخاذ قرارات قائمة على أساس المهارات والكفاءات لكل أطراف التنظيم وقدرتهم على تصور مستقبل متميز للمنظمة.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها.
المنافسة	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	تميل لعدم الاكتفاء بمصادر التميز التشغيلية (التكلفة، الجودة، السرعة) ومحاولة إرساء أسس جديدة للتنافسية قائمة على الذكاء، الفطنة، الخفة والمواعمة (التوفيق بين أهداف ذوي المصالح).
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تقوم على أساليب عمل فائقة المرونة قائمة على أساس المهارات، والمشاركة وحرية التفكير.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.

المصدر (الهدى، 2012: 45)

19.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية:

يُعرف النمط القيادي بأنه: "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه" (رحيمة، 2012: 252).

وبالتالي فإن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتمحور كما يأتي: (القيسي، 2015: 28)

1. **نمط القيادة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة؛ لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

2. **نمط القيادة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظرًا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).

3. **نمط القيادة التنفيذية:** تختلف عن الإدارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

4. **نمط القيادة الفوضوية:** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلًا عن منظمات مشابهة.



شكل (3.2) أنماط القيادة الاستراتيجية
المصدر : (القيسي، 2015: 29)

20.1.2 مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية:

وردت إسهامات عديدة ومختلفة للباحثين في مجال تحديد مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية الرئيسية، ومن أبرزها ما يلي:

- 1- نموذج (Thompson, 1997: 70-76): وقد ظهر هذا النموذج في كتابه (الإدارة الاستراتيجية، الإدراك والتغيير) والذي يقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الاستراتيجية، وهي: الرؤية الاستراتيجية، والاستشراف العملي للأمر والمشكلات، والتركيب والسياسات، وشبكة الاتصالات، والحكم والإدارة، والثقافة، وإدارة التغيير.
- 2- نموذج (Hitt, et al, 2001: 497-513): وقد طرح هذا النموذج من قبل (hitt) وزملائه، وتحديداً في المؤلف الموسوم "الإدارة الاستراتيجية.. التنافسية والعولمة"، وقد حدد هذا النموذج ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة وهي (تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية).
- 3- نموذج (Adair, john, 2002 : 94): وقد طرح هذا النموذج في كتابه الذي بعنوان "القيادة الاستراتيجية الفعالة" وقد حدد هنا ثلاث ممارسات للقيادة هي (تحفيز وتطوير الفرد، بناء الفريق، تحقيق المهمة المشتركة).

4- نموذج (جاد الرب، 2012: 72): وهنا حدد جاد الرب في كتابه "القيادة الاستراتيجية" ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث التشابه والتقارب فيما تم تناوله من أدوار ومهام وممارسات للقيادة الاستراتيجية، حيث تناول الباحث المهام الآتية:

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي: إن تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن، والتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية (الفرص والتهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزأين هما. الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المؤسسة، والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المتطور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في إنجاز التغيير والتطور المطلوب، والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد للعديد من المجالات في استراتيجية المؤسسة وعملية تنفيذها يضمنها التحفيز والقيادة وتحويل العاملين والتصميم التنظيمي، إذ إن أكثر التغييرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها (باديس، 2013: 45).

ثانياً: استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية: وهي بمثابة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، وتشير بشكل أساسي إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة، كما يرتبط تحقيق الإبداع والابتكار بمنظمات التعلم والتي تعتمد على منظومة متكاملة من الأفراد والقيم ونظم الخبرة، ويساهم في الوصول إلى أفكار جديدة أو حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية والتنظيمية والفنية في أي منظمة (النفار، 2015: 52-53).

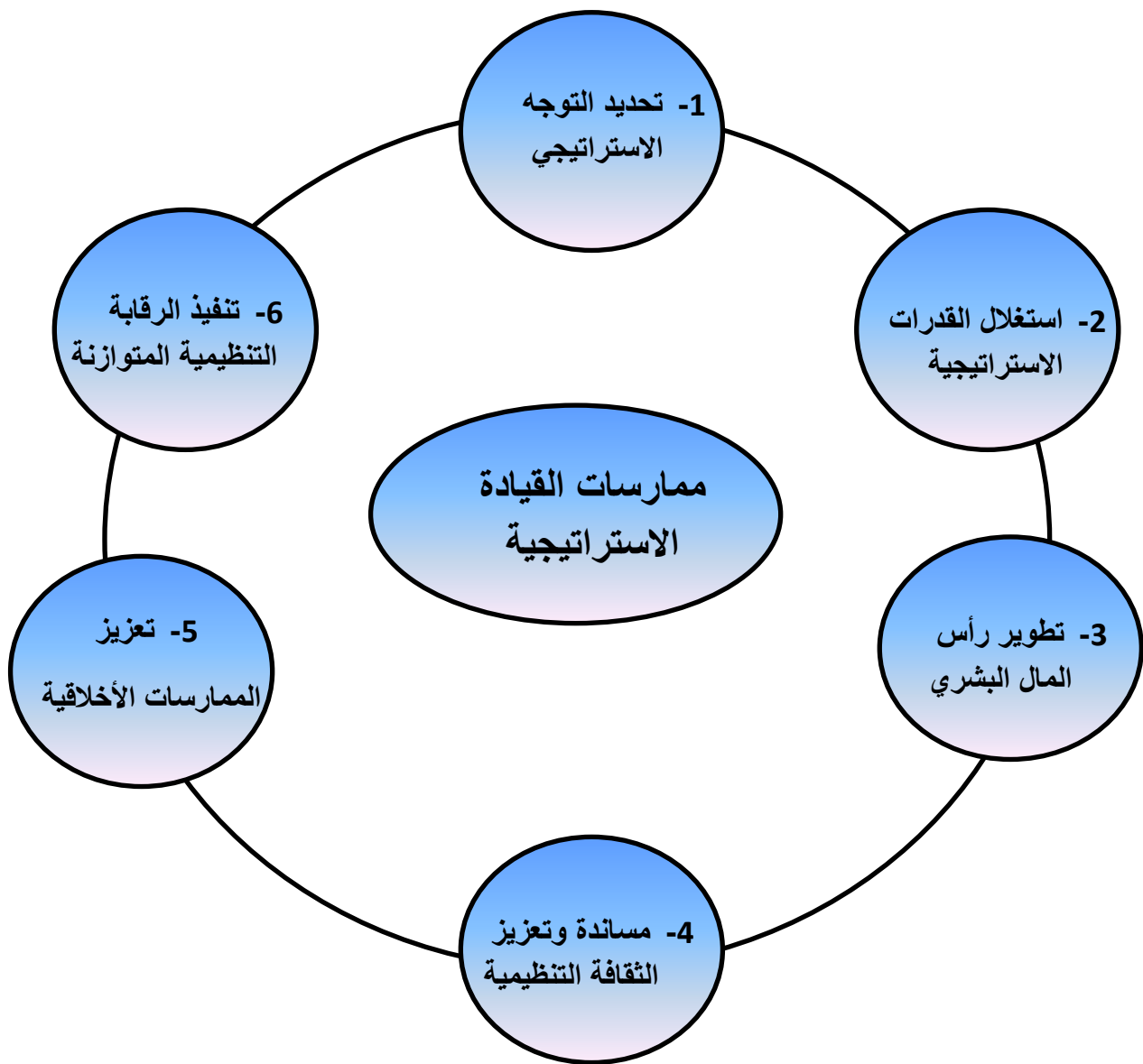
ثالثاً: تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وخبرات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات، واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (القيسي، 2015: 29).

رابعاً: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها. تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والائتلاف)، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية، واصفاً الثقافة التنظيمية بأنها مفهوم شامل لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على الأبعاد الجوهرية والسلوكية معاً (أبو غنيمه، 2015: 23).

خامساً: تعزيز الممارسات الأخلاقية: إن للصبغة الأخلاقية أهمية بارزة في المنظمات، ومن خلالها ترسم الصورة الذهنية عن المنظمة، ولا بد للثقافة التنظيمية في المنظمة أن تتسم بصبغة أخلاقية يمارسها العاملون والقادة الاستراتيجيون في المنظمة، وذلك من أجل إعطاء صورة ذهنية مشعة بالأمل وحسن العمل، وبالتالي يكون القائد بمثابة قدوة للعاملين في المنظمة. (النفار، 2015: 56)، ويجب أن يتحمل القادة والمؤسسون المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المنظمة، حيث ينبغي أن يوضحوا باستمرار بأن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المنظمة. ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة منها: نماذج الدور، نظام المكافآت والتقييم، الإجراءات والسياسات. وينبغي على المنظمة أن تجعل الممارسات الأخلاقية ضمن الجزء المحوري لثقافة المنظمة، فضلاً عن كونها تشكل الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة (حسوني، 2010: 213).

سادساً: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التطبيقية أو أحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي

يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (أبو غنيمه، 2015: 26).



شكل (4.2) ممارسة القيادة الاستراتيجية
المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى (جاد الرب، 2012).

المبحث الثاني

الشفافية الإدارية

1.2.2 تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات كبيرة وسريعة، وظهر الحديث عن مفهوم الشفافية بشكل كبير في العصر الحالي، سواء في الدول النامية أو المتقدمة، ويرجع ذلك لأهمية هذا المفهوم نتيجة تأثير ثورة المعلومات والاتصالات وانتشارها على كافة المستويات والأصعدة، حيث برزت أفكار جديدة وسياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح على شتى المستويات من خلال استغلال القيادة العليا الفرص وخلق بيئة عمل تتسجم مع واقع متطلبات روح العصر القائم على تلك المتغيرات، حيث يتطلب منا استخدام استراتيجيات وبدائل وأساليب جديدة للتعامل مع الواقع الفلسطيني الجديد.

فعندما نتحدث عن الشفافية، فإننا نتحدث عن التدفق الواضح للمعلومات سواء داخل المنظمة أو بين إدارات المنظمة أو بين العديد من الجمهور الذي تربطه مصلحة بالمؤسسة، فتدفع المعلومات للمؤسسة هو تمامًا كالجهاز العصبي المركزي، والتي تعتمد عليه المؤسسة الأمنية في فعاليتها ونشاطاتها، ويسمح لها بالقدرة على حل المشاكل والابتكار ومواجهة الصعوبات والتحديات الأمنية وتحقيق الأهداف، بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة (Bennis,& Goleman, &Toole, 2010: 3).

وينظر الباحث هنا إلى أن توفر الشفافية الإدارية هو وسيلة لعملية الإصلاح الإداري للمؤسسات وخاصة الأمنية منها، وتعتبر الشفافية جزءًا من الأساليب لعلاج الفساد الإداري، وتوفرها في المؤسسة الأمنية بشكل واضح وملحوس يساهم في ثقة الجمهور بالمؤسسة الأمنية، ويصبح المجتمع والجمهور جزءًا لا يتجزأ من المنظومة الأمنية، حيث لا يقبل بأي تصرف أو سلوك يخل بأمن وأمان المواطن، بل يساهم أفراد المجتمع في تقديم المعلومات والتبليغ عن كل تصرف أو سلوك أو فعل يضر بأمن المواطنين، والمؤسسة الأمنية تقوم بالتعامل مع المعلومة المقدمة لها وتحليلها بكل شفافية ووضوح للحفاظ على المجتمع من المجرمين والمعتدين على حريات وممتلكات ومقدرات هذا الشعب.

وقد أصبحت اليوم الشفافية تهيمن على الخطاب العام المعاصر، مع توفير حرية الوصول والوضوح للمعلومات المسموح بها، فالشفافية أصبحت مطلبًا لكل مجالات الحياة، ومطلبًا في كل مكان، ولم تعد تقتصر على السياسة والاقتصاد فقط (Han, 2015: 1).

ومن هنا وجب على الباحث الحديث عن الفساد الإداري، وتوضيح مفهوم الفساد ومظاهره والآثار والنتائج المترتبة على وجوده داخل المؤسسة الأمنية.

2.2.2 مفهوم الفساد الإداري:

الفساد الإداري هو آفة إدارية تنتفشى في جميع المستويات الإدارية والقطاعات والمؤسسات والدول، وترى البعض يتحدث عن سبل الخلاص والإصلاح الإداري والسعي الحثيث لذلك.

وهنا يظهر دور الأجهزة الأمنية، حيث يتعاضد أمام ظاهرة الفساد ويتحتم عليها الاستعداد وإعداد القائمين على هذه الأجهزة لمواجهتها لتحقيق هدفها في استقرار المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، وفرض هيمنة وسيطرة الدولة على كافة مناحي الحياة من خلال سيادة القانون، وهو الأمر الذي سينعكس على تقدم الدولة وتحقيق التنمية والتطور فيها (الدسوقي، 2012: 36).

ومن أحد الأسباب التي جعلت الفساد الحكومي ينمو ليصبح سائداً، يتمثل أساساً في أن كثيراً من الجهود قد بذلت لعلاج المشكلة بدلاً من فهمها (الكيلاني، وسكجها: 26).

لذلك وجب علينا إصلاح مؤسساتنا والاهتمام بها، فالإصلاح هي مهمة الرسل والأنبياء، وشعارهم الدائم قوله تعالى ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (هود: 88).

ويرى الباحث أن توفر الشفافية الإدارية في المؤسسة الأمنية جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح الإداري، وقيام المجتمع على أساس الإصلاح والشفافية وتبنى هذه المصطلحات من قبل أبنائه ومفكره ونخبه وطلائعه وقياداته الأمنية والعسكرية، لهو دليل على نهوض الدولة والمجتمع وبقائه ونمائه، وتبوئه مكانه راقية بين الدول، تسمح له المنافسة والازدهار.

3.2.2 تعريف الفساد الإداري:

يعرف الفساد الإداري بالتعاريف المختلفة الآتية:

- هو عدم القدرة على التحكم في ضوابط العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة، وتغليب المصالح الشخصية على مصالح العمل، بصورة مباشرة من خلال المحسوبية والرشاوى والعمولات (هلال، 2010: 9).

• النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي، والتي تؤدي فعلاً إلى حرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أو مستمرة، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم (المؤمن، وآخرون، 1997: 61).

• هو استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة بالطريقة التي يترتب عليها مخالفة القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي وتتضمن صور الفساد الشائعة التي تمثل انتهاكاً للواجب العام وانحرافاً عن المعايير الأخلاقية في التعامل (آل الشيخ، 2007: 20).

ومما سبق ومن خلال اطلاع الباحث وبحثه يذكر معادلة للفساد الإداري وهي:

الفساد = احتكار القوة + الافتقار للشفافية + انعدام المساءلة - الوازع الديني

ويعرف الباحث الفساد الإداري إجرائياً بأنه: الاستخدام السيئ للوظيفة أو المنصب سواء على المستويات العليا أو الدنيا، لأجل تحقيق مكاسب شخصية على حساب الصالح العام للوظيفة والدولة، مما يضر بالمؤسسة التي يعمل فيها ويؤثر سلباً في تقدم ونهوض المجتمع ككل.

4.2.2 الفرق بين مظاهر الفساد الإداري وعناصر الشفافية الإدارية:

يطلق البعض على الفساد اسم "السرطان" وذلك بسبب سرعة انتشاره في المجتمع وتشعبه، والكشف عنه بعد فترة من الزمن حين تبدو مظاهره تطفو على السطح.

والمؤسف اليوم أن ظاهرة الفساد آخذة في الانتشار في جميع دول العالم لأسباب وظروف اجتماعية وسياسية وإدارية واقتصادية أو لظروف الحرب والاحتلال (العيسوي، 2011: 36).

جدول (4.2)

الفرق بين الفساد الإداري والشفافية الإدارية

عناصر الشفافية الإدارية	مظاهر الفساد الإداري
المساءلة: الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن تحقيق المساءلة، وإن لم تتحقق المساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة. (الراشدي، 2007: 20)	الفساد المالي: وهو مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة. (بو سعيود، 2015: 50)
الديمقراطية: تقوم الأنظمة الديمقراطية على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين، وتوفر مجالاً خصباً لممارسة الشفافية. (الحربي، 2012: 314)	الفساد السياسي: ويتعلق بمجمل الانحرافات السياسية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل المؤسسات السياسية في الدولة. (السكرانة، 2011: 24)
الثقة والتمكين: الثقة التنظيمية لها دور كبير في نجاح المؤسسة الأمنية، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبناء الثقة في المؤسسة الأمنية متعلق بفاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية مع تطبيق الشفافية، حيث إن الثقة مرتبطة ارتباطاً قوياً بالتمكين. (الحسنات، 2013: 15)	الفساد الأخلاقي: تتمثل مظاهر الفساد والانحرافات الأخلاقية والسلوكية في المخالفات المتعلقة بمسلك الموظف الشخصي وتصرفاته غير المنضبطة. (المصري، 2010: 33)
النزاهة الإدارية: تعرف بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات المفروض تواجدها في مجال العمل العام والخاص وداخل المؤسسة الأمنية. (الحسنات، 2013: 14)	الفساد الإداري: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته. (السكرانة، 2011: 24)

5.2.2 النتائج والانعكاسات المترتبة من الفساد الإداري وغياب الشفافية الإدارية في الأجهزة الأمنية: (الشيخلى، 2002: 352).

1. المساس بمصداقية الدولة وضعف الثقة بالنظام السياسي والأمني.
2. يشوه هيكل القيم والعدالة ومبدأ تكافؤ الفرص والمساواة داخل المؤسسة الأمنية.
3. يفرغ جهود الإصلاح الإداري الحكومي من مضامينها وفعاليتها.
4. انحراف الأهداف والسياسات التنموية، وتوجيه الموارد العامة إلى مجالات غير مستهدفة.
5. إشاعة روح اليأس وعدم المصداقية بين أبناء المجتمع والمؤسسة الأمنية (خليل، 2008: 350).
6. يعمل على عدم استقرار المؤسسة الأمنية ونشوب الصراعات الداخلية.

6.2.2 مفهوم الشفافية الإدارية:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات كبيرة وسريعة، وظهر الحديث عن مفهوم الشفافية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، ويرجع ذلك لأهمية هذا المفهوم نتيجة تأثير ثورة المعلومات والاتصالات وانتشارها على كافة المستويات والأصعدة.

ويعنى بالشفافية توفير المعلومات بشكل متساوٍ للجميع، وجعل الأمور شفافة يُلغى التباين في المعلومات من خلال توفير المعلومات لأولئك الذين لم يكن لديهم حق الوصول الكامل في السابق، ويدلل ذلك على فضل الشفافية في التغيير والوصول للمعلومات (Breton, & Galeotti, & Salmon, & Wintrobe, 2007: 13).

فغياب الشفافية في المجتمعات يزيد من تفاقم الفساد في هذه المجتمعات وبالتالي يؤدي إلى تفشي الظواهر السلبية السيئة فيها كالغش والتدليس والرشوة والسرقة (الراشدي، 2007: 9).

ومن هنا نجد اطلاع المواطنين وممثلهم على الحقائق الأمنية الضرورية، من المعلومات الخاصة بمكافحة المخدرات وأعداد المتعاطين وخطورتهم على المجتمع، وإحصائيات الحوادث المرورية وغير ذلك من المعلومات، ومناقشة السياسات المختلفة، وأبرز أوجه القصور الحكومي والأمني، الذي يؤدي إلى زيادة الوعي السياسي والأمني لدى المواطنين، ويدفعهم ذلك نحو المساهمة في المساعدة في الإبلاغ عن المجرمين والمتورطين والمطلوبين الأمنيين، ورفع الستار عن حمايتهم وتقديمهم للعدالة القانونية، أما إسدال ستار السرية على الممارسات الحكومية

والأمنية وعدم تعاون المجتمع للوصول للحقيقة، فقد يؤدي إلى الفساد والدمار (فوزي، 1999: 52).

ويذكر أن التوجه نحو المزيد من الشفافية يستحق الاهتمام لأنه يؤثر على العلاقات الدولية، ولأن القيادات المؤثرة تولى قدرًا كبيرًا من الاهتمام بالشفافية كحل للعديد من المشاكل، ولذلك فإن الشفافية تؤثر على العديد من المسائل المهمة حول السياسة والأمن الدولي (lord, 2006: 13).

ويمكن تعريف الشفافية الإدارية بالتعاريف الآتية:

- الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة (السكرانة، 2011: 203).
- توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية. (دودين، 2011: 313).
- الشفافية هي الوضوح والانفتاح والتواصل مع الآخرين. (Garsten & Montoya, 2008: 4)
- توفير البيانات المالية وغير المالية بصورة حقيقية عن المركز المالي للمؤسسة وكذلك العمليات الأخرى بالمؤسسة حتى يمكن توقع النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مع مراعاة حق المؤسسة في حجب البيانات التي من شأنها الإضرار بعملياتها (خضر، 2012: 53).
- وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوزي، 2002: 144).

ويستخلص الباحث من التعاريف أن وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات ولا سيما المؤسسة الأمنية ضرورة مهمة للحفاظ على سمعة وثقة هذه المؤسسة للجمهور والمجتمع، والسعي الحثيث لتحقيق الرقي والتقدم والقضاء على الفساد ومحاكمة الفاسدين وتقديمهم للقضاء، والقيادة الاستراتيجية الأمنية لها دور كبير في ترسيخ مفاهيم الشفافية في إدارات ودوائر وأقسام المؤسسة الأمنية، فوضوح القرارات أمام العاملين في المؤسسة الأمنية يساعد على إنجاز المهام بالشكل السليم، كما أن سماح القيادة الأمنية والعسكرية لتوفير المعلومات المطلوبة للقاعدة الأمنية

والجنود والضباط من المستجدات والتطورات الأمنية بالشكل السريع والمطلوب، سواءً الداخلية منها في المؤسسة الأمنية أو الخارجية التي تحيط عمل المؤسسة الأمنية والإقليمية التي تدور حول المجتمع والدولة وكل ما يخص عمل المؤسسة الأمنية، وبالقدر المطلوب والكافي من المعلومات والمعرفة لإيصالها للقاعدة وبشكل سريع، حتى تضمن القيادة الأمنية من سلامة الاتصال والتواصل بشكل مستمر وسليم بين القيادة العليا والقيادة المتوسطة والقاعدة الأمنية والعسكرية، حيث إن سلامة القيادة الأمنية يعمل على تعزيز الشفافية والوضوح وترسيخ مبادئ وأسس الشفافية وتطبيقها واقعياً وبشكل ملموس بين الموظفين، حيث تصبح ثقافة واضحة وراسخة في المؤسسة الأمنية.

ويعرف الباحث الشفافية الإدارية إجرائياً على أنها: الوضوح التام في اتخاذ القرارات والسياسات والتشريعات والاتصالات وعرض المعلومات والبيانات ومشاركة الآخرين في ذلك، وترسيخ الممارسات الإدارية السليمة، ومراقبة الانحراف وتصحيحه، بما يمكن المؤسسة من الحد من الفساد الإداري والمالي والسياسي والأخلاقي.

7.2.2 أهمية الشفافية الإدارية في الأجهزة الأمنية:

تكمن أهمية الشفافية الإدارية في المؤسسة الأمنية في توفير المعلومات الدقيقة والواضحة في وقتها المناسب للمؤسسة الأمنية وإفساح المجال للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة وبالقدر المطلوب والمصرح به، ويجب أن تنشر بعلنية ودورية، لتستفيد المؤسسات وأفراد المجتمع من هذه المعلومات (عز، 2010: 2082).

وتوفير الشفافية الإدارية يسمح بتطبيق منهج الإدارة المفتوحة كتطور منطقي لممارسة الفكر الإداري، ويعتمد على توظيف الطاقة الكامنة في أعماق الأفراد والضباط، والتي توحى لهم بمزيد من الفكر الخلاق وتطلق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق، والنظرة الجديدة لتكنولوجيا الاتصالات وتوظيفها في الجانب الأمني، للوصول إلى كل المتهمين والمطلوبين والهاربين من العدالة القانونية (أبو بكر، 2001: 11).

وينظر لأهمية الشفافية في عملية الاتصال والتواصل الحكومي على أنها عنصر أساسي من وظائفه، ووجودها ذو أهمية بالغة (Fairbanks, 2005: 32).

وهكذا يمكن التأكيد على أن الشفافية تعد أحد المصطلحات التي اخترقت قواميس وممارسات كل دول العالم، وأصبحت مكوناً رئيساً في الخطاب السياسي الرسمي وخطاب المجتمع المدني والرأي العام (جاد الله، 2012: 2747).

ونذكر هنا أهمية الشفافية الإدارية، كما يأتي:

1. تساهم الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بكافة أشكاله، سواء داخل المؤسسة الأمنية أو خارجها من المؤسسات العاملة في المجتمع الفلسطيني من خلال متابعتها وتقييم أدائها، ومطالبتها بتقديم التقارير اللازمة والدورية ومحاسبتها على الفساد (عبد القادر، والحديدي، 2013: 171).

2. تعتبر أساساً للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة، ويمكن من خلالها الحكم على طبيعة وقدرة عمل الأجهزة الأمنية لتحقيق الرقي والازدهار للمجتمع (الطوخي، 2002: 116).

3. الشفافية تعمل على الانضباط والالتزام بالقيم الأخلاقية داخل المؤسسة الأمنية، وتخلق بيئة مناسبة للممارسة الديمقراطية والمساءلة والنزاهة (الشمري، والمنصور، 2015: 374).

4. الشفافية عبارة عن قناة مفتوحة للاتصال والتواصل بين القيادة العليا والقاعدة الأمنية.

5. الشفافية تساعد على تبسيط الإجراءات الأمنية للجمهور والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة (الطراونة، والعضايلة، 2010: 67-68).

6. تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية والأمنية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة بها والقدرة على التعامل معها.

7. إغلاق الأبواب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات ومنع الممارسات الإدارية والأمنية الخاطئة في العمل (الحيالي، 2008، 122).

8. تتضح أهميتها في العلنية، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها (حسين، 2011: 165).

ويستخلص الباحث مما ذكر من أهمية الشفافية الإدارية: أن وجود وتطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات بشكل عام والمؤسسة الأمنية بشكل خاص ضرورة حتمية، لتحقيق التنمية الإدارية داخل المجتمع، ووجود الشفافية بالوضوح التام دليل على نزاهة المؤسسة الأمنية، حيث إن تبسيط الإجراءات ووضوح المعلومات وتنفيذ القوانين واتخاذ القرارات السليمة كل ذلك يعمل على ثقة الجمهور والمجتمع ككل بالمؤسسة الأمنية.

8.2.2 فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

يتحقق من تطبيق الشفافية الإدارية فوائد عديدة وآثار إيجابية يعود مردودها على جميع الجوانب سواء على الفرد أو المؤسسة.

فالشفافية والصراحة هي جزء من نظام القيم والديمقراطية وحفظ حقوق الإنسان، والتي توفر للمواطن حقاً في معرفة ما يجري في الحكم، ومن واجب الحكومة أن تكون شفافة وواضحة أمام الجمهور (Kelly,2000: 63).

