

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة بعنوان:

### دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني 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 reference, is the researchers own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this Letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name: Mohamed Essam Isleem

اسم الطالب: محمد عصام اسليم

Signatur:



Date: 12/2/2017م

التوقيع:



التاريخ: 15/جمادى الأولى/1438هـ



جامعة الأقصى - غزة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة  
برنامج القيادة والإدارة



## دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

إعداد الباحث

محمد عصام ياسين اسليم

إشراف

د. هشام سليم المغاري

د. منصور محمد علي الأيوبي

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة

والسياسة للدراسات العليا

غزة - فلسطين

1438هـ - 2017م

## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies  
مسار النخبة



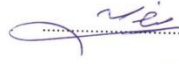
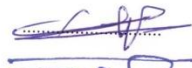


### نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد عصام ياسين اسليم، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية"

بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 15 جمادى الأولى 1438هـ، الموافق 2017/02/12م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. منصور "محمد علي" الأيوبي
	مشرفاً	د. هشام سليم المغاري
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. إبراهيم محمود حبيب

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

ونشر الرسالة وتبادلها مع الجامعات المحلية والعربية والدولية.

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

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَاتَّبَعْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ  
سَبِيًّا \* فَاتَّبَعْ سَبِيًّا﴾

(قرآن كريم، الكهف: 84-85)

# إهداء

إلى من نذرت نفسها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر، وأضاءتها في  
ظلام الدهر، وزينتها بجواهر العمر، إليك أُمي الحبيبة أهدي هذه الرسالة وشتان  
بين رسالة ورسالة

إلى النور الذي أنار لي درب التقدم والصلاح، وبنصحه ورعايته سلكت طريق  
السمو والفلاح، إليك أبي الغالي أنثر هذا النجاح  
إلى روح جدي العظيم أبي هشام، الذي غرس بقلبي معاني التضحية والفداء،  
وحفر بعقلي كل خصال الإباء

إلى بستان أزهار حياتي وهم إخواني وأخواتي وعائلي الكريمة  
إلى من ضحى بعمره وماله وجسده من أجل نصره الأقصى والقضية الإسلامية،  
إليك أيها الشهداء والجرحى والأسرى والمهجرين ألف ألف تحية  
إلى كل من علمني حرفاً تلاً سناً برقه في سماء حياتي الندية  
إلى رمز طائر الهدد الذي ألهمني بأن تحقيق الغايات المستقبلية لا يكون إلا  
بعيون ثابتة قوية وبمصابرة وعزيمة إبداعية

إلى كل من ساندني وساعدني وساهم في إخراج رسالتي بصورتها البهية  
أهدي لكم جميعاً ودي واحترامي وتقديري بباقة حبٍ وردية

**الباحث**

**محمد عصام ياسين إسلام**

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد .. قال تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾ (سورة الأحقاف: 15).

في البداية أشكر الله تعالى على فضله وكرمه أن منّ علي ووفقني لإنجاز دراستي، فله الحمد أولاً وآخراً، وأرجوه عز وجل أن يجعلها علماً نافعاً وعملاً متقبلاً.

وإني في هذا المقام لأتقدم بالشكر والامتنان لأكاديمية الإدارة والسياسة، ممثلةً برئيسها الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون، على ما قدموه لنا من جهدٍ وعطاءٍ للارتقاء بنا نحو مسار النخبة لتكون شامةً مميزةً بين رجال الدولة.

كما ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من أسديا لي نصحهما وساعداني في متابعة وتجميل رسالتي بتوجيهاتهما، وزيناها بإشرافهما .. إلى مشرفي دراستي الكريمين الدكتور/ منصور محمد علي الأيوبي والدكتور/ هشام سليم المغاري الذين لم يبخلوا يوماً بعطائهم وجهدهم ووقتهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ولا يسعني أيضاً إلا أن أعرب عن احترامي وتقديري لجهود لجنة المناقشة الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً والدكتور/ إبراهيم محمود حبيب مناقشاً خارجياً. وأخيراً، أشكر كل من كان لي عوناً وسنداً في إخراج رسالتي بصورتها النهائية.

### الباحث

محمد عصام ياسين اسليم

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، والتصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية)، وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية، وقدمت الدراسة توصيات مقترحة لتعزيز وتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمد أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة، وهي الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق، وعددهم (137) ضابطاً، حيث تم توزيع (137) استبانة، استرد الباحث منها (132) استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (96.3%).

### وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. بلغ واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي درجة كبيرة (68.42%).
2. تمتلك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.96%).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

### وقد أوصت الدراسة بتوصيات عديدة، من أهمها:

1. تأهيل القيادات الأمنية على بناء سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، من خلال برامج تدريبية عملية في هذا المجال.
2. إنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، بحيث تكون رافداً منهجياً لأداء الوزارة، على أن يترأسها قيادات ذات بعد استراتيجي، لتركز على مفاهيم الاستشراف والتنبؤ وإعداد تقدير الموقف الأمني.
3. إنشاء منظومة سيطرة وتحكم خاصة بإدارة الأزمات الأمنية، بين قطاعات وزارة الداخلية المختلفة، تعمل على تحديد الصلاحيات والمهام الوظيفية لكل جهاز أمني.

## *Abstract*

This study aimed to identify the role of the strategic leadership in the Internal Security Apparatus and to measure its competence in security crisis management in the Palestinian Ministry of Interior and National Security.

This will be achieved through studying the dimensions of the strategic leadership such as: spreading the regulatory education, empowering the workers, spreading the regulatory culture, activating the modern techniques, the strategic vision, and the regulatory monitoring; as well as highlighting those dimensions' relation and its impact on security crisis management.

The study came with many recommendations to promote and develop the role of the strategic leadership in security crisis management.

The researcher used the Descriptive Analytical Method and the questionnaire as a main tool to collect the data. He depended on comprehensive inventory to analyze the sample, which is the high ranks in the Internal Security Services beginning with the rank of major with a number of 137 officer. 137 questionnaires were distributed. The researcher recovered 132 of them as the Recovery Rate reached 96.3%.

### **The most important results of the study were:**

1. The actually exercise of strategic leadership in the Internal Security Services reached a large degree (68.42%).
2. The leadership has a practical experience in the security crisis management, and invest all potentials for this purpose. It is also working on developing plans and several programs to deal with the security crisis in order to reach a state of prevention, the The result was significantly (69.96%).
3. No distinctions were found with significance level at  $(0.05 \geq \alpha)$  among the averages of the quested people's responses about the role of the strategic leadership in security crisis management, this is caused by many variables such as: age, education; military rank; labeled administrative; administrative; years of service; administration.

### **Recommendations**

1. Rehabilitating security leaders on building strategies and modern crisis management scenarios through practical training programs.
2. Establishing research centers specialized in security crisis management in order to be methodical tributary for the ministry's performance and headed by leaders with a strategic approach to focus on the concepts of prospecting, prediction and preparing security estimate of the situation.
3. Establishing a control system to manage security crisis between all sections of the ministry of Interior and to work on determining permissions and functions of each security apparatus.



## قائمة المحتويات

أ.....	الآية لقرآنية.....
ب.....	إهداء.....
ج.....	شكر وتقدير.....
د.....	ملخص الدراسة.....
ه.....	<i>Abstract</i> .....
و.....	قائمة المحتويات.....
ك.....	قائمة الجداول.....
ن.....	قائمة الأشكال.....
س.....	قائمة الملاحق.....
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	المقدمة.....
4.....	1.1 مشكلة الدراسة.....
5.....	2.1 تساؤلات الدراسة.....
5.....	3.1 أهداف الدراسة.....
6.....	4.1 أهمية الدراسة.....
7.....	5.1 متغيرات الدراسة.....
8.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
9.....	7.1 حدود الدراسة.....
9.....	8.1 مصطلحات الدراسة.....
10.....	9.1 صعوبات الدراسة.....
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....

12.....	مقدمة:
15.....	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
15.....	تمهيد:
17.....	المطلب الأول
17.....	ماهية القيادة الاستراتيجية
17.....	1.1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:
18.....	2.1.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:
20.....	3.1.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية:
22.....	4.1.1.2 مهارات القيادة الاستراتيجية:
24.....	5.1.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية:
27.....	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية
27.....	1.2.1.2 نشر التعلم التنظيمي
29.....	2.1.1.2 تمكين العاملين
32.....	3.2.1.2 نشر الثقافة التنظيمية:
33.....	4.2.1.2 التصور الاستراتيجي:
35.....	5.2.1.2 تفعيل التقنيات الحديثة:
38.....	6.2.1.2 الرقابة التنظيمية:
40.....	خاتمة المبحث الأول
42.....	المبحث الثاني: الأزمات الأمنية
42.....	تمهيد:
44.....	المطلب الأول: إدارة الأزمات الأمنية
44.....	1.2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية:
50.....	2.2.2.2 أهداف إدارة الأزمات الأمنية:

52.....	3.2.2.2 خصائص الأزمات الأمنية:
55.....	4.2.2.2 أسباب نشوء الأزمات الأمنية:
58.....	5.2.2.2 مراحل إدارة الأزمات الأمنية:
61.....	المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية وقت الأزمات الأمنية
61.....	1.3.2.2 متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية:
63.....	2.3.2.2 سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية:
68.....	3.3.2.2 صفات القائد الاستراتيجي لفريق إدارة الأزمات الأمنية:
69.....	4.3.2.2 مهام القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات الأمنية:
71.....	5.3.2.2 معوقات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية:
73.....	خاتمة المبحث الثاني.....
75.....	المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.....
75.....	تمهيد:
77.....	المطلب الأول: تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.....
77.....	1.1.3.2 النشأة والتكوين لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:
78.....	2.1.3.2 أهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:
78.....	3.1.3.2 رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:
78.....	4.1.3.2 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:
81.....	المطلب الثاني: جهاز الأمن الداخلي.....
81.....	1.2.3.2 نشأة جهاز الأمن الداخلي:
81.....	2.2.3.2 رؤية ورسالة جهاز الأمن الداخلي:
82.....	3.2.3.2 مهام جهاز الأمن الداخلي:
82.....	4.2.3.2 نماذج لأزمات أمنية أدارها جهاز الأمن الداخلي:
86.....	خاتمة المبحث الثالث.....

88.....	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.
88.....	مقدمة:
88.....	3.1 الدراسات المحلية:
96.....	2.3 الدراسات العربية:
104.....	3.3 الدراسات الأجنبية:
109.....	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
109.....	5.3 الفجوة البحثية:
112.....	الفصل الرابع: طريقة وإجراءات الدراسة
112.....	المقدمة:
112.....	1.1.4 منهج الدراسة:
112.....	2.1.4 مصادر الدراسة:
112.....	3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:
113.....	4.1.4 أداة الدراسة:
113.....	5.1.4 خطوات بناء الاستبانة:
114.....	6.1.4 صدق الاستبانة:
120.....	7.1.4 ثبات الاستبانة:
122.....	8.1.4 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
125.....	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنقاش
125.....	مقدمة:
125.....	1.2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
129.....	2.2.4 وصف الوزن النسبي لفقرات المجالات:
146.....	3.2.4 اختبار الفرضيات:
162.....	خاتمة الفصل الخامس

164..... الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة

164..... تمهيد:

164..... 1.5 نتائج الدراسة:

166..... 2.5 توصيات الدراسة:

169..... 3.5 مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

172..... 4.5 دراسات مستقبلية مقترحة:

173..... قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1.2): مميزات أنماط القيادة الاستراتيجية.....25
- جدول رقم (2.2): تعريف أنواع الأزمات .....45
- جدول رقم (3.2): استراتيجيات التعامل مع الأزمات الأمنية.....65
- جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية.....110
- جدول رقم (1.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر التعلم التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال .....115
- جدول رقم (2.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين " والدرجة الكلية للمجال .....116
- جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال .....116
- جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التصور الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال .....117
- جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفعيل التقنيات الحديثة والدرجة الكلية للمجال .....118
- جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال .....118
- جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الأزمات الأمنية والدرجة الكلية للمجال .....119
- جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للمحور .....120
- جدول رقم (9.4): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.....121
- جدول رقم (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....122
- جدول رقم (11.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي.....123
- جدول رقم (1.5): يوضح الاستبانات المكتملة وغير المكتملة.....125
- جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....125
- جدول رقم (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....126
- جدول رقم (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية.....127

- جدول رقم (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري ..... 127
- جدول رقم (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة ..... 128
- جدول رقم (7.5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة ..... 128
- جدول رقم (8.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نشر التعلم التنظيمي ..... 130
- جدول رقم (9.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تمكين العاملين ..... 132
- جدول رقم (10.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل نشر الثقافة التنظيمية ..... 134
- جدول رقم (11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التصور الاستراتيجي ..... 136
- جدول رقم (12.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تفعيل التقنيات الحديثة ..... 138
- جدول رقم (13.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة التنظيمية ..... 140
- جدول رقم (14.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات القيادة الاستراتيجية ..... 142
- جدول رقم (15.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الأزمات الأمنية ..... 144
- جدول رقم (16.5): معامل الارتباط بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 147
- جدول رقم (17.5): معامل الارتباط بين نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 148
- جدول رقم (18.5): معامل الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 148
- جدول رقم (19.5): معامل الارتباط بين نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 149
- جدول رقم (20.5): معامل الارتباط بين التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 150
- جدول رقم (21.5): معامل الارتباط بين تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 150
- جدول رقم (22.5): معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ..... 151
- جدول رقم (23.5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار ..... 152
- جدول رقم (24.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - العمر ..... 154
- جدول رقم (25.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي ..... 155

- جدول رقم (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA -الرتبة العسكرية .....156
- جدول رقم (27.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المسمى الإداري .....158
- جدول رقم (28.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- عدد سنوات الخدمة .....159
- جدول رقم (29.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المحافظة .....160
- جدول رقم (1.6): مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص .....169



## قائمة الأشكال

- 7..... الشكل رقم (1.1) متغيرات الدراسة.....
- 18 ..... الشكل رقم (1.2): مرتكزات مفهوم القيادة الاستراتيجية.....
- 20 ..... الشكل رقم (2.2): أهمية القيادة الاستراتيجية.....
- 21 ..... الشكل رقم (3.2): خصائص القيادة الاستراتيجية.....
- 23 ..... الشكل رقم (4.2): مهارات القيادة الاستراتيجية.....
- 29 ..... الشكل رقم (5.2): أبعاد وعناصر المنظمة المتعلمة.....
- 30 ..... الشكل رقم (6.2): مكونات مفهوم التمكين.....
- 31 ..... الشكل رقم (7.2): أبعاد التمكين.....
- 39 ..... يوضح الشكل أدناه خطوات تصميم نظام رقابي فعال:.....
- 39 ..... الشكل رقم (8.2): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة.....
- 46 ..... شكل رقم (9.2): أبعاد مفهوم الأزمة.....
- 46 ..... الشكل رقم (10.2): الفرق بين الأزمة ومصطلحات أخرى.....
- 49 ..... الشكل رقم (11.2): مراحل تطور الأزمة.....
- 51 ..... الشكل رقم (12.2): أهداف إدارة الأزمات الأمنية وفقاً للمرحلة.....
- 53 ..... الشكل رقم (13.2): خصائص الأزمة.....
- 57 ..... الشكل رقم (14.2): أسباب نشوء الأزمات الأمنية.....
- 63 ..... الشكل رقم (15.2): متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية.....
- 65 ..... الشكل رقم (16.2): استراتيجيات التعامل مع الأزمات الأمنية.....
- 69 ..... الشكل رقم (17.2): صفات قائد فريق إدارة الأزمات الأمنية.....
- 79 ..... الشكل رقم (18.2): هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.....

قائمة الملاحق

- الملاحق ..... 189
- ملحق رقم (1): مخاطبة تسهيل مهمة باحث ..... 189
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية ..... 190
- ملحق رقم (3): مخاطبة تحكيم الدراسة ..... 196
- ملحق رقم (4): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة ..... 197

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1.1 مشكلة الدراسة. <
- 2.1 تساؤلات الدراسة. <
- 3.1 أهداف الدراسة. <
- 4.1 أهمية الدراسة. <
- 5.1 فرضيات الدراسة. <
- 6.1 حدود الدراسة. <
- 7.1 متغيرات الدراسة. <
- 8.1 مصطلحات الدراسة. <
- 9.1 صعوبات الدراسة. <

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

إن من أهم مقومات التطور والتنمية المجتمعية للدول الرائدة والقوية هو وجود قيادة حكيمة ذات بعد استراتيجي في منهجها الإداري، بحيث تتمتع بالقدرة على حماية مكونات المجتمع والحفاظ عليه من الاضطرابات والصراعات والأزمات المختلفة، وبنفس الوقت تتطلع إلى الرقي والتقدم على كافة الصعد والمجالات، مرتكزةً بذلك على أسس وقواعد متينة، تحمل معاني الكفاءة والقدرة على إدارة حالات عدم الاستقرار، وتمتلك عوامل ومقدرات التخطيط والبناء المتكامل، وتتميز بالرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتتصف بالخبرة الفنية والإدارية التي تساهم في اتخاذ القرار المناسب لمعالجة الأوضاع الحالية والمستقبلية بما يحقق تطلعاتها الاستراتيجية.

ولا أدل على أهمية القيادة الاستراتيجية للمجتمع ما نشاهده من فقدان لمفهوم القيادة الحقيقية بممارسات عشوائية ودكتاتورية متخبطة في محيطنا العربي والإسلامي، هي إذاً أزمة قيادة راكمت وساهمت بأن يعيش المواطن في أزمات متلاحقة، أحالت واقعه لمزيد من المرارة والتخلف.

ولقد دعانا القرآن الكريم إلى صون الأرض بقيادة أمينةٍ ومستتيرةٍ وفطنةٍ، تعمل على تثبيت أركانها بالإصلاح، وتقوم بأدائها على أكمل وجه بنجاح بقوله عز وجل { الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ } (الحج، 41).

وتزداد أهمية القيادات مع الواقع الذي تتشابك فيه المصالح وتتداخل فيه السياسات، وتتسارع فيه التغيرات، وتتفاعل فيه العوامل التي تزيد من احتمال تعرض المنظمات والمجتمعات إلى أزمة أو عدة أزمات، تتطلب المواجهة، وتعطي القيادات الأمنية دوراً بارزاً في إدارتها، خاصة بعد أن أصبحت الأزمات في العصر الحديث جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وبالتالي يجب التفكير جدياً في كيفية التعايش معها بشكل فعال يؤدي إلى تقليل نتائجها السيئة، وتعظيم نتائجها الإيجابية (الوھاس، 2002: 2).

وإذا كانت القيادة الإدارية تعد روح الإدارة العامة، فإن القيادة الأمنية هي العقل المفكر للأجهزة الأمنية، ولها الصدارة في أي نشاط يسعى إلى توطيد الطمأنينة واستقرار الأمن في المجتمع، وكلما توفر للمجتمع قيادة أمنية ماهرة في تفاعلها مع الأفراد والأحداث، وقادرة على التأثير في الآخرين، كلما زادت فاعلية هذا المجتمع في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها، وزادت كفاءته في السيطرة على الآثار المترتبة على تلك الأزمات، أو التقليل من أضرارها.

وبما أن إدارة الأزمات تستوجب أن يكون هناك تنسيقاً وتعاوناً مشتركاً بين الأجهزة الأمنية المعنية بإدارة الأزمة؛ فإن ذلك يستدعي أن تكون المسؤولية جماعية، بشكلٍ تتمازج فيه الأدوار والخبرات والجهود والقيادات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات، وقد أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تقاوم الأزمات وسوء إدارتها (كريم، 2005: 2).

ولأن البعد الاستراتيجي مهم في إدارة الأزمات الأمنية نود دراسة نمط القيادة الاستراتيجية، مع الإشارة لدوره الفاعل في تطوير المجتمع لتحقيق أهدافه، ومنحه المقدرة التي تكفل له النمو والتكيف مع الأحداث والأزمات المعاصرة، من خلال قدرة القيادة الاستراتيجية على التأثير والمرونة الفائقة التي تمكنها من رسم ملامح وأطر التعامل مع المتغيرات المتلاحقة كافة بدرجة أكثر سهولة (المربع، 2012: 4).

ومن هنا يختلف دور القيادة الاستراتيجية الأمنية في مواجهة مواقف الأزمات الأمنية عنه في التنظيم المؤسسي للأجهزة الأمنية، الذي يتسم بدرجة من الاستمرارية والنمطية في الأداء، ويختلف معها تأثير محددات الدور القيادي للأجهزة الأمنية في فاعلية التعامل مع إدارة الأزمات الأمنية.

وقد قام الباحث خلال هذه الدراسة على ربط مفهوم دور القيادة الاستراتيجية الذي يشتمل على التخطيط، والتحليل، والتنفيذ، والتنبؤ للوقاية من الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين، وتحديدًا في قطاع غزة، والتي تعرضت لعدد الأزمات الأمنية التي أثرت على كافة نواحي الحياة ونذكر منها (الحروب المتلاحقة، والحصار السياسي والاقتصادي، والانفلات الأمني، وحالات الفكر المنحرف، وإغلاق المعابر الحدودية) الأمر الذي يستوجب على المسؤولين إدارتها عبر وضع خطط وسيناريوهات تساعد على التقليل من آثار ومخاطر الأزمات الأمنية، وكذلك الاستفادة من الإجراءات والحلول بما يخدم استقرار قطاع غزة الذي لا يزال يعاني من أزمات أمنية كبيرة تحتاج لدراسة علمية منهجية لدعم الجهات السيادية المعنية بإدارة الأزمات الأمنية علمياً وعملياً.

## 1.1 مشكلة الدراسة.

إن كلمة أزمة بحد ذاتها تثير في النفس الاضطراب والخوف في آن واحد، ومرد ذلك أن هذا التعبير أو اللفظ ليس محبباً للنفس حيث تفيد الكلمة بأن هناك مشكلة كبيرة قادمة، مما يسبب الارتباك واتخاذ بعض القرارات التي قد تكون في كثير من الأحيان خارج الإطار الطبيعي لمسار الأحداث، فتكون النتائج غير مرضية على أي حال.

ومع ازدياد التحديات والصعوبات والأزمات الأمنية التي يعيشها قطاع غزة، والتي تمس جوانب استراتيجية داخل المجتمع تزداد الحاجة لدراسة الواقع بموضوعية تساهم في تخفيف حدة المخاطر المحدقة بالقطاع، والتي أخذت أشكالاً متعددة، ومثال على ذلك الحروب العسكرية (2014-2012-2008)، والحصار السياسي والاقتصادي والأمني الخانق والذي بدأ منذ العام (2006)، بالإضافة إلى حالة الانفلات الأمني التي شهدها قطاع غزة في العام (2007)، وكذلك التخابر مع الاحتلال، وحالات الفكر المنحرف، وأزمة المعابر الحدودية، والكهرباء، وما يترتب عليها من آثار أمنية خطيرة.

ولذا أصبح من الضروري استشراف وتنبؤ أحداث المستقبل القادم من خلال وضع تصورات ومقترحات عملية لمجابهة الأزمات والوقاية من آثارها، عبر اتخاذ قرارات أمنية ذات بعد استراتيجي، بالإضافة إلى تطوير التفكير النمطي بالتعامل مع الأزمات المفاجئة، وذلك من خلال الاستفادة من مخرجاتها عبر إجراءات معدة مسبقاً لاحتوائها، وإعادة تشكيلها بما يخدم مصالحنا، وللحصول على هذه النتائج نحتاج لتطوير في الوسائل والأدوات المتبعة في العمليات الإدارية والميدانية بطرق إبداعية واستراتيجية حديثة تتلاءم مع طبيعة الأزمات الأمنية.

كما ذلك يتطلب وجود قيادة استراتيجية تمتلك من السمات والصفات ما يمكنها من رسم الرؤى والسياسات بعيدة المدى، باتباع سلسلة من القرارات التي تبدأ بتوصيف دقيق، وتشخيص منهجي للأزمات الأمنية من حيث شكلها، وخصائصها، ومراحل نموها، وانكماشها، وتنتهي بقراءة التوقعات المستقبلية للخروج بتقديرات موقف ومحاكاة عملية لما قد يحدث، ومن الناحية الفنية فإن دور القيادة الاستراتيجية يُعدّ بالغ الأهمية، وذلك بمتابعة وتوجيه الأطراف المعنية من خلال تنفيذ خطط العمليات لإدارة وعلاج هذه الأزمات الأمنية، والعمل بكل الوسائل للوقاية منها.

## 2.1 تساؤلات الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

### ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟
2. ما مستوى قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية على إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟
3. ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟
4. ما أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

## 3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في:

1. الكشف عن مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. تسليط الضوء على مدى قدرة العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني على إدارة الأزمات الأمنية.
3. التعرف إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

4. إبراز أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
5. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير العاملين في الوظائف الإشرافية أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).
6. تقديم توصيات عملية للقيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني للمساعدة في تطوير إدارة الأزمات الأمنية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، والنتائج التي تقدمها، والحقائق التي تكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

##### أولاً. الأهمية العلمية (النظرية):

1. تُشتق أهمية الدراسة النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والذي يتمحور حول ركيزتين هامتين وهما: القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية مع الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للموضوع.
2. تُعد الدراسة من الدراسات الهامة بموضوعها ومكوناتها، خاصة في ظل استمرار وتزايد الأزمات الأمنية التي يعاني منها قطاع غزة منذ فترة زمنية طويلة.
3. تُسهم الدراسة في زيادة الحصيلة العلمية، وإثراء المكتبة العربية بموضوع مهم يربط دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية التي أصبحت هاجساً يمس معظم دول العالم.

##### ثانياً. الأهمية العملية (التطبيقية):

1. توجيه القيادة الاستراتيجية بالأساليب والمهارات العلمية والعملية لاتخاذ قرارات صائبة في إدارة الأزمات الأمنية، وكذلك رفع كفاءتهم عبر تقليل الفجوة بين العلم والتطبيق.
2. استخلاص الإيجابيات والسلبيات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية لتجنب السلبي منها وتعزيز الإيجابي بما يخدم إدارة الأزمات الأمنية.
3. توظيف النتائج والتوصيات عملياً بخطوات تنفيذية للجهات ذات العلاقة في إدارة الأزمات الأمنية.



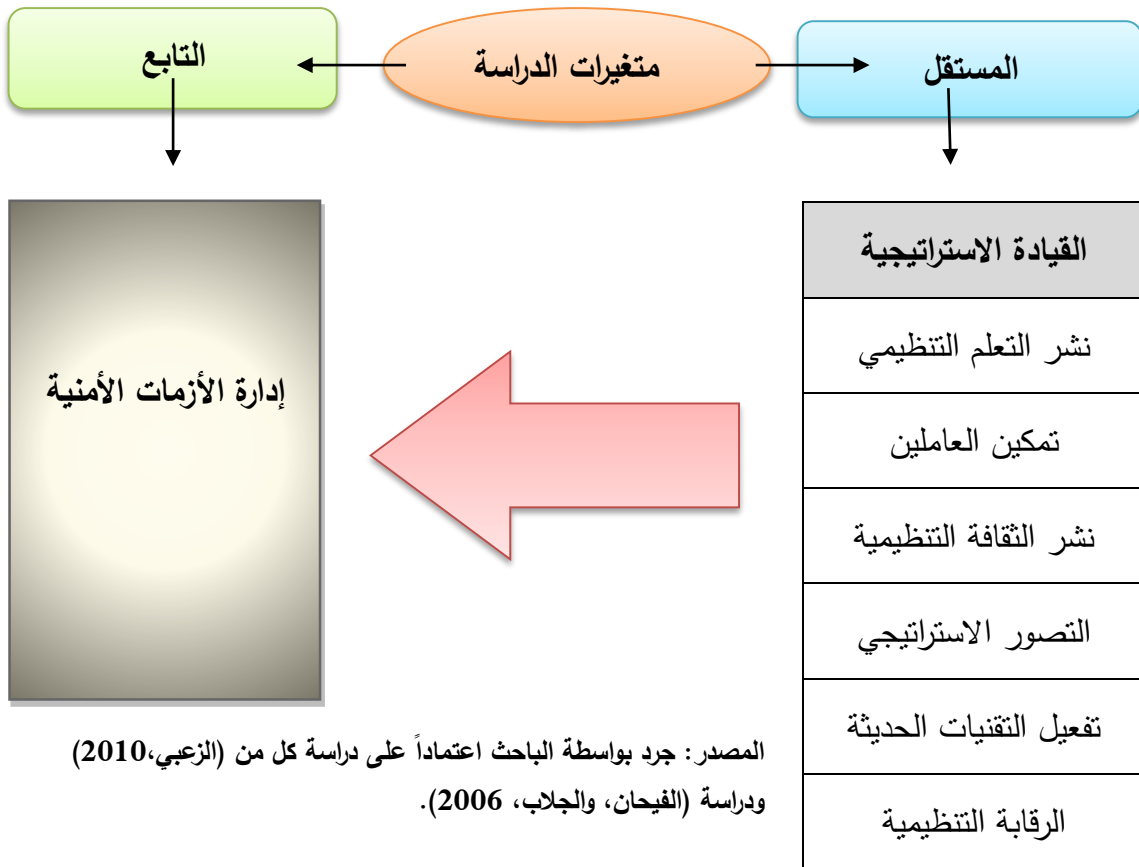
## 5.1 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وقد اعتمد الباحث على كل من دراسة (الزعبي، 2010)، ودراسة (الفيحان، والجلاب، 2006: 1-32) في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية.