ومن ناحية الموازنة المالية يُظهر فائدة تطبيق الشفافية، بتوزيع المبالغ التشغيلية لكل جهاز بحيث يتناسب وحجم الجهاز واحتياجاته المالية، يساعد وبشكل كبير في الاستقرار الاقتصادي والمادي للأجهزة الأمنية، مما يساعدها على القيام بمهامها بنجاح (kopits& craig,1998: 13).

ونذكر فوائد تطبيق الشفافية من خلال النقاط الآتية: (رمزي، 2013: 31)

1. ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود الأمنية؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً وتعاونياً بين الأجهزة الأمنية، لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يتكون لدى العاملين في المؤسسة الأمنية اتجاهات إيجابية وسلوكية مميزة يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين، ومنها سلوك شرطي المرور وتعامله مع جمهور السائقين.
3. العمل على اختيار القيادات الأمنية التي تتمتع بالنزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.
4. وجود الشفافية يعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة الأمنية (فاخوري، 2009: 9-10).
5. تعمل على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والمساعدة في اتخاذ قرارات أمنية سليمة.
6. تعمل على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى وسهولة الاتصال والتواصل بين الأجهزة الأمنية وضباطها.

9.2.2 أسس ومبادئ الشفافية الإدارية:

أصبحت الشفافية الإدارية ومبادئها التي تقوم عليها من الأسس الرئيسة التي يبنى عليها بناء المؤسسات، وقد أصبح هذا المبدأ هو الأساس الذي يجب أن يحكم ويسود كافة الأنشطة والوظائف والأعمال التابعة للمؤسسات وأجهزتها الإدارية والفنية، حيث أصبح مفهوم السرية في العمل يتلاشى تدريجياً مع مرور الوقت وتطور مفهوم الشفافية الإدارية وفوائدها تطبيقها في المؤسسات، وما يترتب عليها من تحقيق تنمية إدارية وإصلاحات إدارية، ومحاربة الفساد الإداري والقضاء عليه.

حيث أصبح مبدأ الشفافية هو أحد المبادئ الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في المؤسسات المختلفة، بل وفي المجتمع كافة.

ومن هنا نتضح أسس ومبادئ الشفافية الإدارية فيما يلي: (المطيري، 2016: 18-20)

1. **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المؤسسة الأمنية عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية

بالبقدر المناسب والمسموح به، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشئون الأفراد العاملين والضباط بالمؤسسة الأمنية، كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب والإيفاد، والاستبعاد ومنح المكافآت والحوافز الخ.

2. **نشر المعلومات والبيانات ووضوحها:** ينبغي هنا نشر رسالة ورؤية وهدف المؤسسة

الأمنية ليعلم كل فرد من أفراد الأجهزة الأمنية الهدف العام للمؤسسة وكذا كافة الأهداف الفرعية، وكذلك الحال بالنسبة لأفراد المجتمع، وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها أفراد وضباط المؤسسة الأمنية ليتضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمؤسسة في مجموعها، وبالنسبة للمجتمع والجمهور يجب أن تتوفر أدلة يُسترشد بها للاطلاع على المعلومات وعلى عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.

3. **مسئولية الجميع:** ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلى جوار

المسئولية الفردية لأفراد وضباط الأجهزة الأمنية، مما يجعل جميع العاملين داخل المؤسسة حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية، لرسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

4. **المحاسبة لجميع العاملين:** حيث يجب إخضاع الجميع للمساءلة والمحاسبة القانونية، وعلى كل فرد وضابط في الأجهزة الأمنية يرتكب مخالفة انضباطية أو مخالفة قانونية أو فعل إجرامي أو سلوك مذل بالقانون والأخلاق الدينية أن ينتظر العقاب والمحاسبة.
5. **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ومقتضى ذلك أن لرؤساء المؤسسة الأمنية الحق في متابعة ورقابة المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل لتقييم الأداء، من خلال تقارير سرية لتقييم الأداء لا يعلمها الشخص الخاضع للرقابة ويتم الاطلاع عليها من قبل اللجان المختصة فقط، وفي حال كان التقييم غير مناسب وغير مرضٍ، يتم إعلام الشخص به ويحق له الاعتراض على التقييم.
6. **أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل في المؤسسة الأمنية يكتفي بأجره المحصل من أداء واجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

10.2.2 أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها، نجد أن الباحثين قسموا الشفافية إلى شفافية داخلية وشفافية خارجية.

1. الشفافية الخارجية:

ترتبط الشفافية الخارجية في المؤسسة الأمنية بالتعامل بشكل واضح وسليم مع المؤسسات والعالم الخارجي ونسج علاقات استراتيجية يقوم بها وزير الداخلية ورؤساء الأجهزة الأمنية مع المنظمات والمؤسسات بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، من خلال التعاون الدولي المشترك عبر الإنترنت، والتعاون المشترك في تبادل المعلومات والبيانات مع الدول التي يوجد علاقات مشتركة معها، من خلال البحث عن المجرمين والهاربين من العدالة القانونية وتسليمهم، وإقامة ورش أمنية مشتركة تناقش سبل التعاون لمواجهة الأزمات والتحديات بين الدول، وإجراء التدريبات العسكرية والأمنية المشتركة مع الاستفادة من الخبرات الأمنية والعسكرية الموجودة لدى الدول الأخرى، وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمعات والدول، وأن تنتهج المؤسسة الأمنية النهج

الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة، من خلال طرحها للمناقشة واتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي. وشعور المجتمع الخارجي بأنه شريك في العمل المؤسسي يدفعه لدعم المؤسسة الأمنية، ومساندتها في تأدية واجبها (أبو حبيب، 2014: 34).

2. الشفافية الداخلية: وهي تتعلق بسلوكيات المؤسسة الأمنية والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين ووضوح القرارات والمشاركة في العمليات المختلفة، مع توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ويتضمن المصداقية والثقة بين المؤسسة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل قياداتها بشكل مستمر ومتواصل مع كافة أفرادها وقواعدها الأمنية، ولا تتعامل معهم بسرية تامة، وتشركهم بالقدر المناسب في صناعة القرارات ورسم السياسات، والتعامل بنزاهة على المستويات كافة وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة الأمنية التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال والتواصل، والذي بدوره يعكس مستوى عاليًا من الثقة بين الأفراد والضباط وقيادتهم (الحارثي، 2015: 18).

11.2.2 إطار الشفافية الإدارية:

ومن خلال اطلاع الباحث على أدبيات الشفافية الإدارية، يتضح أن إطار الشفافية الإدارية تتمثل في الآتي:

1. الإطار الذاتي (الداخلي): (عثمان، 2014: 185)

وفي هذا الإطار فإن شفافية الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة الأمنية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

- أ- ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك الموظف من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهام المؤسسة الأمنية، والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها.
- ب- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة.
- ت- تعميم وإعلان كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفشل.

- ث- إلزام الإدارات بإدخال مفهوم خدمة الجمهور في مداخل المؤسسة والإدارات الفرعية.
ج- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

أما شفافية التشريعات والقوانين فإنها تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

- أ- أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع الأفراد والضباط والعاملين في كل إدارة.
ب- ضرورة تقييم الأداء لجميع الأفراد والضباط في الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات.
ت- يجب أن يكون تجنيد العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
ث- اعتماد تقارير الكفاءة في الترقيات.
ج- ضرورة التحديد بشكل واضح لحقوق وواجبات الأفراد والضباط وكذلك تحديد المحظورات في أي وحدة إدارية حكومية.
ح- توفير الآلية الواضحة والسهلة لكل فرد وضابط للشكوى والتظلم.

2. الإطار الشمولي (الخارجي):

إن الشفافية الإدارية في الإطار الشمولي، تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية: (الباروني، 2006: 18)

- أ- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة، لقاءات تسودها روح المشاركة والحوار، وتعرض فيه آليات التنسيق والمتابعة من أجل تسهيل عمل هذه الأجهزة والابتعاد عن المخالفات، ومحاربة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.
ب- تأكيد التزام الدولة بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وتفعيل وتطوير دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا في المؤسسة الأمنية.
ت- محاولة إنشاء وتطوير مركز خاص للمعلومات والوثائق، لتشريعات الدولة لجميع القطاعات، سواء كانت العامة أم الخاصة، وجعلها مراجع علمية يسهل الوصول إليها.

ومن هنا يجد الباحث أن شفافية التشريعات والقرارات والقوانين والأنظمة والإجراءات الإدارية، هي أساس العمل المؤسسي السليم في الدولة والمؤسسة الأمنية، ويجب أن يتوفر ذلك بكل

المؤسسات مع السماح للمواطنين بالحصول على المعلومات بالقدر الكافي والمسموح به، ويدل ذلك على ارتباط المؤسسة الأمنية بالجمهور وطبيعة التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني، والذي بدوره يراقب أداء المؤسسة من خلال المعاملات والإجراءات والسياسات التي تتبعها تلك المؤسسة.

12.2.2 المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق وتحقيق جهود الشفافية الإدارية وهذه المشكلات تتمثل في: (بوشمال، 2015: 25)

1. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات داخل المؤسسة الأمنية يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة وعلى جميع المستويات الإدارية قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
2. يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل بعض الأفراد والضباط من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المؤسسة الأمنية.
3. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى الوضوح والموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة الشفافية الإدارية في الأجهزة الأمنية.
4. إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة، لذلك يجب التنسيق على مستويات عالية بين الإدارات والأقسام والأجهزة الأمنية المختلفة لعدم تداخل الصلاحيات فيما بينها.
5. الموروثات السلبية من الأفراد والأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته الأمنية والمدنية.

6. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود، إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكافحة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي.
7. المحاباة والمحسوبية وتحول العلاقات بين الإدارة العامة والمواطن إلى علاقة السيد بالتابع (الشلوي، 2016: 28-29).
8. كثرة الإجراءات والمستندات المطلوبة وعدم وضوحها للمواطن.
9. ضعف أجهزة الرقابة والمساءلة في الدولة وعدم استقلاليتها.

13.2.2 النزاهة والشفافية الإدارية داخل المؤسسة الأمنية:

ينظم عمل الأجهزة الأمنية بالقانون الأساسي وقوانين خاصة مثل قانون الخدمة في قوى الأمن رقم 8 لسنة 2005، وتعد هذه الأجهزة، وتحديدًا جهاز الشرطة، الذراع الأساسي لتنفيذ القانون وفرض احترامه، حيث تشكل سيادة القانون واحترامه، وتنفيذ قراراته شرطًا ضروريًا لتفعيل نظام المساءلة في النظام الوطني للنزاهة. وإن اعتماد الأجهزة الأمنية على المهنية والكفاءة وخضوع موازنة المؤسسة الأمنية وأعمالها للرقابة، وفق الأصول القانونية المتبعة، ووضع نظام فعال وجاد للشكاوى، واعتماد مدونات سلوك للعاملين فيها، يقلل من فرص الفساد ويعزز من قدرتها على الحصانة والمناعة، وذلك لأجل النهوض بالمؤسسة الأمنية الفلسطينية. كما أن عدم تدخل الأجهزة الأمنية، أو مسؤوليها في العملية السياسية أو التدخل لصالح فئة على حساب الفئات الأخرى، باعتبار ذلك قضية أساسية في إنجاح التبادل السلمي للسلطة، كأساس رئيس من أسس النظام الديمقراطي، وأن تكون المؤسسة الأمنية مهنية خاضعة لإمرة الحكم المدني (المستوى السياسي) وتقوم بتنفيذ تعليماته، وأن لا تتدخل في القرار السياسي، وأن لا يتولى رؤساء الأجهزة الأمنية مهام سياسية، أو يسمح لهم بالتدخل في الحياة السياسية، ولا بد من خضوع المؤسسة الأمنية وقادتها للرقابة والمساءلة سواء من قبل المستوى التنفيذي المسؤول مباشرة عن هذه المؤسسة، أو من خلال الأجهزة الرقابية الأخرى، مثل البرلمان وأجهزة الرقابة الرسمية الأخرى، إضافة إلى الرقابة المجتمعية. ولذلك فإن غالبية أعمال المؤسسة الأمنية يجب أن تخضع لشفافية كاملة باستثناء أمور محددة يقيد فيها الاطلاع على المعلومات نظرًا لسريتها الأمنية، فمعظم قضايا التعيين والتنقل والترقيات والمشتريات والعطاءات والموازنات ليست سريه (مصلح، 2013: 57-58).

ونجد أن تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات العامة والأمنية منها يُسهم في تحقيق الأهداف والمهام والمسؤوليات التي أنشئت من أجلها، مما يؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتحسين ورفع مستوى الأداء وتحقيق الفائدة المرجوة.

من جانب آخر ينعكس تعزيز نظام النزاهة في الأجهزة الأمنية إيجاباً عليها، فمن خلال نظام النزاهة يمكن كبح إساءة استخدام السلطة ووقف تنفيذ سياسات حزبية ضيقة، وتلافي الإخفاقات العملية والنقائص غير الضرورية، ويضفي الشرعية على الأعمال والأنشطة التي تقوم بها، وسيشكل ذلك سبيلاً لدرء مخاوف الفلسطينيين وطمأنتهم، بأن المؤسسة الأمنية تعمل لخدمة الوطن والمواطن بنزاهة وشفافية وسيؤدي ذلك إلى تغير إيجابي في نظرة المواطن للمؤسسة الأمنية بشكل عام (زيد، 2013: 2).

وقد حدد قانون الخدمة في قوى الأمن في المادة رقم (3) من قانون رقم (8) لسنة 2005م الأجهزة الأمنية في ثلاث قوى رئيسية، وتتكون من قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني، وقوى الأمن الداخلي، والمخابرات العامة، وأية قوة أو قوات أخرى موجودة أو تستحدث تكون ضمن إحدى القوى الثلاث، وقد نص القانون على العديد من الأحكام التي تنطبق على الأجهزة الأمنية، مثل حقوق وواجبات منتسبي قوى الأمن، والأعمال التي يحظر على الضباط والأفراد ممارستها، والتعيين والترقية، ومدة شغل رئيس الجهاز للمنصب وغيرها.

وهناك قوانين أخرى تضبط العمل في الأجهزة الأمنية مثل:

1. قانون التأمين والمعاشات لقوى الأمن الفلسطيني رقم (16) لسنة 2004م، وينطبق على أفراد قوى الأمن البالغين 45 سنة فما فوق عند إصداره، ومنح العاملين حوافز تشجيعية للتقاعد.
2. القانون الأساسي المعدل لعام 2003م.
3. قانون التقاعد رقم (7) لسنة 2005م وتعديلاته الذي يمكن العاملين في قوى الأمن من الحصول على تقاعد مبكر.
4. قانون رقم (3) لسنة 1998م بشأن الدفاع المدني.
5. قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005م.

وهناك قرارات عديدة ومختلفة رئاسية ووزارية تضبط عمل الأجهزة الأمنية، منها ما يخص استحداث قوات جديدة ضمن الأجهزة الأمنية، ومنها ما يخص فصل أو دمج قوات، ومنها ما يخص الرواتب وتعديلاتها، ومنها ما يخص تشكيل لجان لضبط أمر خاص بعمل الأجهزة،

ومنها ما يخص استيراد وبيع التجهيزات العسكرية، ومنها ما يخص اللوازم والمشتريات، وغير ذلك من القرارات وكل ذلك لأجل مقتضيات المصلحة العامة.

مجلس الأمن القومي:

أنشئ مجلس الأمن القومي عام 1994م وظل معطلاً حتى تم تفعيله في عام 2003م، وكان يعقد اجتماعاته برئاسة الرئيس الراحل ياسر عرفات بصفته رئيساً للمجلس إلى جانب عضوية رئيس الوزراء والوزراء وكبار قادة الأجهزة الأمنية. وفي 2004/11/14م أصدر الرئيس الانتقالي للسلطة روجي فتوح قراراً كلف فيه رئيس مجلس الوزراء أحمد قريع بمهام رئاسة المجلس، إلا أن الرئيس محمود عباس قد أعاد تشكيل مجلس الأمن القومي واستعادة رئاسة المجلس لنفسه بإصدار المرسوم رقم (26) لسنة 2005م، وأعيد تشكيل مجلس الأمن القومي بتاريخ 2007/4/8م، وحل بمرسوم آخر صدر بتاريخ 2007/6/23م ومنذ ذلك التاريخ لم يتم إعادة تشكيله أو إحالة الصلاحيات المخولة له لأية جهة أخرى، ولم يصدر حتى الآن قانون ينظم مجلس الأمن القومي، رغم أهميته فهو يعتبر الإطار الناظم للمؤسسة الأمنية وعمودها الفقري (زيد، 2013: 7).

اختصاصات مجلس الأمن القومي:

يختص مجلس الأمن القومي في المهام والاختصاصات وفقاً لمادة رقم (2) من المرسوم الرئاسي رقم (26) لعام 2005م وتتمثل في: (فريدريك، وليتهولد، وملحم: 129-130)

1. صياغة السياسات والخطط الأمنية وتحديد آليات تنفيذها وإصدارها بقرارات من الرئيس.
2. تحديد المهام الأمنية للسلطة الوطنية وفقاً لمتطلبات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإشراف على تنفيذها.
3. التنسيق بين العمل السياسي والأمني، والتأكد من مساهمة العامل الأمني في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
4. وضع الخطط اللازمة لحماية أمن الوطن والمواطن والإشراف على تنفيذها.
5. إقرار التشكيلات والتعيينات والتنقلات والترقيات التي تساهم في تنفيذ السياسات والخطط الأمنية.
6. إقرار الاتفاقيات الأمنية والإشراف على تنفيذها.
7. إقرار الميزانيات والحسابات المتعلقة بالأمن وآليات صرفها.
8. الإشراف المباشر على التنسيق الأمني مع الجهات المحلية والإقليمية والدولية.

لجنة الضباط وطبيعة عملها:

تنشأ بمقتضى أحكام القانون لجنة تسمى "لجنة الضباط لقوى الأمن"، وحسب المادة رقم (17) لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005 تتألف مما يلي:

- | | |
|--------------------------------|--------|
| أ. القائد العام | رئيساً |
| ب. نائب رئيس المخابرات العامة | عضواً |
| ج. مدير عام الأمن الداخلي | عضواً |
| د. مدير إدارة شئون الضباط | عضواً |
| هـ. مدير عام الشرطة | عضواً |
| و. مدير عام الأمن الوقائي | عضواً |
| ز. مدير عام الدفاع المدني | عضواً |
| ح. المفوض العام للتوجيه الوطني | عضواً |
| ط. عضوان يعينهما الرئيس. | |

اختصاصات لجنة الضباط :

تختص لجنة الضباط حسب المادة رقم (19) لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005م، بالنظر في كافة الأمور والمسائل المتعلقة بشئون الضباط وعلى وجه الخصوص الأمور والمسائل الآتية:

1. بدء تعيين الضباط بقوى الأمن.
2. الترقية.
3. الإحالة إلى الاستبداد أو إنهاء الخدمة وقبول الاستقالة.
4. الاستغناء عن الخدمة.
5. الإعادة للخدمة في قوى الأمن أو النقل منها.
6. التوصية بمنح الضباط الأوسمة والأنواط والميداليات.
7. اختيار أعضاء البعثات العسكرية من بين المرشحين لها.
8. الترخيص للضباط في الإعارة والإجازات الدراسية حسب النظم الموضوعة لذلك.
9. تحديد الأقدمية وردها.
10. تعيين الضباط في مناصب القيادة والأركان والوظائف الرئيسة الأخرى.
11. تعيين الضباط من رتبتي العميد والعقيد في الوظائف المختلفة.

12. ندب الضباط من مختلف الرتب خارج وحدات قوى الأمن.
13. نقل الضباط من قوة إلى أخرى بقوى الأمن.
14. اختيار الضباط الموصى بقبولهم للدراسات بكلية الأركان أو لأية دراسة أخرى.
15. استدعاء الضباط المنهية خدماتهم وضباط الاحتياط والأشخاص المكلفين للخدمة العاملة، وكذا ترقيةاتهم أو شطب أسمائهم من كشوف قوى الأمن.

موعد انعقاد لجنة الضباط:

تتعد لجنة الضباط وحسب المادة رقم (20) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005م، في المواعيد الآتية:

1. تتعد لجنة الضباط برئاسة رئيسها وتعد اجتماعاتها مرة واحدة كل ستة أشهر بدعوة من رئيسها، ويكون انعقادها صحيحاً بحضور ثلثي عدد أعضائها، وتكون مداولاتها سرية، وتصدر قراراتها بالأغلبية المطلقة لأعضائها، ولا تكون قراراتها نافذة إلا بعد التصديق عليها من قبل الرئيس.
 2. إذا عرض على اللجنة أمر يخص أحد أعضائها، وجب عليه عدم حضور اجتماعها عند نظر ذلك الأمر.
 3. لا يجوز الإعلان عن قرارات لجنة الضباط قبل التصديق عليها ونشرها في النشرة العسكرية، ويعتبر هذا النشر إعلاناً قانونياً.
- وبناءً على ما سبق فإن لجنة الضباط تتعد بشكل دوري لتحقيق مصلحة الضباط، ونذكر أن لجنة الضباط لقوى الأمن تتعد بشكل مركزي بقيادة القيادة العسكرية المذكورة سابقاً، ويجب أن تتناول اللجنة أمور الضباط بشكل متساوٍ، ولا يجب الفصل أو التمييز بين الضباط، وعليها أن تمتاز بالشفافية والنزاهة في التعامل مع شؤون الضباط.

تعيين الضباط في قوى الأمن الفلسطيني:

حسب مادة رقم (5) لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005م، فإنه يتم تعيين الضباط في قوى الأمن الفلسطيني من بين الفئات الآتية:

1. خريجو الكليات والمعاهد العسكرية الفلسطينية، وخريجو الكليات والمعاهد العسكرية الأخرى المعترف بها قانوناً.

2. الاختصاصيون من حملة الشهادات الجامعية الأولى من إحدى الجامعات الفلسطينية، أو ما يعادلها من هذه الشهادات من إحدى الجامعات المعترف بها قانوناً الذين يلتحقون بالدورات العسكرية المقررة.

3. خريجو المعاهد التقنية من حملة الشهادات الثانوية الذين يلتحقون بالدورات العسكرية المقررة.

ويرى الباحث أن عملية التعيين والتوظيف يجب أن تطبق وفق القانون، بحيث يأخذ كل فرد من أفراد المجتمع حقه في التوظيف، فالتوظيف ليس حكراً على أحد، ويشير الباحث هنا إلى أن وزارة الداخلية في قطاع غزة، تطبق المادة رقم (5) لقانون الخدمة المدنية رقم (8) لعام 2005م، حيث ضمنت توظيف كل خريج من جامعة الرباط الذي يتخرج بتخصص بكالوريوس قانون وعلوم شرعية، بحيث يجتاز كل ما هو مطلوب منه للحصول على الشهادة الجامعية، وكذلك أوائل طلبة العلوم الأمنية في كلية العودة الجامعية، كما منحت لفترة معينة أقدمية خدمة لكل من يحصل على دبلوم علوم أمنية من كلية العودة الجامعية، وقد قامت الوزارة بتطبيق نظام الإعلان والتنافس للتجنيد في الخدمة، وقد تم اختيار أفضل المتقدمين وفقاً للجان والاختبارات المعدة لذلك.

14.2.2 الحيادية السياسية للأجهزة الأمنية:

يجب أن تلتزم الأجهزة الأمنية بالحيادية السياسية وتعمل على تنفيذ قرارات المستوى السياسي، وفي الحالة الفلسطينية يعتبر الانتماء للأحزاب والجمعيات السياسية وإبداء الآراء السياسية والاشتغال بالسياسة والاشتراك في تنظيم الاجتماعات الحزبية أو الدعاية الانتخابية من الأعمال التي يحظر على العاملين في قوى الأمن ممارستها، وبناء على ذلك أصدر بعض قادة الأجهزة الأمنية تعليمات تحظر على الأفراد العاملين التدخل في العملية الانتخابية سواء بالترشيح أو إعداد القوائم الانتخابية، ويؤكد رؤساء الأجهزة الأمنية في اجتماعاتهم بالعاملين في الأجهزة على أنهم ملتزمون بالقرار السياسي وأنها أداة تنفيذية بيد الحكومة، إلا أن عضوية بعض رؤساء الأجهزة الأمنية في الأعمال التنظيمية والسياسية، يطرح بشكل دائم مسألة حيادتهم السياسية (زيد، 2013: 10).

15.2.2 شفافية تنظيم استخدام ممتلكات الأجهزة الأمنية:

تساعد الإجراءات واللوائح المنظمة لاستخدام الممتلكات العامة في الحفاظ عليها، ووقف هدر المال العام، فإن الإهمال في أداء الواجب وعدم الاعتناء بالعهد واستخدام السيارات لأغراض شخصية من المخالفات الانضباطية يُعاقب عليها تأديبياً، ومن هنا فإن هناك تعليمات مستمرة لتنظيم استخدام الممتلكات والموارد ومنها ما يتعلق باستخدام الحاسوب والإنترنت، والهاتف وترشيد استهلاك الكهرباء والسيارات، ويوجد عند بعض الأجهزة سجل خاص بحركة السيارات، وسجل عهدة حركة وشخصية للسيارات في الإدارات والمديريات في غالبية الأجهزة الأمنية، وعهد سلاح وعتاد لكل جهاز، ورغم ذلك ما تزال هناك حاجة لتنظيم استخدام ممتلكات المؤسسة الأمنية وخاصة السيارات فلا توجد مرجعية قانونية واضحة تحدد المعايير التي تصرف بموجبها السيارات الحكومية للعاملين في الأجهزة الأمنية، ولا آلية واضحة ومكتوبة لعملية توزيع كويونات المحروقات على الدوائر والمراكز في بعض الأجهزة، ولكن الأمر يتم حسب الاحتياج والضرورة، ومن جانب آخر تثبت عهد السلع الرأسمالية الخاصة بالأجهزة الأمنية لدى هيئة الإمداد والتجهيز خلافاً لقانون اللوازم العامة الذي منح دائرة اللوازم في وزارة المالية صلاحية حفظ القيود الخاصة باللوازم الرأسمالية والمعمرة (زيد، 2013: 11).

المبحث الثالث

وسائل القيادة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية الإدارية

داخل المؤسسة الأمنية

1.3.2 تمهيد:

تعتبر القيادة هي أساس المؤسسة وجوهر العملية الإدارية، والقيادة الاستراتيجية لها دور أساسي واستراتيجي لازدهار المؤسسة الأمنية ورفع شأنها، من خلال صياغتها للخطط المستقبلية ورسم رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الأمنية، ويظهر دور القيادة الاستراتيجية الحضاري عند ترسيخ مبدأ الشفافية والنزاهة، لتحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة الدائمة ورفع قيمة المجتمع بين المجتمعات والدول المتحضرة والمتقدمة، وذلك من خلال إظهار علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة في الأجهزة الأمنية وتحقيق الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات، والشفافية في الاتصال الإداري، والشفافية في الأنظمة والقوانين، والشفافية في البيانات ونظم المعلومات، والشفافية في إجراءات العمل وتبسيطها، والشفافية في تقييم الأداء، والشفافية في المساءلة.

2.3.2 طرق وأساليب القيادة الاستراتيجية في تحسين واقع الشفافية الإدارية في المؤسسة الأمنية:

على المؤسسة الأمنية اتباع عدة طرق وأساليب لتحسين واقع الشفافية الإدارية، ومنها ما تحدث عنه المطيري في التعليم، وقام الباحث بالاستعانة به لصالح الامن كتالي: (المطيري، 2016: 33-34)

1. تقوية وتدعيم العلاقات: السعي لبناء علاقات داخلية قوية وراسخة بين القيادة

الاستراتيجية والأفراد والضباط لتحفظ المؤسسة وتساهم في ثباتها، والعمل على نسج علاقات خارجية تفيد المؤسسة لتحقيق مصالحها وأهدافها، وهذا بلا شك يعمل على تحسين واقع الشفافية داخل المؤسسة، وضبط قبول الهدايا أثناء بناء العلاقات.

2. تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية: من خلال ضبط العمل الإداري والأمني

داخل المؤسسة، واحترام كل جهاز لعمل الجهاز الآخر وعدم إنقاص مهامه التي يقوم بها، مع ضمان عدم تداخل الصلاحيات بين الأجهزة، وبث روح الفريق الواحد داخل الجهاز وبين الأجهزة الأمنية المختلفة، لارتباط عمل الأجهزة فيما بينهم وفق وزارة واحدة

وهدف واحد، وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الضيقة والشخصية للفرد، ويمكن تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية من خلال الآتي:

أ- تفعيل ديمقراطية العمل داخل المؤسسة الأمنية في المجتمع سواء في اتخاذ القرارات أو إجراءات العمل.

ب- بناء وتطوير شبكة معلومات بين الأجهزة الأمنية والجهاز الأمني الواحد، لضمان تبادل المعلومات اللازمة بين الأجهزة.

ت- تسهيل جمع وتبادل المعلومات بين الأجهزة الأمنية، لضمان نجاح سير العمل.

ث- تبسيط إجراءات العمل أمام المواطنين وكذلك إجراءات العمل الداخلية بين أفراد وضباط المؤسسة الأمنية دون تعقيد.

3. تفعيل دور اللجان الرقابية والمحاسبية: وذلك عن طريق تنشيط دور هذه اللجان والاهتمام بها، وإعطائها صلاحيات للعمل والمساءلة والمحاسبة والتفتيش وفقاً لمصلحة سير العمل داخل الأجهزة الأمنية، بالإضافة للسعي الحثيث من تصحيح إجراءات العمل وإصدار التعليمات اللازمة لذلك قبل أن تتم عملية المساءلة والمحاسبة والرقابة، وذلك للتأكد من أن سياسة وإجراءات العمل واضحة للجميع، ومن يتجاوزها يعاقب.

ويتم تفعيل دور اللجان الرقابية والمحاسبية من خلال:

أ- تعزيز دور الأجهزة الرقابية والإدارية وتدعيم مفهوم المساءلة الإدارية بين قيادات وضباط الأجهزة الأمنية.

ب- تطوير آليات الإشراف من قبل القيادات والضباط على أداء موظفيهم، ومتابعتهم بحيث يكونون مسؤولين عن نتائج نشاطات مروضيهم، وتوزيع الأداء بما يكفل سير العمل بين الأفراد بوضوح.

4. وضع استراتيجيات إدارية فعالة: من خلال استراتيجية التعليم واستراتيجية التدريب الميداني والعسكري والأمني، واستراتيجية الثواب والعقاب، وتحفيز الأفراد والضباط العاملين داخل المؤسسة على دعم هذه الاستراتيجيات الموجودة والمطبقة داخل المؤسسة والاستراتيجيات المستحدثة، وفقاً لطبيعة الظروف المحيطة، من خلال تنفيذها وتطبيقها والتشجيع عليها، لتعم الفائدة على الجميع، ويمكن وضع استراتيجيات إدارية فعالة من خلال:

أ- التنسيق المستمر والدائم بين الأجهزة الأمنية، لضمان فاعلية وشفافية الاتصال والتواصل فيما بينهم لنجاح العمل الأمني ومنع الازدواجية في صلاحيات العمل.

ب- التجنيد في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة، وفقاً لاختبارات اللياقة والتقارير الطبية وغير الطبية اللازمة للتأكد من سلامة الشخص للتجنيد في الأجهزة الأمنية.

ت- شفافية وتطوير أداء العاملين من خلال التدريب الميداني والاداري لجميع العاملين من أفراد وضباط، وترسيخ أهداف ورؤية ورسالة المؤسسة الأمنية.

5. **تعزيز القيم الدينية والأخلاقية:** فالقيم الدينية والأخلاقية الأصيلة بطبعها تُحب النزاهة والشفافية وعدم المحاباة أو اتباع أسلوب العش والخداع والتحايل، ويجب تعزيز العقيدة الإسلامية وترسيخ هذه القيم من خلال دور هيئة التوجيه السياسي والمعنوي الفاعل في توجيه وتعزيز القيم الدينية والأخلاقية عند الضباط وأفراد الأجهزة الأمنية، ومن هنا يتم تعريف كل من العقيدة الأمنية والعقيدة الفلسطينية.

العقيدة الأمنية: هي مجموعة المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة الأمنية في كافة أعمالها والتي تضبط سلوك رجل الأمن في الميدان (هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، 2014: 3).

العقيدة الأمنية الفلسطينية: هي مجموعة المبادئ النابعة من العقيدة الإسلامية، والثوابت الوطنية، والتي تهدف لتعبئة رجل الأمن الفلسطيني تعبئة سليمة؛ لمعرفة واجباته الوطنية، وتنفيذها، وضبط سلوكه في الميدان (هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، 2014: 3).

6. **البلاغات والتعاميم:** وذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم والتي لها علاقة بإجراءات وتنظيم وسياسة العمل داخل المؤسسة، وذلك عند ضرورة تأكيد سياسة معينة أو إجراء معين، أو تعديلات على سياسات وإجراءات معينة، أو في حال إصدار أنظمة أو قوانين جديدة لها علاقة بضباط وأفراد المؤسسة الأمنية، والعمل على توعية الأفراد والضباط والمواطنين وتبصيرهم بما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات والتزامات في مجال طبيعة ونتائج توافر الشفافية في مختلف نواحي الحياة.

7. **التغذية الراجعة:** وذلك من خلال الحصول على معلومات كافية من الأفراد والضباط عن الإجراءات والسياسات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات العليا، فالقائد الذي لا يشارك أفرادها في جمع المعلومات والإجراءات والسياسات والحصول على تغذية راجعة وعكسية للسياسات والإجراءات والتعليمات، يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، ومعدلات مرتفعة من ترك العمل، في حين تؤدي نزاهة وشفافية القائد إلى زيادة الثقة ورفع الروح المعنوية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وانخفاض

السلوكيات المنحرفة، ورغبة الضباط والأفراد في تحمل المسؤوليات والأعباء تجاه مؤسستهم.

ويؤكد الباحث من خلال ما ذكر سابقاً أن ممارسة الشفافية في العمل الإداري تعتمد بشكل رئيس على قيم ذاتية وأخلاق الأفراد والضباط ومعتقداتهم الدينية وتبنيهم لقيم النزاهة والصدق والأمانة والثقة وما ينضوي عن ذلك من التزامهم بالتعليمات واللوائح والقوانين واحترامها وتحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات، والمحافظة على المصلحة العامة للمؤسسة وتغليبها والحفاظ على موجوداتها.

وإضافة لما سبق فإن الباحث ومن خلال دراسته يضيف متطلبات أخرى للقيادة الاستراتيجية لتعزيز شفافية الإدارة في الأجهزة الأمنية، وهي:

1. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي يقدمونها والتي تساعد المؤسسة الأمنية وقياداتها في قراراتها.
2. فرض الاحترام المتبادل بين القيادات والمسؤولين وأفراد وضباط الأجهزة الأمنية، لحفظ الثقة المتبادلة بينهم، وتقدير واحترام كل فرد يعمل في المؤسسة الأمنية يساعد ذلك على تنفيذ المهام بالشكل المطلوب.
3. النزاهة والوضوح في إدارة أداء وتقييم العاملين في المؤسسة الأمنية، يمكن أن يساعد على زيادة اندماج وارتباط الأفراد بالمؤسسة.
4. إنشاء ورش عمل لدراسة المشكلات القائمة والسعي لحلها، من خلال العصف الذهني للعاملين بالمؤسسة الأمنية، والوصول لأفضل الحلول المناسبة.
5. تسهيل سبل الاتصال والتواصل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها، لضمان نجاح سير العمل وبناء علاقات واسعة خارج إطار المؤسسة.

3.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة الأمنية:

تعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس في نجاح المؤسسة الأمنية وتطورها واتخاذ قراراتها وتصرفاتها مع الآخرين، فأى نجاح لأي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى لجودة وتوفير المعلومات ومصداقيتها وسلامتها من الخلل، والمؤسسة الأمنية بحاجة دائماً للعمل على تطوير وتحديث معلوماتها بكل السبل واستخدام الوسائل التكنولوجية لحفظها وتخزينها وتحليلها ، وهي بحاجة لتنظيمها وترتيبها ليسهل الوصول لها، وتساهم في تحقيق الهدف الذي من أجله تم جمعها.

فالمعلومة الأمنية مع تقادمها تصبح قيمتها أقل ضرورة، وبالتالي وجب التحديث المستمر والمتواصل لها، حتى نصل بالمعلومة للنضوج الكافي والوافي للتعامل معها ولربطها بالمعلومات الأخرى، والتي يسهل تحليلها والوصول لاستنتاجات أمنية واضحة وسليمة.

تعريف نظم المعلومات الإدارية:

- هي مجموعة من المدخلات التي تُمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود (النجار، 2007: 13).

عناصر المعلومات الإدارية:

هناك عناصر لعملية تبادل المعلومات الإدارية تعتبر هي الأساس في تبادل المعلومات والتي تتمثل في: المدخلات، وعمليات المعالجة، والمخرجات، والتغذية العكسية.

أولاً: المدخلات (البيانات): وهي سلسلة البيانات التي ترد من خلال قنوات الاتصال المختلفة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية، فهي المادة الأولية التي نستخلص منها المعلومات (تعلب، 2011: 37).

ثانياً: عمليات المعالجة: وهي معالجة البيانات لتحويلها من المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى تسهل مهمة صنع القرارات (الطائي، 2009: 150).

ثالثاً: المخرجات (المعلومات): هي البيانات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح أكثر خدمة للمؤسسة في اتخاذ القرارات الصحيحة (العبادي، والعارضي، 2012: 48).

رابعاً: التغذية العكسية: وهي عملية المراقبة الذاتية والعنصر الرقابي الذي يحدد ما إذا كان النظام يعمل بشكل سليم لتحقيق هدفه في صناعة القرارات (الطائي، 2009: 175).

خصائص شفافية تبادل المعلومات الإدارية: (الحسنات، 2013: 32-33)

1. الدقة والصدق عند تقديم المعلومات:

تشير إلى توفير المعلومات الأمنية الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتائج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة.

2. كمال المعلومة:

أي توفير معلومات أمنية تامة غير مجزأة دون حذف أو إضافة وغير مكررة.

3. توقيت المعلومة:

أي أن تصل المعلومة الأمنية في الوقت المناسب للجهة الطالبة، حيث عنصر الوقت مهم جداً في كثير من العمليات، فالوقت المناسب مهم للوصول أي معلومة أمنية.

4. سهولة الوصول للمعلومة:

حيث يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومة الأمنية.

5. سعة الانتشار:

هو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات الأمنية أو التقارير الأمنية الخاصة، وكذلك تتوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

6. تقديم المعلومات للآخرين:

يقصد بها استعداد المؤسسة الأمنية لتقديم المعلومات الضرورية والخاصة بما يفيد المجتمع في حياته اليومية.

7. سرية المعلومات:

المؤسسة الأمنية لها حكم خاص بسرية المعلومات الأمنية، فطبيعة عملها يتطلب السرية في المعلومات والحفاظ عليها دون الإفصاح عن بعض المعلومات والتي تضر بالصالح العام والمجتمع ككل، إلا أن هناك معلومات يمكن أن يتم تداولها دون أدنى مشكلة.

8. تنوع التقارير:

ومن أهم مزايا نظم المعلومات الإدارية الأمنية قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتصنيف والترتيب في التقارير، لتحقيق أعلى قدر من الاستفادة.

9. دورية التقارير وانتظامها:

تقديم التقارير في الموعد المحدد رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة إيجابية جداً لنظم المعلومات الأمنية وتزيد من رضا المستفيدين.

10. وجود موقع على شبكة الإنترنت:

المؤسسات الراقية اليوم لها عنوان يوضح نشاطها وفعاليتها وأعمالها، حيث إن وجود الموقع على الشبكة يوفر جهدًا كبيرًا ويوفر لها القدرة على الوصول للجميع وفي أي مكان وزمان ويوفر التكاليف الكبيرة، من خلال تقديم الخدمات المختلفة عبر ذلك الموقع.

أمن المعلومات والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:

وهنا سنشير إلى تعريف أمن المعلومات وبعض الأمنيات الخاصة بالنظام والمعلومات داخل المؤسسة الأمنية كما يلي:

تعريف أمن المعلومات: هو العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهدده أو الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية، ووضع المعايير والإجراءات اللازمة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة تلك الاتصالات (الحسنات، 2013: 30).

أمن النظام: ويشير إلى حماية مصادر معلومات المؤسسة الأمنية من السرقة أو الاستخدام غير الصحيح مثل: منع تغيير المعلومات، أو إلغاؤها أو الاستفادة منها بطريقة غير شرعية، أو نشر معلومات غير صحيحة من قبل أطراف غير مُخول لهم باستخدام النظام (النجار، 2007: 235).

أمن المعلومات: وهي حماية التجهيزات الحاسوبية وغير الحاسوبية والبيانات والمعلومات من الأخطار . فهي مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المؤسسة الأمنية للمحافظة على المعلومات وسريتها سواء من الأخطار الداخلية أو الخارجية، كالحفاظ عليها من التلاعب أو السرقة أو الاختراق أو الإتلاف غير المشروع، سواء قبل أو بعد إدخال المعلومات، وحفظها بشكل سليم وتحديد الأشخاص المخولين لهم التعامل مع هذه البيانات والمعلومات (النجار، 2007: 235).

ويؤكد الباحث على أن وجود نظام واضح للمعلومات الإدارية مبني على أسس ومبادئ سليمة، يساعد ذلك المؤسسة الأمنية في اتخاذ قرارات ناجحة وسليمة، وبالتالي تخدم العمليات الإدارية بما يتناسب مع وجود إدارة واعية بكيفية إدارة المعلومات الأمنية والإدارية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

وبالتالي فإن شفافية ووضوح المعلومات الإدارية والأمنية أمام القيادة العسكرية والأمنية، يساعدها في بناء علاقات مختلفة ومتشعبة، واتخاذ قرارات متنوعة وناجحة مبنية على معلومات واضحة وسليمة.

4.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية الاتصال الإداري في المؤسسة الأمنية:

إن عملية الاتصال باتجاهاتها الرأسية والأفقية، تعد العصب الرئيس لعملية القيادة في المؤسسة الأمنية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية اتصال ناجحة، إذ لا تكون قيادة دون عملية اتصال تتمتع بشفافية ووضوح. والمؤسسة الأمنية اليوم تهتم بجودة وشفافية ووضوح الاتصالات المختلفة ليس من أجل ذاتها ولكن من أجل المنافع التي تنتج عنها. ويبدو أن العديد من العوائق التي تظهر في المؤسسة الأمنية هي نتيجة مباشرة لفشل القيادة الاستراتيجية في عملية الاتصال الفعال، والاتصال الفاشل يسبب معظم مشاكل المؤسسة، ويؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، وإن أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بمهامهم المتوقعة منهم هو عدم امتلاك القيادة مهارات الاتصال الفعال (عياصرة، والفاضل، 2006: 14).

تعريف الاتصال الإداري:

- نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، لإحداث ثقة وفهم مشترك بين المؤسسة والآخرين، وهذه المعلومات لا بد أن ينتج عنها ثقة متبادلة بين أطراف الاتصال، ويجب أن تكون مفهومة من قبل المستقبلين (عليان، 2010: 226).
- هو بمثابة الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل باتجاه يفترض أن يؤدي إلى إنجاز ما يعزز مصالح المؤسسة أو العمل الجماعي (النعمي، 2008: 203).

ومن خلال ما سبق يجب أن يشتمل الاتصال على الآتي:

1. مكونات عملية الاتصال.
2. الهدف من الاتصال.
3. رسم مسار الاتصال.
4. مجتمع الاتصال.

أهمية الاتصالات في المؤسسة الأمنية:

تتبع أهمية الاتصالات من كونها أحد الموضوعات المهمة والضرورية في الإدارة، فهو ينتشر في العملية الإدارية بشموليتها، ولا يوجد عمل فيه علاقات متبادلة بدون نظام واضح وصريح للاتصال، فالاتصال الفعال يعمل على نجاح المؤسسة، حيث أشارت بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصال يستغرق ما بين (75%) إلى (90%) من ساعات العمل اليومية، وبذلك فإن الاتصال السليم والفعال يعتبر الدم الدفاق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة الأمنية (عياصرة، والفاضل، 2006: 27).

ولذلك نوجز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال كما ذكرها العياصرة والفاضل لتطويعها لصالح المؤسسة الأمنية بما يأتي: (عياصرة، والفاضل، 2006: 27)

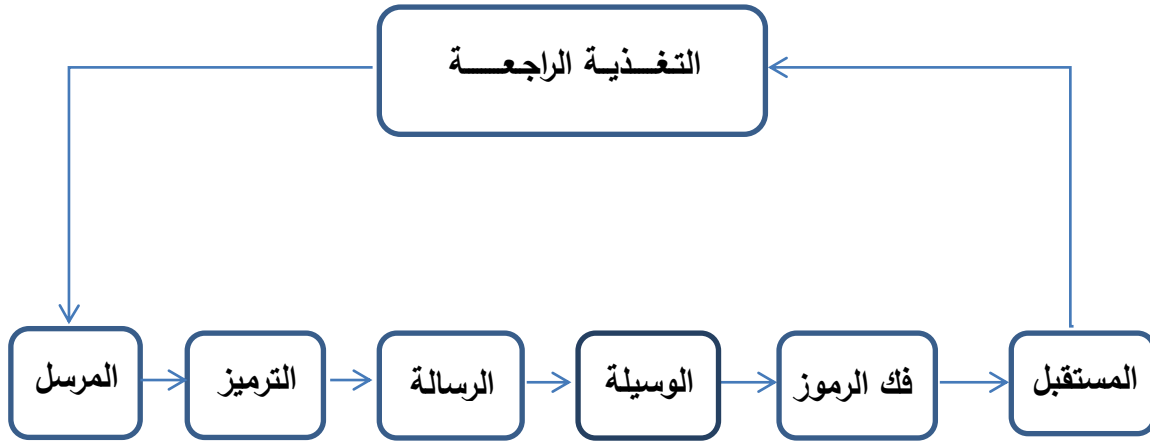
1. الاتصالات الأمنية ضرورية لنقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
2. يساهم في السيطرة والمتابعة على أعمال المؤسسة الأمنية، من خلال المقابلات والتقارير المقدمة عبر المستويات المختلفة، والعمل على التعديل والتحسين من عناصر الضعف، والعمل على الاهتمام بنقاط القوة وتدعيمها.
3. تساهم الاتصالات في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة.
4. الاتصال هو نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة الأمنية، حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.
5. من خلال الاتصالات المتنوعة يتم إطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه، والتعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره.
6. الاتصالات الداخلية والخارجية في المؤسسة الأمنية، ترسم الصورة الحقيقية للمؤسسة.

عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل)، إضافة إلى تلك العناصر الأربعة عنصر آخر مهم هو (التغذية الراجعة)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز: (السكرانة، 2010 : 371-372)

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

2. الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل.
3. الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
4. المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة.
5. التغذية العكسية (الراجعة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.



شكل (5.2) عناصر عملية الاتصال

المصدر: (عليان، 2010: 232)

5.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية اتخاذ القرارات في المؤسسة الأمنية:

يعد اتخاذ القرار أحد أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والمنظمات والمؤسسات الأمنية على وجه الخصوص، وبالتالي فإن جوهر عمل القيادة الاستراتيجية هو اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية للمؤسسة الأمنية لترتيب وتنظيم عمل المؤسسة من الداخل والخارج، ونجاح عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم يعطي المؤسسة أهمية أمام الآخرين ويسهل عليها العمل بالبيئة الداخلية والخارجية، ونجد أن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير ومباشر في نجاح عملية اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تكون عشوائية بل تُبنى على أسس واضحة ومعلومات سليمة وناضجة تسهم في اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة، فيصعب بل يستحيل أخذ أي قرار سليم دون نظام سليم من المعلومات الإدارية الوافية والكافية. وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المؤسسة وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور؛ إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً

وأعماقًا جديدة، ولذلك تزداد أهمية وخطورة القرارات في المؤسسة الأمنية نظرًا لحساسية القرارات فيها (كنعان، 2003: 10).

اتخاذ القرار هو الاختيار من بين مجموعة من بدائل العمل المتاحة، فلا شك أن المنطق وحسن التفكير والمقارنة والعقل هو أساس ذلك الاختيار فالبديل المختار لا يشترط أن يكون البديل الأمثل بقدر ما يكون البديل الذي يحقق أكبر المزايا بأقل التكاليف أو الخسائر في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والسبيل إلى اختياره هو العقل، فما على متخذ القرار إلا التعقل في المفاضلة بين البدائل المتاحة قبل الاختيار وبدء العمل (تعلب، 2011: 18).

تعريف اتخاذ القرار:

ونذكر هنا بعض التعاريف الخاصة باتخاذ القرار ومنها:

- هو عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الهادف، والذي يسعى القائد من خلاله لدراسة الموقف، أو القضية، وتحديد المشكلة موضوع القرار، ومن ثم تحديد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً؛ من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة بأقل كلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (النبية، 2011: 17).
- اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبًا منطقيًا في الوصول إلى الحل الأمثل، بحيث يكون لكل موقف أو مشكلة عامة حلول بديلة يجب تحديدها، وتحليلها، ومقارنتها وفقًا لهدف المؤسسة (أبو سمرة، 2014: 16).

خصائص القرار الفعال:

للقرارات الفعالة خصائص توضح قدرة القرارات على تحقيق أهدافها، ومنها ما يأتي: (عليان، 2007: 70)

- على القيادة الأمنية اتباع خطوات المنهج العملي في اتخاذ القرار.
- مراعاة البيئة الداخلية للمؤسسة الأمنية والبيئة الخارجية المحيطة والمتمثلة في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- تحديد الوقت المناسب والظرف المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية والأمنية.
- مدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية مثل الجانب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والأمني والثقافي لاتخاذ القرار في المؤسسة الأمنية.

- تحقيق وتوافق اتخاذ القرار مع الأهداف المطلوبة في المؤسسة الأمنية.

ومن خلال ما ذكر يجد الباحث أن القرارات يجب أن تكون منهجية ومدروسة، فالعشوائية في القرارات لا تنتج إلا عشوائية في العمل والتنفيذ، وبالتالي يكون مصير المؤسسة الضعف والفشل والدمار، حيث يجب جمع المعلومات الكافية والوافية لحفظها وترتيبها وتصنيفها وفق برامج إلكترونية محوسبة تساعد القيادات الأمنية ومتخذي القرارات في اتخاذ قرارات سليمة ونافذة وناجحة.

6.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية القوانين والتشريعات في المؤسسة الأمنية:

يعد وضوح القوانين والتشريعات المطبقة في المؤسسة الأمنية جوهر أساسي في شفافية القوانين والتشريعات، فبساطة الإجراءات والقوانين تساهم في إنجاز معاملات المواطنين، ووضوحها يساعد في تنفيذها دون لبس أو تشويش، وتساعد على ثباتها، فوضوح القوانين وبساطتها يساعد على حسن التعامل معها من قبل المواطنين بحيث تكون غير قابلة للتأويل أو التغيير أو التبديل أو المزاجية في التنفيذ، وألا تكون التشريعات ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمن مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب أن تتميز بانسجامها مع بعضها البعض وتكون مكتملة لها، وأن تحافظ على وجودها بحيث لا يتم تغييرها باستمرار لصالح أشخاص معينين، ويجب أن تتناسب وبيئة العمل وتساهم في حل المعوقات الموجودة في العمل. ويجب التركيز على موضوعية هذه التشريعات والقوانين والأنظمة بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المؤسسة، وأن تمتاز بالمرونة أي تكون غير جامدة، إن مراجعة التشريعات والقوانين والأنظمة تعد مطلباً أساسياً من متطلبات الشفافية، ويتم خلال هذه المرحلة معالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف أو المواطن، إضافة إلى معرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل (رمزي، 2013: 38).

وترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة العامة والمصادقية، وتؤكد الشفافية على ضرورة وضوح القوانين وبساطتها بحيث يسهل فهمها والتعامل معها، فلا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان. وضوح الأنظمة والقوانين والتشريعات تساهم في تعزيز قدرة قيادة المؤسسة الأمنية على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والقائمة على الحقائق، وليس على التحيز والتعصب، أو الرأي الشخصي. ومن المهم أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأمنية في المؤسسة الأمنية واضحة ومعلومة لجميع الأفراد والضباط، وكذلك لأصحاب المصلحة

والمعاملين مع المؤسسة الأمنية، بما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية ومشاركة المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية (الحري، 2012: 318).

7.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية:

تؤكد مبادئ الشفافية على ضرورة أن تكون إجراءات وآليات العمل الإداري والأمني في المؤسسة الأمنية واضحة وصريحة ومعلنة للجميع بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت في التنفيذ، وسعي القيادة لتبسيط الإجراءات أمام العاملين في المؤسسة وكذلك الجمهور، بحيث تعمل على تسريع إنجاز العمل عن طريق القيام بالخطوات الضرورية واللازمة لتسهيل المعاملات اليومية أمام الجمهور والمواطنين، والسعي لخفض التكاليف والجهد المبذول. وتتطلب إجراءات العمل الإداري والأمني أن تكون معلومة لمن يقوم بتنفيذها وتطبيقها والمستفيدين الداخليين والخارجيين، وإصدار أدلة إجرائية تنفيذية توضح سياسة المؤسسة وخطتها وخطوات الإجراءات المتبعة ليسهل على المواطنين التعامل معها، وقيام القيادة بنشر تقارير ومجلات ونشرات خاصة بطبيعة عمل الأجهزة الأمنية وما حققته تلك القيادة من إنجازات ونشاطات وفعاليات، ليكون هناك جسر تواصل بين المؤسسة الأمنية والمواطن، والعمل على فتح نوافذ اتصال بين المؤسسة الأمنية والمواطنين والمؤسسات وجهات الاختصاص لإنجاز معاملاتهم ومتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وفق الأصول والمسموح به من النشر، حيث هناك معلومات لا يسمح بنشرها لسريتها وخصوصيتها الأمنية (الحري، 2012: 318).