**المتغير التابع:** إدارة الأزمات الأمنية.

**المتغيرات الشخصية:** (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

الشكل رقم (1.1) متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على دراسة كل من (الزعبي، 2010) ودراسة (الفيحان، والجلاب، 2006).

## 6.1 فرضيات الدراسة

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:  
الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيرات القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيرات القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

**7.1 حدود الدراسة****نطاق الدراسة على النحو التالي:**

- **الحد الموضوعي:** دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال العام 2016م.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة على جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على الضباط العاملين في جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من رتبة رائد فما فوق وعددهم (137) ضابطاً، (حرز، 2015).

**8.1 مصطلحات الدراسة**

**الدور:** مجموعة من الوظائف والمهام والمسؤوليات المتوقعة، والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع (أحمد، 2000: 35).

**يعرف الباحث الدور إجرائياً:** مجموعة من المهمات والقرارات والأنشطة التي يقوم بها القائد الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني لإدارة الأزمات الأمنية.

**الاستراتيجية:** "الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة المتكاملة والشاملة التي يسعى أي تنظيم من خلالها لتحقيق رسالته وغاياته، وأهدافه، بشكل يحقق التوازن بين كل من المعطيات والمتغيرات البيئية، والموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم، ورسالته وأهدافه، ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية" (أبو الفضل، 2005، 24).

**القيادة الاستراتيجية:** "هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف" (يونس، 2002: 39-38).

**الأزمة الأمنية:** "الموقف أو الحدث أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلم المجتمعي، حيث تتسارع الأحداث مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية الفعلية، أو المحتملة، ومما يستدعي استنفار الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات كافة، وخصوصاً المؤسسات السياسية والأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع، وإنهاء المشكلة في أسرع وقت، وبأقل التكاليف والخسائر" (الشهراني، 2005: 25).

**إدارة الأزمات الأمنية:** "كافة الجهود النظرية والتطبيقية والعملية التي تقودها الأجهزة الأمنية المعنية حيال التعامل مع الأزمات والكوارث التي من شأنها الإخلال بالأمن الوطني بمفهومه الشامل" (السراء، 2010: 16).

**يعرف الباحث القيادة الاستراتيجية الأمنية إجرائياً بأنها:** المستويات العليا في إدارة الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في قطاع غزة، وهم يتمتعون بوضوح الرؤية الاستراتيجية ولديهم الكفاءة والقدرة على التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية والوقاية منها.

## 9.1 صعوبات الدراسة

واجهت الباحث عدة صعوبات خلال إعداد الدراسة وهي على النحو التالي:

1. الخلط بين المفاهيم الأمنية والإدارية حول موضوع إدارة الأزمات الأمنية في المصادر والمراجع.
2. حساسية مجتمع الدراسة وخصوصيته الأمنية، ولما نجم عنه من شح في معلومات وهيكلية عينة الدراسة.
3. كثرة انقطاع التيار الكهربائي بسبب حالة الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأزمات الأمنية.
- المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مقدمة:

في الوقت الذي نلحظ فيه اهتماماً واضحاً بزيادة تخصصات الأعمال والمهام الإدارية، التي يُعنى من خلالها الوصول للأهداف بدقة وموضوعية، تزداد الرغبة لتحقيق نتائج مستقبلية استراتيجية تضمن ثبات واستقرار المنظمات والمجتمعات في وضعها الحالي، وتساهم في وضوح التصورات الاستراتيجية لتطورها ومكانتها المستقبلية، وبشكل عام فإن الوصول لهذه الحالة يتطلب الاعتماد على قيادة وإدارة ذات بعدٍ استراتيجي تمتاز بأبعادٍ ومهاراتٍ وخصائص تمكنها من التفاعل البناء لتثبيت قواعد الانطلاق نحو التطور والتقدم والرقي الحضاري والمجتمعي، الأمر الذي يساندها لأن تكون داعمة قوية لمواجهة الأزمات المتعددة التي قد تطل المجتمع بشكل مفاجئ أو اعتيادي، وخصوصاً الأزمات الأمنية والتي تُعدّ من أخطر أنواع الأزمات، التي تؤثر على الصعيد كافة داخل المجتمع سياسياً، وعسكرياً، واقتصادياً، وحتى دينياً.

وهذا ما يضع ثقل المهمة تحت تصرف القيادة الاستراتيجية، التي من واجباتها أن تفكر بجدار حماية وصد من خلال إدارة وقائية وعلاجية للأزمات الأمنية.

وتتحقق نتائجها المرجوة بعيدة المدى من خلال تقليل الفجوة الاستراتيجية والتي تمثل أهداف الحالة المستقبلية للمنظمة بواسطة الإمكانيات المتاحة والممكنة، والفرق بين الأهداف المطلوبة وبين التطور المتوقع للإمكانيات المستقبل (حبتور، 2009: 284).

وعليه يبرز دور الأجهزة الأمنية الفلسطينية وجهاز الأمن الداخلي التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالتحديد، حيث يسند للجهاز مواجهة الأزمات الأمنية الخطيرة التي تستهدف المجتمع، كما أنه يقع على عاتقه الحفاظ على الجبهة الداخلية، وحماية المجتمع من الأزمات الأمنية، ويتم ذلك عبر قيادته الاستراتيجية التي تخطط وتدريب وتثقف، وتمكن عناصرها لمواجهة الأزمات الأمنية في قطاع غزة، وتعمل جاهدةً للوقاية من حدوثها.

وقد تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسة وهي:

- **المبحث الأول:** القيادة الاستراتيجية وشمل مطلبين وهما: (ماهية القيادة الاستراتيجية وأبعاد القيادة الاستراتيجية).
- **المبحث الثاني:** الأزمات الأمنية وتضمن ثلاثة مطالب وهي: (إدارة الأزمات الأمنية والقيادة الاستراتيجية وقت الأزمات الأمنية).
- **المبحث الثالث:** وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، ويتكون من مطلبين وهما: (تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وجهاز الأمن الداخلي).

## المبحث الأول

### القيادة الاستراتيجية

◀ المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.

◀ المطلب الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية.



## المبحث الأول

### القيادة الاستراتيجية

#### تمهيد:

إن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية للدولة فرضت على إدارة أركانها الحاجة إلى قيادات استراتيجية تملك رؤيةً استشرافيةً للمستقبل لتواكب تلك التغييرات المتسارعة ولتتأقلم معها إيجابياً، وحتى لا تفرض علينا أحداث المستقبل كأمر واقع، وحتى لا تكون أعمالنا المستقبلية عبارة عن ردة فعل غير محسوبة، يجب أن نقوم بدراسة وفهم الأبعاد الاستراتيجية للمتغيرات.

ومن ضمن هذه المتغيرات تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات وربما أقل من ذلك، بعد أن كانت تحتاج سابقاً عدة عقود بل عدة قرون، لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء، للاستفادة منهم في بناء فرق العمل، والتأثير بالتابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل التغييرات المتسارعة (المربع، 2008: 15).

وسنتطرق خلال هذا المبحث إلى تعريف شامل بالقيادة الاستراتيجية ودورها الفاعل

المرتبطة بإدارة الأزمات الأمنية، وسيتكون المبحث الأول من مطلبين على النحو التالي:

▪ **المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.**

▪ **المطلب الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية.**

## المطلب الأول

### ماهية القيادة الاستراتيجية

- 1.1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية. <
- 2.1.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية. <
- 3.1.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية. <
- 4.1.1.2 مهارات القيادة الاستراتيجية. <
- 5.1.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية. <

## المطلب الأول

### ماهية القيادة الاستراتيجية

#### 1.1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

لقد بات جلياً أن المفهوم الاستراتيجي في علم الإدارة والقيادة بدأ يأخذ درجات أعلى من الاهتمام والمتابعة، وذلك في ظل التطور التكنولوجي السريع، وكذلك مع ازدياد حالات عدم التأكد والاستقرار المجتمعي نتيجة المتغيرات المتلاحقة، وهو ما بدا من خلال التركيز على التفكير والرؤية والتصورات المستقبلية لنتائج الأعمال، ونشير إلى أن مفهوم القيادة الاستراتيجية له مجموعة من المحددات التي تميزه عن غيره من المفاهيم والأنماط الأخرى.

**والاستراتيجية:** "تعني الخطة، والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وبذات الصدد فإن اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، والوكالات، وجداول الأعمال، والشخصيات، والرغبات ويتطلب ابتكار الخطط العملية المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة" (الطائي، 2011: 7).

ويعرفها **Pisapia** " (2009: 7) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".

وتعرف الاستراتيجية: بأنها "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي" (Mungonge, 2007: 5).

وقد ذكر (جاد الرب) أن القيادة الاستراتيجية: "هي القيادة 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).

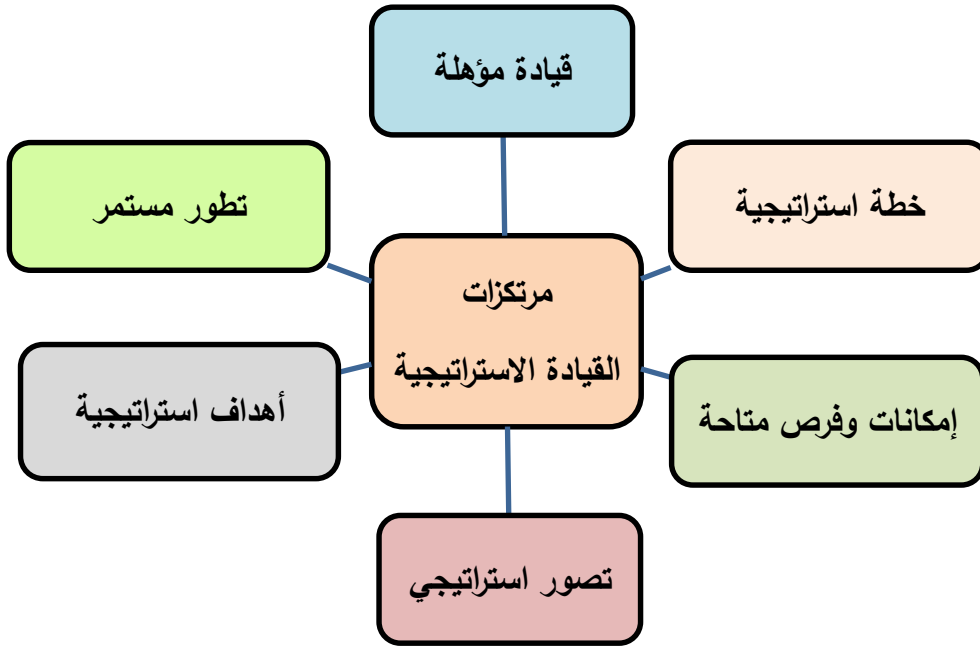
كما ويشير **Wanasika** (2009: 29) إلى أن القائد الاستراتيجي: "هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يفكر استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة".

ويتضح اتفاق التعريفات على اتصاف القائد الاستراتيجي بالرؤية المستقبلية للأحداث والمتغيرات، الأمر الذي يمنح قدرةً على التنبؤ بالظروف التي قد يتعرض لها مجتمع ما.

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها: قيادة مؤهلة تمتلك مهارات عملية تركز على فهم ودراسة بيئة الوضع الراهن للمنظمة، وتعمل على استشراف وتحديد معالم المستقبل عبر تصورات ورؤى وخطط استراتيجية، وذلك من خلال تفعيل الوسائل الذهنية والتقنية كافة التي تمكن صاحبها من تحقيق الأهداف الكبيرة بالمحافظة على استقرار الحالة الراهنة وضمان عدم تراجعها وتطوير موارد المنظمة ومكانتها المستقبلية.

كما ويتضح مما سبق وجود عدة مرتكزات أساسية لمفهوم القيادة الاستراتيجية وهي:

الشكل رقم (1.2): مرتكزات مفهوم القيادة الاستراتيجية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة ( Mungong, 2007 )، ( جاد الرب، 2012).

### 2.1.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

القيادة والإدارة عالم واسع ومليء بالتطورات المتسارعة التي تفرض على أصحاب القرار دراسة الماضي بتفاصيله، والتفاعل مع الحاضر بمعطياته، والاستعداد للمستقبل بتوقعاته، وعليه تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية التي تُعدّ الأقدر على استشراف وتلبية احتياجات المنظمة استراتيجياً وهي بذلك:

1. مصدر الابتكارات: وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة؛

زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة (مسلم، 2005: 187-188).

2. **تطوير أداء العاملين:** فهي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية (المطيري، 2003: 3).

3. **استقطاب كفاءات إدارية مبدعة:** تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية" (يونس، 2002: 44-45).

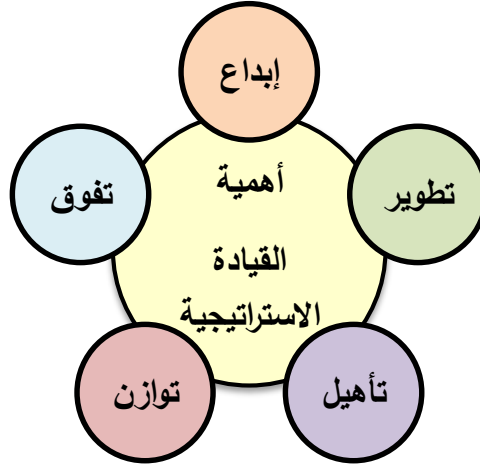
4. **تحقيق التوازن الاستراتيجي:** إن القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها من خلال تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات (هيوز رينشارد، 2006: 33).

5. **تحقيق التفوق والتطور للمنظمة:** وذلك بالتخلص من الأدوار التقليدية للقيادة، والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع (الركابي، 2004: 93).

**واستنتج الباحث مما ذكر أن أهمية القيادة الاستراتيجية غير محددة بعنصر داخلي للمنظمة وإنما يتعدى ذلك الأمر ليصبح للقيادة الاستراتيجية دور وأهمية متداخلة بين مركبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على صعيد (التخطيط والإبداع الاستراتيجي، والتطوير المستمر للموارد، والتفوق والتميز المتواصل، والمرونة والتوفيق بين الأطراف، والقدرة على مواجهة التهديدات والصعوبات).**

ومن خلال الشكل أدناه نُخلص الكلمات المفتاحية لأهمية القيادة الاستراتيجية:

الشكل رقم (2.2): أهمية القيادة الاستراتيجية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة (الركابي، 2004)، (المطيري، 2003)، (يونس، 2002).

### 3.1.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره بمجموعة من العناصر والخصائص التي تُضفي له مزيداً من الإيجابية والقوة الإدارية، والتي تمكنه من القيام بمهامه الاستراتيجية بجودة عالية وتميز وإبداع، ونذكر من هذه الخصائص ما تحدث به (يونس، 2002: 21) حول مجموعة الخصائص وهي على النحو التالي:

1. قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها: ويقصد به حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي.
2. المركز الوظيفي: يتحدد في موقع القمة ويضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تتفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية.
3. مصدر القوة التي تمنحه التأثير على الغير: تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طوعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين.
4. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء أكان ذلك من المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية.

5. الخريطة العقلية المعرفية: يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره.

وذكر (ياغر، 2011: 41-42) أن من خصائص الاستراتيجية:

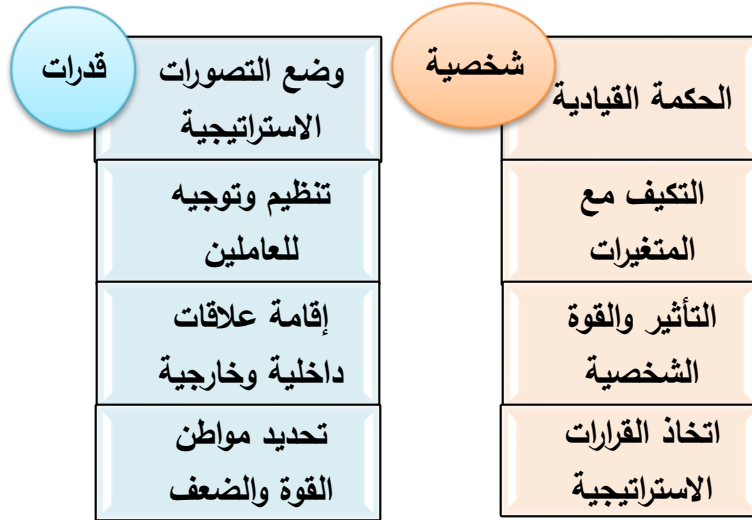
1- المعرفة الشاملة بالأشياء التي تحدث في البيئة الاستراتيجية وبالتأثيرات المحتملة التي تحدثها خياراته على جهود أولئك الذين يعملون معه.

2- تكاملية الجهود: حيث يجب أن تكون جهود الاستراتيجية متكاملة مع جهود واستراتيجيات العناصر الأعلى منه والمنسقين معه، والمساندين له.

وقد توصل الباحث من خلال الخصائص السابقة إلى أنها تنقسم على قسمين وهما:

خصائص " شخصية وقدرات قيادية وهي تساهم في دعم القائد الاستراتيجي، وتساعده في بناء تصورات الاستراتيجية، وتمنحه القدرة على إدارة العاملين وفق الأهداف والخطط المستقبلية، كما أن هذه الخصائص تُعدّ القاعدة الأساسية للمهارات والمهام التي تتعلق بالقائد الاستراتيجي.

الشكل رقم (3.2): خصائص القيادة الاستراتيجية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة (يونس، 2002)، (ياغر، 2011).

### 4.1.1.2 مهارات القيادة الاستراتيجية:

تزداد الثقة بقدرات وإمكانات القائد في عمله من خلال إثباته لجدارته العلمية التي اكتسبها، ومن خبرته ومهارته العملية التي وظفها في إدارته للأعمال.

ويعرف (كنعان) المهارة بأنها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت " (كنعان، 2002: 350).

ولارتباط دراستنا بالواقع الأمني يشير الباحث إلى مفهوم المهارة الأمنية إجرائياً بأنها: مجموعة الصفات والمعارف والخبرات العلمية والعملية التي يمتلكها العاملون في الأجهزة الأمنية، والتي تمنحهم المقدرة على تحقيق أهدافهم وإنجازاتهم بكفاءة عالية وفعالية متواصلة وإبداعات مميزة.

وقد أورد (حبتور، 2000: 151-150) أن المهارة القيادية هي مجموع ثلاث قدرات رئيسة هي:

1. القدرة على استيعاب أن الإنسان تحكم سلوكه دوافع ومحفزات من وقت لآخر، ومن موقف لآخر.
2. القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بشكل يستخدمون فيه كل قدراتهم لتحقيق الهدف المشترك.
3. القدرة على تهيئة المناخ الملائم الذي يحقق أحسن استجابة مطلوبة منهم.

أما فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص فسنورد عدداً من المهارات المتعددة في تصنيفاتها (تصورية، شخصية، إدارية) وهي على النحو التالي:

#### أولاً: المهارات التصورية

وهي في نظر Wong (2010: 9) أول المهارات التي يجب أن يتميز بها القائد الاستراتيجي وتشمل:

- أ- التصور وتوقع المستقبل، تفكيراً وقائياً، ممارسات إبداعية.
- ب- تطوير مرجعية تشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز.
- ت- القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشاكل.
- ث- الفعالية في ظل محيط معقد.
- ج- مهارات صياغات الغايات، والأهداف، والوسائل.



### ثانياً: المهارات الشخصية

وفي هذا الجانب الشخصي يشير **Wong (2010: 9)** إلى مجموعة من المهارات:

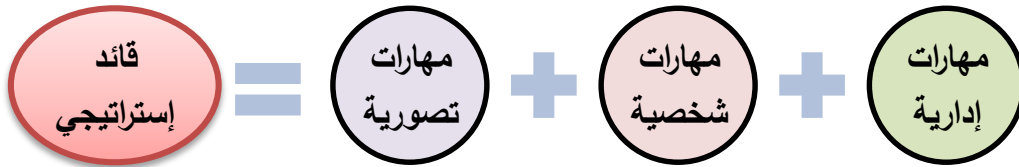
- أ- الاتصال، والتفاوض، ونظم المعلومات.
- ب- بناء أصحاب مصالح متنوعين.
- ت- إلهام الآخرين بالعمل.
- ث- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).
- ج- مهارات تنسيق الغايات، والأهداف والوسائل.

### ثالثاً: المهارات الإدارية

كما ويذكر (النمر، 2001: 321) أن المهارات لدى القيادة مرتبطة بمؤشرات ومنها:

- أ- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
- ب- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.
- ت- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
- ث- تحقيق التنسيق بين النشاطات والأحداث الإدارية المختلفة.
- ج- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات، والتخفيف من المركزية.

الشكل رقم (4.2): مهارات القيادة الاستراتيجية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على (Wong, 2010)، (النمر، 2001).

ويتضح مما سبق أن المهارات المتعلقة بالقائد الاستراتيجي هي عبارة عن حلقات متصلة والحاجة لها متساوية، بمعنى أن فقدان القائد الاستراتيجي لإحدى المهارات يؤثر سلباً على كفاءته الإدارية وأيضاً على جودة مخرجاته الفنية، وكلما أتقن القائد الاستراتيجي تلك المهارات كلما تحسن أدائه، وتنوعت أساليبه، وازدادت جودة مخرجاته، وبذلك يتوجب على القائد الاستراتيجي أن يعمل وبشكل مستمر على تطوير مهاراته بشكل دوري خاصة أن النمط الاستراتيجي متعلق بالرؤية المستقبلية بعيدة المدى، والتي تلقي على عاتقه مسؤولية المتابعة والتقييم لتلك المهارات.

### 5.1.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية:

تتعدد الأنماط القيادية بتعدد المهام والوظائف المنوطة بها، وتزداد تخصصية الأنماط مع تحديد نوع القيادة والدور المطلوب منها، وقد ذكر (جميل) تعريفاً للنمط القيادي الاستراتيجي وهو " مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر" (جميل، 2010: 141-142).

وستنطلق إلى أربعة أنماط أساسية وهي (الإجرائية، التحويلية، المشاركة، التنفيذية) على النحو التالي:

#### أولاً: نمط القيادة الإجرائية

وهو مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفنق القيادة الإجرائية إلى التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات، ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، واتفاقاً واضحاً حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء، وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة (Crossan, 2004: 224).

#### ثانياً: نمط القيادة التحويلية

وهو نمط محفز فكرياً، ويسعى لتحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود ومن خلال هذا النمط يسعى القائد إلى جعل العاملين يتجاوزون مصالحهم الخاصة، ويرتقون بمستوى المنظمة وتحقيق رؤيتها، وعادة ما يسعى القائد التحويلي لإعادة تشكيل المستقبل، وعدم الانقياد للأفكار السائدة، ويتميز القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية، وصاحب رسالة، ووظيفة نقل الناس من حوله نقله حضارية، ويدير بالمعاني والقيم (السويدان، 2000: 26).

#### ثالثاً: نمط القيادة المشاركة

ويتميز هذا النمط من القيادة الاستراتيجية بأن القائد يحفز العاملين معه على المشاركة في الارتقاء بأداء الكيان الذي ينتمون إليه من خلال المشاركة في تحديد الأهداف بوضوح، وتحديد الطرق المؤدية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا النمط يؤدي إلى تعزيز الثقة في النفس لدى العاملين (المربع، 2008: 18-20).

#### رابعاً: نمط القيادة التنفيذية

وخلال هذا النمط نجد أن اهتمام أعضاء الجهاز التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا فيتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل رئيس الجهاز التنفيذي ومساعديه، بينما تكتفي الإدارة العليا بالمصادقة عليها (يونس، 2002: 47).

مما سبق يتضح أن اختلاف الأنماط القيادية مرتبط باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة دورها الذي يلقي بظلاله المباشرة على إدارة المنظمة، وهذا ما يدفعنا للحدوث بإيجابية حول تعدد وتباين صفات الأنماط، مع الإشارة إلى أن الدور الأهم لدى الإدارة يتركز حول توظيف مهارة كل نمط في الأحداث والمواقف المختلفة.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من المميزات التي تخص كل نمط قيادي، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (1.2): مميزات أنماط القيادة الاستراتيجية

م	النمط	المميزات
1	نمط القيادة الإجرائية	محاوور جيد مع العاملين، إيصال رؤية جذابة لمستقبل المنظمة.
2	نمط القيادة التحويلية	تطوير مستمر، محفز فكرياً، إعادة تشكيل المستقبل.
3	نمط القيادة المشاركة	تحفيز العاملين، تعزيز الثقة في النفس لدى العاملين.
4	نمط القيادة التنفيذية	تفويض وتمكين العاملين.

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

## المطلب الثاني

## أبعاد القيادة الاستراتيجية

1.2.1.2 < نشر التعلم التنظيمي.

2.1.1.2 < تمكين العاملين.

3.2.1.2 < نشر الثقافة التنظيمية.

4.2.1.2 < التصور الاستراتيجي.

5.2.1.2 < تفعيل التقنيات الحديثة.

6.2.1.2 < الرقابة التنظيمية.

## المطلب الثاني

## أبعاد القيادة الاستراتيجية

## 1.2.1.2 نشر التعلم التنظيمي.

تسعى المنظمات غالباً لتطوير قدرات عاملها وتحديث أنظمتها الداخلية لتستطيع تلبية احتياجاتها وموقعها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية، وعليه تزداد الحاجة لإدراك وفهم التوجهات التنظيمية الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، والتي توكل للقيادة الاستراتيجية حيث يقع على عاتقها مسؤولية تكامل الأدوار، وتذليل العقبات، وتهيئة البيئات الداخلية والخارجية لما يخطط له، وهذا ما يدفعنا للحديث حول نقطة تُعدّ من أهم أدوات التطوير وهي نشر التعلم التنظيمي.

**التعلم بالتنظيمي:** بأنه " عملية للتغيير في التفكير والأداء الفردي والمشارك، والتحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي هو مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد واستخدام ما تم تعلمه (Crossan, 1999: 538-522).

وتظهر تقارير التنمية البشرية المتعاقبة الصادرة عن الأمم المتحدة أن حجم الفجوة يزداد بين المجتمعات النامية ومنها مجتمعاتنا العربية وبين المجتمعات المتقدمة، في مجال التربية والتعليم والبحث العلمي، وما ينفق على ذلك من مبالغ مالية (السالم، 2005: 48).

**الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم:**

إن التدريب يحمل بُعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات بالتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني (نجم، 2005: 244).

**أهمية التعلم التنظيمي:**

بدأت المنظمات تهتم بالتعلم التنظيمي لاكتشاف الأخطاء، وحل المشكلات التي تواجهها، والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وإن تعلم الأفراد هو نقطة البداية لتعلم الفرق والجماعات، ثم لتعلم المنظمة ككل (السالم، 2005: 48).

إن التعلم على مستوى المنظمة ليس مجرد إعطاء صبغة رسمية للممارسات بجعلها أعمالاً روتينية، فمخزونات التعلم تحتاج أن تكون متنسقة بعضها مع بعض بطريقة واضحة، بحيث تدعم الثقافة والنظم والبنى والإجراءات والتوجه الاستراتيجي في المنظمة في وجود بيئة تنافسية (Crossan, 1999: 538-522).

وفي الإشارة إلى الأهمية تشير صقر في أن التعلم التنظيمي هو "قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة الخبرة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح والفشل" (صقر، 2003: 123).

### أشكال التعلم التنظيمي:

يوضح (السالم، 2005: 76) أن التعلم التنظيمي يأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1. التعلم الأحادي الحلقة: وهذا النوع من التعلم التنظيمي يحدث عندما تكتشف المشاكل ويتم تصحيحها بأسلوب لا يدفعها إلى إجراء تعديلات جذرية في نظمها وسياساتها التي سببت المشكلة.