وتعرف الإجراءات على أنها: خطوات تنفيذ الخطط التي يتم إعدادها مسبقاً لاتباعها؛ حتى يتم إنجاز الأعمال ثم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بالعمل من خلال المواصفات الوظيفية، وهي عبارة عن إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المؤسسة، وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المؤسسة. وبالتالي فإن جزءاً ليس بقليل من تطبيق مفهوم الشفافية يتمثل في نشر وتعميم إجراءات العمل، وما يتطلبه من تقديم الخدمات باختلاف أنواعها، من وثائق ورسوم عبر وسائل الإعلام المختلفة؛ كالتلفزيون والإنترنت، وغير ذلك من وسائل التواصل المنتشرة. فالإجراءات الإدارية كلما اتسمت بالوضوح والشفافية حدث من استغلال السلطات، وساعدت المواطنين على سهولة التعامل مع الأجهزة الأمنية والحكومية

ببسر ودون عناء، وبالتالي يمكن الحصول على الخدمات في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة (رمزي، 2013: 46).

وحتى تتسم الإجراءات بالشفافية، يجب أن تكون هناك أدلة للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات تعلق في مكان بارز توضح المطلوب لكل معاملة وطريقة السير بالمعاملة، ويتم إصدار قرارات وبلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسة وطبيعة العمل، وذلك لأجل العمل بطريقة سليمة ومنظمة، حيث إن بساطة الإجراءات ووضوحها أمام الجميع تسهم في كشف الفساد ومكافحته وتقلل من إمكانية استغلال المنصب كون الإجراءات واضحة، وتسير وفق خطوات واضحة ومعروفة لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية (الطشة، 2007: 25).

8.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية:

يعتبر تقييم أداء العاملين والشفافية والوضوح بها عملية مهمة لكل من العاملين الأفراد والضباط وكذلك بالنسبة للمدراء والقيادات، حيث يتم من خلالها تقييم أداء العاملين وسلوكهم وملاحظة أعمالهم والمهام الموكلة لهم، مع التأكد من درجة نشاطهم وفاعليتهم في تلك المهام والأعمال المكلفين بها، كما يتم متابعة حضورهم وانصرافهم ومدى التزامهم بذلك من خلال سجل الأحوال اليومية، ومدى قدرة العاملين والضباط على أدائهم لواجبهم الوظيفي، مع قدرة العاملين والضباط على القيام بأعمال مميزة غير المهام التي يكلف بها، وكل ذلك يتم من خلال إنشاء ملف خدمة و ملف سري وتقارير خاصة لكل فرد وضابط، وهو جزء من تقييم الأفراد والضباط، حيث لا يتم اطلاع العاملين على ذلك، وعند استنفاد العاملين للمدة القانونية للحصول على الترقية المطلوبة، يطلب من إدارتهم تقرير كفاءة للترقية، وإن كان التقرير غير مرضٍ فقد يتم تأخير الرتبة العسكرية للفرد أو الضابط، ويتم هنا إعلام الفرد بنتيجة التقرير، ويحق له الاعتراض على التقييم ومن ثم يتم إعادة التقييم ومتابعة سبب النتيجة غير المرضية التي حصل عليها.

تعريف تقييم الأداء:

- هو عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة (عليان، 2010: 150).

مواد قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005 والتي نصت على تقييم الأداء وتقارير الكفاءة:

- مادة رقم (28): إنشاء ملف خدمة وملف سري لكل ضابط، حيث تنص المادة على:
 1. ينشأ بفرع شئون الضباط لكل ضابط في أي قوة من قوى الأمن عند بدء تعيينه، ملفان أولهما ملف الخدمة وثانيهما الملف السري، يوضع في ملف الخدمة كل الأوراق والبيانات المتعلقة بخدمة الضابط، ويودع بالملف الثاني التقارير وسائر المعلومات التي لها صفة السرية وذلك كله على الوجه المبين في اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
 2. ينشأ في إدارة شئون الضباط ملف خدمة وملف سري لكافة ضباط قوى الأمن يتضمن كافة البيانات المذكورة في الفقرة أعلاه.
- ويرى الباحث أن وجود ملفين لكل ضابط وفرد داخل المؤسسة شيء طيب ومميز يعطي للمعلومات أهميتها داخل المؤسسة، بحيث يتم الوصول للمعلومات الخاصة بالضباط والأفراد بالسرعة المطلوبة دون الرجوع للموظف المقصود، ويعني ذلك سرعة ووضوح للحصول على المعلومات بالوقت المناسب.

• مادة رقم (29): خضوع الضباط لنظام تقارير الكفاءة:

1. يخضع الضباط لنظام تقارير الكفاءة على الوجه الآتي:
 - أ- تقرير كفاءة وتثبيت كل ستة أشهر للضباط المعيّنين تحت الاختبار.
 - ب- تقرير كفاءة كل سنة للضباط المثبتين من رتبة ملازم إلى رتبة عميد.
 - ت- تقرير كفاءة مختصر للضباط الذين يعهد إليهم بمهام خاصة داخل الوطن أو خارجه.
2. للجنة الضباط أن تضع تقارير كفاءة خاصة، كتقارير للتوصية بخدمة الأركان أو الوضع بكشوف الأهلية للقيادة أو التوصية بمنح الأوسمة والأنواط والميداليات وغيرها.
3. يجوز في الأحوال الاستثنائية كتابة تقرير كفاءة خاص عن الضابط من قبل قائده المباشر في أي وقت بناء على طلب القائد العام أو مدير عام الأمن الداخلي أو

رئيس المخابرات العامة، حسب مقتضى الحال، إذا كان الضابط غير صالح للخدمة لأي وجه من الوجوه.

4. إذا كان الضابط قيد تحقيق أو محاكمة، فيشار إلى ذلك في تقرير الكفاءة السنوي على ألا تكون التهم المنسوبة إليه ذات أثر عند كتابة التقرير ما لم تثبت إدانته.

ويرى الباحث أن خضوع الضباط والأفراد لتقارير الكفاءة يعني ذلك دفع الفرد لتحسين أدائه للحصول على نتائج مرضية وترقيته للرتبة المطلوبة وتقلد مناصب مناسبة تليق بأدائه.

• مادة رقم (30): تبليغ الضابط عن التقرير:

يبلغ الضابط الذي يكتب عنه تقرير كفاءة سنوي غير مرضٍ بمضمون هذا التقرير إذا أقرته لجنة الضباط وله تقديم أوجه دفاعه إلى اللجنة خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ تبليغه به، وتفصل اللجنة في تظلمه ويكون قرارها نهائيًا بهذا الشأن.

ويرى الباحث أن من حق الموظف الاطلاع على التقرير في حال كان غير مرضٍ، وذلك لمعرفة السبب ومعالجته، فقد يكون هناك خلاف بينه وبين مسؤوله المباشر، ونتيجة ذلك كانت النتيجة غير مرضية، وهنا يحق للموظف المراجعة والاعتراض.

• مادة رقم (31): عرض التقرير على لجنة الضباط

إذا كتب عن الضابط تقرير كفاءة غير مرضٍ وذكر أن الضابط غير أهل لوظيفته الحالية أو لوظيفة أخرى أو للترقية، يعرض أمره على لجنة الضباط وتحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات الواجب اتباعها في مثل هذه الحالات.

يرى الباحث أن عرض التقرير الخاص بالضباط والأفراد على لجنة الضباط أمر في غاية الأهمية وذلك للبت في أمور الأفراد العاملين واتخاذ قرارات مناسبة لكل حالة.

ويؤكد الباحث أن تقييم الأداء عنصر مهم في العمل وطبيعة العلاقة بين الضباط وضباط الصف وقياداتهم الأمنية والعسكرية وتماسكها، فالقائد الناجح يحصد من أفرادها أداء مميزًا ومتقدمًا من خلال الوضوح في تقييم الأداء والتواصل المستمر مع القاعدة الأمنية والعمل على

توضيح المستجديات التي قد تطرأ، ويعمل على تماسك المؤسسة الأمنية وقوتها بالحفاظ على علاقه طيبة بين أفرادها وضباطها، وجعلهم يؤدون واجبهم من منطلق الواجب الوطني والديني للمؤسسة والوطن، والسعي المستمر في خدمة المواطن الذي هو الحاضن الرئيس لهذه المؤسسة، وتسهيل مهامه وتخفيف المعاناة والصعوبات عنه من خلال حفظ الأمن والأمان وتسهيل الإجراءات اللازمة له.

9.3.2 القيادة الاستراتيجية وشفافية المساءلة في المؤسسة الأمنية:

المساءلة هي عنصر مهم في المؤسسات كافة والمؤسسة الأمنية خاصة، فوجودها يؤسس لبناء ديمقراطي، وقناعة المؤسسة في وجود نظام مبني على المساءلة، هو دليل على تقدم وتطور المؤسسة وتبنيها أسسًا ومبادئ واضحة المعالم للجميع، ولا يخلو اليوم نظام إداري أو أمني يعمل بدون أنظمة رقابة ومساءلة على كل فعل أو سلوك فيه تجاوز للقانون أو تجاوز للنظام المعمول به داخل المؤسسة، بل تجد نظامًا واضحًا للمساءلة والمراجعة للعاملين، وذلك لأجل تصحيح مسار العمل من أي خلل أو تجاوز قد يصدر عن أي موظف أو عامل داخل المؤسسة.

مفهوم المساءلة:

المساءلة عنصر مهم للعديد من الناس، فوجود نظام واضح وشفاف لمساءلة الجميع، يعني ذلك ثقة الآخرين بالمؤسسة والاطمئنان لها، وتعني أن الجميع مسؤول عن تقديم واجبه، ونوضح هنا معنى المساءلة من خلال:

- هي محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به (الطراونة، والعضايلة، 2010: 68).

ويتضح هنا وجود علاقة وثيقة بين شفافية المساءلة والإصلاح الإداري، إذ يقع على عاتق المساءلة في حالة تطبيقها تطبيقاً مناسباً وسليماً، والعمل على تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبة، ودفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وارتباط الأفراد والضباط العاملين، وولائهم للنظام الذي يعملون فيه نظراً لإحساسهم وشعورهم بعدالة بُعد مساءلة إدارة النظام للعاملين في المؤسسة الأمنية، سواءً ما تعلق منها بالتوظيف والترقية والإجازات والنقل الوظيفي أم بفرص النمو المهني وغير ذلك من أمور، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى عطائه في المؤسسة، والإحساس بدرجة من التوافق الشخصي بين بعد شخصيته كفرد ومتطلبات دوره في النظام (الداهوك، 2014: 30).

وتظهر أهمية المساءلة من خلال ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية وتحقيق الالتزام بالتنفيذ الصحيح والملائم للسياسات العامة، وتقوية وتفعيل حق المواطنين وأصحاب المصالح في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المختلفة.

مبادئ المساءلة:

مبادئ المساءلة هي الأساس والوجه الحقيقي التي يجب أن تُبنى عليه المساءلة في جميع الحالات، وهي كالآتي: (قرداغي، 2011: 5)

1. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات في المؤسسة الأمنية.
2. إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء للضباط والعاملين بالمؤسسة الأمنية وفقاً لقوانين ونظم واضحة.
3. عدالة تطبيق الجزاء بين أفراد المؤسسة الأمنية، وقبول العقوبة دون تذمر يدل على الانتماء للمؤسسة وتنفيذ الواجب الوطني.
4. المساواة والتجانس في نوع العقوبة، بحيث ترتبط العقوبة بنوع المخالفة التي يرتكبها الفرد أو الضابط وليس بالشخص المخالف.
5. التدرج في شدة العقوبة مع أفراد وضباط المؤسسة الأمنية، وبما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

مواد قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم "8" لسنة 2005م والتي تنص على المساءلة والعقوبة في الأجهزة الأمنية:

• مادة رقم (94) والتي تنص على العقوبة.

أ- كل ضابط يخالف الواجبات المنصوص عليها في هذا القانون أو في القرارات الصادرة من الوزير المختص، أو يخرج على مقتضيات الواجب في أعمال وظيفته، أو يسلك سلوكًا، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يعاقب تأديبيًا، وذلك مع عدم الإخلال بإقامة الدعوى المدنية أو الجنائية عند الاقتضاء، ولا يعفى الضابط من العقوبة استنادًا لأمر.

ب- لا يعفى الضابط من العقوبة استنادًا لأمر قائده أو مسئوله إلا إذا أثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذًا لأمر صادر إليه من هذا القائد أو المسئول بالرغم من تنبيهه للمخالفة، وفي هذه الحالة تكون المسؤولية على مصدر الأمر وحده.

ت- لا يسأل الضابط مدنيًا إلا عن خطئه الشخصي.

• مادة رقم (95) التي تنص على أنواع العقوبات والتي تقع على الضباط وهي:

أ- عقوبات انضباطية يوقعها القادة المباشرون والرئاسات.

ب- عقوبة تأديبية توقعها لجنة الضباط.

ت- عقوبة توقعها المحاكم العسكرية وفق أحكام قانون العقوبات العسكري.

• مادة رقم (96) والتي تنص على العقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على الضابط

العامل وهي:

أ- إنهاء الندب.

ب- الترك في الرتبة بما لا يزيد عن سنتين.

ت- الحرمان من العلاوة الدورية أو علاوة القيادة.

ث- الإحالة الى الاستيداع.

ج- الاستغناء عن الخدمة.

وتختص لجنة الضباط بتوقيع أي من هذه العقوبات على أن يصادق الوزير عليها إلا في حالة الاستغناء عن الخدمة فيلزم الحصول على تصديق الرئيس.

ويؤكد الباحث أن وجود نظم مساءلة واضحة وشفافة داخل المؤسسة الأمنية، تعمل على تنظيم العمل وترتيبه داخل المؤسسة، وتحد من الفساد والرشوة داخل المؤسسة، نظرًا لمعرفة الفرد أنه سيعاقب في حال ارتكابه أي مخالفة انضباطية أو أي فعل أو سلوك مخالف للقانون ومخالف

لنظام المؤسسة الأمنية التي يعمل بها، وبالتالي يفرض على كل فرد وضابط يعمل داخل هذه المؤسسة بالانضباط والالتزام بالأوامر والقوانين النازمة للمؤسسة الأمنية، مما يجعل أفراد هذه المؤسسة أكثر نزاهة وقبولاً أمام المجتمع، وتخلق الثقة لأفراد المجتمع بنزاهة وشفافية عمل أفراد المؤسسة، فالله عز وجل قد خلق هذه الدنيا وجعل الثواب والعقاب والجنة والنار، وذلك مريبو بتصرفات وأفعال وسلوك الشخص.

4.2 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري الذي هو الموضوع الأساسي للدراسة، حيث تكون من ثلاث مباحث كالتالي:

• المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية:

وقد تناول هذا المبحث القيادة الاستراتيجية بشيء من التفصيل حيث تحدث عن مفهوم القيادة وتعريفها، ودراسة الفرق بين الإدارة والقيادة، وذكر أهمية القيادة وخصائصها، وتوضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وخصائصها، مع ذكر العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، وذكر مهام وأدوار القيادة الاستراتيجية التي تتمثل في التالي:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.
2. استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية.
6. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

• المبحث الثاني/ الشفافية الادارية:

وتناول هذا المبحث الشفافية الإدارية بشيء من التفصيل حيث تحدث عن مفهوم الفساد الاداري وتعريفه، والفرق بين مظاهر الفساد وعناصر الشفافية، كما وذكر هذا المبحث مفهوم الشفافية الادارية وأهميتها وفوائد تطبيقها، وذكر أسس ومبادئ الشفافية الادارية، وتحديد أنواع الشفافية واطارها والمشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية، وتوضيح الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة الأمنية والتي هي مجتمع الدراسة، ومعرفة الحيادية السياسية للأجهزة الأمنية، وشفافية تنظيم واستخدام ممتلكات الأجهزة الأمنية.

• المبحث الثالث/ وسائل القيادة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية داخل المؤسسة الأمنية:

تناول هذا المبحث مواضيع عديدة ومتنوعة ومنها:

- طرق واساليب القيادة الاستراتيجية في تحسين واقع الشفافية الادارية في المؤسسة.

- القيادة الاستراتيجية وشفافية الاتصال الاداري في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية القوانين والتشريعات في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية اتخاذ القرارات في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية تبادل المعلومات والبيانات في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية تقييم الأداء في المؤسسة الأمنية.
 - القيادة الاستراتيجية وشفافية المساءلة في المؤسسة الأمنية.
- حيث أن الهدف من هذا المبحث الربط بين القيادة الاستراتيجية والشفافية الادارية، وتوضيح علاقة الارتباط بينهما.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3	المقدمة.
2.3	الدراسات الفلسطينية.
3.3	الدراسات العربية.
4.3	الدراسات الأجنبية.
5.3	التعقيب على الدراسات السابقة.
6.3	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
7.3	أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
8.3	أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
9.3	الفجوة البحثية.
10.3	الملخص.

1.3 المقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية أمام الباحث يعتمد عليها للوصول إلى رؤية واضحة عن موضوع ومشكلة الدراسة، حيث سيتناول الباحث العديد من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها هذه الدراسات، ومعرفة الأساليب والإجراءات التي اتخذتها، والتعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، وسيتم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية (فلسطينية، عربية، أجنبية) وستتناول عنوان وأهداف ومجتمع الدراسة التي حصلت فيه وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات، إضافة إلى التعقيب على هذه الدراسات وإظهار وجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، وما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات، وقد تم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

2.3 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (القيسي، 2015)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) ويقدر عددهم بـ (172) موظفًا في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت عينة الدراسة تعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد كانت الاستبانة هي أداة البحث المستخدمة في جمع المعلومات، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزنًا نسبيًا (62.4 %).
- بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزنًا نسبيًا (67.8 %).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- تعزيز الموارد المالية اللازمة للوزارة.
- الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.

2. دراسة (النخالة، 2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الاستراتيجية الذهنية، الإنسانية، الفنية، الذاتية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة "مدير ودائرة رئيس قسم للعاملين في الأجهزة الأمنية (الشرطة، الأمن والحماية، الأمن الداخلي) في محافظات غزة وعددهم (1135) منتسباً، ولهذا الغرض تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية عددها (287) وتم استرداد (271) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- جاء مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظة غزة بوزن نسبي (68.88%).
- جاء مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة بوزن نسبي (71.26%).
- تبين وجود علاقة طردية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على تعزيز مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظة غزة.
- وضع أسس واضحة وموضوعية لاختيار القادة وفق معايير مهنية مما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- تبني نظام واضح للحوافز والمكافآت للحفاظ على الروح المعنوية لدى العاملين في الوزارة.

3. دراسة (المصري، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ(177) موظفًا في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية.

وقد صمم الباحث أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان مكون من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (spss).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة نسبة (68.45%).
- بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة وزنًا نسبيًا (67.15%).
- يوجد نظام رقابي فعال للتحقق من الأداء متضمنًا نظامًا رقابيًا ماليًا، ويوجد علاقة مباشرة بين الأداء المالي والتنظيمي.
- ترتبط القيادة الاستراتيجية وتتأثر معنويًا بالمرونة الاستراتيجية في الوزارة، وذلك لتحديد دور قيادات الوزارة وتوجيهها الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.
- مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي، والعمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم.
- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة.

4. دراسة (صالح، 2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمدراء بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارستهم للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية والنهوض بالسلوك الإبداعي لديهم.

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددهم (113) من رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تنمية قدرات مدراء وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.
- ضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى القيادات الاستراتيجية من خلال تنمية القدرة على التفكير التحليلي والناقد والإبداعي لتوظيفها وتشجيعهم على الجرأة واتخاذ المبادرة في العمل.

5. دراسة (أبو غنيمه، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وظيفة رئيس شعبة وحتى وظيفة وكيل وزارة والبالغ عددهم (3337) موظفًا، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (384) واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على أدوار القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).
- وجود علاقة طردية بين أدوار القيادة الاستراتيجية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أدوار القيادة الاستراتيجية، تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، بينما يوجد فروق تعزى للبيانات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة قيام الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بتعزيز المفاهيم الإدارية لدى العاملين.
- الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، نظرًا لتأثيره السلبي على إنتاجية العاملين، واتخاذ التدابير اللازمة لتقليل مستوياته بين العاملين.
- تهيئة الوسائل المادية التي تمكن القادة العاملين في الوزارات الفلسطينية من تحديد المشاكل وضغوطات العمل كي تمكنها من التعامل الإيجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من آثارها.

6. دراسة (عمار، 2015)، بعنوان: الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - قطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الرقابة الداخلية في الجامعات الفلسطينية مع الاسترشاد بمكونات نموذج COSO للرقابة الداخلية بمكوناته الخمسة (بيئة الرقابة، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، الاتصال والمعلومات، المتابعة) والتعرف على مقدار تطبيق هذا المعيار في

الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مع إمكانية ربط الرقابة الداخلية بهذه الجامعات مع مستوى الشفافية الإدارية، مع العلم أن هذا المعيار قد غلب استخدامه في المؤسسات الربحية دون التطرق للمؤسسات التعليمية، سعيًا من الباحث لإثبات قدرة هذا المعيار على رفع مستوى الشفافية في هذه المؤسسات.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية سواء أكان أكاديميًا إداريًا، أم إداريًا والبالغ عددهم (392) موظفًا وتم اختيار عينة عشوائية طبقية وعددها (197)، واستثنى الباحث من هم في الإدارة العليا ومجلس الجامعة، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- مكونات الرقابة الداخلية بحسب معيار (COSO) متوافرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة بنسبة (68%) ويدل ذلك على توافر مكونات الرقابة الداخلية بنسبة معقولة.
- مستوى الشفافية الإدارية متوافرة بنسبة (63.4).
- وجود علاقة طردية معنوية إحصائية بين مكونات الرقابة ومستوى الشفافية الإدارية كل على حدة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- نشر الوعي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية لتوضيح أسس بناء الشفافية وأبعادها، لتمثل الداعم الفاعل لتنفيذ أهداف الرقابة الإدارية وتحديث النظم والتعليمات الخاصة بالرقابة بشكل دوري.
- التأكيد على القيادات الإدارية بأن تكون نموذجًا إيجابيًا يحتذى به، وقدوة للعاملين في كافة الأعمال.
- العمل على إنشاء المجلس الأعلى للجامعات بحيث يتم وضع السياسات العليا من قبل لجنة تتضمن كفاءات وخبرات تأخذ على عاتقها الإشراف على هذه السياسات.

7. دراسة (الحشاش، 2014)، بعنوان: درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وأعد استبانتين كأداة للدراسة، الأولى: لتحديد درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، والثانية: لتحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (309) موظفين، واستخدم الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي (58.3%) وبوزن نسبي (71.60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت بمتوسط حسابي (87.3%) وبوزن نسبي (77.40%).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتهم الإدارية وتعزيز الممارسات التي تقضي إلى تحقيقها.
- سن القوانين والتشريعات التي تلزم مديري التربية والتعليم على انتهاج الشفافية في كل عملياتهم الإدارية.

8. دراسة (الفالوجي، 2014)، بعنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" جوال".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) في قطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين أبعاد الشفافية الإدارية والمتمثلة في (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الإجراءات واللوائح، التعيينات والحوافز) وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (180) موظفًا، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- متطلبات الشفافية الإدارية متوفرة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في قطاع غزة بنسبة (72.33%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأداء الموظفين.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في شركة جوال مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.
- الاستمرار في تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور مهم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- وضع آليات منهجية وموضوعية واضحة للمساءلة الإدارية ومساءلة الموظفين دون تمييز في حال وجود أخطاء إدارية.

9. دراسة (حرب، 2011)، بعنوان: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفين من الإداريين والأكاديميين، وبلغ حجم العينة (205) موظفين، واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.
- تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات.
- ينبغي أن تعمل الجامعة بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها، ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات المحيطة.

3.3 الدراسات العربية:

1. دراسة(الجهني،2015)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة "دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض".

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بالهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، ومعرفة مستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، والتعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين بين مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض بشأن متغيرات الدراسة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

حيث تكوّن مجتمع الدراسة من مجتمعين، الأول: القيادات في الهيئة الملكية بينبع والذين يشغلون المراتب الوظيفية الآتية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (141)، والثاني: القيادات في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض للرتب الآتية (مقدم، عقيد، عميد، لواء) والبالغ عددهم (275)، وبلغت عينة الدراسة الأولى (108) وبلغت العينة الثانية (162)، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض بمتوسط (3.4873) وكانت هذه المهارات أكثر توافراً لدى الهيئة الملكية بينبع بمتوسط (3.7030) عنها لدى قيادات المديرية العامة لحرس الحدود والتي كان متوسط توافرها (3.3449).
- الموافقة على السبل التي تعزز من دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة بمتوسط (4.2017 من 5.00).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض حول مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في المنظمين محل الدراسة لصالح الذين يعملون بالهيئة الملكية بينبع.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تأهيل وإعداد قادة المنظمين محل الدراسة لرفع مستوياتهم في المهارات الاستراتيجية المستدامة.
- على المنظمين أن تتبنوا استراتيجيات الاستدامة وأن يتم اعتمادها في وضع خططها الاستراتيجية.
- أن تهتم المديرية العامة لحرس الحدود بالبعدين البيئي والاقتصادي للاستدامة.

2. دراسة (المتحمي، 2015) بعنوان: الثقافة الاجتماعية وعلاقتها بالنزاهة والشفافية "دراسة ميدانية على الضباط العاملين في مرور منطقة الرياض"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة الاجتماعية وعلاقتها بالنزاهة والشفافية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مرور منطقة الرياض وعددهم الاجمالي (168)

ضابطاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- خصائص الثقافة الاجتماعية السائدة بدرجة مرتفعة جداً في مرور منطقة الرياض هي: الحزم في مواجهة أي خطأ أو تقصير، وتجنب الإفراج عن المخالفين الموقوفين نتيجة ارتكاب مخالفات مرورية قبل انتهاء مدة توقيفهم.
- يوجد ارتباط طردي ضعيف بين خصائص الثقافة الاجتماعية السائدة في مرور منطقة الرياض ومستوى الالتزام بالنزاهة والشفافية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- حسن توزيع أعباء العمل على العاملين في المرور تبعاً لحجم العمل ودرجة صعوبته.
- مضاعفة العقوبات على مراجعي المرور الذين يحاولون تقديم رشوة أو أي إغراء للعاملين مقابل سرعة إنهاء معاملاتهم.
- استخدام نظام إلكتروني يحدد دخول المعاملات للمرور والإجراءات التي تتم عليها ومواعيدها.

3. دراسة (العتيبي، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات.

تهدف الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بالمحافظة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (2138) معلمة و(1260) معلماً وتم اختيار عينة للدراسة من (300) معلم و(350) معلمة بأسلوب العينة العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة وكانت الاستبانة أداة الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الشفافية وبأبعادها وفقاً لمتغيرات الجنس لصالح المعلمات.

- توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تمكين المعلمين وفقاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات.
- لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات درجات التمكين وأبعاده وفقاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، باستثناء بُعد الاستقلالية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة مقابل الثانوية ولصالح المتوسطة مقابل الابتدائية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز الممارسات التي تقوم بها إدارات المدارس بالتعليم العام في تطبيقها للشفافية الإدارية والتمكين التي كانت بدرجة عالية والعمل على دراسة العلاقة بين الشفافية والتمكين مع متغيرات أخرى.

4. دراسة (البقي، 2014) بعنوان: دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية- دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية من حيث توفر أبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء) من وجهة نظر القيادات الجامعية والتعرف على درجة ممارسات بناء قدرات القيادات الجامعية من حيث الممارسات (الأكاديمية، الإدارية، التربوية) من وجهة نظر القيادات الجامعية.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسات الحالية، ووزعت الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية بجامعة أم القرى (ذكور، إناثاً)، حيث بلغ عددهم (398) قائداً.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- درجة تطبيق الشفافية التنظيمية لدى القيادات الجامعية بجامعة أم القرى من خلال أبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء) بمعدل متوسط قيمتها (3.08).

- بلغت درجة ممارسات بناء قدرات القيادات الجامعية من حيث الممارسات الآتية (الأكاديمية، الإدارية، التربوية) بمعدل متوسط قيمتها (3.07).
- وجود علاقة ارتباطية بين درجات تطبيق الشفافية التنظيمية ودرجات ممارسات بناء قدرات القيادات الجامعية موجبة بلغت قيمتها (0.84) عند مستوى دلالة (0.05).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- معرفة درجات ممارسات بناء قدرات القيادات الجامعية من خلال درجات أبعاد الشفافية التنظيمية.
- تفعيل دور الشفافية التنظيمية بالجامعة من خلال إلحاق القيادات بندوات ومؤتمرات تعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم.

5. دراسة (المطيري، 2014) بعنوان: مقومات القيادة وسبل تطويرها لدى القادة العسكريين.

هدفت الدراسة للتعرف على مقومات القائد في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، حيث كان مجتمع الدراسة من جميع الضباط بقوة الصواريخ الاستراتيجية بمنطقة الرياض، وبلغ مجتمع الدراسة (1739)، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (345) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على أثر مقومات القائد في التخطيط على تطوير القيادات العسكرية بدرجة عالية، وأن جميع قيم مربع كأي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
- أفراد عينة الدراسة موافقون على أثر مقومات القائد في التوظيف على تطوير القيادات العسكرية بدرجة عالية، وأن جميع قيم مربع كأي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
- أفراد عينة الدراسة موافقون على أثر مقومات القائد في التوجيه على تطوير القيادات العسكرية بدرجة عالية، وأن جميع قيم مربع كأي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- توفير مهارات الاتصال الفعال بين القادة.
- العمل على توفير فرص التدريب يساهم في تنمية مهارات العاملين القيادية بدرجة كبيرة.

6. دراسة (الطراونة، 2013) بعنوان: أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية- شركة أدوية الحكمة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الشفافية الإدارية (شفافية الأنظمة والقوانين، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- تصورات الباحثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) قد جاءت مرتفعة.
- احتل بعد شفافية الأنظمة والقوانين المرتبة الأولى وتلاه شفافية تقييم الأداء والمرتبة الثالثة الاتصال الإداري والرابعة شفافية المعلومات والبيانات والخامسة شفافية اتخاذ القرارات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات المبحوثة بصورة أفضل مما هي عليه.
- المحافظة على مستوى الشفافية الإدارية بما ينعكس على زيادة مستوى الأمن الوظيفي للعاملين وبالتالي شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

7. دراسة (رحيمة، 2012) بعنوان: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الرؤية، التركيز والتنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة، وهي: (التهيؤ للمواجهة، التأمل المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسلي، البحث عن الدعم الوجداني وتجنب المواجهة)، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين، وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائدًا عسكريًا في منظمتي الدفاع والداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات، كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغط العمل.

8. دراسة (الزعيبي، 2010) بعنوان: دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة، تطوير الهياكل التنظيمية، حيث إن مجتمع الدراسة يتكون من الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء) وعددهم (200) ضابط، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية) وعددهم (100) موظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق دالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- إلحاق العاملين في وزارتي الداخلية والشؤون الاجتماعية والعمل بدورات تدريبية في مجالي القيادة وتطوير المنظمات.
- المساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين، وإشعارهم أنهم سواسية في الاستفادة من الحوافز والمزايا وتحمل المسؤولية.

- تشجيع الحوار الناقد والبناء ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

9. دراسة (السبيعي، 2010) بعنوان: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (2.362 و 2.528).
- مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها- إن وجد- بين (2.81 & 2.975).
- درجة شيوع أنماط الفساد الإداري المندرجة تحت هذا المحور في القطاعات الحكومية بين (3.487 & 3.624).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.
- تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.

10. دراسة (المربع، 2008) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية "دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مدخلين، هما: المسح الاجتماعي بالعينة، والدراسات الوثائقية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل وفق نظام خاص بالحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القيادات الاستراتيجية على العمل والإنجاز.
- العمل على دعم قيم العدالة والمساواة والتركيز على فرق العمل ذاتية الإدارة بهدف زيادة معدلات الولاء والانتماء للعاملين في الأجهزة الأمنية.
- الاهتمام بالخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.

11.دراسة (النعمي،2006) بعنوان: اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المدخل الوثائقي ومدخل المسح الاجتماعي الشامل كأداة للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من (300) ضابط، وكانت العينة تشمل جميع مجتمع الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك فهم وإدراك ودعم لإدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر بدرجة عالية جدًا.
- توجد متطلبات متوافرة بدرجة عالية جدًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل التخلص من الأساليب التقليدية في العمل، تقدير جهود العاملين في الوزارة، تبسيط ومراجعة الإجراءات والتركيز على العمل الجماعي.
- توجد بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة نحو بعض محاور إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم، ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وطباعة وتوزيع النشرات التخصصية وتنظيم المؤتمرات.
- تطوير معايير دقيقة لقياس الأداء ويمكن الاستعانة بخبرات وتجارب الدول الأخرى إذا كان ذلك ممكناً ومناسباً.

12. دراسة (الطشة، 2007) بعنوان: درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف هذه الدراسة فقد تم بناء استبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دول الكويت، من خلال الاهتمام بالشفافية بشكل أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدوريات والندوات ووسائل الإعلام.

4.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Wiraporn et al, 2014)، بعنوان: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية

المدارس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية، ومستويات الفاعلية في المدارس، والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية، وفاعلية المدارس في المجلس المحلي بـ(kaenKhon) في تايلاند، حيث طبقت على عينة من (32) مدير مدرسة، و(217) مدرساً. وتم الحكم على مستوى القيادة من خلال العوامل الآتية: الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة. أما فيما يخص الفاعلية في المدارس فقد تم الاعتماد على الأبعاد الآتية: خصائص الطلاب، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة، مناخ وبيئة المدرسة.

من أهم نتائج الدراسة:

- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق، بينما توجهات المنظمة أقل نسبة، وهي متوسطة.
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعاليات المدارس كان مرتفعاً، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة، بينما لإنجازهم أقل نسبة.
- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.520$)، أي علاقة موجبة بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، وهو ما يعزز مساهمته في تحسينها.

2. دراسة نورمان وآخرون (Norman et al, 2010) بعنوان: أثر الشفافية والإيجابية على

الثقة بالقيادة وفعاليتهم الملاحظة الملموسة.

The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders

and their Perceived Effectiveness.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، وتمثلت عينة الدراسة من (304) مشاركين وتم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كوالالامبور في الولايات المتحدة الأمريكية.

من أهم نتائج الدراسة:

- إن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم.

- إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراته، ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، والتحدي الأكبر أن لا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.
- إن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة اتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء.
- ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر إيجابية في التعامل من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم.

3. دراسة (Celik& Pisapia,2010) بعنوان: ممارسة القيادة الاستراتيجية لمدراء المستشفيات التركية.

كان الهدف من الدراسة تمييز أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفعليين في تركيا، وتمثلت محددات الدراسة الثلاثة بـ: إجراءات القائد، الخصائص الشخصية، التنظيمية، فعالية المدير، وقد تم استخدام تصميم كمي غير تجريبي، وتقنيات الانحدار المتعدد، والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختبرة، ولقد شارك في الدراسة (440) مديرًا.

من أهم نتائج الدراسة:

- إن كل أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسية، والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير.
- استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين منبئ قوي بفاعلية المديرين، وإن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة.
- لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

4. دراسة (jooste&fourie,2009) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجية فعالة.. تصورات القادة الاستراتيجية في جنوب أفريقيا.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجيين في المؤسسات بجنوب أفريقيا، وكشفت الدراسات السابقة عن أن تنفيذ الاستراتيجية يعتبر عنصرًا مهمًا من عناصر عملية الإدارة الاستراتيجية، وتشير البحوث إلى أن تنفيذ الاستراتيجية مهم أكثر بكثير من صياغة الاستراتيجية، وأن تنفيذ الاستراتيجية بدلاً

من صياغة الاستراتيجية، هو مفتاح الأداء التنظيمي على أعلى مستوى، ومع ذلك فإنه تم توثيق الجهود التي فشلت بشكل كبير في تطبيق الاستراتيجية جميعاً، وأن هناك عوائق كثيرة أمام تطبيق الاستراتيجية، ونقص في القيادة في المؤسسة وخاصة القيادة الاستراتيجية على أنها أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

من أهم نتائج الدراسة:

- إن القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في فعالية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات بجنوب أفريقيا.
- القيادة الاستراتيجية تعد أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

5. دراسة (Seyoum&Manyak , 2009) بعنوان: أثر شفافية القطاع الخاص والعام

على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية.

أجرت جامعة جنوب شرق نوبا في فلوريدا تلك الدراسة لتختبر دور شفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للبلدان النامية، وتعرف الدراسة شفافية القطاع العام بتوفير معلومات واضحة عن القواعد والإجراءات الحكومية وشفافية التشريعات واللوائح. وترتبط الشفافية في القطاع العام بدرجة الفساد والرشوة وحقوق الملكية والكفاءة البيروقراطية، وسيادة القانون، أما شفافية القطاع الخاص فتشير إلى كشف الشركات المنتظم والمستدام عن الأوضاع المالية والمحاسبية إلى الجهات الخارجية والحكومة، وقد تم اختيار (82) دولة من الدول النامية في مناطق جغرافية متنوعة، في حين استوفيت بيانات (58) دولة، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغير التابع (الاستثمارات الأجنبية) وعدة متغيرات مستقلة (شفافية القطاع العام والخاص).

من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة، فكلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تؤثر شفافية القطاع الخاص على الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدرجة أكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.
- تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تحسين أداء القطاع العام من خلال تخفيض الفساد وزيادة توفير العمالة الماهرة، ويتضح أن للقطاع العام دوراً محدوداً في التأثير على الاستثمارات

الأجنبية، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك افتقار هذا القطاع إلى البيروقراطية الماهرة والتمكنة والخالية من الفساد والقادرة على توفير معلومات دقيقة وصادقة، وينبغي أن يتغير هذا الدور المحدود إذا تولدت الإدارة الحقيقية لتلك الدول في جذب الاستثمارات إليها.

6. دراسة سفنسون (svensson2007) بعنوان: المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية.

Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، واستخدم الباحث المنهج النوعي والكمي على حد سواء، لاستكشاف وثائق قانونية، وتحليل البيانات، وإجراء المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي السويدية والهيئات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة، ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة، إلا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك، على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية.

من أهم نتائج الدراسة:

- تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي.
- ظهرت بعض نقاط الضعف في الإدارة في المؤسسات المبحوثة منها: عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في اتخاذ القرارات.

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث لبعض الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة فإنه سيقوم ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال (المنهج، أداة الدراسة، العينة والمجتمع، أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة).

من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اتباع المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأنسب لدراسة الحالات الاجتماعية لمثل هذه الدراسات ومنها دراسة (القيسي، 2015) ودراسة (النخالة، 2015) ودراسة (صالح، 2015) ودراسة (عمار، 2015) ودراسة (الحشاش، 2014) ودراسة (الفالوجي، 2014) ودراسة (الجهني، 2015) ودراسة (المتحمي، 2015) ودراسة (العتيبي، 2015) ودراسة (المطيري، 2014)، ودراسة (Wiraporn et al, 2014) واختلفت فقط مع دراسة سفنسون (svensson2007) فقد استخدمت المنهج النوعي والكمي في دراسته.

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اتباع أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات عن الدراسات مثل دراسة (القيس، 2015) ودراسة (النخالة، 2015) ودراسة (صالح، 2015) ودراسة (عمار، 2015) ودراسة (الحشاش، 2014) ودراسة (الفالوجي، 2014) ودراسة (الجهني، 2015) ودراسة (المتحمي، 2015) ودراسة (العتيبي، 2015) ودراسة (المطيري، 2014). ودراسة (Wiraporn et al, 2014) واختلفت فقط مع دراسة سفنسون (svensson2007) فقد استخدمت المقابلات لجمع البيانات.

من حيث المجتمع والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في مجتمع الدراسة حيث كانت بعض الدراسات السابقة على منتسبي الأجهزة الأمنية مثل دراسة (النخالة، 2015) ودراسة (الجهني، 2015)

ودراسة (المربع، 2008) ودراسة (المطيري، 2014) ودراسة (المتحمي، 2015) ودراسة (رحيمة، 2012) ودراسة (السبيعي، 2010) ودراسة (النعيمة، 2006).

و**اختلفت** مع باقي الدراسات في إجراءاتها على جهات مدنية مثل دراسة (العنبي، 2015) ودراسة (البقي، 2014) ودراسة (الطشة، 2007).

و**اتفقت** الدراسة مع أغلب الدراسات في نوعية العينة المستخدمة، حيث استخدمت أغلب الدراسات العينة الطبقية العشوائية مثل دراسة (القيس، 2015) ودراسة (النخالة، 2015) ودراسة (صالح، 2015) ودراسة (عمار، 2015) ودراسة (الحشاش، 2014) ودراسة (الفالوجي، 2014) ودراسة (الجهني، 2015) ودراسة (المتحمي، 2015) ودراسة (العنبي، 2015) ودراسة (المطيري، 2014). ودراسة (Wiraporn et al, 2014).

6.3 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
2. استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة.
3. اتفاقها مع بعض مجالات الدراسة.
4. اتفاقها مع بعض مجتمعات الدراسة بإجراءاتها على الجانب الأمني.

7.3 أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة دراسة جديدة تدرس دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لقوى الأمن الفلسطيني.
2. تعمل على ربط دور القيادة الاستراتيجية بتعزيز مفهوم الشفافية في المؤسسة.

8.3 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لقد استفادت وما زالت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي الآتية:

1. إعداد الإطار النظري للدراسة.
2. اختيار أداة الدراسة وتصميمها.

3. اختيار منهج الدراسة المناسب
4. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. عرض النتائج ومناقشتها.

9.3 الفجوة البحثية:

واستناداً لما سبق من رصد للدراسات السابقة، فإنه يمكن مقارنة الدراسة الحالية ومعرفة ما يميزها عن الدراسات السابقة، وبالتالي فإن الفجوة البحثية تتمثل في الآتي:

- تربط هذه الدراسة كدراسة جديدة بين علاقة القيادة الاستراتيجية وتعزيز شفافية الإدارة وتحديداً في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة.
- تم تطبيق هذه الدراسة على قوى الأمن الفلسطيني وتناولت علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الشفافية الإدارية.
- العديد من الدراسات السابقة تناولت القيادة الاستراتيجية وحدها، ودراسات أخرى تناولت الشفافية الإدارية وحدها، لكن هذه الدراسة ربطت ما بين القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية.
- بعض الدراسات اقتصر على بعد أو أكثر لقياس الشفافية الإدارية، لكن هذه الدراسة شملت أبعاد الشفافية الإدارية.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى التي ستدعم وتعزز الشفافية الإدارية داخل قوى الأمن الفلسطيني.

وبناء على ما تتميز به الدراسة الحالية، عن الدراسات السابقة، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق الشكل الآتي:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية

- اهتمت الدراسة بالتعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الشفافية الإدارية.
- ركزت هذه الدراسة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وربطها بالشفافية الإدارية.
- مجتمع الدراسة شمل جميع قوى الأمن الفلسطيني.
- تم تطبيق الدراسة على قوى الأمن الفلسطيني.

الفجوة البحثية

- لم تركز الدراسات السابقة على علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة.
- هذه الدراسة جديدة من نوعها التي تجرى على قوى الأمن الفلسطيني وتربط المتغيرين بموضوع الدراسة.
- لم تركز الدراسات السابقة وتتناول متغيرات موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة

- تناولت الدراسات السابقة القيادة الاستراتيجية بمعزل عن الشفافية وتناولت الشفافية بمعزل عن القيادة.
- ركزت القيادة الاستراتيجية على عدة أبعاد منها:
 - السياسات الإدارية.
 - السلوك الإبداعي.
 - الاحتراق الوظيفي.
 - ضغط العمل.
 - الثقافة التنظيمية.
- ركزت الشفافية الإدارية على عدة أبعاد منها:
 - الفساد الإداري.
 - الأداء الوظيفي.
 - الرقابة الداخلية.
- تم تطبيق الدراسات السابقة على:
 - القطاع الصحي.
 - القطاع التعليمي.

شكل (1.3) الفجوة البحثية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة.

10.3 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة حيث تم تصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية (فلسطينية، عربية، أجنبية) وقد تناولت الدراسات الفلسطينية المزيج من الدراسات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية مع ذكر أهم النتائج والتوصيات التي تناولتها كل دراسة.

وكذلك الحال بالنسبة للدراسات العربية فقد تم تناول العديد من الدراسات التي تتحدث عن القيادة الاستراتيجية وكذلك الشفافية الادارية وتحديد أهم النتائج والتوصيات.

وكذلك بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد تم تناول دراسات تخص القيادة الاستراتيجية ودراسات تخص الشفافية الادارية، وتم التعقيب على الدراسات السابقة من حيث المنهج وأداه الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وتم التركيز على أوجه الاتفاق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة، وذكر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة مع توضيح طبيعة الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- 1.4 المقدمة.
- 2.4 منهجية الدراسة.
- 3.4 مجتمع الدراسة.
- 4.3 عينة الدراسة.
- 5.4 مصادر بناء الاستبانة.
- 6.4 خطوات بناء الاستبانة.
- 7.4 أداة الدراسة.
- 8.4 صدق أداة الدراسة.
- 9.4 ثبات أداة الدراسة.
- 10.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة.
- 11.4 اختبار التوزيع الطبيعي.
- 12.4 ملخص الفصل.

1.4 المقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقق أهدافها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة التي استخدم فيها معادلة (ريتشارد جيجر) لتحديد العينة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، التي استخدم فيها (مقياس ليكرت) الخماسي التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفقاً للبرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الضباط اصحاب الرتب العسكرية من رتبة (نقيب فما فوق)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (4750) ضابطاً؛ (هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية، بتاريخ 2016/2/28م).

4.4 عينة الدراسة:

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتحديد عينة الدراسة، وتم استخدام معادلة (رينتشارد جيجر) لتحديد العينة وهي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث إن N هي حجم المجتمع، و Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)، و D هي نسبة الخطأ.

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{4750} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

وبلغت عينة الدراسة (355) مفردة حسب معادلة رينتشارد جيجر.

جدول (1.4)

مجتمع وعينة الدراسة

الرتبة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية
لواء	10	1
عميد	50	4
عقيد	199	15
مقدم	432	32
رائد	1366	102
نقيب	2693	201
الإجمالي	4750	355

5.4 مصادر البيانات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

6.4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 - استشارة الباحث عددًا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
 - تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
 - تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
 - تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من قسمين أساسيين.
- تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في الجامعات، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة؛ من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (47) فقرة.

7.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول (علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني).

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب: الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (47) فقرة.

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (30) فقرة.

المجال الأول: التوجه الاستراتيجي عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: تطوير رأس المال البشري عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: تعزيز الشفافية الإدارية، ويتكون من (17) فقرة.

تم استخدام (مقياس ليكرت) الخماسي التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2.4):

جدول (2.4)

درجات مقياس

الاستجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

وقد اختار الباحث (مقياس ليكرت) الخماسي (1-5) للاستجابة، وكلما اقتربت الاجابة من 5 دلّ على الموافقة الكبيرة على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

8.4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بـ (صدق الاستبانة) أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه. وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 مفردة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين (الصدق الظاهري):

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) متخصصاً في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وأسماء المحكمين بالملحق (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية؛ انظر الملحق (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

يوضح جدول (3.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (التوجه الاستراتيجي عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة والدرجة الكلية للمجال

م	التوجه الاستراتيجي عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تحرص القيادة على تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة.	0.833*	0.000
2	تتبنى القيادة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة الأمنية لنشرها بين الضباط.	0.736*	0.000
3	تعتمد القيادة على خطط استراتيجية تتبثق من رسالة المؤسسة الأمنية.	0.709*	0.000
4	تتميز رؤية قيادة المؤسسة الأمنية بالمرونة والقدرة على التجديد.	0.839	0.000
5	تضع القيادة تصورات واضحة للمؤسسة الأمنية للتعامل مع الفرص والتهديدات.	0.767*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة)، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال

م	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تستقطب القيادة الكفاءات والقدرات المميزة لتخدم المؤسسة الأمنية.	0.870*	0.000
2	تتبنى القيادة الكفاءة أساساً لترقية الضباط داخل المؤسسة الأمنية.	0.804*	0.000
3	تستفيد القيادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.	0.516*	0.000
4	تعتمد القيادة على تحفيز الضباط بطرق وأساليب مختلفة.	0.666*	0.000
5	تهتم القيادة بتطوير الكادر الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية.	0.545*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تطوير رأس المال البشري عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول (5.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال (تطوير رأس المال البشري عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال

م	تطوير رأس المال البشري عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تهتم القيادة بتهيئة وإعداد قادة للأجهزة الأمنية والإدارات المركزية في المستقبل.	0.775*	0.000
2	تساعد القيادة ضباطها على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	0.608*	0.000
3	تكافئ قيادة المؤسسة الأمنية ضباطها ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.	0.720*	0.000
4	تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تنظيم الدورات المتنوعة للضباط.	0.537*	0.000
5	توفر القيادة وسائل تكنولوجيا حديثة لتطوير أداء ضباط المؤسسة الأمنية.	0.707*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة والدرجة الكلية للمجال

م	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تشجع القيادة على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة ودعمها كثقافة للمؤسسة.	0.514*	0.000
2	تشجع المؤسسة الأمنية ضباطها على العمل بروح الفريق الواحد.	0.725*	0.000
3	تؤمن القيادة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة أداء والتزام الضباط.	0.360*	0.019
4	ترسخ القيادة علاقة الود والاحترام بين الضباط داخل المؤسسة الأمنية.	0.807*	0.000
5	تساهم القيادة في رفع الروح المعنوية لدى الضباط.	0.820*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (7.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال (تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال

م	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجيتها.	0.576*	0.000
2	تكافئ القيادة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة الأمنية.	0.632*	0.000
3	تمثل قيادة المؤسسة الأمنية قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	0.824*	0.000
4	تساهم القيادة في تنفيذ برامج تدريبية تُرسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة الأمنية.	0.634*	0.000
5	تتجنب القيادة تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.	0.665*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال (الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة) والدرجة الكلية للمجال

م	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتوفر داخل المؤسسة الأمنية نظام رقابي واضح وفعال للتحقق من سلامة الأداء.	0.776*	0.000
2	يهدف النظام الرقابي داخل المؤسسة الأمنية لتصحيح الانحرافات وليس العقاب.	0.649*	0.000
3	يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.	0.737*	0.000
4	تتمتع وحدات ودوائر الرقابة داخل المؤسسة الأمنية بصلاحيات تناسب عملها.	0.800*	0.000
5	تتم الرقابة على الأجهزة الأمنية وفق خطة رقابية واضحة.	0.785*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المحور الثاني: تعزيز الشفافية الإدارية

يوضح جدول (9.4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (تعزيز الشفافية الإدارية) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.4)

معامل الارتباط بين فقرات مجال تعزيز الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال

م	تعزيز الشفافية الإدارية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بالسرعة والوقت المناسب.	0.633*	0.000
2	توفر قيادة المؤسسة الأمنية قنوات اتصال مفتوحة مع الأجهزة والإدارات الأخرى.	0.515*	0.000
3	تستفيد قيادة المؤسسة الأمنية من ردود التغذية الراجعة لأجل تصحيح مسار عملية الاتصال والتواصل.	0.730*	0.000
4	تطبق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.	0.635*	0.000
5	تمتاز القوانين والأنظمة بأنها مكتملة لبعضها البعض دون تعارض أو ازدواجية.	0.617*	0.000
6	تتسم إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية بالوضوح والبساطة.	0.557*	0.000
7	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية أن تكون قراراتها واضحة ومعلنة لضباطها.	0.431*	0.000
8	تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تصحيح وتعديل إجراءات العمل باستمرار لتخدم مصالح المؤسسة.	0.613*	0.000

م	تعزيز الشفافية الإدارية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
9	توافق قرارات المؤسسة الأمنية احتياجات الضباط داخل المؤسسة.	0.557*	0.000
10	تحرص القيادة على إيصال المعلومات للضباط في الوقت المناسب.	0.667*	0.000
11	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها.	0.574*	0.000
12	تحافظ قيادة المؤسسة الأمنية على سرية المعلومات التي تمنع نشرها والكشف عنها.	0.671*	0.000
13	يتميز تقييم الأداء داخل المؤسسة الأمنية بموضوعية ونزاهة وشفافية.	0.742*	0.000
14	تتقبل القيادة من الضباط الاعتراض في حال كانت نتيجة التقييم غير مرضية.	0.689*	0.000
15	تقوم المساءلة داخل المؤسسة الأمنية على معلومات مؤكدة وواضحة ودقيقة.	0.561*	0.000
16	تعتمد المؤسسة الأمنية على مبدأ العدالة في حالة تطبيق المساءلة على العاملين نتيجة بعض المخالفات.	0.507*	0.000
17	تتناسب العقوبة الموقعة على الضباط مع نوع المخالفة المرتكبة وفقاً للنظام المعمول به.	0.640*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيًا : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (10.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لكل محور

المجال	أبعاد المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
علاقة القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.	0.836*	0.000
	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة	0.861*	0.000
	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.	0.835*	0.000
	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.	0.828*	0.000
	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.	0.832*	0.000
	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.	0.788*	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

9.4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بـ (ثبات الاستبانة): أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient) وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11.4).