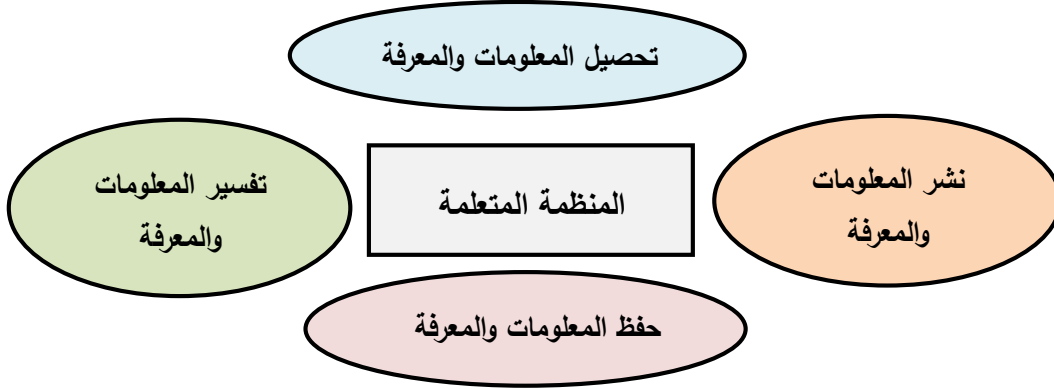
2. التعلم ثنائي الحلقة: ويحدث هذا النوع من التعلم نتيجة التفاعل المستمر مع الأحداث عندما تكتشف المنظمة المشاكل والأخطاء وتصححها عن طريق التساؤل المستمر، وإعادة التفكير في السياسات والأنظمة التي سببت المشكلة، ويبني هذا التعلم على المناقشة الهادفة إلى إيجاد قيادة جماعية لها تأثير متبادل وأهداف مشتركة.

3. التعلم الثلاثي الحلقات: ويكون عندما تتعلم المنظمة وتنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني، وتدرك الحاجة إليه، وتسعى لتكوين بيئة وعمليات مناسبة لحاجة المنظمة، وتطلعاتها بهدف خلق المعرفة، وإعادة تقييم الأساليب ودراساتها بشمولية لتطوير أسس ومفاهيم جديدة تسهم في صياغة هياكل تنظيمية تلائم عملية التعلم.

### عناصر المنظمة المتعلمة:

وفي هذا السياق أشارت (صقر، 2003: 132) إلى مجموعة من الأبعاد والعناصر التي تُعدّ مرتكزات المنظمة المتعلمة وهي (تحصيل المعلومات والمعرفة، ونشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، وحفظ المعلومات والمعرفة).

الشكل رقم (5.2): أبعاد وعناصر المنظمة المتعلمة



المصدر: (صقر، 2003: 132).

يتضح مما سبق أهمية التعلم التنظيمي بوصفه قاعدة أولية لتغيير وتطوير ثقافة المنظمة والعاملين، ويرتبط التعلم التنظيمي بمفهوم الخبرة والمعرفة الذي يُعدّ أساساً لحل المشكلات بقسميها الآني والمستقبلي، وعليه يشير الباحث إلى أن عائد ونتيجة التعلم التنظيمي يحتاج لفترة زمنية متوسطة إلى بعيدة المدى ليحقق هدفه خاصة أن آثاره بعيدة المدى وتتطلب قيادة استراتيجية لديها المقدرة على نشر التعلم التنظيمي بشكل مناسب وموضوعي بما يتوافق مع استراتيجيات المنظمة من خلال أنواعه المتعددة، والتي تختلف باختلاف بيئة العمل.

### 2.1.1.2 تمكين العاملين

تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع ازدياد مفهوم التطوير والتحسين المستمر للمنظمات، وبالتالي ليس من الغريب أن تركز العديد من المؤسسات والشركات على تحسين مواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر إيجابي وفعال يتعلق بمخرجات العمل، والأداء والرضا الوظيفي.

#### ■ مفهوم التمكين:

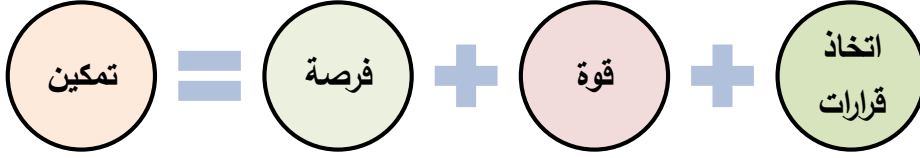
"شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل مملوس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيلاً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، وهو يساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجاباً على أدائه في العمل" (المغربي، 2007: 66).

ويعرفه Michigan (2004: 3-4) بأنه: "إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج".

وقد أشار **Murrell (2000: 22)** إلى التمكين وذكر بأنه "يتم عندما يتولى شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، وينفذ من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".

يتضح أن مفهوم التمكين يتركز حول النقاط التالية:

الشكل رقم (6.2): مكونات مفهوم التمكين



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على (المغربي، 2007)، (Michigan, 2004).

■ أبعاد التمكين:

ذكر **Lashley (1994: 3-4)** خمسة أبعاد للتمكين وهي:

**البعد الأول: المهمة:** يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.

**البعد الثاني: تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم.

**البعد الثالث: القوة:** يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية للفرد الممكن.

**البعد الرابع: الالتزام:** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة.

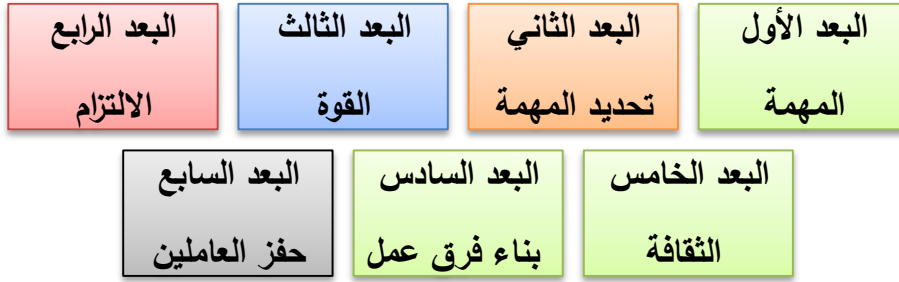
**البعد الخامس: الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

**البعد السادس: بناء فرق العمل:** ويعد العمل الجماعي أمراً مهماً في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية (عارف، 2004: 35).

**البعد السابع: حفز العاملين:** وذلك من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم (علاقي، 2000: 41).



الشكل رقم (7.2): أبعاد التمكين



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة (Lashley, 1994)، (عارف، 2004)، (علاقي، 2000).

### أهمية تمكين العاملين:

- 1- تحقيق الانتماء والمشاركة الفاعلة وتطوير مستوى أداء العاملين باكتساب المعرفة والمهارة وكذلك تحقيق الرضا للموظفين (السامرائي، 2007: 75-72).
- 2- زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وزيادة فرص الإبداع، وتطوير برامج المنظمة، وتحقيق نتائج بجودة جيدة (ملحم، 2006: 113-111).

### أنواع تمكين العاملين:

قسم (عبدالوهاب، 2002: 36) أنواع تمكين العاملين لثلاثة أنواع وهي:

- 1- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتُعدّ المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- 2- **التمكين السلوكي:** يوضح قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- 3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية المنظمة.

وعليه نستنتج مما سبق أن تمكين العاملين بالطريقة العلمية المدروسة تساهم في تطور المنظمة، وتحقيق أهدافها، وأن التسبيب وعدم وضع ضوابط محددة لعملية التمكين سيكون له مردود سلبي، الأمر الذي يضع قادة المنظمات أمام مسؤولياتهم بفهم أبعاد التمكين الخمسة، والتعامل مع العاملين بالشكل المناسب حسب البيئة التنظيمية لكل منظمة.

### 3.2.1.2 نشر الثقافة التنظيمية:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة هو ما يعدّه الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (أبويكر، 2005: 405).

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

"هي كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً" (برنوطي، 2004: 121).

كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى، ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة المؤسسية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة (S.Riad, 2005 :1529-1554).

#### أنواع الثقافة التنظيمية:

فيما يلي أهم أنواع الثقافة التنظيمية التي ذكرها (حسن، 2001: 5).

1. الثقافة التنظيمية البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي.
2. الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. الثقافة المساندة: تتميز ببيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين .
4. ثقافة العمليات: وينحصر اهتمامها في طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق.
5. ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. ثقافة الدور: ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة.

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تعود أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في النقاط التالية: (الرخيمي، 2000، 60-55).

1. تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات.
2. تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة.
3. تيسير مهمة الإدارة.
4. منح المنظمة الميزة التنافسية.
5. زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدراتها على مواكبة التطورات.

**وبناءً على ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تكاد تكون العامل الأهم في إبراز هوية المنظمة، وتوضيح قيمها، كما أنها ترتبط بتوجيه سلوك العاملين وتوجيهات إدارة العمل، مع الإشارة إلى دورها في حل المشكلات الإدارية التي قد تواجه المنظمة، من خلال تنظيم العمل ووضع المحددات التي تساهم في تنفيذ السياسات العامة، والتي من شأنها أن تعالج وتطور وتدعم المنظمة لتواكب متطلبات العمل الحالية والاستراتيجية.**

#### 4.2.1.2 التصور الاستراتيجي:

يمكن إدراج التفكير بالمستقبل كميدان حيوي أساسي في الوقت المعاصر، حيث إن التفكير بالمستقبل قد تحول إلى علم قائم بذاته، وإن الحاضر بتكويناته وإبداعاته يلد عادة في المستقبل، فمتى تم فهم هذا المتحرك يتم التنبؤ بوليد اليوم القادم (إبراهيم، 2009: 270).

وعليه فإن وضوح التصور الاستراتيجي سيعزز تأقلم المنظمة مع الظروف المتغيرة، وسيوفر لها بيئة جيدة تساعد على أن تكون رائدة في التعامل برؤية ورسالة واضحة وبعيدة المدى.

#### مفهوم التصور الاستراتيجي:

يعرف التصور الاستراتيجي بأنه: "رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي" (Hitt, 2001: 470).

ويعرف بأنه "أحد ممارسات القيادة الاستراتيجية حيث يشار إلى أن التصور الاستراتيجي يعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع" (Tampoe & Macmillan, 2000: 74).

### ارتباط مفهوم التصور الاستراتيجي:

يرتبط مفهوم التصور الاستراتيجي بالإدارة والقيادة ذات البعد الاستراتيجي، وهو ما يجعله متصلاً بعدة مفاهيم متسلسلة لتحقيق النتائج والتصورات الاستراتيجية، وعليه سأسير إلى مفهوم (رسالة المنظمة، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، الاستشراف، التنبؤ، والتنفيذ الاستراتيجي) وذلك لنتمكن من توضيح موضوع التصور الاستراتيجي بشكل أكثر دقة.

#### 1. رسالة المنظمة: هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات

والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، وخصائص ما تقدمه من منتجات، وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم، والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة (عوض، 2003، 46).

#### 2. الرؤية الاستراتيجية: تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في

صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات، ومن هذا المنطلق ولارتباط مفهوم التصور بالرؤية تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (سالم، 2005: 83).

#### 3. التفكير الاستراتيجي: توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع

إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة (سلمان، 2004: 246). كما أن التفكير الاستراتيجي يساهم في رسم الأولويات.

#### 4. التخطيط الاستراتيجي: أحد أنواع التخطيط يراد منه استشراف المستقبل، والانطلاق لرسم

الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات، ويراد بالتخطيط الاستراتيجي تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق، وموجه لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد بالخطة (الكبيسي، 2006: 16).

#### 5. الاستشراف: وهو إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره

مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، وتبرز أهمية الاستشراف من خلال تنسيق القدرات العقلية للقادة (صالح وآخرون، 2010: 179-178).

6. **التنبؤ:** ويعرف بأنه جمع الحقائق والمعلومات التي تكون لها مصداقية لتحديد المستقبل المحتمل الذي ستولده السياسات المقترحة، ويقوم على الفكرة السائدة وهي أن الواقعة ستحدث في الزمن، ولكن القدرة على إصدار هذا الحكم مرهون بتوفير الظروف التمهيديّة للتنبؤ، أي توفير معطيات مناسبة للقدرة على التنبؤ (عبد الحي، 2002: 57).
7. **التنفيذ الاستراتيجي:** تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي من جانب والرقابة الاستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة مستلزمات وضع الاستراتيجية التي استقر عليها موضع التنفيذ (الرشد، 2008: 364).

**يتضح من خلال عرض التصور الاستراتيجي والمفاهيم الأخرى المرتبطة به بأنه يتعلق** بالنظرة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة وهو يعكس توجهات القيادة التي يجب أن تتمتع بمهارات التخطيط والتفكير والاستشراف والتنبؤ والتنفيذ الاستراتيجي بعيد المدى، كما ويظهر أن نضوج التصورات الاستراتيجية مرتبط بفهم واقع المنظمة وإمكاناتها التي تؤهلها لتحقيق مآربها المستقبلية بمسار زمني وعملي واضح ودقيق.

#### 5.2.1.2 تفعيل التقنيات الحديثة:

تزداد الحاجة إلى تطوير المنظمات في السنوات الأخيرة نتيجة اتساع المعرفة التنظيمية في العلوم الإدارية، والتي تهتم بالطريقة المثلى التي تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة التغييرات والتحديات في المجتمعات الحديثة بقيمتها الجدية، والتقنية الحديثة، وزيادة معدلات التغيير (أبو نبعة، 2001: 77).

#### التقنية:

"نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على أعلى مستوى من الإنتاج بهدف تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج" (البكري، 2003: 16).

**التقنيات الحديثة:**

"المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق اجتماعي واقتصادي معين من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة والخدمة" (سندي، 2000: 17).

### خصائص ومميزات التقنيات الحديثة:

إن أهمية التقنيات الحديثة نابع من الإمكانيات التي تقدمها والتي توفر من خلالها الوقت والجهد والتكلفة، وكذلك دورها في رفع الجودة والكفاءة التي تعمل على تعزيز مكانة وقيمة ومنافسة المنظمة بين المنظمات الأخرى، وتجعل انتشارها واتساعها بشكل أكثر سرعة وسهولة، وعليه نشير إلى أهم خصائص ومميزات التقنيات الحديثة بالنقاط التالية:

1. **الميزة النسبية:** تعني أن التقنيات الجديدة المعنية أفضل مما هو قائم فعلاً، ولكن في بعض الأحيان تكون التقنية أكثر فائدة وفعلاً لمجتمع بعينه في لحظات تاريخية محددة، بيد أنها لا تعود بالقدر نفسه من الفائدة والنفع على مجتمع آخر، أو حتى على المجتمع نفسه في ظروف مغايرة.
2. **الملاءمة:** تعني درجة توافق المبتكر مع قيم واحتياجات وتجارب المتلقين، فعلى سبيل المثال حين يتم إدخال تقنية التشغيل الآلي في أحد المجتمعات ذات الكثافة السكانية المرتفعة، ويتم إحلال الميكنة محل العمالة، يصبح من الطبيعي أن تلقى التقنيات مقاومة عنيفة من جانب الفئات الاجتماعية المتضررة.
3. **التعقيد:** غالباً ما تكون التقنية الجديدة أكثر تركيباً وتعقيداً من سابقتها، ولكن إذا كانت هذه التقنية الجديدة بالغة التعقيد، فبلا شك ستكون هناك صعوبة في نقلها وانتشارها.
4. **قابلية التجريب:** والقصد من ذلك معرفة قابلية التقنية الجديدة للتجريب والاختبار قبل اعتمادها نهائياً، وتلك الممارسة معروفة في دوائر الأعمال والمجالات الزراعية، إذ يتم إخضاع الابتكار الجديد لتجارب عديدة، ويوضع لفترة تحت الاختبار ليتم التأكد منه (الغامدي، 2001: 27-23).

### وسائل التقنيات الحديثة:

يوجد العديد من التقنيات الحديثة المتوفرة في فضاء العمل، وقد كان لها بالغ الأثر بانتقال منظمات الأعمال إلى التطور بشكل كبير، ونذكر من أهمها التالي:

1. **الحاسب الآلي:** وهو جهاز إلكتروني دقيق وسريع يقوم باستقبال البيانات وتخزينها، ومن ثم إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية عليها، أي معالجتها وفقاً لسلسلة ومجموعة من البرامج المخزنة في ذاكرته، وإخراج نتائج المعالجة على وحدات الإخراج المختلفة (الشدي، 2001: 3).

2. شبكة الإنترنت: تعرف بأنها مجموعة من الحاسبات ترتبط مع بعضها البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات، والإنترنت ببساطة عبارة عن ملايين منظمة من الحواسيب والشبكات المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقاً لبروتوكول TCP/IP بواسطة خطوط هاتفية، لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات (السالمي، 2001: 68).

3. البريد الإلكتروني: ويمتاز البريد الإلكتروني بأنه في حالة إرسال المعلومات عبر شبكة الإنترنت ستكون التكلفة قليلة، كما أن إرسال المعلومات المرسله عبر البريد الإلكتروني لا يكون قاصراً على مستقبل واحد بل يمكن إرسالها إلى العديد من المستفيدين في اللحظة نفسها، ويمكنه إرسال الأصوات والصور بجميع أنواعها، ويمتاز بالسرية من حيث الاطلاع على المعلومات المرسله (كلو، 2000: 77).

4. الجوال: جهاز لديه القدرة على الاتصال بين الأطراف أثناء تنقلهم وأينما كانوا، ويخضع لمؤثرات الأداء الشخصية مثل نوعية الجهاز وقدرته على الأداء في ظروف مختلفة وأيضاً كفاءة النظام من الأبراج وقدرتها على العمل وأعدادها، وما إذا كانت لها القدرة على التغطية في أكبر مساحة (عبد السلام، 2006: 9).

5. المايكروويف: ومن أهم تطبيقاته في عالم الاتصالات هي البث في مجال الراديو والتلفزيون، كما أن الرادار يمثل الاستخدام التقليدي للمايكروويف، كذلك يستخدم في تصميم نماذج الحاسب الآلي، ويساعد في قياس الرطوبة (الدبس، 2004: 15-16).

6. التيليكس: هو نظام إيصال معلومات من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية باستخدام خطوط الهاتف العادية أو الكوابل المحورية أو البث التلفزيوني لإعطاء معلومات مرئية على شاشة التلفزيون، ويعد هذا النظام مناسباً لتحديد المعلومات لعدد كبير من المشاهدين ويعطي أحدث المعلومات عن مواضيع كثيرة ومتنوعة (كلو، 2000: 68-69).

ومن خلال ما سبق نستنتج أهمية دور التقنيات الحديثة ومدى الفائدة المرجوة من استخدامها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة، الأمر الذي سيعود على المنظمة بالفائدة الكبيرة، كما ويتضح أن عدم مواكبة المنظمات للتقنيات الحديثة سيؤدي إلى تراجعها، وعدم قدرتها على التعامل مع الواقع المتطور والمتسارع في التغيير خاصة مع اتساع العلاقات داخل وخارج المنظمات، وكذلك في ظل اعتماد وسائل التقنية كأداة رئيسة للتواصل والتفاهم بين الأطراف.

### 6.2.1.2 الرقابة التنظيمية:

دور الرقابة والمتابعة لا يقتصر على ما وقع من أخطاء أو انحرافات في المؤسسة بل يقوم باستكمال عملية التقييم والبناء من خلال تصور الطرف المستقبلي، واحتمالات الخطأ أو الانحراف المتوقع حدوثه على ضوء دراسة لتجارب الواقع الحالي، ويستفاد منها بتجنب أخطاء حدثت سابقاً وأخذ الحيطة لمنع تكرار حدوثها (العدلوني، 2002: 206).

**الرقابة التنظيمية:** "هي عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً لما هو مخطط له، لتحقيق النتائج المستهدفة" (طه، 2007: 207).

ولارتباط الدراسة بالمفهوم الاستراتيجي تشير إلى أن الرقابة التنظيمية الاستراتيجية تعني: "عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق الاستراتيجية المؤسسة بصورة كفوة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية" (ياسين، 2002: 210).

#### متطلبات عملية الرقابة التنظيمية:

1. وضع معايير الأداء: والتي تمثل أهدافا ينبغي تحقيقها.
2. قياس الأداء: تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي، ويتطلب ذلك تحديد توقيت القياس والمقاييس الكمية والنوعية (الدوري، 2008: 214).
3. مقارنة المعايير بالأداء: يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية (المغربي، 1999: 263).
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: ويطلق عليه باتخاذ القرار الصحيح حيث إنه وبناءً على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار التصحيحي (يزيك، 2003: 33).

#### دور الرقابة التنظيمية

تتبع أهمية الرقابة التنظيمية من دورها الأصيل في المتابعة والمعالجة والتقييم الذي ينقل المنظمة لمكانة أفضل وأكثر استقراراً، ونذكر هنا بعض النقاط الخاصة بأهمية العملية الرقابية على النحو التالي: (عريفج، 2001: 59).

1. تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
2. اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل.
3. وضع توصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين.
4. ترشيد النفقات وعمليات اتخاذ القرارات.



يوضح الشكل أدناه خطوات تصميم نظام رقابي فعال:

الشكل رقم (8.2): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة



المصدر: (العارف، 2000: 349).

نستنتج مما سبق أن المنظمات الناجحة تقوم بعملية الرقابة بشكل مستمر ومنتظم وفق خطط وبرامج إدارية تضعها مسبقاً؛ وذلك بهدف تقييم الواقع، وتقويم نشاط المستقبل للعمل على منع تراجع موقع ومكانة المنظمة والوقاية من الوقوع في المشكلات، ومحاولة تلافي آثارها السلبية، كما ويتضح أن للعملية الرقابية دوراً في توجيه المنظمة لاتخاذ قرارات صائبة وموضوعية.

### خاتمة المبحث الأول

من خلال ما تم استعراضه من معلومات ومفاهيم في المبحث الأول للدراسة والذي تركز حول ماهية القيادة الاستراتيجية وتفاصيل أهمية هذا النمط القيادي وما يمتلكه صاحبه من خصائص ومهارات وأنماط تتعدد حسب الشخصية والبيئة الوظيفية للقيادي والمنظمة، نستطيع القول إن القيادة الاستراتيجية أصبحت تشكل العمود الفقري للمنظمات الكبيرة والاستراتيجية والتي تسعى لفهم الواقع ودراسة المستقبل واستشرافه بالطرق والوسائل العلمية والعملية، عبر توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية، والتي أشرنا إليها في المطلب الثاني.

وقد كانت عبارة عن سلسلة من الوظائف وهي نشر التعلم التنظيمي والذي يعمل على تغيير وتطوير التفكير لدى العاملين، وتمكين العاملين من خلال إعطاء المرؤوسين مساحاتٍ للإبداع وإبراز المهارات في كل الظروف والحالات، وكذلك نشر الثقافة التنظيمية والقيم الإيجابية التي تساهم في رفعة المنظمة وتزيد من قوتها، وأيضاً التصورات الاستراتيجية وهي الأساس لمنطلق النظرة الاستراتيجية لأهداف المنظمة. بالإضافة إلى تفعيل التقنيات والوسائل والأدوات الحديثة، وانتهاءً بالرقابة التنظيمية التي لها بالغ الأثر بتقييم الأوضاع وتقويم المسار الاستراتيجي للمنظمة، كل ما سبق ذكره يضيف تميزاً للقائد الاستراتيجي في حال وظف هذه القدرات والإمكانات بالشكل المطلوب.

## المبحث الثاني

### الأزمات الأمنية

المطلب الأول: إدارة الأزمات الأمنية.

المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية وقت الأزمات الأمنية.

## المبحث الثاني الأزمات الأمنية

### تمهيد:

لقد أضحت الأزمات بكافة أنواعها جزءاً من تراكيب الحياة اليومية في العالم بأسره، حيث لا تكاد تخلو أي دولة من دول العالم من أزمة أو عدة أزمات أثرت على مفاصلها الرئيسية بشكل مباشر أو غير مباشر، وازدادت أهمية إدارة الأزمات ومحاولة الوقاية من آثارها لما تشكله من خطورة بالغة وأضرار جسيمة تزداد وتتسع كلما تأخر العلاج والحل لهذه الأزمات.

وقد شكلت الأزمات الأمنية مؤخراً العنوان الأكثر تداخلاً وتأثيراً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وذلك للارتباط الوثيق بين الأزمات الأمنية ونواحي الحياة المتعددة " سياسياً، واجتماعياً، واقتصادياً ودينيًا، وهذا ما دفع المهتمين والباحثين للتفكير بصورة جدية في كيفية مواجهة الأزمات الأمنية ودراسة وسائل التعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية للأزمات الأمنية، ويساعدنا بالاستفادة من نتائجها الإيجابية وذلك من خلال عمل الأجهزة الأمنية التابعة للدولة.

وخلال هذا المبحث تم عرض ماهية الأزمات الأمنية والإشارة إلى مفهومها وعناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى سيناريوهات التعامل مع الأزمات الأمنية ومتطلبات نجاح إدارتها، وسيتم توضيح فرق قيادة الأزمات الأمنية ودور القيادة الاستراتيجية خلالها، وتكون المبحث الثاني من مطلبيين وهما على النحو التالي:

- **المطلب الأول: إدارة الأزمات الأمنية.**
- **المطلب الثاني: القيادة الاستراتيجية وقت الأزمات الأمنية.**

## المطلب الأول

### إدارة الأزمات الأمنية

1.2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية <

2.2.2.2 أهداف إدارة الأزمات الأمنية <

3.2.2.2 خصائص الأزمات الأمنية <

4.2.2.2 أسباب نشوء الأزمات الأمنية <

5.2.2.2 مراحل إدارة الأزمات الأمنية <

## المطلب الأول

### إدارة الأزمات الأمنية

#### 1.2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية:

إن الحديث عن الأزمات الأمنية وإدارتها بحد ذاته يُعدّ أمراً إيجابياً نابعاً من الشعور بأهمية الموضوع وتأثيراته الاستراتيجية لكل من يتعرض لمثل هذا النوع من الأزمات، وخاصة في ظل التحديات والمتغيرات المفاجئة والتي قد تطرأ دون سابق إنذار، ولنا في حقب التاريخ عبر وعظة لما آلت إليه كثير من الدول التي تعرضت لأزمات أمنية حادة، وكيف كان لها بالغ الأثر على مجريات الأحداث والمصالح التي تمس حياة كل مواطن في الدولة.

وعليه يتضح أن الأزمة هي: حدث يسبب تغييراً في الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذي يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع (الشيخ، 2003: 13).

وقد عرف (هنري كسنجر) وزير الخارجية الأمريكية السابق إدارة الأزمات بأنها: "عرضٌ لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها" (الضحيان، 2001: 29-30).

ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً: موقف أو حدث ينجم عنه تهديد وتغيير للأمر الواقع، ويكون له تأثيرات عامة وخاصة حسب تصنيفه ومكان حدوثه، وهو متسارع، ويتطلب تدخلاً عملياً للحيلولة دون ازدياد واتساع آثاره السلبية، وللعمل على تقويضه وعلاج آثاره.

وقبل الخوض بتفاصيل مفهوم الأزمات الأمنية وإدارتها أشير إلى ما ذكره (أحمد) من تعريف حول إدارة الأزمة حيث عرفها: " بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين" (أحمد، 2002: 36).

ويعرف الباحث إدارة الأزمة إجرائياً: عملية يتم من خلالها استخدام طرق ووسائل علمية وعملية تُسند لجهة اختصاص وتعطي صلاحية للتشخيص الميداني، ووضع إجراءات وحلول للأزمة.

ولتوفير صورة أوضح لمفهوم الأزمات سأعرض من خلال الجدول رقم (2.2) أبرز أنواع الأزمات من خلال التعريفات التالية:

جدول رقم (2.2): تعريف أنواع الأزمات

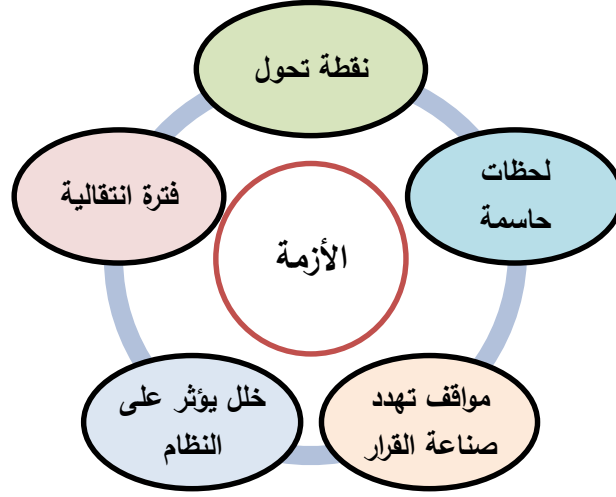
م	نوع الأزمة	التعريف
1	أزمة سياسية	موقف يستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي (إداري، اجتماعي، اقتصادي، ثقافي)، وترجع هذه الأزمات إلى فشل القيادة السياسية أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية.
2	أزمة عسكرية	وهي أزمة ناتجة عن صراع مسلح تستخدم فيه القوات المسلحة مع دول أخرى أو التهديد باستخدامها يخلق نوعاً من التوتر والأخطار التي قد تهدد المصالح الوطنية.
3	أزمة أمنية	ناتجة عن انتشار الجريمة المنظمة، والعمليات التخريبية، التي تخل بالأمن العام للمواطنين، وهي تستوجب مواجهة قانونية، واستخباراتية
4	أزمة اقتصادية	هي الأزمة التي تؤثر على قدرة المؤسسة المالية، ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير على العاملين وعلى النواحي المادية المتعلقة بهم.
5	أزمة اجتماعية	تشير إلى توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.
6	أزمة إدارية	نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة يؤثر على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة، واستراتيجية بقائها، وعلاقتها بالجمهور، والأهداف التي تعمل من أجلها.