جدول (11.4)

معامل (ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	أبعاد المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
علاقة القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.	5	0.832*	0.827*
	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.	5	0.726*	0.798*
	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.	5	0.696*	0.671*
	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.	5	0.675*	0.795*
	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.	5	0.676*	0.686*
	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.	5	0.804*	0.809*
إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية		30	0.932	0.947*
إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية		17	0.892*	0.910*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11.4) أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لمحور علاقة القيادة الاستراتيجية؛ حيث تتراوح بين (0.675-0.832)، بينما بلغت لجميع المجالات (علاقة القيادة الاستراتيجية) (0.932). أما حسب طريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج

مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ، حيث تتراوح بين (0.671- 0.827)، بينما بلغت لجميع المجالات (0.947).

إن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لمحور تعزيز الشفافية الإدارية؛ حيث بلغت (0.892)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة (ألفا كرونباخ)؛ حيث بلغت (0.910).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

10.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

الأدوات الإحصائية المستخدمة هي:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: (One Way Analysis of) Variance لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

11.4 اختبار التوزيع الطبيعي (Test Normality Distribution):

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12.4).

جدول (12.4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	أبعاد المجال	عدد الفقرات	كولمجوروف-سمرنوف (K-S)	القيمة المعنوية sig
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.	5	0.970	0.304
	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.	5	1.011	0.258
	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.	5	0.930	0.352
	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.	5	0.739	0.646
	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.	5	0.788	0.563
	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.	5	0.703	0.705
إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية.		30	0.587	0.881
إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية.		17	0.558	0.914

واضح من نتائج جدول (12.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

12.4 ملخص الفصل:

تتاول هذا الفصل المنهجية الخاصة بالدراسة التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وكذلك مجتمع الدراسة الذي بلغ (4750) ضابطاً من رتبة (نقيب فما فوق)، كذلك عينة الدراسة التي اعتمدت على أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتحديد لها وفقاً لمعادلة (ريتشارد جيجر)، وكذلك أداة الدراسة التي اعتمدت على الاستبانة في الحصول على المعلومات وجمعها، وقد تم توزيع (30) مفردة لاختبار صدق أداة الدراسة، وتم تحكيم صدق الاستبانة من قبل محكمين متخصصين في المجال الأكاديمي والاحصائي، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، وكذلك معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة وكذلك اختبار (كولمجوروف - سمرنوف) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.5 المقدمة.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة.

4.5 اختبار الفرضيات.

5.5 ملخص الفصل.

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وعرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، وتوضيح نسبة الاسترداد والفاقد للاستبانة والوقوف على متغيرات الدراسة الشخصية والتي اشتملت على (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة؛ إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، التي يتم عرضها خلال هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول (1.5)

جدول يوضح نسبة الاسترداد والفاقد

النسبة	التكرار	الموضوع
87.0	310	استمارات مكتملة
13.0	45	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	355	المجموع

وينتضح من الجدول السابق (1.5) ما يلي:

- 1- تم استرداد (310) استبانة، وتعادل (87%) من الاستمارات، والتي تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين.
- 2- تم فقد (43) استبانة، وتعادل (13%)؛ حيث لم يتم استكمالها لظروف خاصة بالمبحوثين منعتهم من تعبئة الاستبيان.

جدول (2.5)

تكرار ونسبة كل متغير من المتغيرات الشخصية

المتغير الشخصي	البند	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	297	95.8
	أنثى	13	4.2
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	43	13.9
	بكالوريوس	227	73.2
	دراسات عليا	40	12.9
الرتبة العسكرية	عميد	1	.3
	عقيد	12	3.9
	مقدم	22	7.1
	رائد	82	26.5
	نقيب	193	62.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	3.9
	من 5 إلى أقل من 10	177	57.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	83	26.8
	15 سنة فأكثر	38	12.3

ويتضح من الجدول السابق (2.5) ما يلي:

- 1- أن 95.8% هم من الذكور، بينما 4.2% هنّ من الإناث، ويعود ذلك إلى أن مجتمع قوى الأمن الفلسطيني في الغالبية مجتمع ذكور.

2- أن ما نسبتهم 73.2% تعليمهم الجامعي بكالوريوس وهم الغالبية، و 13.9% دبلوم فأقل، و 12.9% دراسات عليا، وهذا يعني أن مجتمع قوى الأمن الفلسطيني مجتمع متعلم وحاصل على مؤهل علمي بتخصصات مختلفة.

3- أن ما نسبتهم (62.3%) رتبهم العسكرية نقيب، و (26.5%) رائد، و (7.1%) مقدم، و (3.9%) عقيد، و (0.3%) عميد، وهذا الأمر يوضح أهمية كل رتبة عسكرية موجودة داخل قوى الأمن الفلسطيني، ويظهر هذا الأمر أهمية وضرة الرتب المتدنية لقوى الأمن، مع أهمية وجود الرتب العليا بما يناسب الرتب المتدنية، دون الزيادة والتضخم في أحدهما.

4- أن (57.1%) ممن سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و (26.8%) من 10 إلى أقل من 15 سنة، و (12.3%) خدمتهم أكثر من 15 سنة، و (3.9%) أقل من 5 سنوات، وارتفاع نسبة الذين يخدمون من 5 إلى أقل من 10 سنوات يعود إلى الأعداد الكبيرة نسبياً التي تم توظيفها بعد عام 2006م، والانقسام الحاصل بين غزة والضفة، واستتكاف البعض عن العمل، أدى ذلك إلى توظيف أعداد جديدة لتجاوز الخلل الحاصل في الأعداد. والأعداد التي تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات هم ممن تم توظيفهم قبل عام 2006م.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة، حيث اعتبرت الدرجة 3 هي الحياد، وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

جدول (3.5)

درجات الموافقة حسب (اختبار T لعينة واحدة)

موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة ضعيفة
مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05	مستوى الدلالة يكون أكبر من 0.05	مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05
المتوسط < المتوسط العام المفترض (3)	المتوسط = المتوسط العام المفترض (3)	المتوسط > المتوسط العام المفترض (3)

من الجدول السابق يتضح أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (α) أقل من (0.05)، يكون هناك فروق معنوية بين المتوسط العام المفترض (3) والمتوسط الحقيقي للفقرة أو المجال، وإذا كانت قيمة المتوسط أعلى من المتوسط المفترض (3) تكون الموافقة بدرجة كبيرة، بينما إذا كان المتوسط المفترض أقل من المتوسط الحقيقي للفقرة أو المجال تكون الموافقة بدرجة ضعيفة، أما إذا كانت النتيجة لا توجد فروق معنوية؛ أي: إن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ففي هذه الحالة يكون المتوسط العام المفترض (3) قريباً أو مساوياً من المتوسط الحقيقي للبيانات، لذلك تكون الموافقة بدرجة متوسطة.

تحليل جميع فقرات الاستبيان:

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول الآتية:

جدول (4.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة

م	التوجه الاستراتيجي عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تحرص القيادة على تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة.	3.65	0.89	73.07	12.22	0.00	1	كبيرة
2	تتبنى القيادة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة الأمنية لنشرها بين	3.44	0.91	68.79	8.08	0.00	5	كبيرة
3	تعتمد القيادة على خطط استراتيجية تتبثق من رسالة المؤسسة الأمنية.	3.50	0.96	70.00	8.73	0.00	3	كبيرة
4	تتميز رؤية قيادة المؤسسة الأمنية بالمرونة والقدرة على التجديد.	3.50	0.95	70.07	8.87	0.00	2	كبيرة
5	تضع القيادة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات.	3.49	0.98	69.71	8.32	0.00	4	كبيرة
	إجمالي مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة.	3.52	0.74	70.33	11.63	0.00		كبيرة

من خلال جدول (4.5) السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية لصالح الموافقة الكبيرة على التوجه الاستراتيجي عند القيادة.

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة بلغ (70.33%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على التوجه الاستراتيجي عند القيادة، والاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى أن أفراد العينة من الضباط يدركون ويفهمون أهمية التوجه الاستراتيجي عند القيادة وداخل المؤسسة الأمنية، مع وضوح الرؤية والرسالة وضرورة وجود الخطط والتصورات اللازمة للتعامل مع الفرص والتهديدات، كما أن الوضع في قطاع غزة يتطلب التوجه الاستراتيجي والتفكير وفق خطط محكمة، للخروج من الأزمات التي تلم بقطاع غزة بعد فرض الحصار الظالم من قبل الاحتلال الإسرائيلي.
- وعند الإجابة على فقرات مجال التوجه الاستراتيجي عند القيادة، فقد احتلت الفقرة الأولى: (تحرص القيادة على تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.07%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة، ويعود ذلك إلى حرص القيادة على تحديد رؤية استراتيجية أمنية خاصة بالمؤسسة؛ نظرًا للظروف المحيطة التي تفرض ذلك الأمر، لتجعل المؤسسة الأمنية قادرة على الخروج من كل أزمة قد تطرأ عليها.
- بينما نجد الفقرة الثانية: (تتبنى القيادة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة الأمنية لنشرها بين الضباط) قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.79%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى تفهم القيادة لضرورة تحديد التوجه الاستراتيجي، وتبنى رؤية ورسالة واضحة تنشرها بين الضباط لتكون دافعًا وملهمًا لهم للعمل لتحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة؛ حيث إن أي مؤسسة لا تملك رؤية ورسالة واضحة المعالم تكون كالشخص الأعمى الذي يسير في الطريق، فأحيانًا يسير بشكل سليم، وأحيانًا يتعثر في الطريق.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القيسي (2015)، والتي كان إجمالي مجال التوجه الاستراتيجي للوزن النسبي يساوي (66.67%)، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارة لتحديد اتجاهها الاستراتيجي، كما اتفقت مع دراسة المصري (2015)، والتي كان إجمالي مجال التوجه الاستراتيجي للوزن النسبي يساوي (70.75%)، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غنيمة (2015)، والتي كان إجمالي مجال التوجه الاستراتيجي للوزن النسبي يساوي (57.12%)، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى الظروف الصعبة للوزارات التي تواجهها الحكومة الحالية والتي لها التأثير على دور القيادات العليا في العمل في الوقت الحالي. ويرى الباحث أن على القيادة داخل المؤسسة الأمنية الحفاظ على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة، والعمل وفق أسس علمية ممنهجة لتحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة، والحفاظ عليها والسعي لنشرها بين الضباط، ورسم الخطط والتصورات المناسبة للتعامل مع الفرص والتهديدات، لتستطيع التغلب عليها واحتوائها.

جدول (5.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند

القيادة

م	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تستقطب القيادة الكفاءات والقدرات المميزة لتخدم المؤسسة الأمنية.	3.09	1.02	61.71	1.41	0.16	3	متوسطة
2	تتبنى القيادة الكفاءة أساساً لترقية الضباط داخل المؤسسة الأمنية.	3.26	1.03	65.14	4.20	0.00	2	كبيرة
3	تستفيد القيادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.	2.81	1.06	56.29	-2.92	0.00	5	ضعيفة
4	تعتمد القيادة على تحفيز الضباط بطرق وأساليب مختلفة.	2.97	1.13	59.36	-0.47	0.64	4	متوسطة
5	تهتم القيادة بتطوير الكادر الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية.	3.50	0.91	70.00	9.18	0.00	1	كبيرة
	إجمالي مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة	3.13	0.78	62.50	2.68	0.01		كبيرة

من خلال جدول (5.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات (2،5) مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية. بينما كان متوسط الفقرتين (1،4) قريباً من المتوسط العام (3)، وكان مستوى الدلالة لهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما كانت الفقرة الثالثة ضعيفة؛ حيث كان متوسطها أقل من المتوسط العام (3).

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة بلغ (62.50%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.01) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة، والاستجابة كانت إيجابية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من الضباط يدركون مدى أهمية استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية التي تساهم في تحسين العمل، من خلال استقطاب الكفاءات والقدرات المميزة، والاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة، والسعي لتحفيز الضباط وترقيتهم على أساس الكفاءة.
- بينما الإجابة على فقرات مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة كانت الفقرة الخامسة: (تهتم القيادة بتطوير الكادر الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية) تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على الفقرة، والاستجابة كانت إيجابية، وهذا يعني اهتمام القيادة بالكادر الوظيفي، من حيث تطويره وتنمية قدراته العملية والمهنية من خلال التدريب والتعليم المستمر، والسعي لعقد الدورات الخاصة والمناسبة للجميع.
- بينما كانت الفقرة الثالثة: (تستفيد القيادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويرها لصالح العمل) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.29%) وهي أقل من (60%)،

وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من أفراد العينة على الفقرة، والاستجابة كانت سلبية، وهذا يعني أن المبحوثين يعتقدون أن القيادة لا تعطي اهتمامها للاستفادة من أصحاب الخبرات والمعرفة المتراكمة، سواء من خارج المؤسسة أو من أصحاب الرتب المتقاعدة، ولا يتم استغلال الكفاءات لتطويعها لصالح العمل، وقد أثر وضع قطاع غزة على ذلك من خلال الحصار المفروض عليها، ومنع أفراد الأجهزة الأمنية من السفر للضفة والتعاون مع الدول الأخرى للتدريب في الخارج.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المصري (2015)، والتي كان إجمالي مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية للوزن النسبي يساوي (67.19%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لضرورة وجود توجه لدى القيادة الاستراتيجية في استثمار القدرات الاستراتيجية للوزارة، واختلفت مع دراسة القيسي (2015)، والتي كان إجمالي مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية للوزن النسبي يساوي (56.27%) ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة باستثمار القدرات الاستراتيجية لدى العاملين، وذلك نظراً لقلة الإمكانيات المادية اللازمة للوزارة نتيجة الحصار الخانق.

ويرى الباحث أن على القيادة داخل المؤسسة الأمنية دور في الحفاظ على استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية لدى المؤسسة، والعمل على تدعيمها وترسيخها وتنشيتها، والحفاظ على هذه القدرات والمواهب والسعي لدعمها وتطويرها باستمرار، واستغلال الفرص المناسبة للتعاون، وتدريب الضباط ورفع قدراتهم التدريبية والمهنية الخاصة بالعمل الأمني والعسكري.

جدول (6.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة

م	تطوير رأس المال البشري عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تهتم القيادة بتهيئة وإعداد قادة للأجهزة الأمنية والإدارات المركزية في المستقبل.	3.10	1.00	61.93	1.62	0.11	5	متوسطة
2	تساعد القيادة ضباطها على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	3.36	0.93	67.29	6.56	0.00	2	كبيرة
3	تكافئ قيادة المؤسسة الأمنية ضباطها ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء	3.10	1.03	62.07	1.68	0.09	4	متوسطة
4	تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تنظيم الدورات المتنوعة للضباط.	3.76	0.88	75.14	14.35	0.00	1	كبيرة
5	توفر القيادة وسائل تكنولوجية حديثة لتطوير أداء ضباط المؤسسة الأمنية.	3.14	1.01	62.79	2.30	0.02	3	كبيرة
	إجمالي مجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة	3.29	0.74	65.84	6.64	0.00		كبيرة

من خلال جدول رقم (6.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تقل عن المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفترتان (1،3) متوسطهما قريب من المتوسط العام (3)، وكان مستوى الدلالة لهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة بلغ (65.84%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على تطوير رأس المال البشري عند القيادة، والاستجابة كانت إيجابية للعمل على تطوير العنصر البشري لصالح المؤسسة الأمنية.
- ونرصد إجابات فقرات مجال تطوير رأس المال البشري عند القيادة؛ بالفقرة الرابعة: (تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تنظيم الدورات المتنوعة للضباط) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.14%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة، ويعود ذلك إلى اهتمام قيادة المؤسسة الأمنية لعقد الدورات المناسبة والمطلوبة لاحتياجات ضباطها بقدر الإمكان، سواء كانت دورات أمنية وعسكرية أم دورات تخصصية وتكنولوجية تناسب مهام وأعمال الضباط.
- بينما كانت الفقرة الأولى: (تهتم القيادة بتهيئة وإعداد قادة للأجهزة الأمنية والإدارات المركزية في المستقبل) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.93%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.11) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على تطوير رأس المال البشري عند القيادة، والاستجابة كانت محايدة. ويعزو الباحث ذلك إلى نتيجة عدم اقتناع الضباط القادة بأن قيادتهم تسعى لتهيئة وإعداد قادة للمستقبل لكي يكونوا قادة أجهزة وإدارات ومراكز في المستقبل، ويعود ذلك أيضاً للانقسام الحاصل بين الضفة وغزة، وعدم تطبيق نظام التقاعد لخلق الفرص المناسبة

للضباط المميزين والمؤهلين، ولدعم المؤسسة الأمنية بقيادات شابة مؤهلة لخدمة المؤسسة وإعادة النشاط إليها.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المصري (2015)، والتي كان إجمالي تطوير رأس المال البشري للوزن النسبي يساوي (66.26%)، وقد كانت الاجابة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والمالية والحصار المفروض على قطاع غزة، ودراسة القيسي (2015) التي كان إجمالي مجال تطوير رأس المال البشري للوزن النسبي يساوي (60.03%) وهي قريبة من الحياد، ويعزو الباحث ذلك إلى احتمالية وجود ضعف لدى الوزارة في وسائل التحفيز سواء كانت مادية أو معنوية.

ويرى الباحث أن على قيادة المؤسسة الأمنية الاهتمام برأس المال البشري وتطويره، والسعي لتهيئة وإعداد قادة للمستقبل، والعمل على تنمية قدرات العنصر البشري باستمرار، مع توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتطوير أداء الضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم (7.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة

م	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تشجع القيادة على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة ودعمها كثقافة للمؤسسة.	3.32	0.92	66.36	5.80	0.00	4	كبيرة
2	تشجع المؤسسة الأمنية ضباطها على العمل بروح الفريق الواحد.	3.44	0.96	68.86	7.69	0.00	3	كبيرة
3	تؤمن القيادة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة أداء والتزام	3.60	0.93	72.07	10.87	0.00	2	كبيرة
4	ترسخ القيادة علاقة الود والاحترام بين الضباط داخل المؤسسة الأمنية.	3.64	0.97	72.86	11.05	0.00	1	كبيرة
5	تساهم القيادة في رفع الروح المعنوية لدى الضباط.	3.28	1.03	65.64	4.58	0.00	5	كبيرة
	إجمالي مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة	3.46	0.73	69.16	10.46	0.00		كبيرة

من خلال جدول (7.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة بلغ (69.16%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القادة، والاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية والاجتماعية قوية بين أفراد المجتمع.
- بينما عند فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة كانت الفقرة الرابعة: (تؤمن القيادة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة أداء والتزام الضباط) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.86%، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة، يدل على القبول الإيجابي من القيادة لفهم معنى الثقافة التنظيمية وتأثيرها على درجة أداء والتزام الضباط، وهذا يدل على أهمية الثقافة التنظيمية وربط العلاقة القوية والمتينة، وبث روح الفريق الواحد بين الضباط العاملين، لما لها من أثر إيجابي قوي للترابط والتماسك بين الضباط.
- بينما كانت الفقرة الخامسة: (تساهم القيادة في رفع الروح المعنوية لدى الضباط) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.64%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على دور القيادة في رفع الروح المعنوية لدى الضباط، فالقيادة هي الأساس في ربط أوصال الضباط، والتوحيد فيما بينهم للعمل وفق فريق واحد وهدف مشترك.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (2010)، والتي أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تُولي اهتمامًا لنشر الثقافة التنظيمية، ويعزو الباحث ذلك إلى دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التطوير وتحث عليه، ودراسة المصري (2015) والتي كان إجمالي مجال تعزيز الثقافة التنظيمية للوزن النسبي يساوي (69.51%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الأفراد بالدور الحيوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالممارسات

الاخلاقية، واختلفت مع دراسة القيسي (2015)؛ التي كان إجمالي مجال تعزيز الثقافة التنظيمية للوزن النسبي يساوي (57.81%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة بتوفير مناخ مناسب لتنفيذ خطط الوزارة، وقلة تبني الوزارة للأفكار الإبداعية، واختلفت مع دراسة أبي غنيم (2015)؛ التي كان إجمالي مجال تعزيز الثقافة التنظيمية للوزن النسبي يساوي (57.90)، وتعزو الباحثة ذلك إلى القيود والمعوقات التي تحد من إمكانية القيادة العليا في التطبيق الفعال للثقافة التنظيمية في الوزارات بقطاع غزة نتيجة قلة الموارد، ودراسة المربع (2008) التي أظهرت نتائجها أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي يقبع خلف اللوائح والتعليمات والتسلسل القيادي، حيث أن تطوير الثقافة التنظيمية تتطلب توفر سلطة وصلاحيات لازمة لإنجازها، وهذا يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية.

ويرى الباحث أن على قيادة المؤسسة الأمنية الاهتمام بمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والحفاظ على رفع الروح المعنوية بين ضباطها، وتشجيعهم للعمل وفق الفريق الواحد، والعمل على ترسيخ علاقة الود والاحترام، فالمجتمع الأمني والعسكري هو مجتمع متجانس فيما بينه.

جدول رقم (8.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة

م	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجيتها.	3.71	0.91	74.21	13.11	0.00	1	كبيرة
2	تكافئ القيادة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة الأمنية.	3.06	1.11	61.14	0.86	0.39	4	متوسطة
3	تمثل قيادة المؤسسة الأمنية قدوة للمرؤوسين من خلال الممارسات الأخلاقية.	3.45	1.09	68.93	6.86	0.00	3	كبيرة
4	تساهم القيادة في تنفيذ برامج تدريبية تُرسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة الأمنية.	3.49	0.98	69.79	8.35	0.00	2	كبيرة
5	تتجنب القيادة تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.	2.95	1.21	58.93	-0.74	0.46	5	متوسطة
	إجمالي مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة	3.30	0.90	66.09	5.66	0.00		كبيرة

من خلال جدول (8.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية. بينما

كانت الفقرتان (3،5) متوسطهما قريب من المتوسط العام (3)، وكان مستوى الدلالة لهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة بلغ (66.09%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على تعزيز الممارسات الأخلاقية، والاستجابة كانت إيجابية، وبذلك على توفر القيم والأخلاق الحميدة لدى مجتمع الدراسة، وأن المجتمع الفلسطيني بطبعه هو مجتمع محافظ.
- بينما لفقرات مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة كانت الفقرة الأولى: (تسعى قيادة المؤسسة الأمنية إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجيتها) تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (74.21%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة، ويعود ذلك إلى تفهم القيادة لأهمية القيم والمعتقدات وترسيخها، لما لها من تأثير واضح وصريح على أداء الضباط.
- بينما كانت الفقرة الخامسة: (تتجنب القيادة تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (58.93%) وهي أقل من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.46) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى شعور أفراد العينة بأن القيادة تعمل على تغليب المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة، واستغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية، وبناء علاقات واسعة ومتشعبة لتستفيد منها.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المصري (2015)، والتي كان إجمالي مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية للوزن النسبي يساوي (69.51%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة بالدور الحيوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالممارسات الأخلاقية، ودراسة القيسي (2015) التي كان إجمالي مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية للوزن النسبي يساوي (62.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة

ب تنفيذ برامج تدريبية تتعلق بالممارسات الأخلاقية، وعدم وجود قواعد أخلاقية مكتوبة، ودراسة صالح (2015) التي كان إجمالي مجال تعزيز الممارسات الأخلاقية للوزن النسبي يساوي (60.00%) ويعزو الباحث ذلك إلى بعد دور المدراء في رفع الحواجز والضغوط النفسية والاجتماعية عنهم، بل ملتزمين بالعمل الروتيني وقبولهم بسياسة الأمر الواقع. ويرى الباحث أن على قيادة المؤسسة الأمنية تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الضباط، والسعي لنشر القيم والمعتقدات التي تتوافق والاستراتيجية الأمنية، وعلى القيادة أن تمثل القدوة الحسنة للضباط؛ من خلال المعاملة الحسنة والممارسات الأخلاقية، والعمل على تجنب تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

جدول (9.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة

م	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يتوفر داخل المؤسسة الأمنية نظام رقابي واضح وفَعَال للتحقق من سلامة الأداء.	3.40	1.07	68.00	6.26	0.00	1	كبيرة
2	يهدف النظام الرقابي داخل المؤسسة الأمنية إلى تصحيح الانحرافات وليس العقاب.	3.30	1.08	66.00	4.65	0.00	3	كبيرة
3	تحرص القيادة على توضيح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.	3.40	1.05	67.93	6.32	0.00	2	كبيرة
4	تتمتع وحدات ودوائر الرقابة داخل المؤسسة الأمنية بصلاحيات تتناسب عملها.	3.28	1.06	65.50	4.33	0.00	4	كبيرة
5	تتم الرقابة على الأجهزة الأمنية وفق خطة رقابية واضحة.	3.15	1.16	63.00	2.17	0.03	5	كبيرة
	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند	3.33	0.84	66.60	6.59	0.00		كبيرة

من خلال جدول (9.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الرقابة التنظيمية

المتوازنة عند القيادة كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة

اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة بلغ (66.60%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة، والاستجابة إيجابية؛ ويعود ذلك لاهتمام القيادة بالنظام الرقابي في المؤسسة الأمنية.
- بينما لفقرات مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة نجد الفقرة الأولى: (يتوفر داخل المؤسسة الأمنية نظام رقابي واضح وفَعَال للتحقق من سلامة الأداء) تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68.68%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على وجود نظام رقابي واضح، وهذا يدل على اهتمام قيادة المؤسسة الأمنية بالمجال الرقابي داخل المؤسسة.
- بينما كانت الفقرة الخامسة: (تتم الرقابة على الأجهزة الأمنية وفق خطة رقابية واضحة) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (63%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على وجود خطة رقابية واضحة أمام الجميع، وتقوم المؤسسة على تنفيذها.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القيسي (2015) والتي كان إجمالي مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة للوزن النسبي يساوي (71.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية نظم الرقابة التنظيمية والاهتمام الكبير بالرقابة بوزارة الصحة، ودراسة المصري (2015) والتي كان إجمالي مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة للوزن النسبي يساوي (68.56%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المالية والمادية وعد صرف الرواتب لشهور طويلة، واختلفت مع دراسة أبو غنيمة (2015) والتي كان إجمالي مجال الرقابة التنظيمية المتوازنة للوزن النسبي يساوي (55.62%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد القيادة العليا على أساليب رقابية غير ناجحة ومنها أسلوب التخويف أكثر من نظام المساندة.

ويرى الباحث أن حصول المجال الرقابي التنظيمي على الموافقة الكبيرة من قبل الضباط في عينة الدراسة يرجع إلى اهتمام القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الأمنية في المجال الرقابي التنظيمي؛ حيث تم تخصيص مكتب خاص بالشكاوي والرقابة تحت اسم: (مكتب المراقب العام)، والذي يختص بشكاوى المواطنين، والرقابة على الأجهزة والإدارات من أي تجاوزات إدارية ومالية.

ويؤكد الباحث على ضرورة الاهتمام بالنظام الرقابي على جميع الإدارات والأجهزة؛ وذلك لضمان سير العمل، والسعي الحثيث لحل الاشكاليات والتجاوزات والانحرافات الموجودة، والعمل على الارتقاء الدائم والمستمر بالضباط والأداء؛ لأن العملية الرقابية هي عملية تهدف لتحسين الأداء، ولا تهدف لإيقاع العقاب فقط، وإن كان العقاب جزءاً من العملية الرقابية.