المصدر: (مكاوي، 2005: 17؛ الرويلي، 2011: 5؛ سعيد، 2006: 31؛ عليوة، 2002: 13).

ومما سبق نخلص إلى أن عناصر الأزمة هي (حالة من عدم الاستقرار، وجود خطر ومهدد، عدم القدرة على السيطرة، المفاجأة والمباغتة، الحاجة إلى قرار للمعالجة، أهمية عامل الوقت).

ويوضح الشكل أدناه أبعاداً مرتبطة بمفهوم الأزمة ذكرها (الظاهر) على النحو التالي:

شكل رقم (9.2): أبعاد مفهوم الأزمة

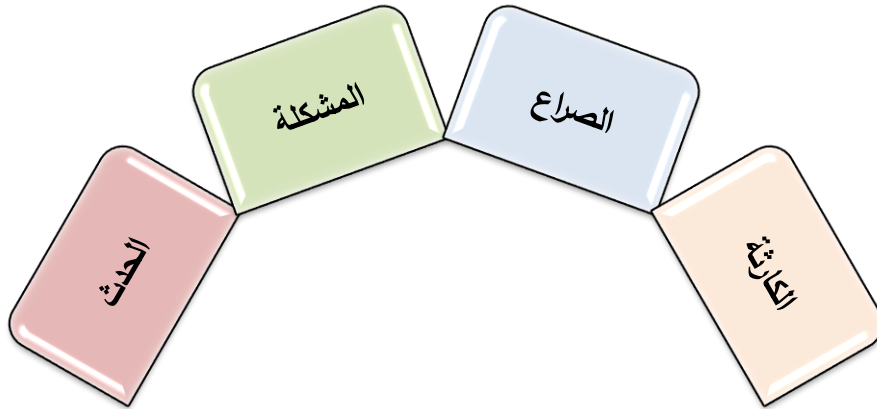


المصدر: (الظاهر، 2009: 4-5).

#### الفرق بين الأزمة ومصطلحات أخرى

سننظر للفرق بين مفهوم الأزمة وعدة مصطلحات أخرى، وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (10.2): الفرق بين الأزمة ومصطلحات أخرى



المصدر: جرد بواسطة الباحث.

- **الكارثة:** "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله، بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية وفي سرعة الإعداد للمواجهة" (كامل، 2003: 21).



- **الصراع:** "يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة" (هلال، 2004: 51).
  - **المشكلة:** "تعبّر عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادةً إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة" (عليوة، 2002: 13).
  - **الحادث:** "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه" (عليوة، 2001: 12).
- ويتضح من عدة المصطلحات السابقة أن الأزمة أوسع وأعم من الكارثة والصراع والمشكلة والحادث وذلك من حيث اتساعها، واستهدافها، وإمكانية الاستعادة من آثارها، وطبيعتها نشوئها.

#### مراحل الأزمة وتطورها:

تمر الأزمات بشكل عام في مراحل متعددة ومتصاعدة، وتتفاعل حسب الآلية التي يتم التعامل خلالها، فإن كان القرار بالحسم فسيكون التأثير واضحاً بمنع التوسع، وإن كان التعامل بالتسويق والتقليل من شأن الأزمة، فالمؤكد أن آثارها وخطورتها ستزداد، ما يعني أن إدارة الأزمة لها دور في الحد من تصاعد الأزمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى.

وعليه نشير إلى عدة تصنيفات لمراحل تطور الأزمة وهي على النحو التالي:

#### تمر الأزمة بخمس مراحل متعاقبة وهي:

1. **مرحلة الحضانة:** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
2. **مرحلة الاجتياح:** تُعدّ بداية الأزمة الفعلية، وهي أصعب أوقات التعامل.
3. **مرحلة الاستقرار:** في هذه المرحلة تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
4. **مرحلة الانسحاب:** تبدأ فيها الأزمة في التلاشي حتى تنتهي.
5. **مرحلة التعويض:** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار (عز الدين، 1999: 31-33).

ويرى (أبو سريع، 2008: 26-23) أن للأزمة ثلاث مراحل وهي على النحو التالي:

1. **مرحلة التشكيل:** وهي مرحلة ما قبل الأزمة، ويقصد بها المرحلة التي تسبق وقوع الأزمة وانفجارها، وتتجمع في هذه المرحلة عدة عوامل ومؤثرات لتدعيم الأزمة وقت حدوثها، وتتطلق في هذا المرحلة عدة إشارات تحذيرية أولية وبشكل غير مباشر، وتستمر هذه المرحلة بسكون شبه كامل إلى أن تحين لحظة الانفجار.

2. **مرحلة الانفجار:** مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: وتبدأ من لحظة الانفجار، حيث إن الأزمة في هذه اللحظة وصلت إلى نقطة اللاعودة، وقد تتضمن إلى الأزمة في هذه المرحلة عدة قوى إضافية لتؤجج الموقف، وتزيد من حالة الانهيار، وتستمر هذه المرحلة حتى تبدأ الأزمة بالانحسار، وتلاشي قوتها والقوى المساندة لها.

3. **مرحلة اختفاء الأزمة:** وتكون في مرحلة ما بعد الأزمة وتبدأ هذه المرحلة من لحظة فقدان الأزمة قوتها التدميرية، فتبدأ عمليات إعادة التوازن، ويبدأ العمل على إعادة كل شيء على ما كان عليه، بالإضافة إلى أنها مرحلة التقييم والدروس المستفادة.

وهناك من ذكر مراحل الأزمة في خمس مراحل أيضاً وهي: (السيد، 2000: 33-32).

1. **مرحلة الميلاد "بؤرة الأزمة":** في هذه المرحلة يتم تهيئة المسرح الأزموي، وتحضير المناخ المناسب لافتعال الأزمة، من تعارض مصالح، أو اختلاف أهداف وآراء، مما يشكل علامات أو إشارات تحذيرية.

2. **مرحلة النمو والانتعاش "تصاعد الأزمة":** نتيجة تغذية المرحلة الأولى بالمحفزات الذاتية والخارجية، يزداد الضغط الأزموي، وتصبح البؤرة بواذر أزمة.

3. **مرحلة النضج "القمة والذروة":** وفيها تشتد مظاهر الأزمة؛ وتتطور من حيث الحدة والجسامة، وتزداد القوى المتفاعلة معها، وتصبح الأزمة في أقصى قوتها وعنفها، وهنا لا مفر من التصادم.

4. **مرحلة الانحسار "تقلص وسكون الأزمة":** وهنا تفنقذ الأزمة، جزءاً كبيراً وهاماً من قوة عناصرها، وتبدأ بالانحسار والتقلص، ومن ثم التفنقت والاختفاء التدريجي.

5. **مرحلة الاختفاء "أفول وتلاشي الأزمة":** تفقد الأزمة في هذه المرحلة معظم قوتها وعناصرها المؤيدة والمؤازرة لها، وتلاشى مظاهرها، وتعود الأمور إلى خط الأمان، وتبدأ مرحلة علاج الآثار والنتائج واكتساب الخبرة.

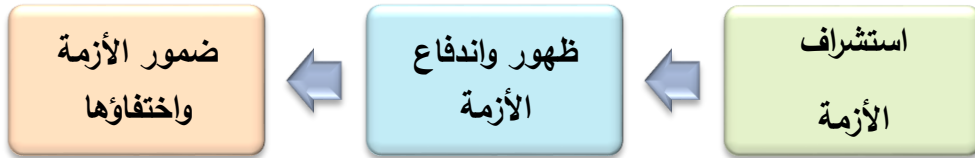
وبناءً على الآراء التي ذكرت حول مراحل الأزمة وتطورها يتضح أهمية التعامل مع كل مرحلة وفق خصائصها ومتطلباتها التي تفرض على القائمين العمل بمنهجية تساهم في إدارة المرحلة بإيجابية واستقرار دون الوصول لردة فعل غير محسوبة العواقب، كما أن تركيز المراحل دون تشعبها له دور في سرعة التفاعل، والتعامل مع الأزمة التي أرى أن يختصر تصنيفها في ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة استشراف الأزمة.

2. مرحلة ظهور واندفاع الأزمة.

3. مرحلة ضمور الأزمة واختفائها.

الشكل رقم (11.2): مراحل تطور الأزمة



المصدر: جرد بواسطة الباحث.

ومن خلال ما عُرض من مفاهيم وأبعاد حول الأزمة وإدارتها بشكل عام، نشير إلى أن الأزمة الأمنية تعرف بأنها: "المواقف أو الأحداث، أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي، حيث تتسارع الأحداث، ما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية الفعلية أو المحتملة، ويستدعي استنفار الأجهزة والسلطات كافة وخصوصاً المؤسسات السياسية والأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت وبأقل التكاليف والخسائر" (الشهراني، 2005: 25).

كما ويعرفها (محمد): "بأنها تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيها الأعمال المكونة لمستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور، ويتعقد الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغيرها، لاحتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها" (السراء، 2013: 145).

ويرى الباحث أن الأزمة الأمنية هي نتاج مواقف سابقة لم يتم معالجتها، وتراكمت بشكل أدى إلى تكوين تهديد وخطر أمني أثر على الأمن العام لمواطني الدولة ومؤسساتها.

وذكر **Augustion (1995: 15)** بأن إدارة الأزمات الأمنية هي: "حشد الأجهزة الأمنية لإمكانياتها وخبراتها كافة للاستشعار، ومواجهة الأزمات التي يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار، بهدف محاصرتها، وتفريغها من مضمونها، والخروج فيها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على عودة الأوضاع إلى طبيعتها في أسرع وقت ممكن، ودراسة أسبابها لتلافي وقوعها مستقبلاً".

وقد عرفها (كلوب) بأنها: "التدابير الوقائية والإجراءات العلاجية، التي تتخذ من قبل الأجهزة الأمنية بالاشتراك مع باقي المؤسسات المعنية في الدولة للحفاظ على نظام المجتمع وأمنه، وذلك من خلال الحفاظ على ضروراته المتمثلة في: الدين، والنفوس، والمال، والعرض، والعقل، وكل ما يهدد سلامة وأمن هذا المجتمع" (كلوب، 2012: 95).

وإدارة الأزمات الأمنية لم تعد مسؤولية جهاز الأمن بذاته، أو قطاع معين يهتم بالاستقرار الأمني فقط، بل أصبحت الأزمة الأمنية مسؤولية قطاعات الدولة المختلفة بشكل عام كل فيما يخصه (أحمد، 2011: 32).

مما سبق نستنتج أن إدارة الأزمات الأمنية عملية متكاملة الأركان تبدأ عند الشعور بحدوث أزمة أمنية أو استشعار إمكانية وقوع حدث أمني، وتتولى الأجهزة الأمنية والسياسية مسؤوليتها بشكل أساسي، ويتم خلالها توظيف القدرات والإمكانات من أجل العمل على الوقاية من الأزمات ابتداءً، والحد من اتساعها ووضع الحلول العملية للتخلص من آثارها بما يضمن استقرار الدولة والحفاظ على السلم والأمن العام للمواطنين.

### 2.2.2.2 أهداف إدارة الأزمات الأمنية:

تم تصنيف أهداف إدارة الأزمات الأمنية وفق مراحل الأزمة وهي كالتالي:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة:

- وضع آلية للتنبؤ بالأزمات، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
  - تحليل أنواع الأزمات السابقة، وتحديد وضع الخطط والسيناريوهات المستقبلية.
  - إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات المتوقعة.
  - تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار (غبرة، 2011: 80).
- ويتضح من خلال أهداف هذه المرحلة أن جوهرها هو الوقاية من الأزمات واستشرافها والعمل على محاولة منع حدوثها.

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة:

- التحكم والسيطرة على تطورات واتجاهات الأزمة.
  - اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمة.
  - تقليص الأضرار إلى الحد الأدنى.
  - تنظيم الجهود، والتنسيق بين المحاور على مواجهة الأزمة. (سالم، 2005: 11).
- ويخلص الباحث إلى أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو الحد من اتساع الأزمة، واتخاذ الوسائل والإمكانات كافة للحيلولة دون انتشار خطرها وآثارها القائمة، وكذلك ترتيب مهام جهات التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
  - اتخاذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة لمنع انبعاث الأزمة من جديد.
  - توثيق كل ما يتعلق بالأزمة، بدءاً من ظهورها، ومروراً بطرق التعامل معها، ونهايةً باختفائها، لتقديم هذا التوثيق كدروس مستفادة إلى المستقبل (سالم، 2005: 11).
- ويستنتج الباحث من أهداف المرحلة الأخيرة إلى أن الواجب الملقى على عاتق القيادة المسؤولة هو توفير استقرار الأوضاع وإعادتها لما قبل حدوث الأزمة، والاستفادة من الأخطاء التي كانت مسببة للأزمة، بهدف عدم تكرار حدوثها، وعليه يرى الباحث أهمية توفير المعلومات المساندة حول البيئة التي تعرضت للأزمة الأمنية، للعمل على ضمان قوة المعالجة والإدارة للآثار السلبية التي نجمت عن الأزمة.

الشكل رقم (12.2): أهداف إدارة الأزمات الأمنية وفقاً للمرحلة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة كل من (سالم، 2005: 11، غيرة، 2011: 80).

نستنتج مما سبق أن تنفيذ هدف كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات الأمنية سيكون له الأثر الإيجابي في استقرار الحالة الأمنية، ومنع المخاطر المحدقة التي تؤثر على هيئة الدولة واقتصادها وسياستها، كما يكون لها بالغ الأثر في منع وقوع أزمات أمنية.

### 3.2.2.2 خصائص الأزمات الأمنية:

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص التي تتوافر بها لتعطي صورة توضيحية عن طبيعة الأزمة، وقد ذكر عدد من الباحثين أن خصائص الأزمة الأمنية تختلف عن خصائصها بشكل عام، وهو ما سنشير إليه على النحو التالي:

أولاً: خصائص الأزمة:

ذكر (جاد الله) أن الأزمة تتسم بعدة خصائص وهي:

1. المفاجأة: حدث غير متوقع سريع وغامض.
2. التهديد: تهديد الكيان الذي تظهر فيه الأزمة وأحياناً تؤدي إلى القضاء عليه.
3. ضيق الوقت: فأحداث الأزمات تقع وتتلاحق سريعاً، مما يجعل مهمة متخذ القرار أكثر صعوبة (جاد الله، 2008: 23).

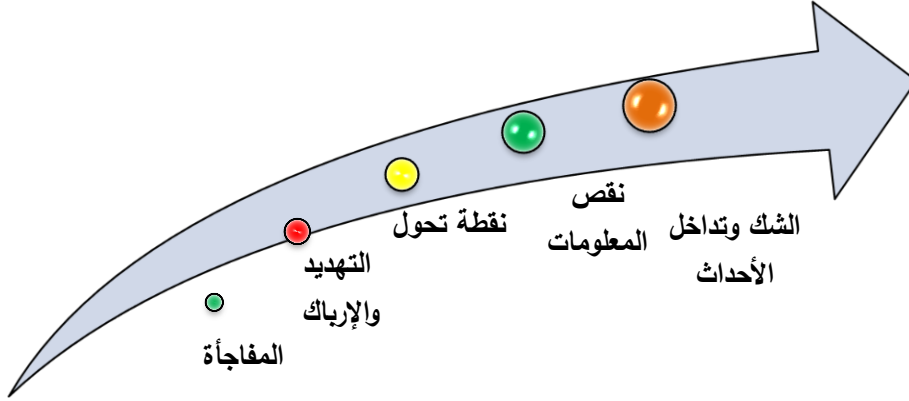
كما أن عليوة ذكر مجموعة من خصائص الأزمة نذكر منها:

1. نقطة تحول، حيث تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3. يصعب فيها التحكم في الأحداث.
4. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة (عليوة، 2003: 81-82).

- وأضاف (الخضيري) إلى أن من خصائصها:

1. نقص المعلومة المتعلقة بالأزمة التي يحتاجها متخذ القرار لمواجهة الأزمة.
2. سيادة حالة من الذعر والإرباك (الخضيري، 2003: 117).

الشكل رقم (13.2): خصائص الأزمة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة (جاد الله، 2008)، (عليوة، 2003)، (الخصيري، 2003).

ونستنتج مما سبق أن خصائص الأزمة التي ذكرت تتفق مع بعضها على أنها حالة انتقالية تؤدي إلى شعور بعدم الاستقرار، والتهديد المباشر الذي يتطلب تدخلاً للحل. ويرى الباحث أن مجموعة الخصائص تشير إلى أن الحدث الأزموي متتابع وسريع، ويتطلب قرارات حاسمة ودقيقة للخروج من تهديد الموقف، الأمر الذي يتطلب فرق عمل خاصة للمتابعة، والتقييم، والسيطرة، والثبات، دون تردد في القرار اللازم لحل الأزمة.

#### ثانياً: خصائص الأزمة الأمنية

تُوصف خصائص الأزمة الأمنية بأنها أكثر خطورة وحدة، حيث تعكس هذه الخصائص مقدار التهديد الناجم عن الأزمة الأمنية، الأمر الذي يجعل التعامل معها أكثر صعوبة وحساسية، وتُذكر من خصائص الأزمة الأمنية ما يلي:

يرى (الطراونة، 2009: 106) أن من أبرز خصائص الأزمة الأمنية:

1. أنها تركز في تهديدها على مصلحة عامة وليست مصلحة خاصة.
2. تهدد ضرورات المجتمع؛ حفظ الأرواح، وحفظ الأعراس، وحفظ الأموال، وحفظ العقول.
3. تستقطب اهتمام السلطة السياسية والمجتمع، وتستدعي المواجهة واستخدام الوسائل كافة.
4. الخسائر المادية أو المعنوية أو كلاهما، الفعلية أو المحتملة، هي خسائر كبيرة ومتزايدة.

وذكر (الشعلان، 2002: 61-57) خصائص هامة للأزمة الأمنية ومنها:

1. التشابك والتداخل: تتصف بتداخل أحداثها وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي انطلقت منها زماناً ومكاناً وطبيعيةً.
2. الاستفحال: تبدأ بسيطة، ولكن لظروف المواجهة الأمنية أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل.
3. عدم الوضوح: تتسم الأزمة الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف وذلك لتشابكها وانتشارها.
4. التدمير والتخريب: يلجأ مدبرو الأزمات الأمنية إلى التدمير والتخريب لمرافق وأجهزة الدولة بغية إحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية.
5. سرعة الانتشار: نتيجة ثورة المعلومات التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والاتصال.
6. خطورة التبعات: من أخطر ما تتصف به الأزمة الأمنية هو جسامة ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع.

كما أن (توفيق، 2002: 62) كتب عدة خصائص مميزة للأزمة الأمنية وهي:

1. المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة.
  2. السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً.
  3. أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
  4. التشابك بين الأسباب والنتائج، وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة.
  5. سيادة حالة من عدم التأكد نتيجة نقض المعلومة، وقلة المعرفة.
- ويظهر أنه وبرغم تعدد الخصائص التي ذكرت إلا أنها التقت في محور رئيس وهو الآثار السلبية المصاحبة للأزمة (تهديد، تخريب، تدمير، خسائر)، وهذا ما يجعل الأزمة الأمنية باعث قلق للقيادة المسؤولة عن إدارتها.
- وبناءً على ما سبق يتضح وجود اختلاف في مضمون خصائص الأزمة الأمنية والأزمة بشكل عام، وهو ما يدفع أصحاب القرار لإعطاء مساحة أكبر ومرونة أكثر للتعامل مع الأزمة الأمنية، وفق مفهوم السرعة والحسم في القرارات الميدانية التي يفرضها الواقع.



#### 4.2.2.2 أسباب نشوء الأزمات الأمنية:

تحدث الأزمة نتيجة خلل أو ضعف في البنية الإدارية والتنظيمية للدول والمؤسسات، وقد تظهر بعض العلامات والمؤشرات التي تدل على إمكانية وقوع الأزمة، وهذا يتطلب العمل الفوري والجاد لإدارة الحدث وأسبابه، من خلال جهات الاختصاص حسب نوع وطبيعة الأزمة ومن خلال التالي سنذكر أهم الآراء الخاصة بأسباب نشوء الأزمات الأمنية:

أشار (ماهر، 2006: 23-28) لعدة أسباب خاصة بنشوء الأزمات ومنها:

1. سوء الإدارة: وذلك بسبب العشوائية، أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
2. انعدام الثقة: في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد.
3. الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر.

ويضيف (جادالله، 2008: 30) نقطة مهمة في الأسباب وهي:

الأزمات المخططة: أي فن الأزمة عبر مخطط خبيث له برنامج زمني محدد المهام، وله توقيت ذكي، ومن أمثلة ذلك حرب العراق بحجة أسلحة الدمار الشامل.

ونذكر من عدة الأسباب التي ذكرها (السراء، 2013: 49) ما يلي:

1. السيطرة على متخذي القرار: يحمل على هذه الرغبة في الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة، التي كان قد اقترفها وبقيت سراً لإجباره على اجترار تصرفات أكثر ضرراً.
2. تناقض السبل: تنشأ الأزمة في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار، وأهدافهم، وتعدّد توجهاتهم.

كما أن (الدليمي، 2011: 111-112) ذكر من أسباب نشوء الأزمات:

1. صراع مصالح بين العاملين، وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة.
2. عدم وضوح أهداف المنظمة.
3. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية.

**ويُفصل (الخضيري، 2002: 94-67) في ذكره للأسباب وهي:**

1. سوء الفهم: والذي ينجم عن المعلومات المبتورة، أو التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت (ضغط) أو الخوف والقلق والتوتر، أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
2. سوء الإدراك: يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها.
3. سوء التقدير والتقييم: ويعد من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينجم من عن حدوث أمرين وهما: أ-المغالاة والإفراط في الثقة، ب-سوء تقدير قوة الطرف الآخر.
4. الإدارة العشوائية: وهي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ.
5. الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب، وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري.
6. اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية، والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.
7. الإشاعات: وهي من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين.
8. استعراض القوة: ويستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية، ويطلق عليه أيضاً مصطلح (ممارسة القوة) واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين.
9. الأخطاء البشرية: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ومثالاً عليها عدم كفاءة العاملين.
10. تعارض المصالح: من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة لضغط بما يتوافق مع مصالحه.

وأخيراً نذكر ما كتبه (عباس، 2007: 1330 1321 ) في تقسيمه لأسباب وعوامل

**ظهور الأزمات الأمنية:**

1. عوامل بروز الأزمة الأمنية على المستوى النفسي الفردي، ومنها:
  - أ- ضعف التعبئة النفسية ودورها في غرس عقيدة التضحية.
  - ب- تدني احترام الذات: إن من أخطر ما يواجهه رجل الأمن، هو فقدانه لذاته.
  - ت- التعامل بفوقية: إن العمل في المجال الأمني هو سلاح ذو حدين، فهو إما نقمة أو نعمة، أو هو رصيد إيجابي أو رصيد سلبي لرجل الأمن.

## 2. عوامل بروز الأزمة الأمنية على مستوى المجتمع، ومنها:

أ- ضعف التقيد بالقيم الأخلاقية: إن العمل الأمني يفتح لدى كثير من ضعاف النفوس تحاملاً على القيم والمعايير الأخلاقية.

ب- الخلل في مفهوم المواطنة: وهذا يتطلب حملة توعية شاملة.

ت- انتشار الفساد والمحسوبية: لقد انشغلت شريحة بذاتها فأهملت هموم المواطن.

## 3. عوامل الأزمة الأمنية على مستوى العمل الأمني والأجهزة الأمنية، ومنها:

أ- ضعف الحس الأمني: كثير من العاملين لا يتمتع بملكة الحس الأمني.

ب- عدم الثقة بالأجهزة الأمنية: حيث أن الأمن لا يمكن أن يتحقق ما لم تتعزز الثقة بالأجهزة الأمنية.

ت- الخلل في العلاقة بين الأجهزة الأمنية والمجتمع: إن أحد أهداف الوجود الإنساني هو إقامة العلاقات فيما بين الناس.

وقد عدد (الشهراني، 2005: 25) من أسباب الأزمات الأمنية ما يلي:

1. الانحرافات الفكرية: وجود بعض الحركات ذات الفكر المنحرف التي تمجد العنف.
2. البيئة الاجتماعية: فالمجتمعات تختلف في تكوينها وفي تجانسها وتماسكها وتركيباتها العرقية والمذهبية.
3. أسباب داخلية: من خلال القيام بعمليات تخريبية.
4. أسباب خارجية: تتمثل بالصراعات والحروب الإقليمية والدولية.

الشكل رقم (14.2): أسباب نشوء الأزمات الأمنية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على دراسة (ماهر، 2006: 28-23؛ جادالله، 2008: 30؛

السراء، 2013: 49؛ الدليمي، 2011: 111-112؛ الخضير، 2002: 94-67).

وبناءً على ما تم ذكره من أسباب أشير إلى أن تعدد أسباب النشوء مرتبط بمتغيرات البيئة التي ظهرت فيها الأزمة، وكذلك بقوة القيادة ومدى خبرتها في إدارة الأزمة، والحد من توسعها، وهذا أساس في فهم مجمل الأسباب التي ذكرت والتي ركزت في كثير منها على البعد الإداري الشمولي والمهاري الفني في العمل.

**ونستنتج من الأسباب المتعددة أن نشوء الأزمة الأمنية مرتبط ببيئة النظام العامة للدولة والمؤسسة، والتي يجب أن تُدرج في خططها البدائل والوسائل للتعامل مع حالات عدم التأكد والاستقرار الناجمة عن الأزمة الأمنية، والتي يجب أن تتكاتف الجهود لمعالجتها، ويضيف الباحث أن من أسباب نشوء الأزمات الأمنية أيضا ما يلي:**

1. التطرف الديني وهو أساس في نشوء أزمات نعاصرها حالياً.
2. التعصب الحزبي والسياسي الذي يعبر عن أحقاد من يؤمن به.
3. الثروات الاقتصادية وما ينجم عنها من جرائم وأحداث خطيرة.

### 5.2.2.2 مراحل إدارة الأزمات الأمنية:

تتنوع مراحل إدارة الأزمات الأمنية، وتختلف مع اختلاف البيئة وطبيعة الحدث الأمني، كما أن لكل مرحلة خصوصيتها وأدواتها التي تتلاءم مع ما يمكن القيام به لإدارة الموقف، وسيشير الباحث لعدة آراء ذكرت حول المراحل وهي على النحو التالي:

**حدد (عثمان، 2004: 129-126) ست مراحل لإدارة الأزمات وهي:**

1. مرحلة تجنب الأزمة: وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون.
2. مرحلة الإعداد لإدارة الأزمات: وفيها يتم وضع خطط للتصدي للأزمات، وخطط للعمل والاتصالات وإقامة العلاقات العامة.
3. مرحلة الاعتراف بالأزمة: وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف.
4. مرحلة احتواء الأزمة: تهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.
5. مرحلة تسوية الأزمة: فالسرعة في الإجراءات مهمة في هذه المرحلة.
6. مرحلة الاستفادة من الأزمة: تتضمن محاولات لتعويض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة.

وأشار (الشعلان، 2002: 229) لثلاث مراحل خاصة بإدارة الأزمات الأمنية:

1. مرحلة التلطف والتحضير: وهي مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وتركز على احتواء الأزمة، والحد من الأضرار الناجمة عنها.
  2. مرحلة المواجهة: وتكون أثناء حدوث الأزمة، وتعد الاختبار الحقيقي للخطط والتجهيزات والتدريبات المعدة سلفاً.
  3. مرحلة إعادة الأوضاع: وتهدف إلى إعادة التوازن، وتستوجب من المعنيين وعياً بأهمية المرحلة، وتطلعاً للإنجاز.
- ومما سبق يظهر أن أهم مرحلة من مراحل إدارة الأزمات الأمنية هي تلك تسبق حدوث الأزمة سواءً بتجنب الأزمة أو التلطف والتحضير لها، وأنه وفي حال فشلت جهود المرحلة الأولى تزداد المراحل التي تليها تعقيداً، ما يتطلب نباهةً وخبرة عملية لإدارة الأزمات الأمنية.
- وعليه يرى الباحث أن تُسند مهمة إدارة ومعالجة الأزمات الأمنية في كل مرحلة وفق أقسام تخصصية داخل الأجهزة الأمنية على النحو التالي:

1. قسم لدراسة التجارب والخبرات السابقة.
2. قسم التخطيط الاستراتيجي ووضع السيناريوهات.
3. قسم التنفيذ والمتابعة الميدانية للأزمة.
4. التخلص من الآثار وتصحيح المسار الذي كان سبباً في نشوء الأزمة.

## المطلب الثاني

### القيادة الاستراتيجية وقت الأزمات

1.3.2.2 متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية.

2.3.2.2 سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات

الأمنية.

3.3.2.2 صفات القائد الاستراتيجي لفريق إدارة

الأزمات الأمنية.

4.3.2.2 مهام القيادة الاستراتيجية في ظل

الأزمات الأمنية.