جدول رقم (10.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات علاقة القيادة الاستراتيجية

م	علاقة القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.	3.52	0.74	70.33	11.63	0.00	1	كبيرة
2	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.	3.13	0.78	62.50	2.68	0.01	6	كبيرة
3	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.	3.29	0.74	65.84	6.64	0.00	5	كبيرة
4	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.	3.46	0.73	69.16	10.46	0.00	2	كبيرة
5	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.	3.30	0.90	66.09	5.66	0.00	4	كبيرة
6	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.	3.33	0.84	66.60	6.59	0.00	3	كبيرة
	علاقة القيادة الاستراتيجية	3.34	0.67	66.75	8.44	0.00		كبيرة

من خلال جدول (10.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات علاقة القيادة

الاستراتيجية كانت أكبر من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T)

فإن المتوسط كان يزيد عن المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية بلغ (66.75%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة الضباط على علاقة القيادة الاستراتيجية في تطبيق أبعادها المذكورة في الجدول السابق.

- بينما المجال الفرعي - والمتمثل في التوجه الاستراتيجي عند القيادة - احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.33%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة الضباط، ويدل ذلك على وضوح التوجه الاستراتيجي لدى القيادة في المؤسسة الأمنية، وقبول الضباط أداء القيادة في مجال التوجه الاستراتيجي.

- بينما كان مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة يحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.5%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.01) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة الضباط، ويدل ذلك على قبول الضباط في العينة على أداء القيادة في استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، والاستفادة من الخبرات السابقة، والسعي لاستقطاب أفراد جدد ذوي خبرة واسعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادة الاستراتيجية في تحقيق جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية المذكورة سابقاً، وهذا يدل على فهم القيادة لدورها الاستراتيجي، والقدرة على التفاعل والاندماج مع البيئة الداخلية والخارجية، والظروف المحيطة والطائفة من حولها، ورسم الخطط المستقبلية المناسبة، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات الخاصة بالمؤسسة الأمنية.

المحور الثاني: تعزيز الشفافية الإدارية

جدول (11.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تعزيز الشفافية الإدارية

م	تعزيز الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تتم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بالسرعة والوقت	3.52	0.98	70.32	9.26	0.00	3	كبيرة
2	توفر قيادة المؤسسة الأمنية قنوات اتصال مفتوحة مع الأجهزة والإدارات الأخرى.	3.49	0.96	69.81	8.95	0.00	5	كبيرة
3	تستفيد المؤسسة الأمنية من ردود التغذية الراجعة لأجل تصحيح مسار عملية الاتصال والتواصل.	3.27	0.99	65.48	4.85	0.00	12	كبيرة
4	تطبق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.	2.81	1.11	56.19	-3.01	0.00	17	ضعيفة

م	تعزيز الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
5	تمتاز القوانين والأنظمة بأنها مكتملة لبعضها البعض دون تعارض أو ازدواجية.	3.28	0.97	65.55	5.04	0.00	11	كبيرة
6	تتسم إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية بالوضوح والبساطة.	3.37	0.99	67.48	6.64	0.00	7	كبيرة
7	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية أن تكون قراراتها واضحة ومعلنة	3.51	0.96	70.19	9.34	0.00	4	كبيرة
8	تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تصحيح وتعديل إجراءات العمل باستمرار لتخدم مصالح المؤسسة.	3.47	0.92	69.48	9.04	0.00	6	كبيرة
9	توافق قرارات المؤسسة الأمنية احتياجات الضباط داخل	2.99	1.05	59.81	-0.16	0.87	16	متوسطة
10	تحرص القيادة على إيصال المعلومات للضباط في الوقت	3.35	1.03	66.90	5.88	0.00	9	كبيرة

م	تعزيز الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
11	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات	3.80	0.91	75.94	15.35	0.00	1	كبيرة
12	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات التي تمنع نشرها والكشف	3.77	0.99	75.35	13.64	0.00	2	كبيرة
13	يتميز تقييم الأداء داخل المؤسسة بموضوعية ونزاهة	3.23	1.04	64.65	3.91	0.00	13	كبيرة
14	تتقبل القيادة من الضباط الاعتراض في حال كانت نتيجة	3.02	1.12	60.32	0.25	0.80	15	متوسطة
15	تقوم المساءلة داخل المؤسسة الأمنية على معلومات مؤكدة وواضحة ودقيقة.	3.35	1.04	67.03	5.93	0.00	8	كبيرة
16	تعتمد المؤسسة الأمنية على مبدأ العدالة في حالة تطبيق المساءلة على العاملين نتيجة بعض	3.07	1.07	61.42	1.16	0.25	14	متوسطة

م	تعزيز الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
17	تتناسب العقوبة الموقعة على الضباط مع نوع المخالفة المرتكبة وفقاً للنظام	3.27	1.16	65.48	4.16	0.00	10	كبيرة
	تعزيز الشفافية الإدارية	3.33	0.74	66.55	7.78	0.00		كبيرة

من خلال جدول (11.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تعزيز الشفافية الإدارية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (3)، وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد عن المتوسط العام، وبالتالي توجد فروق معنوية. بينما كانت الفقرات (9،14،16) متوسطها قريب من المتوسط العام (3)، وكان مستوى الدلالة لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما كانت الفقرة الرابعة ضعيفة؛ حيث كان متوسطها أقل من المتوسط العام (3).

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الوزن النسبي لإجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية بلغ (66.55%) وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على توفر وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط وقيادات الأجهزة الأمنية، ووضوح المعنى الحقيقي للشفافية بين ضباط وقيادات الأجهزة الأمنية.
- بينما عند فقرات مجال تعزيز الشفافية الإدارية كانت الفقرة الحادية عشرة: (تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها) تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.5%)، وهي أكبر من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي

أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة الضباط على حماية المعلومات والحفاظ عليها، وهذا يوضح معنى الأمانة في الحفاظ على المعلومات وسريتها، والحفاظ عليها من أي عبث أو اختراق أمني، للحفاظ على سلامة المؤسسة بشكل عام.

- بينما كانت الفقرة الرابعة: (تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز) تحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.19%) وهي أقل من (60%)، وكذلك القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من أفراد العينة الضباط على تطبيق القوانين، وهذا يدل على التمييز وعدم التساوي في تطبيق القوانين على الضباط؛ والسبب في ذلك قد يعود إلى علاقات ومعارف الضباط الواسعة والمختلفة من شخص لآخر، وبالتالي يتأثر القرار في التطبيق.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المتحمي (2015)، وقد كانت النتائج إيجابية، وتؤكد مستوى التزام جيد بالنزاهة والشفافية في مرور منطقة الرياض من وجه نظر المبحوثين، وكذلك دراسة العتيبي (2015) التي كانت نتائجها إيجابية في تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف، كما يدركها المعلمون والمعلمات، ودراسة حرب (2011) التي كان الوزن النسبي فيها يساوي (78.06) والتي تدل على موافقة إيجابية تجاه تطبيق الشفافية، وكذلك دراسة الفالوجي (2014) التي كان الوزن النسبي فيها يساوي (72.33) والتي تدل على موافقة إيجابية، ودراسة الحشاش (2014) التي كان الوزن النسبي يساوي (71.60) والتي تدل على موافقة إيجابية لتحقيق الشفافية الإدارية.

4.5 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

(الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنه لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

جدول (12.5)

معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية

لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	التساؤل
0.000	*0.841	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول (12.5) الآتي:

- أن معامل الارتباط في الجدول يساوي (0.841)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات

دلالة إحصائية بين علاقة القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، ويرجع ذلك لتفهم القيادة وقدرتها على التعامل مع الواقع والمتغيرات المحيطة، ويدل ذلك على الوضوح والمساهمة في رفع الروح المعنوية، والعمل على تقدير أداء الضباط، والحفاظ على وحدتهم والعمل وفق الفريق الواحد فيما بينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
11. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
12. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

جدول (13.5)

معامل الارتباط بين مجالات محور (القيادة الاستراتيجية)

ومحور تعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	التساؤل
0.000	*0.630	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
0.000	*0.688	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
0.000	*0.671	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
0.000	*0.683	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
0.000	*0.793	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تعزيز الممارسات الاخلاقية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
0.000	*0.785	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.

ويتبين من جدول (13.5) الآتي:

أن معامل الارتباط يساوي (0.630)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين

تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، وهذا يعني أن هناك توجهًا استراتيجيًا لدى القيادة الاستراتيجية في تحديد رؤية ورسالة واضحة، ووضع خطط وتصورات مناسبة لكل من الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة الأمنية، مع الوضوح التام لتحقيق الشفافية الإدارية.

- أن معامل الارتباط يساوي (0.688)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة، ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، وهذا يدل على قدرة القيادة الاستراتيجية في استغلال واستثمار المواهب الاستراتيجية واستقطاب الكفاءات والقدرات المميزة، والسعي للاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة السابقة، والسعي الدائم لتحفيز الضباط والحفاظ على وحدتهم، ويحتاج هذا وضوح وشفافية تامة دون تمييز بين الضباط.
- أن معامل الارتباط يساوي (0.671)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية، بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، وهذا يدل على اهتمام القيادة الاستراتيجية بضباطها وتنمية قدراتهم، وتنظيم الدورات الخاصة، وتقدير جهودهم ومكافأتهم بشكل عادل ومتساوي، وشفافية واضحة.
- أن معامل الارتباط يساوي (0.683)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية، بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، ويدل ذلك على تفهم القيادة الاستراتيجية لدور الثقافة التنظيمية ومساندتها وتعزيزها، والعمل وفق الفريق الواحد داخل المؤسسة، وترسيخ علاقة الود والتقدير والاحترام، وترسيخ مبدأ الشفافية في التعامل بين الضباط.
- أن معامل الارتباط يساوي (0.793)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية، بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، ويدل ذلك على وضوح القيادة الاستراتيجية أمام الضباط، وسعيها لنشر القيم والمعتقدات، مع تنفيذ برامج ودورات خاصة لترسيخ سلوكيات وأخلاق المهنة، والعمل وفق مبدأ النزاهة والوضوح في تنفيذ ذلك.

- أن معامل الارتباط يساوي (0.785)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية، بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني، ويتضح من ذلك اهتمام القيادة الاستراتيجية في النظام الرقابي داخل المؤسسة الأمنية، وحرصها على توفير نظام رقابي واضح، مع توضيح اللوائح والنظم والإجراءات أمام الضباط العاملين، وتطبيق هذه النظم وفق مبدأ العدالة والمساواة والشفافية بين الضباط.

ثانيًا الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني - تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

جدول (14.5)

نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (t)	المتوسطات		المجال
		ذكر	أنثى	
0.004	-2.910	4.09	3.48	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.
0.097	-1.664	3.48	3.11	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.
0.020	-2.346	3.75	3.27	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.
0.112	-1.592	3.77	3.45	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.
0.009	-2.646	3.94	3.27	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.
0.039	-2.077	3.80	3.32	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.
0.009	-2.626	3.81	3.31	إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني - تُعزى إلى متغير الجنس.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المحور (علاقة القيادة الاستراتيجية)؛ حيث كانت القيمة المعنوية (0.009)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس، ويدل ذلك على رفض الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة

الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني - تُعزى إلى متغير الجنس، وقد كانت الفروق لصالح الذكور؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجتمع المؤسسة الأمنية هو مجتمع يغلب عليه جنس الذكور أكثر من جنس الإناث، وأن خبرة الذكور في العمل الميداني والإداري أكبر من الإناث، والمرتاتب القيادية للذكور أكبر وأكثر حساسية من الإناث، وكذلك الجهد المطلوب في الميدان والعلاقات الداخلية والخارجية للذكور أوسع، وبالتالي فإن الدور القيادي الاستراتيجي هو أكبر وأوسع للذكور .

جدول (15.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.033	3.451	3.38	3.57	3.27	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.
0.001	7.033	2.95	3.22	2.79	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.
0.031	3.501	3.09	3.36	3.13	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.
0.413	0.886	3.36	3.49	3.37	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.
0.563	0.576	3.23	3.33	3.19	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.
0.321	1.142	3.23	3.38	3.20	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.
0.048	3.061	3.21	3.39	3.16	إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية

ثانيًا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المجال (علاقة القيادة الاستراتيجية)؛ حيث كانت القيمة المعنوية (0.048)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني رفض الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد كانت الفروق لصالح البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب ضباط المؤسسة الأمنية من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على أن القيادات الضباط هم من الفئة المثقفة حملة المؤهلات العلمية، وبالتالي فإن المراكز القيادية تحتاج لأشخاص يتمتعون برؤية ورسالة استراتيجية مستقبلية، ولن يتمتع بذلك إلا حملة الشهادات العلمية أصحاب الخبرات الواسعة.

جدول (16.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد	
0.041	2.527	3.51	3.36	3.90	3.62	3.00	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.
0.047	2.443	3.17	2.92	3.41	3.23	3.20	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.
0.643	0.628	3.29	3.25	3.50	3.27	2.80	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.
0.590	0.704	3.44	3.46	3.70	3.38	3.60	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.
0.337	1.141	3.16	3.16	3.55	3.50	3.00	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.
0.251	1.352	3.35	3.20	3.64	3.45	3.20	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.
0.162	1.647	3.35	3.22	3.62	3.41	3.13	إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى إلى متغير الرتبة العسكرية.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي المجال (علاقة القيادة الاستراتيجية)؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.162)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين، حول إجمالي محور

علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية. وبناءً عليه تقبل الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وهذا يدل على تساوي استجابات المبحوثين بالنسبة للرتب العسكرية، وعدم تأثير اختلاف الرتب العسكرية على إجاباتهم، ويوضح ذلك طبيعة ضباط وقيادات المؤسسة الأمنية وتساوي نظرتهم في علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الشفافية، إلا أن الناظر في الجدول السابق يجد أن الفقرة الأولى والثانية بها فروق معنوية تُعزى لمتغير رتبة المقدم، وهذا يدل على أن رتبة المقدم هي رتبة مفصلية عليها عبء كبير ومهام واسعة، تم من خلالها وضوح استجابتها لعلاقة القيادة الاستراتيجية.

جدول (17.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5-10 أقل من 10 سنوات	10-15 أقل من 15 سنوات	أكثر 15 سنة	
0.143	1.824	3.73	3.44	3.51	3.71	التوجه الاستراتيجي عند القيادة.
0.103	2.080	3.42	3.08	3.07	3.36	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة.
0.275	1.297	3.17	3.24	3.32	3.48	تطوير رأس المال البشري عند القيادة.
0.424	0.935	3.30	3.44	3.45	3.63	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة.
0.232	1.437	3.35	3.24	3.28	3.57	تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة.
0.186	1.613	3.22	3.32	3.26	3.60	الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة.
0.164	1.714	3.36	3.29	3.32	3.56	إجمالي محور علاقة القيادة الاستراتيجية

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي المجال (علاقة القيادة الاستراتيجية)؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.164)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول إجمالي (محور علاقة القيادة الاستراتيجية) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة

القيادة الاستراتيجية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخدمة على استجابات المبحوثين، وأن الضباط في المؤسسة الأمنية لديهم استجابات متوافقة ومتساوية ومتجانسة، والمجتمع الأمني والعسكري هو مجتمع متجانس، ولا يوجد فروق معنوية تعود لسنوات الخدمة في العمل.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

جدول (18.5)

نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		ذكر	انثى	
0.160	-1.408	3.61	3.32	إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير الجنس.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المحور (محور تعزيز الشفافية الإدارية)؛ حيث كانت القيمة المعنوية (0.16)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، ويعني ذلك قبول الفرضية القائلة: بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على توافق استجابات كلا الجنسين دون أي تأثير لأحدهما على تعزيز الشفافية الإدارية لدى المؤسسة

الأمنية، كما يدل على أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية حول تعزيز الشفافية الإدارية، وهذا يوضح أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على الإجابات.

جدول (19.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.522	0.651	3.27	3.36	3.23	إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية

ثانيًا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المجال (محور تعزيز الشفافية الإدارية)؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.522)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على قبول الفرضية القائلة: بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على تعزيز شفافية الإدارة، وأن ضباط المؤسسة الأمنية حملة المؤهلات العلمية لهم نفس التصور في تعزيز الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.

جدول (20.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد	
0.078	2.122	3.35	3.17	3.66	3.34	3.65	إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية

ثالثًا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المجال (محور تعزيز الشفافية الإدارية)؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.078)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية. وهذا يدل على قبول الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وهذا يوضح أن الضباط والرتب العسكرية داخل المؤسسة الأمنية لديهم نفس الاستجابة، ولا تأثير للرتبة العسكرية على استجابات المبحوثين، حول تعزيز الشفافية الإدارية، وأن مجتمع الدراسة مجتمع متجانس فيما بينهم.

جدول رقم (21.5)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	10-15 سنة	15 سنة فأكثر	
0.045	2.722	3.59	3.25	3.33	3.60	إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية

رابعًا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (التباين الأحادي) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المجال (محور تعزيز الشفافية الإدارية)؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.045)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين، حول إجمالي محور تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وكانت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر، وبالتالي نرفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول شفافية الإدارة لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث السبب إلى أن الضباط الذين خدموا 15 سنة فأكثر، هم الضباط الذين يتمتعون بخبرة كافية وواسعة في مجال المؤسسة الأمنية، والتي تؤهلهم المدة الزمنية التي خدموا بها في المؤسسة لتولى مناصب ومراكز قيادية راقية، وهذا يعني أن المدة الزمنية وسنوات الخدمة لها تأثير على استجابة الضباط، ويدل ذلك على اختلاف تصورات الضباط حسب سنوات الخدمة حول تعزيز الشفافية الإدارية.

5.5 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الوصف الاحصائي لحجم عينة الدراسة، ونسبة الاسترداد والفاقد، كذلك نسبة كل متغير من المتغيرات الشخصية، وكذلك النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة، وكذلك اختبار T في حالة عينة واحدة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة، وكذلك اختبار T لعينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعتين، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات، وكذلك اختبار الفرضيات وإظهار العلاقة الاحصائية بين كل من القيادة الاستراتيجية وتعزيز الشفافية الإدارية، واختيار الفرضية المناسبة سواء الصفرية أو البديلة، ومعرفة معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، واخيراً تم معالجة البيانات احصائياً وفقاً لبرنامج (SPSS) الاحصائي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6	المقدمة
2.6	نتائج الدراسة
3.6	توصيات الدراسة.
4.6	خطة تنفيذ التوصيات.
5.6	الدراسات المقترحة.
6.6	الخلاصة.

1.6 المقدمة:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي والتي أظهرت نتائج كل من القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) والشفافية الإدارية (كمتغير تابع)، كما أن هذا الفصل أظهر لنا جوانب القوة والضعف للقيادة الاستراتيجية، وكذلك الحال بالنسبة للشفافية الإدارية، كما وأظهر النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة ومدى تحقيقها، كذلك توصيات الدراسة التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية والتي تتعلق بالشفافية الإدارية، مع رسم خطة لتنفيذ هذه التوصيات وتحديد آلية التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ، إضافة لاقتراح بعض الدراسات التي من الممكن البحث فيها.

2.6 نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث استطاع التوصل إلى مجموعة من النتائج، وتم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً/ نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

- القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط ايجابية في تعزيز شفافية الادارة لدى قوى الامن الفلسطيني، وحصلت على نسبة 66.75% ويتضح ذلك من نتائج مجالات القيادة الاستراتيجية بالترتيب حسب التالي:
- 1. التوجه الاستراتيجي عند القيادة في المؤسسة الامنية، حصل على المرتبة الأولى وبنسبة 70.33%.
- 2. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة في المؤسسة الأمنية، حصل على المرتبة الثانية وبنسبة 69.16%.
- 3. الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة ف المؤسسة الأمنية، حصلت على المرتبة الثالثة وبنسبة 66.60%.
- 4. تعزيز الممارسات الأخلاقية، حصلت على المرتبة الرابعة وبنسبة 66.09%.
- 5. تطوير رأس المال البشري عند القيادة، حصل على المرتبة الخامسة وبنسبة 65.84%.
- 6. استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة، حصل على المرتبة السادسة والأخيرة وبنسبة 62.50%.

• **جوانب القوة في القيادة الاستراتيجية حسب نتائج فقرات المجالات بالترتيب:**

1. تنظيم الدورات المتنوعة للضباط داخل المؤسسة الأمنية.
2. نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجية القيادة.
3. تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة.
4. ترسخ القيادة علاقة الود والاحترام بين الضباط.
5. اهتمام القيادة بتطوير الكادر الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية.
6. توفر نظام رقابي واضح وفعال للتحقق من سلامة الأداء داخل المؤسسة الأمنية.

• **جوانب الضعف في القيادة الاستراتيجية حسب نتائج النسب المئوية لفقرات المجالات بالترتيب:**

1. استفادة القيادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.
2. تجنب القيادة تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.
3. اعتماد القيادة على تحفيز الضباط بطرق وأساليب مختلفة.

ثانياً/ نتائج متعلقة بالمتغير التابع (الشفافية الادارية):

- الشفافية الادارية لها علاقة ارتباط ايجابية مع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الامن الفلسطيني، وحصلت على نسبة 66.55%، ويتضح ذلك من خلال جوانب القوة والضعف كالتالي:

• **جوانب القوة في الشفافية الإدارية حسب نتائج فقرات المجال بالترتيب:**

1. اتخاذ المؤسسة الأمنية الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها.
2. محافظة المؤسسة الأمنية على سرية المعلومات التي تمنع نشرها والكشف عنها.
3. تتم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الادارية بالسرعة والوقت المناسب.

4. سعى قيادة المؤسسة الأمنية أن تكون قراراتها واضحة ومعلنة لضباطها.
5. توفر قيادة المؤسسة الأمنية قنوات اتصال مفتوحة مع الأجهزة والإدارات الأخرى.

• **جوانب الضعف في الشفافية الادارية حسب نتائج فقرات المجال بالترتيب:**

1. ضعف تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.
2. عدم توافق قرارات المؤسسة الأمنية احتياجات الضباط داخل المؤسسة.
3. عدم تقبل القيادة من الضباط الاعتراض في حالة كانت نتيجة التقييم غير مرضية.

ثالثاً/النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. يوجد علاقة للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الشفافية الإدارية لدى ضباط قوى الأمن الفلسطيني.
2. يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
3. يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وكانت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر.
4. لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الآتية: (الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).
5. لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول تعزيز الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

رابعاً/النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول (1.6)

النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحقيقه
1	التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الأمن الفلسطيني.	تحقق، وبلغ واقع القيادة الاستراتيجية بوزن نسبي (66.75%).
2	التعرف على واقع الشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.	تحقق، وبلغ واقع الشفافية الإدارية بوزن نسبي (66.55%).
3	التعرف على الأسس السليمة والعلاقات الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والشفافية الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.	تحقق، من خلال تحليل الفرضية الرئيسة الأولى.
4	التعرف على حقيقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	يتضح ذلك من خلال نتائج الفرضية الرئيسة الثانية والثالثة.
5	الخروج بنتائج وتوصيات تفيد القيادة الاستراتيجية لدى قوى الأمن الفلسطيني.	ما جاء بالنتائج والتوصيات.

3.6 توصيات الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي والنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

- أ- تعزيز علاقة ومفهوم القيادة الاستراتيجية لدى ضباط المؤسسة الأمنية.
- ب- الحفاظ على مستوى مجال التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة الأمنية.
- ت- سعي القيادة الاستراتيجية للاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.

- ث- العمل المستمر والدؤوب من قبل القيادة الاستراتيجية لتحفيز الضباط بطرق مختلفة.
- ج- العمل على تهيئة وإعداد قيادات مستقبلية للأجهزة الأمنية.
- ح- تعزيز مكافئة الضباط من أصحاب التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.
- خ- توجيه القيادات الاستراتيجية الي تغليب مصلحة العمل على المصالح الشخصية.
- د- الحفاظ على مستوى مجال الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الأمنية.

2. توصيات تتعلق بالمتغير التابع (الشفافية الإدارية):

- أ- تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.
- ب- التأكد من توافق قرارات المؤسسة الأمنية مع احتياجات الضباط داخل المؤسسة.
- ت- تقبل القيادة الاعتراض من الضباط في حال كانت نتيجة التقييم غير مرضية.
- ث- اعتماد المؤسسة الأمنية مبدأ العدالة في حال تطبيق المساءلة على العاملين نتيجة بعض المخالفات القانونية والانضباطية.

4.6 خطة تنفيذ التوصيات:

وبناءً على النتائج والتوصيات، قام الباحث بتحضير خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة، كما في جدول (2.6).

جدول رقم (2.6)

خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
اولاً/ التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)			
1	تعزيز علاقة ومفهوم القيادة الاستراتيجية لدى ضباط المؤسسة الأمنية.	- عقد برامج تدريبية لذلك. - انشاء دورات تخصصية لذلك. - تنفيذ تدوير وظيفي في المراكز والادارات والقيادات.	- التوجيه السياسي والمعنوي. - ادارة التدريب. - التخطيط والتطوير. - وزارة الداخلية.

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
2	الحفاظ على مستوى مجال التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة الأمنية.	- عقد برامج خاصة لتثبيت وترسيخ المفاهيم المطلوبة. - انشاء ورش عمل ومناقشات داخلية لتثبيت ذلك. - طباعة نشرات خاصة لذلك.	- التوجيه السياسي والمعنوي. - ادارة التدريب. - التخطيط والتطوير.
3	سعي القيادة الاستراتيجية للاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.	- تطوير عمل جمعية المتقاعدين لتناسب احتياجاتهم. - انشاء برامج ونشاطات خاصة بالمتقاعدين وربطها بخبرات خارجية تفيد المؤسسة. - الاستفادة من الخبرات الخارجية وتطويعها لصالح المؤسسة.	- التنظيم والادارة. - المقر العام. - وزارة الداخلية. - قادة الأجهزة.
4	العمل المستمر والدؤوب من قبل القيادة الاستراتيجية لتحفيز الضباط بطرق مختلفة.	- وضع أسس للتحفيز. - تقديم الهدايا المناسبة للضباط وفق منافسة شريفة. - دمج الضباط المميزين بالدورات الخاصة والمناسبة كتحفيز لهم.	- تعاون الجهاز مع ادارة التدريب والإدارات الاخرى. - الشؤون الادارية بالجهاز. - العلاقات العامة بالجهاز. - التخطيط والتطوير.
5	العمل على تهيئة وإعداد قيادات مستقبلية للأجهزة الأمنية.	- اعداد برامج تأهيلية لإعداد القادة. - انشاء ورشات عمل لذلك. - انشاء برامج تخصصية للاحتياجات المطلوبة.	- وزارة الداخلية. - التخطيط والتطوير. - تعاون التنظيم والادارة مع التوجيه السياسي. - قادة الاجهزة والادارات.