5.3.2.2 معوقات القيادة الاستراتيجية في إدارة

الأزمات الأمنية.

## المطلب الثاني

## القيادة الاستراتيجية وقت الأزمات الأمنية

## 1.3.2.2 متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية:

إن نجاح أي عملية إدارية يرتبط بمجموعة من المرتكزات والعناصر الأساسية التي يُبنى عليها التوجه القيادي في التعامل مع الحدث، وهذا ما ينسحب على إدارة الأزمات الأمنية التي يجب أن يتوافر لنجاح إدارتها عدد من المقومات والمتطلبات التي نذكرها على النحو التالي:

يذكر (الخصيري، 2002: 251-242) مجموعة من المتطلبات ومنها:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: حيث لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة، ولا يمكن تجاهل عنصر الوقت.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية، أو سياسة الفعل ورد الفعل.
3. تقدير الموقف الأزموي: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة.
4. تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات.
5. تفويض السلطة: تفويض السلطة محور العملية الإدارية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق السلطة الضرورية.
6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات لفتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
7. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة، وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار.

أما (الشعلان، 2002: 180-167) فيرى أن من متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

1. الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي.
2. إنشاء فرق مهمات خاصة: حيث إنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها.

3. **توعية المواطنين:** في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة.  
 4. **الخطة الإعلامية في الأزمة:** تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.  
 كما أن (عباس، 2007: 1341-1339) ذكر متطلبات هامة وهي:

1. **عدم تفزيم المشكلة:** إن من أكبر عوامل فشل مواجهة الأزمة الأمنية يكمن في عملية تفزيمها وتهوينها، أو ترحيلها، أو تجاهلها، وظاهرة التهوين الأمني.
2. **عدم الإسراف في الثقة:** إن حالة العجز كسلوك إجرائي لا بد أن يسبقه شلل فكري ونفسي، يصل بالفرد إلى حالة من العجز، لا يستطيع الحراك فيه في أي اتجاه.
3. **عدم إزاحة المشاكل بإزاحة الأشخاص:** إن كثيراً من الناس ما يفرض على نفسه مواقف هو في غنى معها، وذلك بتحميل ذاته مواقف وآراء بإمكانه أن يقفز عنها.
4. **عدم ترحيل المشاكل للمستقبل:** إن سيكولوجية عدم مواجهة الذات بحقيقتها وبمشاكلها، وترحيل هذه المشاكل للمستقبل هو في الحقيقة يزيد ويفاقم من الأزمة.

وأضاف (حريز، 2007: 35-34) أن من متطلبات النجاح:

1. **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:** الخاصة بكافة أنشطة المنظمة بالأزمات والمخاطر كافة التي قد تتعرض لها وآثار تداعياتها.
2. **توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة، والقدرة على رصد علامات الخطر،** ونفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

وفي البعد القانوني ذكر (المومني، 2007: 81-75) نقطة مهمة وهي:

**تحديد الحاجة والغطاء القانوني لخطة إدارة الأزمات،** من خلال التعاون بين مدير الأزمات والأقسام والدوائر الأخرى ضمن منطقة التقسيم الإداري لتسهيل عملية التنسيق، وهنا يقوم الحاكم الإداري بإصدار مرسوم يبين فيه الصلاحيات الموكلة إلى مدير الأزمات.

**ومن خلال ما تقدم يتضح ضرورة وجود خطة ورؤية واضحة ومعدّة مسبقاً** ليتم البناء عليها، واعتبرها دليل إجراءات عملي، كما ويظهر من خلال المتطلبات التي وردت أنه يجب العمل بموضوعية ودقة، كما ويبرز أهمية تقسيم الأدوار التخصصية للوصول لحالة من التكامل في الإدارة.



ونستنتج مما سبق أن من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية ما يلي:

1. تدريب الطواقم ذات العلاقة للتعامل بمهنية مع الأزمات.
2. تنفيذ مناورات ميدانية تحاكي وقوع أزمات أمنية.
3. وجود خطة استراتيجية توضح البدائل والخيارات للتعامل مع ظروف الأزمات.
4. توفير قيادة ذات بعد استراتيجي تركز في تفكيرها على الوقاية من الأزمات.
5. توظيف التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات الأمنية.

الشكل رقم (15.2): متطلبات نجاح إدارة الأزمات الأمنية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على (الخصيري، 2002)، (الشعلان، 2002)، (عباس، 2007).

### 2.3.2.2 سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية:

تتعدد طرق وسيناريوهات التعامل مع الأزمات الأمنية وذلك وفق استراتيجيات يتم بنائها وتجريبها، وتدريب المختصين على محاكاتها في أوقات الاستقرار، وتعرف السيناريوهات بأنها: وصف مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المرغوب (عبد المطلب، 2007: 86).

ويشير الباحث إلى عدة طرق واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات الأمنية وهي على النحو التالي:

قسمها (غبرة، 2011: 85) إلى قسمين وهما:

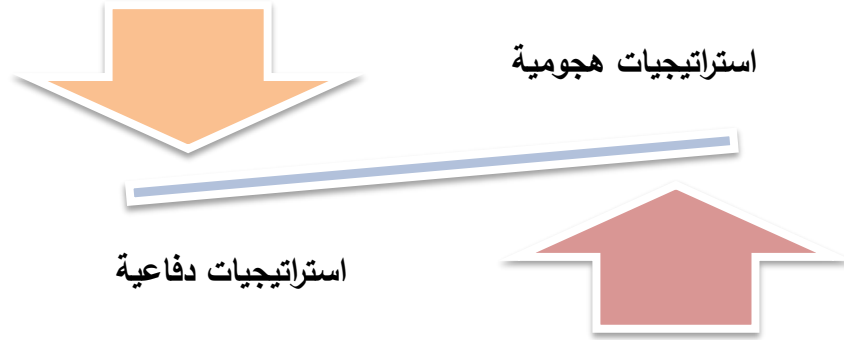
أ. الاستراتيجيات الهجومية: وهي:

- **التشدد والتعصب:** وتقوم على التصعيد والاستفزاز، واستعراض القوة، والتهديد باستخدامها، ومن الممكن استخدامها في نهاية المطاف.
- **الابتزاز:** وتقوم على التضييق على الخصم، واستعمال المكر والدهاء، لإجباره على تقديم تنازلات معينة، ويمكن استخدامها في حالات اختطاف أشخاص.
- **الضغط المحكم:** وهذه الاستراتيجية تقوم على زيادة الضغط على الخصم، وعزله عن العالم الخارجي لتغيير مواقفه، وإضعافه إن أمكن.
- **الأمر الواقع:** وتقوم الاستراتيجية هذه، وبالاعتماد على القوة الكبيرة، والإمكانات الهائلة، والقدرات العالية، تقوم بقلب الموازين.
- **الاستنزاف:** وهذه الاستراتيجية تقوم على توجيه ضربات متقطعة وخاطفة للخصم، وتستخدم في حالة عدم القدرة على المواجهة للتباين في القوة.

ب. الاستراتيجيات الدفاعية: وهي:

- **الدبلوماسية القسرية:** وهي الدبلوماسية المعتمدة على القوة الكبيرة، والتي تُجبر الطرف الآخر على القبول بالشروط الجديدة، وتُرغمه على التراجع.
- **الرد والانتقام:** وترتكز هذه الاستراتيجية على الرد المباشر والسريع، مع الحفاظ على التوازن في حجم شدة ومستوى الضربات.
- **اختبار الإمكانيات وعرقلة افعال الأزمات المخطط لها:** وتقوم هذه الاستراتيجية على عمليات المناورة والتحرك السريع، لكشف الخطط المستقبلية للخصم.
- **كسب الوقت والتهديئة:** تقوم على تطوير الأزمة، ومعرفة أسبابها ودوافعها، دون اللجوء إلى محاولة تفجيرها، وذلك بغية الوصول على صيغة اتفاق.
- **التجزئة والتفتيت:** وتقوم هذه الاستراتيجية على تحويل الأزمة الكبيرة إلى مجموعة من الأزمات الصغيرة والبسيطة، مما يسهل التعامل معها.

الشكل رقم (16.2): استراتيجيات التعامل مع الأزمات الأمنية



المصدر: جرد بواسطة الباحث، اعتماداً على (غبرة، 2011).

وفي تقسيم آخر فقد تم التصنيف وفق مفهوم الاستراتيجيات التقليدية والحديثة للتعامل مع الأزمات، وهي وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3.2): استراتيجيات التعامل مع الأزمات الأمنية

م	الاستراتيجيات التقليدية	الاستراتيجيات الحديثة (الشعلان، 2002: 66-67).
1	إنكار الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، بمعنى التعتيم الإعلامي للأزمة (عبدالسلام، 2008: 88).	تصعيد الأزمة: تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة.
2	كبت الأزمة: من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة (أمين، 2002: 90).	التجزئة: تقوم على محاولة التحليل الشامل والدقيق للأزمات الكبيرة.
3	بخس الأزمة: التقليل من شأن الأزمة وتأثيرها ونتائجها (الحسن، 2009: 29).	تغيير المسار: تستخدم مع الأزمات العنيفة التي يصعب الوقوف أمامها وتقوم على تصدير الأزمة.
4	تفريغ الأزمة: يتم بموجبها افقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومسار اتجاهه (هاني، 2009: 81).	إجهاض الفكرة: يركز على إضعاف المبادئ التي يستند إليها أطراف الأزمة، وذلك بهدف التشكيك في العناصر المكونة لفكرة الأزمة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

ومن ضمن المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي بدأت تأخذ اهتماماً ورواجاً كبيراً استراتيجية القوة الناعمة: وهي تعني "القدرة على أن تحصل على ما تريده بواسطة الجذب والاستقطاب بدلاً من الإكراه، ويعد مصطلح (soft power) جديداً في مسماه على الرغم من قدم ممارساته وتطبيقاته" (ناي، 2007:15).

وتشمل القوة الناعمة كل الأساليب المعنوية والفكرية والعقلانية والدبلوماسية لإحداث التغيير قبل المبادرة بالعنف (الكبيسي، 2011: 158).

ويرى (القحطاني) أن من الأساليب الحديثة أيضاً: "الاعتماد على الشبكات الاجتماعية لتوجيه وإرشاد المتضررين، وذلك من خلال إنشاء عدد من صفحات الفيس بوك" (القحطاني، 2012: 340)

#### استراتيجية الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):

"تقوم هذه الاستراتيجية على عملية توليد الأزمات من لا شيء، وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة، وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة" (أبو فارة، 2009: 93).

وتعرف استراتيجية الإدارة بالأزمات بأنها "صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة، أو هي افتعال أزمات أخرى طارئة للتغطية على أزمة قائمة بهدف تحويل الرأي العام" (عبوي، 2007:132).

وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية: (الخصيري، 2003: 11-12).

1. كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
2. من الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
3. لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
4. ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
5. ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما المحاذير الموضوعية لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟.

### مكونات مراحل صناعة الأزمات:

ذكر (الخصيري، 2003: 17-20) مكونات رئيسة لصناعة الأزمات وفق مراحل متعددة وهي:

1. **مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:** ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة.
2. **مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:** وهي مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيلاً بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ.
3. **مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:** وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له.
4. **مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:** وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه.
5. **مرحلة تهدئة الأوضاع:** وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي.
6. **مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:** ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم.

ويتضح مما سبق أن إدارة الأزمات الأمنية نشاط مرن متعدد الطرق والوسائل، الأمر الذي يجعل الباب مفتوحاً أمام القيادة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسب للتعامل مع الأزمة وفق طبيعة الزمان والمكان والإمكانات المتاحة، وكذلك طبيعة النمط القيادي الذي تُؤكل له مهمة إدارة الأزمة، وعليه نرى أن سيناريو صناعة الأزمات الأمنية يُعد الأكثر قوةً وتحكماً، وهو يتوافق مع نمط القيادة الاستراتيجية التي تتمتع بنظرة استشرافية تمكنها من وضع الخطط والبرامج، وافتعال الأحداث بما يضمن استقراراً داخلياً ووقايةً من أي أزمة قد تتعرض لها الدولة أو المؤسسة، وبذلك ينصح الباحث أصحاب القرار في وزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية على تطوير قدراتهم وإمكاناتهم، ليصبح سيناريو صناعة الأزمات واحداً من الاستراتيجيات المعمول بها في قطاع غزة.

### 3.3.2.2 صفات القائد الاستراتيجي لفريق إدارة الأزمات الأمنية:

نظراً لاختلاف الأزمات، وتعدد أصنافها، وخطورة آثارها يتم عادةً تشكيل فرق مهام خاص لقيادة إدارة الأزمات، حيث يسند لها مهمة متابعة الأزمة ومعالجتها. ويُعدّ تشكيل فرق عمل خاصة من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل (فتحي، 2002: 196).

#### الصفات الواجب توفرها لدى قائد فريق إدارة الأزمات الأمنية:

يجب أن يتمتع قائد فرق العمل الخاصة بإدارة الأزمات الأمنية بمجموعة من الصفات التي تمكنه من العمل بسهولة ويسر، وتساعد على ضبط الفرق التي يترأسها، ويشرف عليها، ويعمل على توجيهها وفق الخطط والبرامج المعدة مسبقاً.

#### والصفات ذكرها (زيدان، 2003: 45) على النحو التالي:

1. الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطرة.
2. التفاؤل بالقدرة على التغلب على الأزمة.
3. امتلاك زمام المبادرة.
4. الرغبة في المساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات فريق الأزمات.
5. العمل على تماسك المجموعة.
6. المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.
7. القدرة على توقع الأزمات والتحليل.
8. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

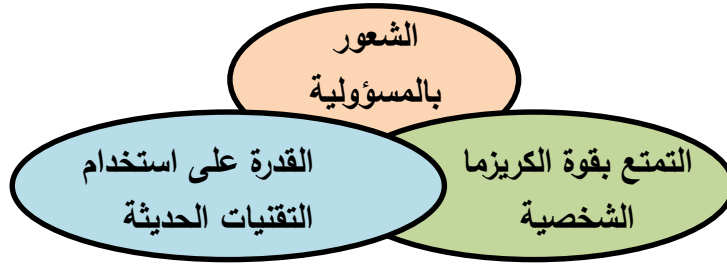
ومن الصفات الهامة: **الذكاء الاستراتيجي**: وهو "أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي تتواجد فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية" (العزاوي، 2010: 140).

وقد أشار (صالح وآخرون، 2010: 148-164) إلى وجود عدة أهداف تتعلق بالذكاء الاستراتيجي وهي:

1. توفير تنبؤ وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها.
3. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية.
4. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

ويضيف الباحث بأن قائد فريق إدارة الأزمات يجب أن يتمتع بمجموعة أخرى من المهارات والصفات التي تميزه عن غيره، بحيث يكون صاحب أداء أفضل وقدرات أكبر، ومرونة في التعامل مع الأحداث الأزمومية الخطيرة، وأذكر هذه الصفات في الشكل التالي:

الشكل رقم (17.2): صفات قائد فريق إدارة الأزمات الأمنية



المصدر: جرد بواسطة الباحث.

#### 4.3.2.2 مهام القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات الأمنية:

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تُسيّر العمل وفق ما خطط له، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة، وهذا يتطلب أن يتمتع قادة المنظمات بقدرة مهنية عالية حتى يتمكنوا من التصرف مع الأحداث، واتخاذ القرارات السريعة والصحيحة، والتي تضمن العودة بالمؤسسة أو المنظمة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، ولذا فإن على القادة دور مهم في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها (كامل، 2003: 18-22).

- ونذكر أبرز مهام القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات الأمنية على النحو التالي:
1. القيادة: وتعني "قدرة قائد المهمة على التأثير في المرؤوسين والعاملين معه في مواجهة الأزمة، لتوجيه نشاطهم ودوافعهم، وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة " (عليوة، 2003:97).
  2. تشكيل فرق العمل: حيث يؤدي إنشاء مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة: الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية. إلخ) والتي تكون مطلوبة وضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة (الباز، 2012: 64).
  3. التخطيط للأزمات: وتبرز أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات في أنه يزيد من فاعلية فريق الأزمة في منع أو تقليل وقوعها، وضمان الاستعداد لها (زيدان، 2003: 12).
  4. بناء ملفات: وذلك لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة (أحمد، 2001: 204).
  5. تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية: حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة، وإنشاء غرف عمليات سريعة جدا لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة، ومتابعة تطورها (كامل، 2003: 18-22).
  6. التنظيم للأزمات: ويقصد به "التنسيق وتوحيد الجهود المبذولة لإدارة وقيادة الأزمة، بتحديد الجهات والأشخاص والمسؤوليات، والاتصال الرابط بين كل جهة ومسؤول، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ" (عليوة، 2001: 22).
  7. التوجيه في الأزمات: ويقصد به "ترشيد قائد المهمة لخطوات المساعدين العاملين معه في قيادة الأزمة، والتي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عواتقهم، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي تطلبها التعامل مع الأزمة " (الخضيري، 2003:35).
  8. اتخاذ القرارات الفعالة: حيث أنه من المهم عند التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية أن يتلقى القائد الأمني تدريبه اللازم على كيفية التعامل مع التوترات النفسية، وذلك حتى يكون لديه القدرة على التصرف بشكل سليم، واتخاذ القرارات بفعالية (توفيق، 2002: 118-127).
  9. الاستفادة من تكنولوجيا العصر: ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه (أحمد، 2001: 207-204).



ونستنتج مما سبق أن دور القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات الأمنية هو دور محوري ورئيس في إدارة الأزمات، ما يعني أن وجود قيادة استراتيجية قوية ومؤهلة يعطي الدولة أو المنظمة عاملاً مميزاً للحفاظ على الاستقرار، وبناء منظومة متكاملة، كما أن توفر قيادة استراتيجية يقظة يمكن من الحيلولة دون وقوع أزمات، وفي حال وقعت فإن الأضرار ستكون أقل؛ وذلك إذا تم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات والبرامج التي يجب أن تكون معدة سلفاً، ونضيف أيضاً أن من مهام القائد الاستراتيجي:

1. بناء كادر قادر على قيادة المرحلة البديلة.
2. استقطاب الخبرات والكفاءات اللازمة للعمل.
3. توفير الأدوات والإمكانات التشغيلية للفئات التنفيذية.
4. التحالف مع الدول والمؤسسات المقربة لزيادة القوة والشراكة.
5. بناء قاعدة معلومات استراتيجية لتوظيفها وقت الأزمات الأمنية.
6. دراسة وتقييم نتائج وآثار الأزمة، ومحاولة الاستفادة منها إيجابياً.

### 5.3.2.2 معوقات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية:

على الرغم من كل ما تقدمه القيادة الاستراتيجية من خدمات لإدارة الأزمات إلا أنه من الطبيعي أن يعترضها بعض المعوقات التي تؤثر على خط مسار إدارة الأزمة الأمنية، ومن هذه المعوقات:

ذكر (أحمد، 2011: 56) عدة معوقات مهمة وهي:

- **التهوين والتهويل الأمني:** ويقصد بالتهوين الأمني تلك الظاهرة التي تعتمد فيها الأجهزة والكوادر الأمنية إلى التقليل من حجم الحدث الأمني، أما التهويل فهو عكس التهوين، ويقصد به إعطاء الحدث الأمني صورة مغايرة للحقيقة التي تظهر القيادة بصورة المسيطر على الأحداث.
- **الاستنزاف الأمني:** تلك الحالة التي تنشأ نتيجة الخدمات الأمنية المتزايدة في مجالات العمل الأمني كافة بشكل يجعلها تتحمل العديد من الواجبات.
- **الغرور والاسترخاء الأمن:** يقصد به إعطاء قيادة الأجهزة الأمنية لنفسها قدراً يفوق حجمها الحقيقي سواء من حيث الكم أو الكيف إلى حد يجعلها تبالغ في تقييم قدراتها.
- **الجمود الأمني:** ويعني توقف الفكر الأمني في بعض الحالات عند حدود ردة فعل تجاه الأحداث اليومية دون رغبة في التطوير.

▪ **التوقع وعدم الاتزان:** وهو تلك الحالة التي يصل فيها الجهاز الأمني إلى عدم القدرة على اتخاذ قرار خشية من المسؤولية غير المحدودة إلا بمعيار للرأي العام، نظراً للظروف السياسية التي تمر بها البلاد.

ويذكر (الحملوي) من المعوقات أن طبيعة إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاوض زائد (الحملوي، 1995: 48).

وأشار (هيوز وبيتي، 2006: 44-13) إلى مجموعة من المعوقات وهي:

- 1- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، وشيوع المركزية في القسم الأمني، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل.
- 2- الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، والافتقار إلى الوضوح في الاستراتيجية المؤسسية.
- 3- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع واتباع أجندتهم وآرائهم الشخصية.

مما سبق يتضح أنه لا يوجد معوقات محددة وثابته تعيق القيادة الاستراتيجية في إدارتها للأزمات الأمنية، وإنما هي متعددة بتعدد وتنوع البيئات والظروف التي تنشأ خلالها، مع الإشارة إلى أن غياب الرؤية والعشوائية والنمطية في التعامل يُعدّ عائقاً كبيراً لعملية إدارة الأزمات، حتى وإن توافرت الأدوات والإمكانات حيث ستتحول فيها إلى مؤثر سلبي يستنزف الموارد والطاقات البشرية.

**ويضيف الباحث أن القيادة الاستراتيجية قد تصادفها معوقات أخرى ومنها:**

1. سوء الأوضاع الاقتصادية وقلة الإمكانيات والموارد.
2. ضعف الخبرات والكادر المكلف بإدارة الأزمة.
3. انخفاض جودة المعلومات الواردة لمراكز القيادة.
4. اختراق الصف والتحكم بالقرار من قبل الخصم.
5. تسرب خطط إدارة الأزمات للجهات المعادية.

### خاتمة المبحث الثاني

يتبين لنا من خلال ما تقدم في المبحث الثاني أن الأزمات الأمنية تُعدّ حدثاً خطيراً وغير عادي، ويحتاج للجدية والشعور بالمسؤولية تجاه الأرواح والممتلكات التي يجب أن تُحمى ويحافظ عليها من قبل الدولة وأجهزتها الأمنية.

وعليه فإن الاهتمام بتطوير الوسائل والاستراتيجيات يُعدّ أمراً بالغ الأهمية خاصة أننا نعيش في بيئة معقدة أمنياً، وهي محاطة بالمخاطر والأزمات المتلاحقة، وهذا ما يفرض على صنّاع القرار توفير الإمكانيات كافة التي تساهم في الوصول للوقاية من الأزمات، وكذلك تُضفي مزيداً من القوة التي تمكن القيادة الاستراتيجية بالانتقال من حالة ردة الفعل إلى حالة الفعل بإدارة الأزمات عبر صناعتها، وافتعال أحداثها ضد الخصوم.

وللوصول إلى قمة النجاح فنحن بحاجة إلى تدعيم القيادة الاستراتيجية التي تُعدّ الأقدار على فهم وإدارة الأزمات الأمنية من خلال الاستشراف والتنبؤ والخطط الاستراتيجية بعيدة المدى التي تجعل الدولة في حصن متين، ولا بد هنا أيضاً من الإشارة إلى أن تطور التقنيات الحديثة وتوظيفها في إدارة الأزمات له بعد إيجابي في تقليل الجهد والتكلفة والسرعة والدقة في تنفيذ المهام، وختاماً أشير إلى أن استمرار الرقابة والمتابعة الإدارية والأمنية للبيئة المحيطة ينتج عنه فهم واضح للقدرات العاملة، ومعرفة مدى جهوزيتها، بالإضافة إلى التعرف إلى العقبات والمعوقات، ووضع الحلول المناسبة لها.

## المبحث الثالث

### وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

◀ المطلب الأول: تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

◀ المطلب الثاني: جهاز الأمن الداخلي.

## المبحث الثالث

## وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

## تمهيد:

تُعدّ وزارة الداخلية والأمن الوطني من الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، حيث إنها تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة، ومعطيات صعبة، وأزمات، وحروب متلاحقة، وقد مرت وزارة الداخلية بالعديد من المراحل المعقدة منذ نشأة السلطة الفلسطينية، والتي أثرت بشكل مباشر في هيكلية وتوجهات الوزارة وطبيعة نشاطها الميداني.

وكما في كل الدول توكل لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني مهمة حفظ الأمن العام للمواطنين، وحماية الجبهة الداخلية، وضمان استقرار الدولة ومؤسساتها، حيث يقسم العمل الأمني في الوزارة لتخصصات حسب هيكلية الجهاز بشقيها: المدني والأمني.

وبخصوص جهاز الأمن الداخلي فهو الجهاز الأمني الذي يُسند له مهمة حفظ الجبهة الداخلية من الاختراق، وحماية مقدرات الدولة داخل حدودها، وقد كان للجهاز إنجازات كبيرة رغم حداثة نشأته.

وخلال المبحث الثالث سنقوم بعرض تعريف عام بوزارة الداخلية، ونشأة الوزارة، وطبيعة أهدافها، وهيكلها التنظيمي، كما سنشير في المطلب الثاني من المبحث إلى تعريف بجهاز الأمن الداخلي وأهدافه، ومهامه، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، ونماذج لأزمات أمنية أدارها جهاز الأمن الداخلي، وسيتكون المبحث الثالث من مطلبين وهما على النحو التالي:

▪ المطلب الأول: تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

▪ المطلب الثاني: جهاز الأمن الداخلي.

## المطلب الأول

### تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

1.1.3.2 < النشأة والتكوين

2.1.3.2 < أهداف الوزارة

3.1.3.2 < رسالة الوزارة

4.1.3.2 < هيكلية الوزارة

## المطلب الأول

### تعريف عام بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

#### 1.1.3.2 النشأة والتكوين لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:

بدأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرّيات المواطن.

وقد ساهمت الوزارة في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل لتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال شبكة حاسوب تربط جميع الإدارات المختلفة، وكذلك إيجاد البدائل المناسبة، وتطوير العمل في الوزارة، وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، وتقديم الدعم الفني، وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية.

تسعى الوزارة جاهدة إلى تحديد الغايات والأهداف التي تخدم الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية للوزارة من أجل تحسين مستوى الأداء.

وتتكون أركان الوزارة من: مكتب وزير الداخلية، والمديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل، ومدير عام قوى الأمن الداخلي، والإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب، وهيئة التنظيم والإدارة، وجهاز الدفاع المدني، والشرطة الجنائية والدولية، وقوات الأمن الوطني، وجهاز الأمن الداخلي، وجهاز المخابرات العامة، والإدارة العامة للعمليات المركزية، والإدارة العامة لشؤون العشائر ولجان الإصلاح، والحاسوب المركزي الحكومي، والاتحاد العام للرياضة العسكرية، الشق المدني، المراقب العام، والمديرية العامة للتدريب، والمديرية العامة للإمداد والتجهيز، وجهاز الأمن والحماية، والمالية المركزية لوزارة الداخلية، ووحدة حقوق الإنسان، القضاء العسكري، وجهاز الشرطة، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، والعلاقات العامة والإعلام، وجهاز الخدمات الطبية العسكرية، ووحدة شؤون القدس (موقع وزارة الداخلية، 2016/8/4).

### 2.1.3.2 أهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:

1. حماية الحقوق والحريات العامة، واحترامها وفق مبادئ القانون.
2. تعزيز وترسيخ مفهوم الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون تمييز.
3. خدمة المجتمع المحلي وذلك من خلال حصول المواطن على الوثائق المدنية التي تخصه.
4. تنظيم العلاقة والتنسيق والتكامل مع الوزارة والأجهزة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني (موقع وزارة الداخلية، 2016/8/4).

### 3.1.3.2 رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:

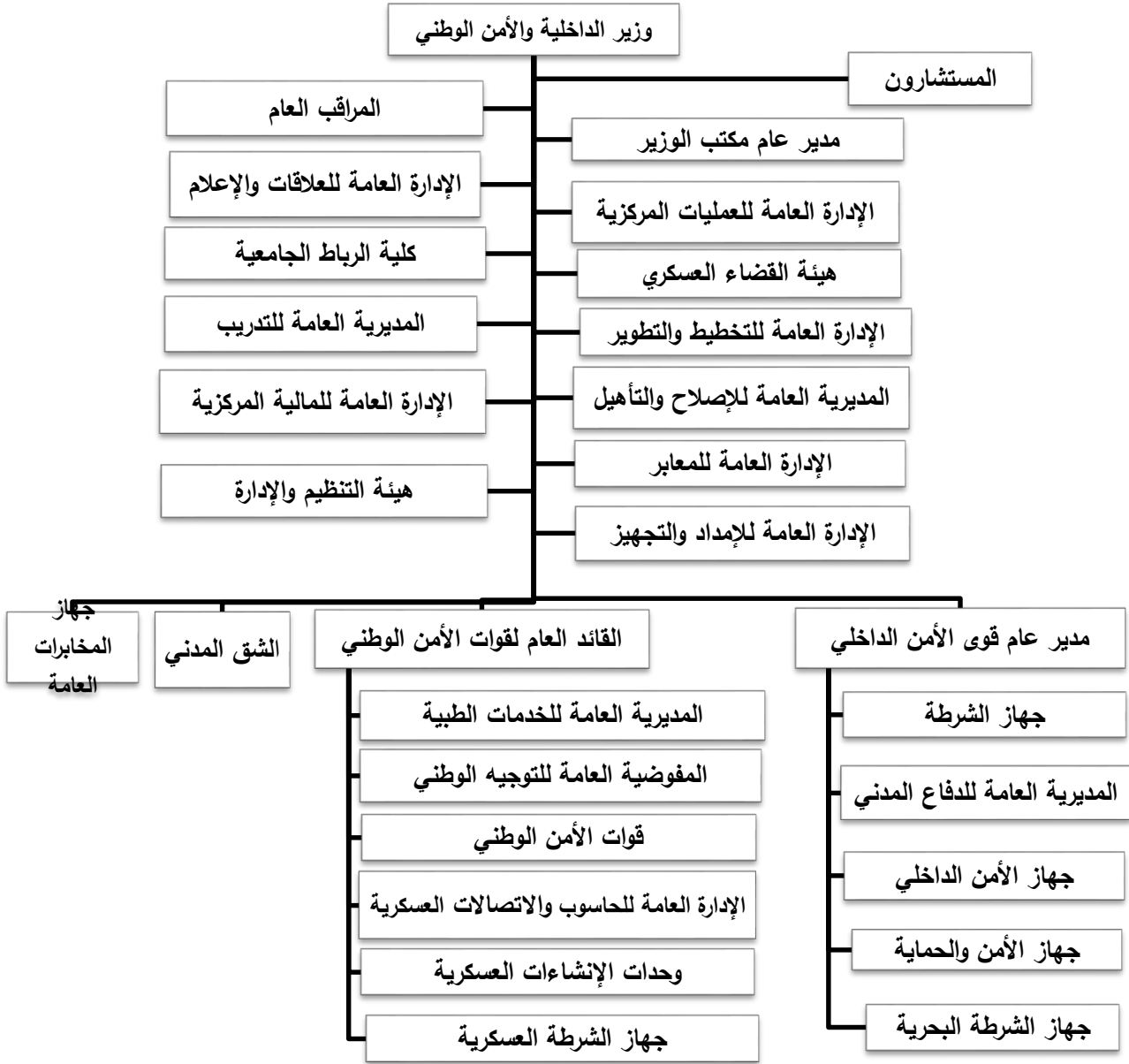
تسعى وزارة الداخلية إلى العمل على ضمان توفير احترام حقوق المواطنين أفراداً وجماعات ومؤسسات في كل ما يتعلق بأمنهم وأمانهم، وتيسير أمورهم الحياتية اليومية بتزويدهم بكل ما يستحقونه من الوثائق الشخصية والثبوتية، وذلك من خلال بناء الأجهزة الأمنية المنظمة والقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وكذلك افتتاح المديرية في محافظات الوطن كافة لتزويد المواطن والمؤسسات بكل ما يطلبونه من خدمات ووثائق (هيكلية وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني، 2005: 6).

### 4.1.3.2 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني:

- تتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني من شقين:
1. الشق المدني: ويتمثل بعدد من الوكلاء المساعدين والإدارات والمديرية.
  2. الشق الأمني: ويتمثل بالأجهزة والإدارات والهيئات الأمنية التابعة للوزارة، ويتبع بعضها لوزير الداخلية مباشرة، وبعضها لمدير قوى الأمن الداخلي، وبعضها يتبع للقائد العام لقوات الأمن الوطني (موقع وزارة الداخلية، 2016/8/4).



الشكل رقم (18.2): هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني



المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، 2017).

## المطلب الثاني

### جهاز الأمن الداخلي

1.2.3.2 نشأة جهاز الأمن الداخلي <

2.2.3.2 رؤية ورسالة جهاز الأمن <

الداخلي

3.2.3.2 مهام جهاز الأمن الداخلي <

4.2.3.2 نماذج لأزمات أمنية أدارها جهاز <

الأمن الداخلي

## المطلب الثاني

## جهاز الأمن الداخلي

## 1.2.3.2 نشأة جهاز الأمن الداخلي:

تم إنشاء جهاز الأمن الداخلي بعد الأحداث التي جرت داخل قطاع غزة، في يوليو 2007م، والتي انتشرت خلالها حالة من الفوضى الأمنية المنظمة على الساحة الفلسطينية بتلك الفترة في قطاع غزة، والضفة الغربية، وعلى إثر انهيار الأجهزة الأمنية التابعة للسلطة بعد تلك الأحداث، كان لابد من الإمساك بزمام الأمور، ومتابعة الحالة الأمنية في قطاع غزة والسيطرة على الأوضاع، لمكافحة اختراقات العدو الصهيوني لأبناء الشعب الفلسطيني، وخاصة صفوف المقاومة، فكان قرار مجلس الوزراء في مطلع سبتمبر 2007 بتشكيل جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة .

وترأس الجهاز في بداية نشأته العميد صلاح الدين أبو شرخ، واستمر حتى عام 2010م، وتولى بعده العميد محمود أبو وطفة إلى عام 2013م، تلاه العميد محمد لافي، وبحسب تركيبة الجهاز فيرأسه شخص يكون مسؤولاً عن الجهاز ويعاونه اثنان من المساعدين، مساعد مدير الجهاز لشئون الإدارات، ومساعد مدير الجهاز لشئون المحافظات، وهناك بعض الدوائر التي تتبع لرئيس الجهاز مباشرة كالرقابة، والعلاقات العامة، والوحدة القانونية، وكذلك إدارة الشئون المالية والإدارية.

وقد استند جهاز الأمن الداخلي إلى عقيدة أمنية تستند إلى الحقوق الفلسطينية، وتعزز أمن الوطن والمواطن، وحماية الجبهة الداخلية، وترفض كل صور التنسيق الأمني مع الاحتلال تماشياً مع بنود القانون الأساسي الفلسطيني، وقانون جهاز الأمن الوقائي (جهاز الأمن الداخلي، 2013).

ويترأس الجهاز منذ بداية العام 2016م العميد سامي نوفل.

## 2.2.3.2 رؤية ورسالة جهاز الأمن الداخلي:

- الرؤية: الوصول إلى أعلى مستويات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني بأفضل درجة من الكفاءة والشفافية في الأداء.
- الرسالة: يسعى جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية لخدمة المجتمع الفلسطيني من خلال حفظ أمنه العام، ومكافحة الأنشطة العدائية التي تمس بالأمن الفلسطيني وفق القوانين الفلسطينية والمبادئ الوطنية (حرز، 2015: 57).

### 3.2.3.2 مهام جهاز الأمن الداخلي:

1. محاربة الأنشطة المخالفة للقانون.
2. وقاية المجتمع الفلسطيني من الاختراقات العدائية بأنواعها المختلفة.
3. المساهمة مع قوى الأمن الداخلي الأخرى في فرض القانون.
4. مكافحة التجسس (هيكلية جهاز الأمن الداخلي، 2011: 6).

### 4.2.3.2 نماذج لأزمات أمنية أدارها جهاز الأمن الداخلي:

شهد قطاع غزة منذ تولي حركة حماس إدارة القطاع عام 2006م، أزمات أمنية عديدة تنوعت أشكالها وأدواتها بين الصراع الأمني تارة، والاحتدام العسكري تارة أخرى، وقد تضافرت الجهود الأمنية لحماية الجبهة الداخلية للقطاع، وكان لجهاز الأمن الداخلي دوراً بارزاً في ملاحقة مثيري الأحداث والأزمات الأمنية، كما كان للجهاز دورٌ بالغ الأهمية في إحباط عمليات تخريبية، كانت تستهدف استقرار القطاع وأمنه، ونذكر من بين الأزمات التي أدارها جهاز الأمن الداخلي ما يلي:

#### 1. أزمة النشاط الاستخباري (الإسرائيلي):

يعرف النشاط الاستخباري بأنه: "عملية جمع المعلومات عن العدو، ثم معالجتها وتحليلها؛ للوصول الى تقدير موقف يساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأنها، واتباع كل السبل الكفيلة بالمحافظة على سرية معلومات الدولة، وبث المعلومات الكاذبة أو الإيحاء بها، بغرض تضليل العدو، وإضعاف قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوافرة لديه" (المغاري، 2010: 53).

ومنذ احتلالها لقطاع غزة عام 1967م، نشطت الأجهزة الأمنية (الإسرائيلية) في عملها داخله، وركزت نشاطها على التنظيمات والأجنحة المقاومة، وسهلت سبل الفساد وتدمير المجتمع، ثم حاولت إيجاد متعاونين معها وذلك من أجل أن يسهلوا لها مهامها، ولا شك أنها نجحت في ذلك (أبو حسين، 2014: 32).

"إن الهدف الأساسي للحكومة من تشكيل جهاز الأمن الداخلي هو القضاء على حالة العمالة لذلك كان هناك اهتمام كبير في الأساس للأمن الداخلي لملاحقة الحالة، وقام بالجهود الكبيرة للقضاء على هذه الحالة، والجهود متواصلة منذ التأسيس وحتى الآن في ملاحقة هذه الفئة، وهناك تحسن ملحوظ من عام إلى عام، وقد أصبح لدى الجهاز خبرة كبيرة في مجال مكافحة العمل الاستخباري، ناتجة عن التعلم وتراكم الخبرات" (أبو حسين، 2014: 81-82).

## 2. أزمة الانقسام السياسي:

"الانقسام الذي نتج عن حركة الصراع الساخن بين حركتي حماس وفتح في غزة، حيث يُنظر إليه بوصفه حالة معوقةً للتحرر والتنمية، ولا تتماشى مع الوطنية في مواجهة المشروع الصهيوني في المنطقة، وتُعدّ حالة الانقسام حالة شاذة، أو حالة استثنائية لها أسبابها التي أوجدتها ودفعت بها إلى الواجهة، وهي لست جزءاً من تجربة سياسية اختيارية لحماس في إدارة الحكم" (صقر، 2011: 16).

حدث هذا الانقسام المأساوي كانت له تداعياته وانعكاساته الخطيرة على مجمل المشهد الفلسطيني، إذ وضع القضية الفلسطينية في مهب الريح، وشوه السمعة النضالية المشرفة للشعب الفلسطيني، وزاد من معاناته، وقدم لدولة الاحتلال هدية استراتيجية ظل يحلم بها، ويعمل من أجل تحقيقها سنوات طويلة (أبو عامر، 2010: 17).

ويتضح مما سبق أن أزمة الانقسام السياسي أزمة عميقة لها تأثيراتها الكبيرة على الساحة الأمنية والسياسية والاقتصادية، وقد كان لجهاز الأمن الداخلي دور في منع استغلال الأزمة لمصالح حزبية، كما كان له دور مهم في محاربة المتخابرين ضد مصلحة الوطن بحجة الانقسام السياسي، بالإضافة إلى تثبيت حالة الاستقرار المجتمعي بين الأطراف السياسية.

## 3. أزمة الفلتان الأمني:

قاد تيار الفلتان الأمني صراعاً على السلطة، وبحسب إحصائية أعدتها الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، فقد قتل نتيجة الفلتان الأمني (394) فلسطينياً في عام 2005، وتضاعفت أحداث الفلتان الأمني في عام 2006م بعد تولي حركة حماس الحكم، حيث قُتل في هذا العام (869) فلسطينياً، وتمثل هذه الإحصائية ضعفي حالات العام 2005م، وقد كان يهدف هذا التيار لتأزيم الأوضاع الداخلية وإسقاط حكم حماس ومن ثم إسقاط المشروع الذي تمثله الحكومة وحركة حماس معاً.

ومن مظاهر الفلتان الأمني ظاهرة اختطاف الأجانب، فقد انتشرت أزمة الاختطاف دون مبرر وقضى الكثيرون منهم فترة طويلة في أيدي خاطفيهم، وكان لتلك الأحداث مزيد من الرعب وفقدان الأمن، وزاد الأمر سوءاً باستهداف الدبلوماسيين والصحفيين الأجانب، ومراسلي وسائل الإعلام، مما جعل المنظمات الدولية تضع الأراضي الفلسطينية ضمن المناطق الأكثر خطراً على مستوى العالم (رزقة، 2008: 21-33).

ظهر الأداء المهني لجهاز الأمن الداخلي في العديد من حالات الاختطاف والاعتقال، فكان له الدور الأبرز في كشف خيوط الجريمة، واعتقال من يقف وراءها، كما كان لقوة أدائه أن فرض هيبته الأمنية ردعت من تسول له نفسه زعزعة أمن القطاع تحت مسميات التنسيق الأمني، أو خدمة الوطن بحجج وغطاء مزيف وطنياً.

#### 4. الحروب العسكرية على قطاع غزة:

تعرض قطاع غزة لحروب عسكرية عنيفة هدفت إلى إخضاع حركة حماس ودفعها للتخلي عن السلطة في قطاع غزة، وقد أثرت هذه الحروب بشكل مباشر على الحالة الأمنية، خاصة مع استهداف المقار الأمنية لوزارة الداخلية، ومع اغتيال قيادات ومفاصل كبيرة في الأجهزة الأمنية وعلى رأسهم وزير الداخلية الشهيد سعيد صيام، الذي استشهد في عدوان (2009/2008).

وكذلك الحرب التي شنت على القطاع في ديسمبر/ 2012م، والتي دمرت مزيداً من المقار الأمنية وأدت إلى ارتقاء العديد من الشهداء والجرحى، وآخر تلك الحروب ما تعرض له القطاع في أشرس حرب عرفها قطاع غزة واستمرت 51 يوماً من (8 يوليو حتى 28 أغسطس).

وفي كل حرب ومعركة شهدها قطاع غزة كان لجهاز الأمن الداخلي مهمة حماية الجبهة الداخلية، ونشر الوعي الأمني، وكذلك ردع العملاء وشل تحركاتهم الميدانية، بالإضافة إلى تأمين خط معلومات ساخن لجهات القرار حول أي خطر قد يواجه القطاع وقياداته ومؤسساته، ومحاربة المستغلين للأوضاع سواء من الناحية الأمنية أو الاقتصادية.

#### 5. أزمة الفكر المنحرف:

يُعدّ الفكر المنحرف: حالة فكرية ظهرت في قطاع غزة منتصف انتفاضة الأقصى الثانية، بعد سطوع نجم تنظيم القاعدة، وقد تعززت هذه الظاهرة في القطاع بعد دخول حركة حماس الانتخابات التشريعية وتشكيلها للحكومة الفلسطينية العاشرة، وازدادت خطورة الفكر المنحرف بعد إعلان تنظيم الدولة الإسلامية (داعش) للخلافة المزعومة بقيادة أبو بكر البغدادي في مدينة الموصل العراقية.

ويعرف **الفكر المنحرف** بأنه: ميل الفكر ومخالفته لدين المجتمع وما يؤمن به من قيم وأخلاق، وما تسود فيه من ثقافة، وما تحكمه من أنظمة وقوانين، وانحرافه عن الوسطية والاعتدال باتجاه التطرف سواء في التشدد أو التفریط (تريان، 2013: 45).

وقد كان لهذا الإعلان ارتداداته السلبية؛ نتيجة اقتناع عدد من الشباب بالفكر المنحرف، حيث تصاعدت معه لهجة التكفير والتهديد ضد حكومة غزة، وعلى إثر ذلك قام جهاز الأمن الداخلي بعدد الحملات الأمنية ضد بؤر العناصر التي تحمل الفكر التكفيري المنحرف، ونجم عن هذه الحملات مصادرة سلاح ومتفجرات واعتقال أعداد من العناصر التخريبية التي كانت تنوي القيام بعمليات تخريبية وتفجيرية، بذريعة تطبيق الشريعة الإسلامية، وإقامة الخلافة.

واستطاع جهاز الأمن الداخلي، إفشال مخططات تهدف لخطف وقتل متضامنين وصحفيين أجنب، من خلال تعقبه ورصده لتحركات عناصر الفكر المنحرف الأمر الذي كان سيضع القطاع أمام أزمة أمنية كبيرة.

كما ويقوم الجهاز بمحاربة الأفكار المنحرفة ومنها نشر الفكر الشيعي والذي يقوم به مجموعة قليلة من المتأثرين والمقتنعين بإيران وحزب الله، وخطورة هذا الفكر تكمن بالمعتقد الذي يحمله أصحابه، بالإضافة إلى أنه يُعدّ مبرراً لنشاط السلفيين ونقاط استهداف بحجة الدفاع عن أهل السنة؛ الأمر الذي يفرض على الجهاز تحجيم الفكر ومنع انتشاره خوفاً من الوصول لحالة الفتنة الطائفية، والتي ستؤدي لا محالة إلى بروز أزمات أمنية صعبة (المغاري، 2016/11/20، مقابلة).

### خاتمة المبحث الثالث

من خلال ما تقدم يتضح الدور الهام لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، في حماية الجبهة الداخلية من الأزمات الأمنية التي يتعرض لها قطاع غزة. كما برز أن المهمة الأكبر في الحفاظ على الجبهة الداخلية من الأخطار الأمنية تقع على عاتق جهاز الأمن الداخلي، وهو الجهاز المسئول عن وقاية المجتمع من الأزمات الأمنية، وهذا ما يتوافق مع أبعاد القيادة الاستراتيجية ومرتكزاتها التي تقوم على التعامل وفق المنظور الاستراتيجي الاستشراقي للأحداث. وعليه فإن وجود جهاز أمن داخلي للقطاع أدى إلى تحصين قوي، وردع كبير لكل يد تحاول العبث في منجزات المقاومة والمواطنين، وكل ذلك يتطلب احتضان من قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني، واقتناع المواطنين بنزاهة وشرف أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية.



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

1.3 الدراسات الفلسطينية <

2.3 الدراسات العربية <

3.3 الدراسات الأجنبية <

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة <

5.3 الفجوة البحثية <

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يحتوي الفصل الثالث على عدد من الدراسات السابقة التي تم تناولها في القيادة الاستراتيجية وكذلك إدارة الأزمات الأمنية، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة بالاطلاع على أبعاد المفاهيم ذات العلاقة، ومعرفة الفجوة البحثية، ومحاولة العمل على سد الفجوة البحثية بالمعلومات الجديدة والزوايا المختلفة التي يضيفها الباحث في دراسته، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربع محاور رئيسة وهي:

1. الدراسات الفلسطينية.

2. الدراسات العربية.

3. الدراسات الأجنبية.

4. الفجوة البحثية والتعقيب على الدراسات السابقة.

وسيتم خلال الفصل عرض (27) دراسة سابقة (9) فلسطينية، و(9) عربية، و(9) أجنبية على النحو التالي:

#### 1.3 الدراسات المحلية:

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

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الاستراتيجية الذهنية، الإنسانية، الفنية، والذاتية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة "مدير دائرة- رئيس قسم" للعاملين في الأجهزة الأمنية (الشرطة، الأمن والحماية، الأمن الداخلي) في محافظات غزة، وعددهم (1135)، منتسباً، ولهذا الغرض تم توزيع عينة عشوائية طبقية عددها (287)، وتم استرداد (271) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظات غزة بوزن نسبي (68.88%).
- جاء مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة بوزن نسبي (71.26%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توافر مهارات القيادات الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية، ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، اسم الجهاز، عدد سنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بـ:

- تعزيز مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظات 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.

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

هدفت الدراسة للتعرف إلى 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 الوزارة) ويقدر عددهم (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (177).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة (68.458%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (67.156%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- 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 مستقبليين.
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة.

3. دراسة (صالح، 2015) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في السلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمديرين بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارستهم للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الاستراتيجية والنهوض بالسلوك الإبداعي لديهم. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددها (113) من رؤساء الأقسام والعاملين، بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث استبانتين من إعدادة: الأولى لقياس مدى ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، والثانية كانت لقياس مدى ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

وقد أوصت الدراسة بـ :

- ضرورة تنمية قدرات مديري وزارة الصحة الفلسطينية في القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.
- ضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي، لديهم من خلال تنمية القدرة على التفكير التحليلي والناقد والإبداعي، لتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه الوزارة.
- إشراك موظفي الوزارة في مسؤولية الإدارة، وتشجيعهم على الجرأة في العمل، والعمل على تعميق التسامح الفكري والثقافي لموظفي الوزارة.

4. دراسة (أبو كميل، 2015) بعنوان: "دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور العمليات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في معالجة الأزمات الأمنية، من خلال معرفة مدى قيامها بمهامها في مختلف مراحل الأزمة، ومدى توافر (خطط الطوارئ، ونظم المعلومات، ونظام اتصال فعال، والموارد البشرية والإمكانات المادية) اللازمة لمعالجة تلك الأزمات، كما سعت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية، ووضع توصيات مقترحة لتعزيز دورها في معالجة الأزمات الأمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدام أسلوب الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من ضباط عمليات الأجهزة الأمنية الميدانية في الوزارة والبالغ عددهم (227) ضابطاً.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود دور مهم لإدارة العمليات المركزية (المهام، خطط الطوارئ، ونظم المعلومات، ونظم الاتصال الفعال، والموارد البشرية والإمكانات المادية) في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع الفقرات بشكل كبير (70.76%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، والرتبة العسكرية، والجهاز، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### وقد أوصت الدراسة بـ:

- إنشاء بنك معلومات مركزي، للوصول إلى تكامل المعلومات، بحيث يتم توظيفها بشكل أمثل للتنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- استكمال تنفيذ المشاريع والبرامج التي أعدتها إدارة العمليات المركزية، والتي من شأنها أن تعزز دورها في معالجة الأزمات الأمنية في مختلف مراحلها.
- إعداد دليل إرشادي تحت مسمى "دليل العمليات في الطوارئ والأزمات"، لإرشاد وتوجيه المواطنين عند المخاطر والأزمات.

### 5. دراسة (أبو ركة، 2013) بعنوان: "معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إدارتهم المختلفة، وكيفية التعامل معها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أهداف وتساؤلات الدراسة.

وقام الباحث باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (299) ضابطاً واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (231) استبانة، بما يعادل 77.2% من مجتمع الدراسة.

## توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، وكان أهم هذه المعوقات في المجالات التالية (التدريب، الإمكانيات المادية والبشرية).
- كما لوحظ وجود مقدرة على إدارة الأزمات في جهاز الشرطة من وجهة نظر كبار الضباط في الشرطة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ 61.5%.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المجالات الستة لمعوقات إدارة الأزمات، ومجال إدارة الأزمات في جهاز الشرطة في قطاع غزة.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مجالات معوقات إدارة الأزمات التالية: (التخطيط، توافر المعلومات، توافر نظام اتصال فعال، الهيكل التنظيمي، الإمكانيات المادية والبشرية، التدريب) ومجال إدارة الأزمات بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الرتبة العسكرية - المؤهل العلمي - الفئات العمرية - سنوات الخبرة - المحافظ).

**أوصت الدراسة بالآتي:** العمل على إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة، مع الاهتمام بزيادة درجة توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات، وزيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.

**6. دراسة (ثابت، 2013) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية".**

**هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كالتعرف إلى درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظة غزة والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة (50%).**

وقد خلُصت الدراسة: إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بمتوسط حسابي (3.626)، ووزن نسبي (72.521%)، وهي درجة كبيرة.

أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:

- تطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية.
  - تعزيز التوجهات الاستراتيجية في كافة المستويات القيادية والإدارية داخل الجامعات.
  - الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
7. دراسة (زيادة، 2012) بعنوان: "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 110 موظفين، وكانت نسبة الاسترداد 83.6 % وقد استخدم الباحث برنامج الإحصائي لتحليل وتفسير الاستبانة (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى:

- تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة "على إدارة الأزمات بشكل عام.
- أثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات.



- ضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.

#### 8. دراسة (الطيراوي، 2008) بعنوان: "واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، وكذلك للتعرف إلى أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظه على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (473) شخصاً من أفراد المؤسسات الأمنية والمدنية.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، وتم التوصل إلى (20) بديلاً لحل هذه الأزمات.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأزمات تبعاً لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظه، بينما لم تكن الفروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة أخذ متخذي القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية بالحلول والمقترحات الفورية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتأكيد على بناء المؤسسات والنظام المؤسسي السليم في السلطة الوطنية الفلسطينية وفق معايير واضحة وسليمة.
- عقد دورات تخصصية في مجال إدارة الأزمات لجميع متخذي القرار في المؤسسات الأمنية والمدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### 9. دراسة (اسليم، 2007) بعنوان: "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة".

هدفت الدراسة للتعرف إلى سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات تغطي أقسام وأهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات، وقد تم استرداد (172) استبانة أي بواقع (89.5%) من مجموع أفراد الدراسة.

#### وقد توصلت الدراسة إلى:

- معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات) على نسبة (66.70%).
- أما المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات) كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (59.71%)، وهو أقل من (60)، والنتيجة النهائية هو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

#### وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

### 2.3 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان: "القيادات الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات".

هدفت الدراسة للتعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفاً، بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً، حيث أبدى المبحوثون عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية، وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.
- اتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية.
- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات.
- أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطمح عليها العلاجي أكثر من الوقائي.

### وقد أوصت الدراسة بـ:

- الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية والقانونية، إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءاً بالبناء التنظيمي ثم الموارد المنظمة، وأخيراً الثقافة التنظيمية كي تمثل نقاط قوة تركز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلاً من أن تكون نقاط ضعف ومصدراً للأزمات التنظيمية.

### 2.دراسة (شلهوب، 2015) بعنوان: " دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء أثناء الأزمات الأمنية "

هدفت الدراسة للتعرف إلى أهم المهارات في الاتصال الفاعل للعاملين الأمنيين في مطار الملك خالد الدولي أثناء الأزمات الأمنية من وجهة نظر المبحوثين، والتعرف إلى أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية، وكذلك التعرف إلى وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية.

### أهم النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على: توفير جو ودي ومناخ إيجابي للتفكير دون رهبة أو خوف، وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (3.87 من 5).

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على: استخدام شبكة اتصال محلية للهاتف للمعلومات السرية، وتكون مشفرة وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (3.65 من 5).
- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على: أن يتولى ضابط الاتصال مع الأجهزة الأمنية أثناء إدارة الأزمة وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (3.76 من 5).

#### أهم التوصيات:

- إنشاء خلية أزمة بالمطار تتكون من ضباط اتصال من القطاعات الأمنية الأربعة وتزويدها بالصلاحيات اللازمة.
- تزويد غرف العمليات بالمطار بشبكة اتصال آمنة مشفرة تضمن عدم التداخل والاختراق، وتسهل عملية الاتصال.
- يمارس أسلوب تجديد الدماء على خلية الأزمة حتى يتم تجديد النشاط، ومعالجة الفتور وتوسيع مستوى الخبرة بين العاملين.

### 3. دراسة (العتبي، 2014) بعنوان "مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي".

**هدفت الدراسة:** للتعرف إلى دور الحرس الوطني الكويتي في مرحلة الوقاية من الأزمات الأمنية واستراتيجياته في مواجهتها.

**مجتمع الدراسة وعينته:** تمثل مجتمع الدراسة في مختلف مديريات وفروع الحرس الوطني الكويتي حيث مثلت العينة جميع العاملين فيها وعددهم (100) مدير ورئيس فرع.

**منهج الدراسة وأدواتها:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب لمسح الشامل واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

#### أهم النتائج:

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة فيما يتعلق بوجود تعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية لتبادل المعلومات في مجال الأزمات قبل وقوعها.
- أبدى أفراد عينة الدراسة تحفظهم فيما يخص تطبيق آليات وتقنيات إدارة الأزمات الأمنية وتطبيقاتها كالنظم الخبيثة والمحاكاة الحاسوبية.

- أبدى أفراد عينية الدراسة موافقتهم فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في مواجهة الأزمات الأمنية أهمها تبسيط الإجراءات الأمنية وتسهيلها وإخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية التي تعني وضع أسباب ونتائج وغيرها.

#### أهم التوصيات:

- ضرورة الاطلاع بشكل أكبر وأكثر على تجارب الدول الأخرى وخبراتهم في مجال التعامل مع الأزمات الأمنية.
- ضرورة الاعتماد على النظم الخبيرة مع ضرورة الربط الإلكتروني الشامل، والتفاعل مع كافة أجهزة ومؤسسات الدولة التي لديها القدرة على مواجهة الأزمات الأمنية في الدولة.
- إنشاء مركز لإدارة الأزمات على مستوى مجلس التعاون الخليجي.

4. دراسة (آل سعود، 2013) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ عددهم (302) فرداً، واستخدم في جمع البيانات اللازمة للدراسة استبانة صممت لهذا الغرض.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات.

#### وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة إقامة مؤتمرات وندوات ولقاءات علمية بخصوص الوقاية من الأزمات.
- تبادل الخبرات في المجال الإقليمي والعربي والدولي حيال الوقاية من الأزمات.
- فتح قنوات التعاون مع القطاع الخاص والمواطنين في مجال الوقاية من الأزمات.