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
6	تعزيز مكافئة الضباط من أصحاب التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.	- وضع معايير خاصة لتقييم الاداء السنوي. - انشاء برامج الكترونية وفق معلومات معايير التقييم وتغذى للبرامج الالكترونية للحصول على النتائج بشكل الكتروني. - تخصيص هدايا لتكريم الضباط.	- الشؤون الادارية في الجهاز. - العلاقات العامة. - الحاسوب.
7	تجنب القيادات الاستراتيجية من تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.	- طباعة النشرات الخاصة لتوضيح مفاصد تغليب المصلحة الشخصية. - عقد لياالي ايمانية لترسيخ مفهوم الأمانة الوظيفية العامة. - عقد ورش عمل لتوضيح استغلال الوظيفة العامة لخدمة المواطن والصالح العام.	- التوجيه السياسي والمعنوي. - العلاقات العامة في الجهاز. - المشايخ والدعاة والوعاظ.
8	الحفاظ على مستوى مجال الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الأمنية.	- وضع برامج خاصة للرقابة على كافة الاجهزة الامنية. - تحديد مواعيد رقابية لكل ادارة وجهاز لضمان سير العمل. - الرقابة وفق اسس منهجية. - تحديد برامج ومناقشات لإيصال أن أمر الرقابة هو لتصحيح المسار وليس العقاب.	- دائرة الرقابة في الجهاز. - مكتب المراقب العام. - الرقابة والتفتيش.

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
ثانياً/ التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الشفافية الإدارية)			
9	تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.	- شرح القوانين وتوضيحها للضباط. - عقد لجان خاصة لإنفاذ العقوبات والقوانين على الضباط. - اختيار أعضاء اللجان بكل أمانه وشفافية.	- الشؤون الادارية بالجهاز. - التنظيم والادارة. - مكتب المراقب العام.
10	التأكد من توافق قرارات المؤسسة الأمنية مع احتياجات الضباط داخل المؤسسة.	- اصدار قرارات داخلية تدعم القوانين المنفذة في الاجهزة الامنية. - اصدار قرارات داخلية لمعالجة مواضيع خاصة. - عقد اللجان الخاصة لدراسة احتياجات وأوضاع الضباط بما لا يتعارض مع القوانين المحددة.	- التنظيم والادارة. - وزارة المالية. - المالية العسكرية. - وزارة الداخلية.
11	تقبل القيادة الاعتراض من الضباط في حال كانت نتيجة التقييم غير مرضية.	- الموافقة على استقبال طلبات اعتراض من الضباط. - انشاء اللجان الخاصة لدراسة الاعتراض.	- التنظيم والادارة. - الشؤون الادارية بالجهاز. - قادة الأجهزة والمراكز. - دائرة الرقابة بالجهاز. - مكتب المراقب العام.
12	اعتماد المؤسسة الأمنية مبدأ العدالة في حال تطبيق المساءلة على العاملين نتيجة بعض المخالفات القانونية والانضباطية.	- تحديد أعضاء مؤتمنون لذلك. - اعتماد مبدأ معالجة الخطأ بدلاً من العقاب على الخطأ. - توجيه التنبيهات المسبقة قبل المساءلة.	- الشؤون الادارية بالجهاز. - دائرة الرقابة بالجهاز. - قادة الاجهزة والادارات.

5.6 الدراسات المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء العديد من الدراسات التي يمكن البحث فيها استكمالاً لمتغيرات الدراسة وهي:

- دور الشفافية الإدارية لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة الأمنية.
- دور الشفافية الإدارية في تحسين أداء الضباط داخل المؤسسة الأمنية.
- واقع تطبيق العدالة والمساءلة الإدارية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
- دراسة مقارنة في تحقيق الشفافية بين الشق العسكري والمدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

6.6 الخلاصة:

تناول هذا الفصل نتائج وتوصيات الدراسة والتي هي خلاصة الدراسة التي تناولناها انقسمت النتائج إلى نتائج للمتغير المستقل ونتائج بالمتغير التابع وكذلك أظهرت الدراسة عناصر القوة والضعف للقيادة الاستراتيجية، وكذلك الشفافية الإدارية حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية في تعزيز شفافية الادارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، وكذلك موافقة كبيرة وايجابية في مجالات القيادة الاستراتيجية.

أهم عناصر القوة للقيادة الاستراتيجية ما يلي:

- تنظيم الدورات المتنوعة للضباط داخل المؤسسة الأمنية.
- نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجية القيادة.
- تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة.

أهم عناصر القوة للشفافية الإدارية ما يلي:

- اتخاذ المؤسسة الأمنية الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها.
 - محافظة المؤسسة الأمنية على سرية المعلومات التي تمنع نشرها والكشف عنها.
 - تتم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بالسرعة والوقت المناسب.
- كذلك أظهر هذا الفصل النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة التي تحققت وتم ذكرها واطهارها.

أهم التوصيات التي جاءت في الدراسة:

التوصيات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية التي من أهمها ما يلي:

- تعزيز علاقة ومفهوم القيادة الاستراتيجية لدى ضباط المؤسسة الأمنية.
- الحفاظ على مستوى مجال التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة الأمنية.
- سعي القيادة الاستراتيجية للاستفادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.

التوصيات الخاصة بالشفافية الإدارية التي من أهمها ما يلي:

- تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.
- التأكد من توافق قرارات المؤسسة الأمنية مع احتياجات الضباط داخل المؤسسة.
- تقبل القيادة الاعتراض من الضباط في حال كانت نتيجة التقييم غير مرضية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ثانياً: الكتب العربية:

- أبو النصر، مدحت (2012): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، فاتن (2001): نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- البدرى، طارق (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- تغلب، سيد (2011): نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد (2012): القيادة الاستراتيجية، مصر، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- حبتور، عبدالعزيز (2004): الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ماهر (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، إريد، الاردن، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الحميدي، نجم، والسامرائي، سلوى، والعبيد، عبدالرحمن (2005): نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- خضر، أحمد (2012): الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد (2014): القيادة دراسات حديثة، ط1، الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- الدسوقي، وليد (2012): مكافحة الفساد في ضوء القانون والاتفاقيات الإقليمية والدولية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر.

- دودين، أحمد (2011): أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي (نظرياً وتطبيقاً)، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الراشدي، سعيد (2007): الإدارة بالشفافية، عمان، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الركابي، كاظم (2004): الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزغول، عماد (2008): علم النفس العسكري، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- السكارنة، بلال (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2011): الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الطائي، محمد (2009): المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية (إدارة تكنولوجيا المعلومات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبادي، هاشم، العارضي، جليل (2012): نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد (2008): القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، نجم، جواد، عباس (2010): تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم - الاستراتيجية - المواقع التنظيمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير (2010): القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- علاونة، محمود (2015): منع الفساد في القطاع الأمني الفلسطيني "الارتقاء بمدى انسجام التشريعات الأمنية الفلسطينية مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.

- عليان، ربحي (2007): أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي (2010): العمليات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليوة، السيد (2003): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة.
- عواد، فتحي (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، الأردن، عمان، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي، والفاضل، محمد (2006): الاتصال القيادي في المؤسسة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العيسوي، عبدالرحمن (2011): سيكولوجية الفساد والأخلاق والشفافية، جامعة الإسكندرية، كلية الآداب، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر.
- الفاضل، محمود (2010): كفايات المدير العصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- فريدريك، رولاند، وليتهولد، أرنولد، وملحم، فراس، ترجمة: السيد، ياسين (2008): التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، جنيف.
- فوزي، سامح (1999): المساءلة والشفافية إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مصر.
- كنعان، نواف (2003): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى - الإصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم (2000): نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المدهون، محمد، والعجرمي، محمود (2011): القيادة، فلسطين، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- مساعدة، ماجد (2013): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
 - مصطفى، محمد (2010): التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
 - مصلح، عبير (2013): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط3، الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، رام الله.
 - المغربي، عبدالفتاح (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر.
 - المؤمن، قيس، وآخرون (1997): التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - النجار، فايز (2007): نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - نجم، نجم (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان.
 - النعيمي، صلاح (2008): الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - هلال، محمد (2010): مقاومة ومواجهة الفساد دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
 - يونس، طارق شريف (2012): الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ثالثاً: الأبحاث المنشورة والتقارير:**

- جادالله، محمد (2012): تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، مصر.
- جمعة، محمود، ونوري حيدر (2011): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد (90).

- الحربي، محمد (2012): درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الأول، العدد 6، السعودية.
- الحسنات، يسرى (2013): واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- حسوني، أنير (2010): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- حسين، وسام (2011): مدى مساهمة المدقق الداخلي في تعزيز شفافية المعلومات المحاسبية في ظل معايير المحاسبة الدولية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد 22، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- الحيايى، صدام (2008): دور الشفافية في تعزيز البعد الثقافي للمعلومات المحاسبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد الرابع - العدد العاشر، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- خليل، عطا الله (2008): مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي (تجربة الأردن) ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير العلاقات بين القانونيين والإداريين (القطاع العام ومكافحة الفساد المالي والإداري) المنعقدة في الرباط - المملكة المغربية، يونيو 2008م.
- رحيمة، سلمي (2012): دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية للآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق.
- زيد، سعيد (2013): فعالية ومناعة نظام النزاهة في عمل الأجهزة الأمنية، سلسلة تقارير رقم (60)، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، آذار، فلسطين.
- الشمري، فوزية، والمنصور، سناء (2015): مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 العدد 2، السعودية.
- الشخيلي، عبدالقادر (2002): دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل

النزاهة والشفافية) الذي تعقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية في بيروت بتاريخ 2002/10/31م.

- الطراونة، رشا، والعضايلة، علي (2010): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد الأول، الأردن.
- الطوخي، سامي (2002): الإدارة بالشفافية، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 14، العدد الأول، مصر.
- عبدالقادر، خالد، والحديدي، وعد (2013): قياس واقع أبعاد الشفافية المنظمة في مديرية الوقف السني/ نينوي: دراسة ميدانية، وقائع المؤتمر العلمي السابع (مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية، وسبل معالجتها في العراق)، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق.
- عثمان، محمد (2014): الشفافية الإدارية، الفكر الشرطي، المجلد الثالث والعشرون، العدد (90)، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات.
- غز، هناء (2010): إدراك قيادات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق مفهومي الشفافية والمساءلة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الأزمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية)، مصر.
- الفراء، ماجد (2009): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تنمية الرفادين، العدد 95، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- الفيحان، إيثار، وجلاب، إحسان (2006): ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون (دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية)، مجلة الإدارة والقيادة، العدد التاسع والخمسون - 2006.
- قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لعام 2005م.
- قرداغي، كاوه محمد (2011): أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري (دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني إقليم كوردستان، وعلى مستوى محافظتي سلیمانية وأربيل)، بدعم من سايب CIPE، وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو KEDO، العراق.

- الكبيسي، عامر (2006): التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة المنعقدة في الفترة من 22/21 مارس 2006م بالمنطقة الشرقية/ الخبر، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المعاضيدي، معن، والطائي، أيمن (2011): إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، تنمية الرافدين العدد 105، مجلد33، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- موفق، سهام (2013): مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة - الجزائر، العدد الرابع عشر - ديسمبر.
- هيئة التنظيم والإدارة، غزة، مايو 2016م.
- هيئة التوجيه السياسي والمعنوي (2014): وثيقة العقيدة الأمنية لرجل الأمن الفلسطيني، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، وزارة الداخلية والأمن الوطني، فلسطين، غزة.

رابعاً: الرسائل العلمية:

- أبو حبيب، محمود (2014): واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (دراسة حالة - وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الأونروا بغزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حجر، طارق (2014): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر.
- الأسمرى، عبدالعزيز (2009): نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- آل الشيخ، خالد (2007): الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته (نحو بناء نموذج تنظيمي) دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الرياض.

- آل سعود، طلال (2013): دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات (دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- باديس، عليان (2013): دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدبغة الميلية - جيجل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الباروني، طارق (2006): الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين (دراسة ميدانية على المصارف الأهلية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان.
- بوسعيد، باديس (2015): مأسسة مكافحة الفساد في الجزائر (1999-2012)، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.
- بوشمال، حورية (2015): واقع الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إداريها (دراسة ميدانية لبلدية ورقلة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- الجهنّي، نعيم (2015): دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة (دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض)، رسالة (دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جوهرة، أقطي (2013): أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الحارثي، عبدالله (2015): درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حرب، نعيمة (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الحشاش، خالد(2014): درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداھوك، هبة (2014): تصور مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ديب، حمزة (2009): التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رمزي، فهد (2013): الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الزعبي، محمد (2010): دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشلوي، سعود بن شباب (2016): الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري (دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.
- الشهري، محمد (2010): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- الطشة، غنيم(2007): درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كانون الثاني، الكويت.
- العشي، نهال (2013): أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عمار، طارق(2015): الرقابة الداخلية ف تعزيز الشفافية الادارية في مؤسسات التعليم العالي- قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.
- فاخوري، يارا (2009): درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الفالوجي، رفيق(2014): الشفافية الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية للموظفين الاداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال"، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- المتحمي، سعود بن تركي (2015): الثقافة الاجتماعية وعلاقتها بالنزاهة والشفافية (دراسة ميدانية على الضباط العاملين في مرور منطقة الرياض)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المربع، صالح (2008): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المصري، أشرف (2010): الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر محاربه في تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني (1994-2006)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.
- المصري، سلمان (2015): دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني،(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- المطيري، عبدالرحمن (2016): الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- النبيه، إياد (2011): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- النعيمي، جبر (2006): اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، "دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - النفار، حسام (2015): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مصر.
 - الهدى، تواتي (2012): مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة (E.N.I.C.A.B)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- خامساً: المراجع الأجنبية

A.BOOKS

- Adair, John(2002): **"Effective strategic leadership"**first ed, London.
- Bennis, Warren,& Goleman, Daniel,& Toole, James(2010): **"Transparency" How Leaders Create A Culture Of Candor**, Publishing Systems pty, ltd.
- Breton, Albert, &Galeotti, Gianluigi, &Salmon, Pierre, &Wintrobe, Ronald(2007): **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing limited, Braitain& USA.
- Garsten, Christina & Montoya monica(2008): **Transparency in a NewGlobal Order: Unveiling Organizational Vision**, Edward Elgar Publishing limited, UK.
- Gosling, Jonathan& Jones, Stephanie& Sutherland, Lan(2012): **KeyConcepts In Leadership**, first ed, London.
- Han, byung(2015): **The Transparency society**, Goethe Institut, stanford university press stanford, California.

- Hill, Charles W. & Jones, Gareth .R.(2001): **Strategic Management Theory: An Integrated Approach** ,5thed,Houghton Mifflin, Co.
- Hitt, Michael.A, Ireland, R.Duane, Hoskisson, Robert .E (2001): **"Strategic Management :Competitiveness &Gloablization"** ,4thed.,South–Westren College Publishing.
- Northouse, Peter (2010): **Leadership: Theory and Practice**, 5th ed, Los Angeles, sage publications, inc.
- Northouse, Peter .G (2012): **Introduction to Leadership Concepts And Practice**, 2ed, sage publications, London.
- Rost, Joseph C (1993): **Leadership for the Twenty–First Century**, Foreword by James Macgregor Burns, british library cataloguing in publication data is available, London.
- Thompson ,John(1997): **"Strategic Management ; Awareness and Change"**, 3rded., USA, International Business Press.
- Western, Simon (2013): **Leadership A critical Text**, 2ed, sage publications, London.

B.periodicals &thesis

- Bass, Bernard M. (2007): **Executive and Strategic Leadership**, International Journal of Business, Vol (12), No(1), p(36).
correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution–An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterproses in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

- Davies, J. Barbara & Davies, Brent(2006): **Developing a Model For Strategic Leadership in Schools, Educational Management Administration Leadership**, Vol(34), No(1).
- Fairbanks, Jenille(2005): **Transparency in the Government Communication Process: the Perspective of Government Communicators**, Unpublished Thesis, the faculty of brigham young university, United States of America.
- Hamidi, Yadollah (2009):**Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol (3), No(3), P(2563).
- Kelly, Michael(2000):**Openness and Transparency In Governance: Challenges and Opportunities**, the second nispac civil service forum held in maastricht, the Netherlands.
- Kopits, George & Craig, Jon(1998): **Transparency in Government Operations**, occasional paper, international monetary fund, Washington.
- Lee, Yuan –Duen & Chen, Shih – Hao (2007): **A Study of the**
- Lord, Kristin .M(2006): **The Perils And Promise Of Global Transparency, why the information revolution may not lead to security, democracy, or peace**, library of congress, published by state university of new york press, Albany.
- Matthew, R, Fairholm (2004): **Perspectives on Practice of Leadership**, Pubic Administration Review, Vol.(64), No(5).
- Seeley, Mandy(2012): **Power and Trust/Transparency: A Force to Be Reckoned With When Applied to Internal Strategic Communication in the Department of Defense**, Unpublished Thesis, Brigham Young University, Provo.

سادساً/ الانترنت:

- موقع مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا، تاريخ الزيارة 17/ 5/ 2016م، الساعة الخامسة مساءً <http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=2414>

الملاحق

ملحق (1)

قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2	د. جلال إسماعيل شبات	جامعة القدس المفتوحة
3	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
4	د. بلال زكي البشيتي	جامعة الأزهر
5	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
6	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
7	د. محمد عبد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
8	د. أحمد الوادية	أكاديمية الإدارة والسياسة
9	د. أيمن سليمان أبو سويرح	الجامعة الإسلامية
10	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
11	د. أيمن عبدالقادر راضي	وزارة النقل والمواصلات - والقدس المفتوحة
12	د. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين - والقدس المفتوحة
13	أ. أشرف أبو سمرة	جامعة الأقصى

ملحق (2)

يوضح تحليل إجابات الاستبانة الاستكشافية بالنسبة المئوية

م	الفقرة	نسبة نعم بـ %	نسبة لا بـ %
1	تساهم القيادة في تعميق الثقة بالنفس وتحسين الأداء الوظيفي.	70	30
2	تدعم القيادة في تعزيز العلاقات والاتصال الإداري.	95	5
3	تعتمد القيادة الإفصاح عن السياسات بكل مصداقية ووضوح.	45	55
4	توافق على دعم مشاركة العاملين في رسم السياسات.	45	55
5	تتميز الأنظمة والقوانين بالوضوح والشفافية.	50	50
6	يتم تشجيع مشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات.	40	60
7	يتسم تقييم الأداء بالنزاهة والوضوح.	45	55
8	يهدف تطبيق المساءلة الإدارية كأداة من أدوات الشفافية لتحسين مسار العمل.	85	15
9	آليات المساءلة واضحة للجميع.	35	65
10	تساعد القيادة في مصداقية ووضوح المعلومات والبيانات.	70	30
11	تتصف الإجراءات وآليات العمل بوضوحها أمام العاملين.	65	35
12	يتم الإفصاح عن القوانين والتشريعات وإطلاع العاملين عليها فور صدورها.	85	15
13	تعلن القيادة عن قراراتها في الوقت المناسب وبوضوح.	50	50
14	تقوم القيادة بالإفصاح عن المعلومات والبيانات بوضوح تام بالوقت المناسب.	45	55
15	تقبل القيادة من الجهات ذات العلاقة الاقتراحات بتطوير وتبسيط إجراءات العمل	60	40
16	تمتلك القيادة التصورات الاستراتيجية الواضحة أمام تغيرات البيئة الخارجية وتحدياتها.	50	50
17	تقوم القيادة الاستراتيجية باستغلال الفرص وتسخيرها لصالح المؤسسة.	70	30
18	تعمل القيادة على استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتطويرها وتسخيرها لصالح المؤسسة.	55	45
19	تساهم القيادة في تدريب وتطوير رأس المال البشري وخلق الفرص للإبداع والابتكار.	60	40
20	تعمل القيادة على رفع الروح المعنوية وتدعم العمل بروح الفريق الواحد.	55	45
21	اجمالي النتائج	58.75	41.25

ملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

فلسطين — غزة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك

مع جامعة الأقصى

تخصص القيادة والإدارة



حضرة الضابط .المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،،

تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، في تخصص (القيادة والإدارة).

ولإيمان الباحث بأن الضباط العاملين في المؤسسة الأمنية هم الأكثر معرفة ودراية للوصول للمعلومة محل الدراسة، كونهم أهل خبرة واختصاص، وأنهم خير معين للوصول إلى المعلومات المطلوبة - فإنه يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتكريم من حضرتكم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة، عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها هذه الاستبانة، والتي ستوزع على الضباط من رتبة (لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد، نقيب)، راجين منكم الدقة والموضوعية؛ أملاً في الوصول إلى معلومات أفضل لموضوع الدراسة. علماً بأن هذه البيانات يُراعى فيها السرية التامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث/ محي الدين حسن الهجين

رقم جوال / 0595911023

الجزء الأول/ البيانات الشخصية:

علمًا أن الفئة المستهدفة من رتبة نقيب فأكثر.

1. الجنس: () ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي: () دبلوم فأقل () بكالوريوس
() دراسات عليا

3. الرتبة العسكرية: () لواء () عميد () عقيد
() مقدم () رائد () نقيب

4. سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات
() من 10 إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني/ علاقة القيادة الاستراتيجية:

وقد عرف الباحث إجرائياً القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة التي لها القدرة على التخيل والتفكير والتصور المستقبلي والتأثير في الآخرين، وبناء جسر من التعاون بين العاملين، ونقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، وفق خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية نحو تحقيق النمو والازدهار للمؤسسة والعاملين معاً.

م	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
أولاً/ التوجه الاستراتيجي عند القيادة:						
1	تحرص القيادة على تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة الأمنية تتسم بالوضوح والدقة.					
2	تتبنى القيادة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة الأمنية لنشرها بين الضباط.					
3	تعتمد القيادة على خطط استراتيجية تتبثق من رسالة المؤسسة الأمنية.					
4	تتميز رؤية قيادة المؤسسة الأمنية بالمرونة والقدرة على التجديد.					
5	تضع القيادة تصورات واضحة للمؤسسة الأمنية للتعامل مع الفرص والتهديدات .					
ثانياً/ استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية عند القيادة:						
1	تستقطب القيادة الكفاءات والقدرات المميزة لتخدم المؤسسة الأمنية.					

م	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
2	تتبنى القيادة الكفاءة أساساً لترقية الضباط داخل المؤسسة الأمنية.					
3	تستفيد القيادة من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة لتطويعها لصالح العمل.					
4	تعتمد القيادة على تحفيز الضباط بطرق وأساليب مختلفة.					
5	تهتم القيادة بتطوير الكادر الوظيفي داخل المؤسسة الأمنية.					
ثالثاً/ تطوير رأس المال البشري عند القيادة:						
1	تهتم القيادة بتهيئة وإعداد قادة للأجهزة الأمنية والإدارات المركزية في المستقبل.					
2	تساعد القيادة ضباطها على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
3	تكافئ قيادة المؤسسة الأمنية ضباطها ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.					
4	تعمل قيادة المؤسسة الأمنية على تنظيم الدورات المتنوعة للضباط.					
5	توفر القيادة وسائل تكنولوجية حديثة لتطوير أداء ضباط المؤسسة الأمنية.					

م	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
رابعاً/ مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة:						
1	تشجع القيادة على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة ودعمها كثقافة للمؤسسة.					
2	تشجع المؤسسة الأمنية ضباطها على العمل بروح الفريق الواحد.					
3	تؤمن القيادة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة أداء والتزام الضباط.					
4	ترسخ القيادة علاقة الود والاحترام بين الضباط داخل المؤسسة الأمنية.					
5	تساهم القيادة في رفع الروح المعنوية لدى الضباط.					
خامساً/ تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيادة:						
1	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجيتها.					
2	تكافئ القيادة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة الأمنية.					
3	تمثل قيادة المؤسسة الأمنية قدوة للمرؤوسين من خلال الممارسات الأخلاقية.					
4	تساهم القيادة في تنفيذ برامج تدريبية تُرسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة الأمنية.					
5	تتجنب القيادة تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.					

م	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
سادساً/ الرقابة التنظيمية المتوازنة عند القيادة:						
1	يتوفر داخل المؤسسة الأمنية نظام رقابي واضح وفعال للتحقق من سلامة الأداء.					
2	يهدف النظام الرقابي داخل المؤسسة الأمنية لتصحيح الانحرافات وليس العقاب.					
3	تحرص القيادة على توضيح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.					
4	تتمتع وحدات ودوائر الرقابة داخل المؤسسة الأمنية بصلاحيات تناسب عملها .					
5	تتم الرقابة على الأجهزة الأمنية وفق خطة رقابية واضحة.					

الجزء الثالث/ تعزيز الشفافية الإدارية:

ويعرف الباحث الشفافية الإدارية تعريفاً إجرائياً على أنها: الوضوح التام في اتخاذ القرارات والسياسات والتشريعات والاتصالات، وعرض المعلومات والبيانات، ومشاركة الآخرين في ذلك، وترسيخ الممارسات الإدارية السليمة، ومراقبة الانحراف وتصحيحه.

م	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
1	تتم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية بالسرعة والوقت المناسب.					
2	توفر قيادة المؤسسة الأمنية قنوات اتصال مفتوحة مع الأجهزة والإدارات الأخرى.					
3	تستفيد قيادة المؤسسة الأمنية من ردود التغذية الراجعة لأجل تصحيح مسار عملية الاتصال والتواصل.					
4	تطبق القوانين والأنظمة على جميع الضباط دون تمييز.					
5	تمتاز القوانين والأنظمة بأنها مكتملة لبعضها البعض دون تعارض أو ازدواجية.					
6	تتسم إجراءات العمل في المؤسسة الأمنية بالوضوح والبساطة.					
7	تسعى قيادة المؤسسة الأمنية أن تكون قراراتها واضحة ومعلنة لضباطها.					
9	توافق قرارات المؤسسة الأمنية احتياجات الضباط داخل المؤسسة.					
10	تحرص القيادة على إيصال المعلومات للضباط في الوقت المناسب.					

م	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
11	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها.					
12	تحافظ قيادة المؤسسة الأمنية على سرية المعلومات التي تمنع نشرها والكشف عنها.					
13	يتميز تقييم الأداء داخل المؤسسة الأمنية بموضوعية ونزاهة وشفافية.					
14	تتقبل القيادة من الضباط الاعتراض في حال كانت نتيجة التقييم غير مرضية.					
15	تقوم المساءلة داخل المؤسسة الأمنية على معلومات مؤكدة وواضحة ودقيقة.					
16	تعتمد المؤسسة الأمنية على مبدأ العدالة في حالة تطبيق المساءلة على العاملين نتيجة بعض المخالفات.					
17	تتناسب العقوبة الموقعة على الضباط مع نوع المخالفة المرتكبة وفقاً للنظام المعمول به.					

أشكر لكم حسن مشاركتكم