### 5. دراسة (كلوب، 2012) بعنوان: "دور القيادة الشرطية في إدارة الأزمة الأمنية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الشرطية في إدارة الأزمة الأمنية، وبيان ماهية الأزمة الأمنية وخصائصها وصفاتها وسماتها المميزة لها عن غيرها من الأزمات، وكذلك التعرف على دورة حياة الأزمة الأمنية ومراحل تطورها بالإضافة إلى إبراز الدور الحيوي للقيادة الشرطية وأهميتها بالنسبة للعمل الأمني ودورها في مواجهة وإدارة الأزمات الأمنية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تنفرد الأزمات الأمنية ببعض الخصوصيات، وتتعدد عوامل تطورها، وقد تأخذ أكثر من صورة، وقد تتماثل إدارة الأزمة الأمنية مع بقية الأزمات الأخرى في كثير من الأمور، كما أنها تختلف في أمور أخرى تكمن في طبيعة الأزمة نفسها من حيث التهديد، وحالة عدم الاستقرار الأمني.
- إدارة الأزمات علم وفن تجنب ومواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفعالية، عن طريق استخدام الوسائل العلمية من أجل التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها، والتعامل معها بهدف المنع أو التخفيف من حدتها في حال حدوثها.

#### وقد أوصت الدراسة بـ:

- وجوب تكوين آلية دائمة لإدارة الأزمات الأمنية على مستوى وزارة الداخلية الفلسطينية.
- ضرورة تبني التخطيط العلمي كمنهج متكامل في مجال إدارة الأزمات الأمنية، والعمل على إشراك المعنيين بإدارة الأزمات في الخطط التي سينفذونها.

### 6. دراسة (الشهراني، 2012) بعنوان: "تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأزمات التي تتعرض لها قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان الحدودية، وأسباب نشوئها، وكذلك التعرف إلى أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في حرس الحدود بمنطقة جازان، بالإضافة إلى معرفة طبيعة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم إلى رتبة لواء الذين يشغلون مناصب قيادية وعددهم (37) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان أثر على حسن مواجهة الأزمة.
- ضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات في حرس الحدود في منطقة جازان.
- سهلت العوامل الجغرافية تعميق أزمة التسلل بمنطقة جازان.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة إنشاء مركز لإدارة الأزمات بقيادة حرس الحدود بمنطقة جازان.
- أهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل العاملين لإدارة الأزمات.
- ضرورة معالجة أزمة التسلل في منطقة جازان من خلال أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والجغرافية.

7. دراسة (الحمدي، 2010) بعنوان: "فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، من خلال التعرف إلى أنواع وأساليب ووسائل الاتصال وكذلك معوقات الاتصال خلال إدارة الأزمة الأمنية بوزارة الداخلية بالرياض. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي للعيينة مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمة الأمنية هي: الاتصالات الرسمية.
- أهم أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمة الأمنية هي: الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة.
- أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمة الأمنية هي: الاتصال الهاتفي، والاتصال اللاسلكي.

- أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي: عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال.

#### وقد أوصت الدراسة بـ:

- تجهيز غرف عمليات بأحدث وسائل الاتصال الفعالة.
- تجهيز غرف عمليات متنقلة ومتحركة تدفع إلى موقع الحدث "الأزمة".
- إنشاء شبكة اتصال آمنة موحدة بين مختلف القطاعات الأمنية، تتبنى أنظمة التشفير التي تضمن عدم التداخل أو الاختراق.

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

هدفت الدراسة للتعرف الى دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية من خلال مجموعة من الأبعاد وهي (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة، تطوير الهياكل التنظيمية).

#### أهم النتائج:

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

#### توصيات الدراسة:

- وضع خطة استراتيجية على مستوى الوزارات في الجمهورية العربية السورية بإشراف رئاسة مجلس الوزراء أو هيئة تخطيط الدولة لاختيار القيادات الاستراتيجية في جميع الوزارات والمنظمات التابعة لها، مع مراعاة خصوصية كل وزارة وما تطلبه عملها، ثم آلية إعداد هذه القيادات وتأهيلها.
- التأكيد على القيادات الاستراتيجية تطبيق مبدأ الشفافية في العمل، وإتاحة المعلومات اللازمة دون تمييز وتشجيع الحوار الناقد والبناء الذي يهدف إلى تلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات وتحقيق المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الفردية.



9.دراسة (الدعجاني، 2009) بعنوان: " مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض ".

مشكلة الدراسة: تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف إلى مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية من وجهة نظر ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض.

مجتمع وعينة الدراسة: ويتكون من جميع ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض الذين هم على رأس العمل لعام (1430هـ)، من رتبة ملازم إلى رتبة عميد، حيث بلغ عددهم (92) ضابطاً K وقام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

منهج الدراسة وأدواتها: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

#### أهم النتائج:

- أهمية المهارات التفاوضية الشخصية والمهنية المطلوب توافرها في رجل الأمن القائم بعملية التفاوض.
- توافر عدد من المهارات التفاوضية في رجال الأمن ممن يكلفون بعمليات التفاوض.
- أن المهارات التفاوضية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح التعامل مع الأزمات الأمنية.
- هناك عدد من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التفاوض أثناء الأزمات الأمنية.

#### أهم التوصيات:

- إعطاء التفاوض الأمني أولوية كبرى على الحلول الأخرى خصوصاً من قبل القيادات العليا في الأجهزة الأمنية.
- عقد ندوات للقادة الأمنيين للتعريف بأهمية التفاوض في الأزمة الأمنية والحدث الإرهابي.
- إعطاء الثقة اللازمة للضباط المفاوضين، وتفويض الصلاحيات إليهم من قبل القيادات الأمنية العليا.
- تجهيز وإعداد فريق تفاوضي متكامل مدرب ومؤهل على أعلى المستويات.
- تنمية المهارات التفاوضية الضرورية التي يحتاجها رجل الأمن.

## 3.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sara Campo, 2014): بعنوان: أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات.

*Hotel innovation and performance in times of crisis.*

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجيه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها وتأثير جو الأزمات عليها.

تم جمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على الانترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة (أربعة نجوم) في 52 مدينة إسبانية.

توصلت الدراسة إلى أن ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، ومع ذلك فله أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل، إضافة إلى أن الأزمات وعدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة توسيع المعرفة حول الابتكار وأساليبه لدى إدارات الفنادق السياحية، لما لها من أثر جيد في زيادة الأرباح التجارية؛ والقدة على المنافسة في بيئات غير مؤكدة وفي أوقات الأزمات.

2. دراسة (Lear: 2012) بعنوان: " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواعمة الاستراتيجية في الشركات ذات الأداء العالي بجنوب أفريقيا.

*The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa.*

هدفت الدراسة إلى البحث في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الاستراتيجية ودرجة المواعمة (الانحياز) في المؤسسات ذات الأداء العالي، واستخدم الباحث تصميم البحث الكمي في هذا الدراسة بهدف تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على المواعمة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في جنوب أفريقيا.

وقد استخدم الباحث استباننتين كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الأشخاص المسجلين في (200) منظمة ذات الأداء المتميز، وعينة الدراسة في (6) منظمات شاركت في هذا البحث.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- تؤثر القيادة الاستراتيجية على التوائم الاستراتيجية بشكل إيجابي.
- القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.
- للقيادة الاستراتيجية أثر في مساعدة المؤسسات في تحسين الأداء.

3. دراسة (Kiyaka & el :2011) بعنوان: أنماط القيادة الاستراتيجية الأداء المالي المؤسسي: دراسة على المستشفيات الخاصة - تركيا.

*“Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals.*

هدفت الدراسة للتعرف إلى أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي على المستشفيات الخاصة، وفحص وتقييم أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة الأداء المالي خلال الأزمات المالية، والكشف عن دور وممارسات القادة في التغلب على الأزمات المالية مع تحقيق الحد الأدنى من الخسارة المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على طريقة المقابلة شبه المهيكلة، وكذلك استخدموا استبانة لتقييم نمط القيادة الاستراتيجية السائد مع خمسة من المدراء العاملين في خمسة من أكبر المستشفيات الخاصة في اسطنبول بتركيا.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- اثنان من المديرين العاملين لديهم نمط القيادة التحويلية والأخلاقية معاً، بينما الثلاثة مديرين الباقين لديهم نمط القيادة الأخلاقية فقط.
- وفيما يتعلق ببطاقة النتائج، تبين أن مدير المستشفى A حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الإدارية والقيادة السياسية مقارنة بالمديرين الآخرين.
- أن مدير المستشفى E حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الأخلاقية.

التوصيات: الاهتمام بنمط القيادة الاستراتيجية وتطوير أداء القيادة وفق المفهوم الاستراتيجي، والعمل على توظيف قدرات القادة الاستراتيجيين.

4. دراسة (Hamidi :2009) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية الفعالة لمديري الجودة في جامعات العلوم الطبية: المهارات اللازمة والضرورية، إيران " .

*“Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary”.*

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعات العلوم الطبية في إيران، ولإظهار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضواً من المشاركين في ورش العمل (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية، التخطيط الإجرائي والاستراتيجي، وإدارة الخطط الصحية)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وشملت (33) من المهارات الأساسية لقياس مستوى المشاركة.

وقد كان من أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المشاركة، وألقت الدراسة الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة.
- أن القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية، وعنصر التغيير التنظيمي المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.

وأوصى الباحث بـ:

- الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وتعميمها في كافة المستويات، وربط القيادة الاستراتيجية بجودة المؤسسة وتميزها.

5. دراسة (Wang:2009) بعنوان: دور إدارة المعرفة خلال أوقات الأزمات.

*“Knowledge Management Adoption in Times of Crisis”*

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال أوقات الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً، ولقد تم دراسة حالة شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف كيف يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجرى الباحث مقابلة شبه مقننة لجمع المعلومات مع أربعة عشر مختصاً

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أهمية استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية، وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات.
- بينت النتائج كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لإنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة، وهذا الفهم يساعد الشركة على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- أكدت الدراسة دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وأبرزت احتياجات المنظمات المعرفية وأهمية وجود استراتيجيات لإدارة المعرفة، وتوجيه إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل تطورها.

6. دراسة (Taylor: 2008) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحديد أولويات التخطيط المؤسسي.

*“De Lourdes Machado, Maria; Peterson, Marvin Leadership and Strategic Management: Priorities and Planning”.*

هدفت الدراسة للتعرف إلى أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تحديد الأولويات للتخطيط المؤسسي، ودراسة المكونات المالية والمادية والبشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القيادة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على ما يحيط بالمنظمة من بيئة داخلية وخارجية على العديد من المتغيرات المادية والبشرية.
- أن القدرة على توزيع تلك المتغيرات توزيعاً صحيحاً، والقدرة على توظيفها بشكل إيجابي وعادل يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها، وأنه يجب على القادة رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ قرارات متميزة ترفع من جدوى المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة زيادة ثقافة القادة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأهمية تحليل البيئات لتوفير المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الحاجة إلى القيادة الواعية القادرة على التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

7. دراسة (Kristina's: 2008) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات.

*“Information Technology and Crisis Management”.*

هدفت الدراسة للتعرف إلى على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، وطبقت الدراسة في الشركات الصناعية بمنطقة ريزند، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم مقابلة أربعة مديريين يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعملوا في إدارة الأزمات في ثلاث مشاريع عالمية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن الاختلافات بين العمل النظري والعملية محدود والتشابه بينهما كبير، وبينت أن جلب خبراء ومتخذي قرار في إدارة الأزمات يمكن أن يظهر السيناريوهات المحكمة وبناء خطط لتلك السيناريوهات.

وقد أوصت الدراسة:

- أن مراجعة الخطط والمسؤوليات يجب أن تتم من وقت لآخر حتى تمكنهم من الاستعداد، لأن الخطط القديمة عديمة الجدوى.
- وجوب التحضير لعملية إدارة الأزمات على الرغم من أنها عملية مكلفة وتأخذ وقتاً.

8. دراسة (Houze:2002) بعنوان: تميز القيادة الاستراتيجية الفعالة.

“What Makes Leadership Different?”

هدفت الدراسة لتعرف إلى الخصائص التي تميز القيادة الاستراتيجية الفعالة، وما يميز الإدارة الفعالة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم مقابلة (20) مديراً خلال مدة عام تقريباً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن خصائص القادة المتميزين تأتي على الترتيب: (الرؤية الاستراتيجية للقائد، توجيه الأهداف بوضوح، الانضباط الذاتي، القدرة على الاتصال، اليقظة).
- تسهم القيادة الاستراتيجية في توحيد المهام والأهداف التي توجه السلوك لدى المعلمين في المدرسة، وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية.

9. دراسة (Orifice:2000) بعنوان: دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات.

“Developing Effective Crisis Management: The Role of a Project Manager”.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات؟ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبقت الدراسة بإحدى مدارس نيويورك التي التهمت النيران فيها المكاتب الإدارية والكافتيريا الخاصة بالمدرسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم توافر خطة فاعلة لإدارة الأزمات موضح بها دور مدير المدرسة أثناء الأزمات.
- ضعف واضح في توفير واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، وتوضيح دور مدير المدرسة أثناء الأزمات.
- مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام إجراءات الأمن والسلامة.

### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث القطاعات التي درستها وحللتها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة، التي تم تناولها، فالدراسة الحالية تناولت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية، وقد تم تطبيقها في جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بجميع محافظات قطاع غزة.

#### 1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع دور القيادة الاستراتيجية من جوانب عديدة مثل: الجانب الصحي، والتعليمي، الأمنية، كما تناولت إدارة الأزمات بشكل عام وأشارت بعض الدراسات للجانب الأمني، وقد تم الربط بين دور القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من جانب إداري ومؤسسي وفي وزارة الصحة.

#### 2. من حيث الفترة الزمنية:

أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة، حيث كانت أحدث تلك الدراسات خلال العام الحالي 2015م وأقدمها كان في عام 2007م.

#### 3. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق تلك الدراسات، فمنها المحلية (قطاع غزة والضفة الغربية)، ومنها العربية (السعودية، السورية، المصرية)، ومنها الأجنبية.

### 5.3 الفجوة البحثية:

جاءت مكملة للنقص في الدراسات السابقة، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

- الجانب التطبيقي والذي تم على جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية والأمن الوطني العاملة في جميع محافظات قطاع غزة.
- تم أخذ وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية وهم: (عميد، عقيد، مقدم، رائد).
- دراسة ستة أبعاد رئيسة للقيادة الاستراتيجية وهي (التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وتم قياس وتحليل مدى تأثيرها على إدارة الأزمات الأمنية.

جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
توصلت معظم الدراسات السابقة إلى أنه يوجد أثر إيجابي داعم للعملية الإدارية المنظمة والمخططة في إدارة الأزمات، كما أشارت الدراسات إلى الدور الذي تلعبه القيادات بشكل عام في الوقاية من الأزمات وعلاجها، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التخطيط، وعلاقته بإدارة الأزمات بشكل عام، والأزمات الأمنية بشكل خاص ودعت الدراسات إلى تشكيل فرق متخصصة للتعامل مع الأزمات، بما يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب وتقليل نسبة الخسائر والآثار السلبية المترتبة على الأزمات قدر المستطاع.	لم تتطرق الدراسات السابقة إلى دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية، كما أن الدراسات السابقة لم تستهدف العينة التي تستهدفها الدراسة (عميد، عقيد، مقدم، رائد) بجهاز الأمن الداخلي، وكذلك تختلف الفترة الزمنية لإعداد الدراسة.	تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية، وركزت على ستة أبعاد رئيسية، وقد استهدفت الدراسة عينة إشرافية متقدمة تتلاءم مع موضوع الدراسة وهي الضباط العاملين بجهاز الأمن الداخلي برتبة (عميد، عقيد، مقدم، رائد)، وخلال الدراسة تم التطرق إلى الربط بين مفهوم القيادة الاستراتيجية وطبيعتها دورها في ظل الأزمات الأمنية، بالإضافة إلى عرض الآراء الإثرائية للإطار النظري في الدراسة، كما أن الدراسة الحالية أضافت عدداً من التوصيات العملية التي تتناسب مع بيئة التطبيق، وذلك وفق النتائج التي تم التوصل إليها بما يخدم أصحاب القرار والاختصاص.

المصدر: جرد بواسطة الباحث.



## الفصل الرابع

### طريقة إجراءات الدراسة

1.1.4 منهج الدراسة

2.1.4 مصادر الدراسة

3.1.4 مجتمع الدراسة

4.1.4 عينة الدراسة

5.1.4 أداة الدراسة

6.1.4 خطوات بناء الاستبانة

7.1.4 صدق الاستبانة

8.1.4 ثبات الاستبانة

9.1.4 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الرابع

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### المقدمة:

تُعدّ منهجية الدراسة وإجراءات إعدادها ركناً أساسياً يعتمد عليه في إعداد الجانب العملي التطبيقي، ومن خلاله يتم الوصول إلى النتائج التي نسعى إلى إبرازها عبر البيانات التي يتم تحليلها إحصائياً، والتي توضح في ضوء نتائج الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة. تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، ويختتم الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### 1.1.4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ونشير إلى أن المنهج يعتمد على دراسة الظواهر، ويسهم في وصفها وتحليلها. ويهدف المنهج إلى تجهيز بيانات لاختبار فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمن إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2000: 75).

#### 2.1.4 مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر التالية:

- **المصادر الأولية:** وهي المعلومات الميدانية التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة ثم القيام بجمعها وتحليلها، للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع الدراسة، وكذلك إجراء مقابلات مع أصحاب الشأن والاختصاص.
- **المصادر الثانوية:** وقد قام الباحث بجمع البيانات فيما يتعلق بموضوع الدراسة من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة، للوصول إلى كل ما يتعلق بمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في الأدب الإداري.

#### 3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الرتب السامية من رتبة رائد فما فوق في جهاز الأمن الداخلي وعددهم (137) ضابطاً، وهم يمثلون أعلى الوظائف الإشرافية في الجهاز، وقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة؛ وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة.

#### 4.1.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني".

- وتكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:
- القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمشارك في تعبئة الاستبانة (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).
- القسم الثاني: عبارة عن فقرات الأسئلة وإجمالي عددها (75) فقرة، موزعة على محورين أساسيين:
- المحور الأول: القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (60) فقرة.
- البعد الأول: نشر التعلم التنظيمي.
- البعد الثاني: تمكين العاملين.
- البعد الثالث: نشر الثقافة التنظيمية.
- البعد الرابع: التصور الاستراتيجي.
- البعد الخامس: تفعيل التقنيات الحديثة.
- البعد السادس: الرقابة التنظيمية.

مع الإشارة إلى أن جميع الأبعاد تتكون من (10) فقرات.

- المحور الثاني: إدارة الأزمات الأمنية، ويتكون من (15) فقرة.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة.

#### 5.1.4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة.

2. استشار الباحث بعضاً من أساتذة الجامعات الفلسطينية في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تم تحديد الأبعاد الرئيسة بما يتوافق مع المضمون النظري لفصول الدراسة.
4. وزع الباحث فقرات الأبعاد على المحور الأول بشكل متساوٍ حيث جعل لكل بُعد (10) فقرات.
5. عرض الباحث الاستبانة على مُشرفيه للتعديل، وإبداء الملاحظات للتجويد.
6. تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الإدارية والأكاديمية، والأمنية، والإحصائية، في كل من الجامعات، والمؤسسات، الحكومية، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد الفقرات قبل التعديل والإثراء (82) فقرة، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (75) فقرة، ملحق رقم (2).

#### 6.1.4 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وتم احتساب عددهم ضمن العدد الإجمالي، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) متخصصاً في المجالات (الإدارية، الأمنية، الإحصائية، الأكاديمية) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد قام الباحث بالاستفادة من آراء المحكمين، وإجراء ما يلزم من (حذف، تعديل، إضافة) في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية: انظر الملحق رقم (2).

## 2. صدق المقياس:

### أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

ويعني مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، 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 رقم (1.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نشر التعلم التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر التعلم التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

م	نشر التعلم التنظيمي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يُعدّ التعلم التنظيمي أولوية لدى القيادة.	*0.587	0.000
2	تقوم القيادة بتحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التعليمية والتدريبية.	*0.632	0.000
3	أحرص على المشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي.	*0.499	0.000
4	تناقش أخطاء العمل بصراحة من أجل التعلم والاستفادة منها.	*0.459	0.000
5	يتم قياس مستوى أداء العاملين باستمرار من أجل تطوير أدائهم.	*0.703	0.000
6	توفر القيادة للعاملين أحدث المواد والوسائل التعليمية في مجال تخصصاتهم العملية.	*0.693	0.000
7	يُقيم العائد على التعلم التنظيمي من قبل القيادة.	*0.682	0.000
8	يساهم التعلم التنظيمي في رفع كفاءتي ويزيد من فاعليتي.	*0.421	0.000
9	يساهم التعلم التنظيمي في تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل.	*0.593	0.000
10	يوجد خطة استراتيجية واضحة لنشر التعلم التنظيمي.	*0.624	0.000

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

يوضح جدول رقم (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين

" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	تمكين العاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تحرص القيادة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً فاعلاً.	*0.530	0.000
2	تتحترم القيادة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي.	*0.756	0.000
3	يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجهاز.	*0.729	0.000
4	يتم تحفيزي من قبل رؤسائي على تحمل مسؤوليات أكبر وأوسع من نطاق إشرافي المباشر.	*0.638	0.000
5	تلقي مبادراتي واجتهاداتي تشجيعاً من قبل القيادة.	*0.718	0.000
6	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	*0.825	0.000
7	يوجد استقلالية لدى العاملين في اتخاذ القرارات في حدود مسؤولياتهم.	*0.709	0.000
8	تشكل فرق عمل لها كامل الصلاحيات لإدارة الأزمات الأمنية.	*0.602	0.000
9	تُتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم.	*0.552	0.000
10	تمكيني من قبل القيادة زاد من ولائي للعمل.	*0.659	0.000

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

يوضح جدول رقم (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نشر الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	نشر الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى القيادة قيماً أساسية ملزمة للعاملين في إدارتها مثل (التربقيات، العلاقات، المسؤوليات، الحقوق).	*0.792	0.000
2	أشعر بأهمية العمل الذي تقوم به القيادة من أجل تحسين مستوى الأداء.	*0.733	0.000
3	تقوم القيادة بنشر وتوضيح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة لجميع العاملين.	*0.712	0.000
4	يضبط العمل مجموعة من الأنظمة واللوائح التنظيمية.	*0.598	0.000
5	أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي.	*0.434	0.000
6	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	*0.636	0.000
7	أشعر بالعدل ويتم التعامل معي بمساواة كما باقي العاملين.	*0.653	0.000
8	تتمى القيادة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الجهاز.	*0.718	0.000
9	تحرص القيادة على تقديم خدمات متميزة للعاملين وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.	*0.538	0.000
10	يتم تنفيذ طريقة إجراءات العمل في الجهاز بسرعة وسهولة.	*0.630	0.000

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

يوضح جدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التصور الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التصور الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال

م	التصور الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توجد خطة استراتيجية للجهاز واضحة ومكتوبة.	*0.757	0.000
2	تمتلك القيادة رؤية ورسالة استراتيجية تعمل لتحقيقها.	*0.800	0.000
3	يوجد داخل القيادة كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الاستراتيجيات.	*0.704	0.000
4	تستخدم القيادة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.	*0.730	0.000
5	استشراف المستقبل من قبل القيادة عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.	*0.714	0.000
6	تضع القيادة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	*0.797	0.000
7	تتنبأ القيادة بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية.	*0.555	0.000
8	يوجد توافق بين استراتيجيات الجهاز وهيكله التنظيمي.	*0.569	0.000
9	أرى أن عملية تنفيذ استراتيجيات الجهاز بمفهومها العلمي ضرورة ملحة.	*0.388	0.000
10	تقوم القيادة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجهاز بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلية.	*0.640	0.000

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

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفعيل التقنيات الحديثة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفعيل التقنيات الحديثة والدرجة الكلية للمجال

م	تفعيل التقنيات الحديثة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تعتمد القيادة في أعمالها على قاعدة بيانات ومعلومات منظمة.	*0.461	0.000
2	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية وأرشفة المعلومات.	*0.502	0.000
3	يتم توظيف بعض التقنيات الحديثة في العمل (الانترنت؛ الفاكس؛ الطابعة؛ الهاتف؛ أجهزة العرض ICD؛ أجهزة الاتصال اللاسلكي).	*0.557	0.000
4	توفر القيادة الأدوات التقنية الحديثة المساعدة في تحسين العمل.	*0.715	0.000
5	يتم توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.	*0.636	0.000
6	تراعى الاحتياطات الأمنية في حفظ المعلومات من الاختراق والتخريب.	*0.557	0.000
7	تهتم القيادة بتنسيق العمل بين الإدارات العاملة من خلال تدعيم تقنية المعلومات الآمنة.	*0.544	0.000
8	توفر التقنيات الحديثة الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ مهام العمل.	*0.587	0.000
9	تساهم التقنيات الحديثة في تحسين جودة مخرجات العمل.	*0.740	0.000
10	يتم تدريب العاملين على الاستخدام الصحيح والأمن للتقنيات الحديثة.	*0.496	0.000

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

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

جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	الرقابة التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توجد أنظمة واضحة للرقابة الإدارية على الأقسام والإدارات المختلفة.	*0.610	0.000
2	يبرز دور الرقابة في الحيلولة دون وقوع الأخطاء الإدارية.	*0.628	0.000
3	يوجد نماذج إدارية واضحة لمتابعة وتقييم العملية الرقابية.	*0.727	0.000
4	يتم تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في الجهاز.	*0.530	0.000
5	يوجد اهتمام لدى الإدارة بالعملية الرقابية.	*0.570	0.000
6	تتعدد الجهات التي تمارس الرقابة التنظيمية.	*0.623	0.000
7	تتنوع الوسائل التي يتم استخدامها في الرقابة التنظيمية.	*0.693	0.000
8	يتم تشجيع العاملين وتوعيتهم بأهمية ممارسة الرقابة الإدارية.	*0.621	0.000
9	يتم استخدام وسائل متطورة في العملية الرقابية.	*0.651	0.000
10	تتابع القيادة مخرجات العملية الرقابية وتقوم بمد الجهات الاختصاص بتغذية راجعة حول النتائج المتوافرة.	*0.713	0.000

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



■ المحور الثاني: إدارة الأزمات الأمنية

يوضح جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الأزمات الأمنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الأزمات الأمنية والدرجة الكلية للمجال

م	إدارة الأزمات الأمنية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك القيادة الخبرة في إدارة الأزمات الأمنية.	*0.621	0.000
2	يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في الجهاز لإدارة الأزمات الأمنية.	*0.581	0.000
3	تعمل القيادة على إقامة تحالفات استراتيجية مع هيئات ذات علاقة بإدارة الأزمات الأمنية.	*0.629	0.000
4	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع الظروف الأزمات الأمنية المفاجئة.	*0.679	0.000
5	تعتمد القيادة على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات الأمنية.	*0.489	0.000
6	تمتلك القيادة المهارة الكافية في تحليل الأزمة الأمنية ومعرفة أسباب نشوئها.	*0.649	0.000
7	يوجد لدى القيادة خطة لتوزيع المهام على العاملين أثناء الأزمات الأمنية.	*0.677	0.000
8	تُفضل القيادة استخدام استراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات الأمنية.	*0.654	0.000
9	تستخدم القيادة استراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات الأمنية.	*0.444	0.000
10	تستخدم القيادة استراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات الأمنية.	*0.452	0.000
11	تهتم القيادة بتنبؤ واستشراف الأزمات الأمنية وتضع برامج للتعامل معها.	*0.665	0.000
12	توضع سيناريوهات متعددة تحاكي حدوث أزمات أمنية.	*0.713	0.000
13	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأزمات الأمنية.	*0.622	0.000
14	يتم الاستفادة من التجارب السابقة لتجنب الوقوع في أخطاء الماضي.	*0.414	0.000
15	تعقد القيادة مناورات عملية تحاكي وقوع أزمات أمنية.	*0.582	0.000

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

ثانياً: الصدق البنائي

هو أحد مقاييس صدق الأداة، ويقاس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول رقم (8.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يُعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقةً لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للمحور

م	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	نشر التعلم التنظيمي	*0.744	0.000
2	تمكين العاملين	*0.800	0.000
3	نشر الثقافة التنظيمية	*0.865	0.000
4	التصور الاستراتيجي	*0.856	0.000
5	تفعيل التقنيات الحديثة	*0.521	0.000
6	الرقابة التنظيمية	*0.656	0.000

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

#### 7.1.4 ثبات الاستبانة:

ويقصد به أن تعطي الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد مرات عديدة 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 رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	نشر التعلم التنظيمي	10	*0.866	*0.942
2	تمكين العاملين	10	*0.865	*0.832
3	نشر الثقافة التنظيمية	10	*0.826	*0.715
4	التصور الاستراتيجي	10	*0.852	*0.774
5	تفعيل التقنيات الحديثة	10	*0.857	*0.772
6	الرقابة التنظيمية	10	*0.796	*0.837
7	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية	60	*0.940	*0.932
8	إجمالي محور: إدارة الأزمات الأمنية	15	*0.832	*0.883

- يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (9.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور القيادة الاستراتيجية حيث تتراوح بين (0.796-0.866)، بينما بلغت لجميع مجالات (القيادة الاستراتيجية) (0.940).
- أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.715- 0.942)، بينما بلغت لجميع المجالات (0.932).
- كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور إدارة الأزمات الأمنية (0.832)، وحسب طريقة التجزئة النصفية كانت (0.883).
- 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 وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمر نوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف - سمرنوف-K (S)	Sig. المعنوية
1	نشر التعلم التنظيمي	10	0.649	0.793
2	تمكين العاملين	10	0.579	0.891
3	نشر الثقافة التنظيمية	10	0.696	0.718
4	التصور الاستراتيجي	10	0.702	0.709
5	تفعيل التقنيات الحديثة	10	0.578	0.892
6	الرقابة التنظيمية	10	0.578	0.892
7	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية	60	0.626	0.829
8	إجمالي محور: إدارة الأزمات الأمنية	15	0.634	0.817

■ يظهر من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (10.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

#### 8.1.4 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس Likert-Scale (ليكرت) الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة:

■ تم حساب المدى: المدى = 5 - 1 = 4.

■ ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي:

طول الفترة = 5 ÷ 4 = 0.8.

■ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (11.4) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (11.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

←←←					
5.0-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1	الفترة
موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة قليلة	غير موافق بدرجة قليلة جداً	الإستجابة
5	4	3	2	1	الوزن

- 2- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- استخدام اختبار كولمجوروف-سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 6- 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.
- 7- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 9- 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.
- 10- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنقاش

▪ مقدمة

1.2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات

الشخصية.

2.2.4 الوزن النسبي لفقرات المجالات.

3.2.4 اختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنقاش

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها في هذا الفصل.

#### 1.2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول رقم (1.5): يوضح الاستبانات المكتملة وغير المكتملة

النسبة	التكرار	
96.3%	132	استمارات مكتملة
3.7%	5	استمارات مفقودة (لم يتم الإجابة عنها)
100.0	137	المجموع

- يتضح من خلال جدول رقم (1.5) أن (96.3%) من الاستمارات تم استكمال تعبئتها من قبل المبحوثين بينما (3.7%) تم اعتبارها استمارات مفقودة، ويعزى ذلك لتغيب واعتذار بعض أفراد العينة عن المشاركة في تعبئة الاستبانة.
- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	البند	
12.9	17	أقل من 30	الفئة العمرية
59.1	78	من 30 إلى أقل من 40	
26.5	35	من 40 إلى أقل من 50	
1.5	2	50 سنة فأكثر	
100.0	132		المجموع

- من خلال جدول رقم (2.5) يتضح أن 59.1% فئاتهم العمرية تقع من 30 إلى أقل من 40 عاماً، 26.5% في الفئة العمرية من 40 عاماً إلى أقل من 50 عاماً، 12.9% في الفئة العمرية أقل من 30 عاماً، 1.5% من 50 عاماً فأكثر.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حالة الاستيعاب التي شهدها الجهاز في بداية تكوينه والتي ركزت على عنصر الشباب الحيوي، بعد أحداث الانقسام السياسي في العام 2007م، وكذلك إلى حداثة تكوين الجهاز مقارنة مع الأجهزة الأمنية الأخرى، وإلى طبيعة مهام التي تتطلب نشاطاً مستمراً.
- وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (أبو كميل، 2015)، (حرز، 2015)، (المصري، 2015).

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البند	
13.6	18	دراسات عليا	المؤهل العلمي
75.0	99	بكالوريوس	
7.6	10	دبلوم	
3.8	5	ثانوية عامة	
100.0	132	المجموع	

- يتضح من خلال جدول رقم (3.5)، أن 75% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 13.6% دراسات عليا، 7.6% دبلوم متوسط، 3.8% ثانوية فأقل.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نوعية العاملين المميزة والمؤهلة علمياً وثقافياً في جهاز الأمن الداخلي، وإلى ارتباط العينة بالرتب الإشرافية المتقدمة، بالإضافة إلى الطموح والاهتمام بالجانب العلمي الذي يتصف به عموم أبناء شعبنا، وهذا ما يبرر ملاحظة الازدياد المتواصل في التحصيل العلمي لأبناء الأجهزة الأمنية في المحافظات الجنوبية.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ركة، 2013)، (المانع، 2006)، واختلفت مع دراسة (الحميدي، 2010)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لطبيعة بيئة التطبيق التي أجريت عليها الدراسة.



توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول رقم (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة	التكرار	البند	
0.8	1	عميد	الرتبة العسكرية
3.0	4	عقيد	
12.1	16	مقدم	
84.1	111	رائد	
100.0	132	المجموع	

- يوضح الجدول رقم (4.5) أن 84.8% رتبهم العسكرية رائد، 12.1% مقدم، 3% عقيد، 0.8% عميد.
  - ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الجهاز باستقطاب أصحاب المؤهلات والخبرات العليا، وإلى حالة التوسع الطبيعي التي يشهدها الجهاز، وكذلك للتوزيع النسبي في إدارة المهام الإشرافية.
  - وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حرز، 2015)، (عرفة، 2015).
- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري:

جدول رقم (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري

النسبة	التكرار	البند	
5.3	7	مدير إدارة	المسمى الإداري
0.8	1	نائب مدير إدارة	
26.5	35	مدير دائرة	
67.4	89	رئيس قسم	
100.0	132	المجموع	

- يتضح من الجدول رقم (5.5) أن 67.4% مساهم الإداري رئيس قسم، 26.5% مدير دائرة، 5.3% مدير إدارة، 0.8% نائب مدير إدارة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الهيكل التنظيمي الهرمي المعمول به في وزارة الداخلية، الذي يتدرج من الرتبة العسكرية العليا المرتبطة بالمسمى الإداري، وعليه يتضح مدى التسلسل التخصصي في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الداخلي.
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو كويك، 2012)، (المصري، 2015).

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	البند	
5.3	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
76.6	101	من 5 إلى أقل من 10	
13.6	18	من 10 إلى أقل من 15	
4.5	6	15 سنة فأكثر	
100.0	132	المجموع	

- يتضح من خلال الجدول رقم (6.5) أن 76.6% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 13.6% من 10 إلى أقل من 15 سنة، 4.5% أكثر من 15 سنة، 5.3% أقل من 5 سنوات.
  - ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حادثة تأسيس جهاز الأمن الداخلي، والذي أنشئ في مطلع أيلول/سبتمبر 2007، بعد أحداث الانقسام الداخلي الفلسطيني، وكذلك إلى وجود بعض الخبراء الذين عملوا في الأجهزة الأمنية قبل أحداث الانقسام في إشارة إلى من حصلوا على سنوات خدمة 15 سنة فأكثر، وهم أقل نسبة كما هو موضح.
  - وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014)، واختلفت مع دراسة (السر، 2008) ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق، والتي اشتملت في دراسته على الشؤون المدنية والعسكرية، الأمر الذي أتاح استمرار عمل العديد من الموظفين في هذا القطاع رغم أحداث الانقسام.
- توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:

جدول رقم (7.5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

النسبة	التكرار	البند	
55.3	73	ادارة مركزية	محافظة العمل
9.8	13	محافظة غزة	
12.1	16	محافظة الشمال	
7.6	10	المحافظة الوسطى	
8.3	11	محافظة خان يونس	
6.8	9	محافظة رفح	
100.0	132	المجموع	

- من خلال الجدول رقم (7.5) يتضح أن 55.3% يعملون ضمن الإدارة المركزية، 12.1% في محافظة الشمال، 9.8% ضمن محافظة غزة، 8.3% في محافظة خانيونس، 7.6% داخل محافظة الوسطى، 6.8% ضمن محافظة رفح.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تركيز التخصصات الفنية في الإدارة المركزية والتي تشرف وتتواصل مع باقي المحافظات، الأمر الذي يبرر الفارق الكبير والزيادة في عدد العاملين، مقارنة مع باقي المحافظات.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حرز، 2015).

#### 2.2.4 وصف الوزن النسبي لفقرات المجالات:

- تحليل جميع فقرات الاستبيان:

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، والنتائج موضحة في

الجدول التالية:

جدول رقم (8.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نشر التعلم التنظيمي

أولاً	نشر التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يُعد التعلم التنظيمي أولوية لدى القيادة.	3.55	0.95	70.99	11.00	0.00	4	كبيرة
2	تقوم القيادة بتحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التعليمية والتدريبية.	3.24	1.07	64.85	6.46	0.00	6	متوسطة
3	أحرص على المشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي.	3.66	0.79	73.28	14.83	0.00	3	كبيرة
4	تناقش أخطاء العمل بصراحة من أجل التعلم والاستفادة منها.	3.48	0.96	69.62	10.07	0.00	5	كبيرة
5	يتم قياس مستوى أداء العاملين باستمرار من أجل تطوير أدائهم.	3.08	1.09	61.69	4.64	0.00	8	متوسطة
6	توفر القيادة للعاملين أحدث المواد والوسائل التعليمية في مجال تخصصاتهم العملية.	2.76	1.09	55.27	1.30	0.20	10	متوسطة
7	يُقيم العائد على التعلم التنظيمي من قبل القيادة.	3.11	0.94	62.12	5.68	0.00	7	متوسطة
8	يساهم التعلم التنظيمي في رفع كفاءتي ويزيد من فاعليتي.	3.81	0.83	76.21	16.20	0.00	2	كبيرة
9	يساهم التعلم التنظيمي في تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل.	3.84	0.92	76.82	14.94	0.00	1	كبيرة
10	يوجد خطة استراتيجية واضحة لنشر التعلم التنظيمي.	2.98	1.07	59.69	3.76	0.00	9	متوسطة
	اجمالي مجال نشر التعلم التنظيمي	3.33	0.66	66.67	12.041	0.00		متوسطة

- من خلال جدول رقم (8.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- احتلت الفقرة التاسعة (يساهم التعلم التنظيمي في تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل)، المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (76.82%)، وقيمة

الوسط الحسابي (3.84)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الإيجابي الذي يساهم فيه التعلم التنظيمي بزيادة الاتصال والتواصل بين العاملين والمرتبطة أيضاً بالعلاقات الإنسانية التي تشجع على بناء احترام وثقة متبادلة، تحافظ على المصالح المشتركة للعاملين.

■ بينما جاءت الفقرة السادسة (توفر القيادة للعاملين أحدث المواد والوسائل التعليمية في مجال تخصصاتهم العملية)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (55.27%)، وقيمة الوسط الحسابي (2.76) وهي ضمن نتيجة المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى وجود درجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة الحصار الاقتصادي والأمني المفروض ضد قطاع غزة، بالإضافة إلى نقص الموازنات المطلوب توفيرها لتلبية الاحتياجات التطويرية، وكذلك بسبب ما تعرضت له المقار الحكومية من قصف وتدمير جراء قصفها المتكرر من قبل الاحتلال.

■ وكانت نتيجة إجمالي درجة الموافقة على مجال نشر التعلم التنظيمي متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (66.67%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.33)، وهي ضمن نتيجة المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف تحفيز العاملين وتوجيههم للمشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي، وإلى طريقة قياس عائد التعلم التنظيمي على العاملين والمتابعة اللاحقة لها.

■ وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (أبو حجير، 2014)، والتي أشارت لوجود موافقة متوسطة، واختلفت مع دراسة (الزعيبي، 2010)، والتي أشارت لموافقة كبيرة من قبل القيادة الاستراتيجية على ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق.

جدول رقم (9.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تمكين العاملين

ثانياً	تمكين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تحرص القيادة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً فاعلاً.	3.17	1.02	63.48	6.05	00.0	4	متوسطة
2	تتحترم القيادة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي.	2.92	0.98	58.32	3.23	00.0	8	متوسطة
3	يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجهاز.	2.62	1.10	52.37	-0.23	0.82	10	متوسطة
4	يتم تحفيزي من قبل رؤسائي على تحمل مسؤوليات أكبر وأوسع من نطاق إشرافي المباشر.	3.17	0.99	63.33	6.11	00.0	5	متوسطة
5	تلقي مبادراتي واجتهاداتي تشجيعاً من قبل القيادة.	3.11	0.95	62.27	5.70	00.0	6	متوسطة
6	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	2.99	3.75	59.85	1.08	0.28	7	متوسطة
7	توجد استقلالية لدى العاملين في اتخاذ القرارات في حدود مسؤولياتهم.	2.85	1.08	57.10	2.27	0.02	9	متوسطة
8	تشكل فرق عمل لها كامل الصلاحيات لإدارة الأزمات الأمنية.	3.28	0.84	65.61	8.75	00.0	3	متوسطة
9	تُتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم.	3.44	0.81	68.79	11.30	00.0	1	كبيرة
10	تمكيني من قبل القيادة زاد من ولائي للعمل.	3.30	0.97	66.06	7.38	00.0	2	متوسطة
	اجمالي مجال تمكين العاملين	3.08	0.72	61.59	7.003	0.000		متوسطة

- من خلال جدول (9.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- جاءت الفقرة التاسعة (تُتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم) في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (68.79%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.44) وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الرتب السامية التي يشرف من خلالها

العاملون على أقسامهم ودوائهم، الأمر الذي يجعل من مهمة حصولهم على المعلومات أمراً سهلاً وطبيعياً، بالإضافة إلى حالة التخصصية التي يعمل من خلالها الجهاز على زيادة كمية المعلومات للمعنيين، والتي تساهم في اتخاذ قرارات صحيحة، خاصة أن أغلب هذه المعلومات أمنية وإخفاؤها، يُضّر بالمصلحة المتعارف عليها للعاملين ولأفراد المجتمع المتأثرين بذلك.

- بينما جاءت الفقرة الثالثة (يشترك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجهاز) في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (52.37%)، وقيمة الوسط الحسابي (2.62) وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود دائرة مختصة بدراسة ووضع الخطط الإدارية والاستراتيجية ممثلة بعدة مختصين، بالإضافة إلى الحساسية الأمنية الكبيرة التي يتصف بها جهاز الأمن الداخلي، والتي تجعل مهمة وضع الأهداف التنظيمية أمراً غير الهين.
- وكانت نتيجة إجمالي درجة الموافقة على مجال تمكين العاملين متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (61.59%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.08)، وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود مركزية في بعض مفاصل العمل الأمني التي تحتاج لخصوصية في المتابعة وسرية في التنفيذ، ومحدودية في الاطلاع.
- وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الزعيبي، 2010)، و(عفانة، 2013) واللتين توصلتا إلى وجود درجة موافقة كبيرة لمجال تمكين العاملين، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لبيئة التطبيق المختلفة.

جدول رقم (10.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العمل نشر الثقافة التنظيمية

ثالثاً	نشر الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تتبنى القيادة قيماً أساسية ملزمة للعاملين في إدارتها مثل (التشريعات، العلاقات، المسؤوليات، الحقوق).	3.30	0.94	65.98	7.93	0.00	6	متوسطة
2	أشعر بأهمية العمل الذي تقوم به القيادة من أجل تحسين مستوى الأداء.	3.30	0.92	65.95	8.21	0.00	7	متوسطة
3	تقوم القيادة بنشر وتوضيح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة لجميع العاملين.	3.18	1.01	63.54	6.08	0.05	10	متوسطة
4	يضبط العمل مجموعة من الأنظمة واللوائح التنظيمية.	3.72	0.91	74.35	13.62	0.00	3	كبيرة
5	أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي.	3.92	0.72	78.31	20.32	0.00	1	كبيرة
6	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	3.88	0.83	77.56	17.02	0.00	2	كبيرة
7	أشعر بالعدل ويتم التعامل معي بمساواة كما باقي العاملين.	3.36	1.02	67.23	8.07	0.00	5	متوسطة
8	تنمي القيادة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الجهاز.	3.24	0.98	64.73	6.95	0.01	8	متوسطة
9	تحرص القيادة على تقديم خدمات متميزة للعاملين وفقاً للإمكانات المادية المتاحة.	3.19	1.00	63.85	6.32	0.03	9	متوسطة
10	يتم تنفيذ طريقة إجراءات العمل في الجهاز بسرعة وسهولة.	3.37	0.88	67.33	9.46	0.00	4	متوسطة
	<b>اجمالي مجال نشر الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.42</b>	<b>0.59</b>	<b>68.47</b>	<b>15.148</b>	<b>0.000</b>		<b>كبيرة</b>



- من خلال جدول (10.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- احتلت الفقرة الخامسة (أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي) المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (78.31%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.92) وهي أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى نوعية العاملين المؤهلة والمتفهمة لحالة المرونة الإيجابية، والتي تصب في مصلحة العمل وإلى الثقة بقرارات القيادة التي توجه العاملين، وكذلك إلى تقبل حقيقة المخاطر الأمنية والتي تستدعي التغيير وعدم الثبات في السياسات والآليات المعيقة للعمل.
- بينما احتلت الفقرة الثالثة (تقوم القيادة بنشر وتوضيح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة لجميع العاملين) المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (63.54%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.18) وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يعني وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد قيادة الجهاز سياسة التواصل العملي المتعلق بالأحداث والتحديات الأمنية والتي تؤثر على طبيعة اللقاءات والترتيبات الإدارية أحياناً، خاصة في ظل الأزمات الأمنية المستمرة، وأيضاً بسبب التخوفات الأمنية التي تصاحب نشر وترويج رؤية الجهاز الاستراتيجية.
- وقد جاء إجمالي درجة الموافقة على مجال نشر الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (68.47%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.42)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادة لأهمية نشر الثقافة التنظيمية على العاملين.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السهلي، 2014)، و (الشاوي، 2005)، و(عواد، 2014)، حيث أظهرت نتائج دراساتهم موافقة كبيرة حول أهمية نشر الثقافة التنظيمية، واختلف مع دراسة (الدوسري، 2007) والتي أشارت لدرجة متوسطة حول توفر نشر الثقافة التنظيمية والتي طبقت على الإدارة العامة للمرور في البحرين، ويعزو الباحث الاختلاف بسبب اختلاف بيئة التطبيق.

جدول رقم (11.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التصور الاستراتيجي

درجة التأثير	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التصور الاستراتيجي	ربعاً
كبيرة	4	0.00	8.45	69.31	1.12	3.47	يوجد خطة استراتيجية للجهاز واضحة ومكتوبة.	1
كبيرة	2	0.00	12.95	71.54	0.82	3.58	تمتلك القيادة رؤية ورسالة استراتيجية تعمل لتحقيقها.	2
كبيرة	3	0.00	12.18	71.30	0.87	3.56	يوجد داخل القيادة كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الاستراتيجيات.	3
متوسطة	8	0.00	7.50	64.73	0.91	3.24	تستخدم القيادة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.	4
متوسطة	7	0.00	7.30	65.34	0.98	3.27	استشراف المستقبل من قبل القيادة عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.	5
متوسطة	5	0.00	9.10	67.18	0.90	3.36	تضع القيادة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	6
متوسطة	6	0.00	8.85	66.72	0.90	3.34	تتنبأ القيادة بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية.	7
متوسطة	10	0.00	5.77	63.51	1.06	3.18	يوجد توافق بين استراتيجيات الجهاز وهيكله التنظيمي.	8
كبيرة	1	0.00	13.61	76.49	1.00	3.82	أرى أن عملية تنفيذ استراتيجيات الجهاز بمفهومها العلمي ضرورة ملحة.	9
متوسطة	9	0.00	8.36	65.65	0.88	3.28	تقوم القيادة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجهاز بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلية.	10
كبيرة		0.000	13.894	68.12	0.63	3.41	اجمالي مجال التصور الاستراتيجي	

- من خلال جدول (11.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- حصلت الفقرة التاسعة (أرى أن عملية تنفيذ استراتيجيات الجهاز بمفهومها العلمي ضرورة ملحه) على المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (76.49%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.82)، وهي أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة العاملين بأهمية المنهجية العلمية التي تنعكس إيجاباً على مخرجات الأعمال، بالإضافة إلى خبرة العاملين المتراكمة والذين تطورت قدراتهم.
- بينما حصلت الفقرة الثامنة (يوجد توافق بين استراتيجيات الجهاز وهيكله التنظيمي) على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (63.51%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.18) وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة عدم الاستقرار الأمني والسياسي، والتي تؤثر سلباً على استقرار الهيكليات التنظيمية في الجهاز.
- وقد كانت نتيجة إجمالي درجة الموافقة على مجال التصور الاستراتيجي كبيرة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (68.12%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.41)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى التوظيف الصحيح من قبل قيادة الجهاز للمفهوم الاستراتيجي في العمل.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفيحان، 2006) والتي أشارت لوجود درجة موافقة كبيرة للتصور الاستراتيجي في الجانب الانساني لخدمة الزبون، واختلفت مع دراسة (أبو حجير، 2014) والتي أظهرت وجود درجة موافقة متوسطة لمجال التصور الاستراتيجي، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف موضوع الدراسة وبيئة التطبيق.

جدول رقم (12.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تفعيل التقنيات الحديثة

خامساً	تفعيل التقنيات الحديثة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تعتمد القيادة في أعمالها على قاعدة بيانات ومعلومات منظمة.	3.98	0.82	79.70	18.86	0.00	6	كبيرة
2	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية وأرشفة المعلومات.	4.39	0.73	87.88	27.66	0.00	1	كبيرة جداً
3	يتم توظيف بعض التقنيات الحديثة في العمل (الانترنت؛ الفاكس؛ الطابعة؛ الهاتف؛ أجهزة العرض lcd؛ أجهزة الاتصال اللاسلكي).	3.98	0.98	79.69	15.64	0.00	7	كبيرة
4	توفر القيادة الأدوات التقنية الحديثة المساعدة في تحسين العمل.	3.70	0.94	74.05	12.91	0.00	9	كبيرة
5	يتم توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.	3.50	0.96	70.08	10.34	0.00	10	كبيرة
6	تراعى الاحتياطات الأمنية في حفظ المعلومات من الاختراق والتخريب.	4.21	0.82	84.12	21.86	0.00	2	كبيرة جداً
7	تهتم القيادة بتنسيق العمل بين الإدارات العاملة من خلال تدعيم تقنية المعلومات الآمنة.	4.03	0.80	80.61	19.96	0.00	5	كبيرة
8	توفر التقنيات الحديثة الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ مهام العمل.	4.15	0.81	83.03	21.56	0.00	3	كبيرة
9	تساهم التقنيات الحديثة في تحسين جودة مخرجات العمل.	4.11	0.87	82.29	19.51	0.00	4	كبيرة
10	يتم تدريب العاملين على الاستخدام الصحيح والآمن للتقنيات الحديثة.	3.89	0.86	77.88	16.78	0.00	8	كبيرة
	اجمالي مجال تفعيل التقنيات الحديثة	3.98	0.60	79.64	25.66	0.00		كبيرة

- من خلال جدول (12.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- حصلت الفقرة الثانية (يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية وأرشفة المعلومات) على المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (87.88%)، وقيمة الوسط الحسابي (4.39) وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة جداً، ويعزو ذلك الباحث إلى توفير وزارة الداخلية والأمن الوطني أجهزة حواسيب لجهات الاختصاص، وإلى سرية وأهمية الملفات الأمنية التي تتطلب حفظها بشكل آمن، يضمن سهولة الرجوع إليها وعدم تسريبها لغير المعنيين، بالإضافة إلى أن استخدام الحواسيب أصبح من البديهيات التقليدية في تنفيذ ومتابعة الأعمال الإدارية.
- بينما حصلت الفقرة الخامسة (يتم توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة) على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.08%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.50)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى وجود موافقة كبيرة، ويرى الباحث وهي نتيجة جيدة وذلك بسبب قلة المتخصصين الذين يمكن الاعتماد عليهم في الأعمال الأمنية التقنية، بالإضافة إلى عدم قدرة الجهاز على التواصل مع خبراء محترفين من خارج قطاع غزة لتدريب طواقم الجهاز نتيجة الحصار المفروض، وكذلك لعدم مقدرة الحكومة على استيعاب موظفين جدد بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة في قطاع غزة.
- وقد جاءت نتيجة إجمالي درجة الموافقة على مجال تفعيل التقنيات الحديثة كبيرة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (79.64%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.98)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الفاعل الذي تؤثر فيه التقنيات الحديثة في مجالات العمل المختلفة، وكذلك إلى الواقع الحالي الذي يفرض على القيادة الاهتمام بالتقنيات الحديثة التي تطور وتحسن من مخرجات الأداء.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي، 2010)، و(غنام، 2010)، و(الرضيع، 2011) حيث أظهرت نتائج دراساتهم وجود درجة موافقة كبيرة لمجال تفعيل التقنيات الحديثة.

جدول رقم (13.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة التنظيمية

درجة التأثير	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرقابة التنظيمية	سادساً
كبيرة	2	0.00	11.42	70.91	0.91	3.55	توجد أنظمة واضحة للرقابة الإدارية على الأقسام والإدارات المختلفة.	1
كبيرة	5	0.00	10.24	68.03	0.85	3.40	يبرز دور الرقابة في الحلولة دون وقوع الأخطاء الإدارية.	2
كبيرة	3	0.00	10.08	69.92	0.97	3.50	يوجد نماذج إدارية واضحة لمتابعة وتقييم العملية الرقابية.	3
متوسطة	6	0.00	7.95	66.30	0.96	3.31	يتم تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في الجهاز.	4
كبيرة	1	0.00	11.63	72.27	0.96	3.61	يوجد اهتمام لدى الإدارة بالعملية الرقابية.	5
متوسطة	7	0.00	8.21	65.95	0.92	3.30	تتعدد الجهات التي تمارس الرقابة التنظيمية.	6
متوسطة	9	0.00	7.69	64.85	0.90	3.24	تتنوع الوسائل التي يتم استخدامها في الرقابة التنظيمية.	7
متوسطة	8	0.00	7.93	65.61	0.93	3.28	يتم تشجيع العاملين وتوعيتهم بأهمية ممارسة الرقابة الإدارية.	8
متوسطة	10	0.00	5.53	61.82	0.94	3.09	يتم استخدام وسائل متطورة في العملية الرقابية.	9
كبيرة	4	0.00	9.56	68.33	0.93	3.42	تتابع القيادة مخرجات العملية الرقابية وتقوم بمد جهات الاختصاص بتغذية راجعة حول النتائج المتوافرة.	10
متوسطة		0.00	12.684	67.05	0.65	3.35	اجمالي مجال الرقابة التنظيمية	

- من خلال جدول (13.5) يتضح أنه وبحسب نتيجة اختبار (T) توجد فروق معنوية.
- احتلت الفقرة الرابعة (يوجد اهتمام لدى الإدارة بالعملية الرقابية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.27%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.61)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط

الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الأمنية التي تفرض على القيادة المتابعة والرقابة المستمرة للحفاظ على الجهاز من التراخي المهني الذي يؤثر سلباً على الضبط الإداري والأمني، وكذلك لمنع تسريب معلومات حساسة أو محاولات اختراق يكون لها آثار صعبة جداً، بالإضافة إلى تعزيز العدل المجتمعي ومنع الظلم الذي من الممكن أن يقع على أي مواطن نتيجة خطأ معين.

■ بينما احتلت الفقرة التاسعة (يتم استخدام وسائل متطورة في العملية الرقابية) على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (61.82%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.09)، وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ويعزو الباحث ذلك إلى نوعية الرقابة الإدارية المستخدمة والتي تعتمد على النمط التقليدي بالجولات الرقابية والزيارات التفقدية المفاجئة، والمتابعة والتدقيق للمعلومات لقياس مدى مصداقية مصادرها، بالإضافة إلى بعض الإجراءات الفنية البسيطة المتعلقة بفحص الأجهزة والحواسيب المستخدمة في العمل.

■ وقد جاءت نتيجة إجمالي درجة الموافقة على مجال الرقابة التنظيمية متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (67.05%)، وإجمالي قيمة الوسط الحسابي (3.35)، وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يشير إلى وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد القيادة على وسائل تقليدية وغير متنوعة في العملية الرقابية.

■ وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النيمان، 2003) والتي أظهرت وجود درجة متوسطة من الرقابة التنظيمية على شرطة منطقة حائل السعودية، واختلفت مع دراسة (أبو حجير، 2014) حيث أظهرت وجود درجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق.

جدول رقم (14.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات القيادة الاستراتيجية

أولا	القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	اجمالي مجال نشر التعلم التنظيمي	3.33	0.66	66.67	12.04	0.00	5	متوسطة
2	اجمالي مجال تمكين العاملين	3.08	0.72	61.59	7.003	0.00	6	متوسطة
3	اجمالي مجال نشر الثقافة التنظيمية	3.42	0.59	68.47	15.14	0.00	2	كبيرة
4	اجمالي مجال التصور الاستراتيجي	3.41	0.63	68.12	13.89	0.00	3	كبيرة
5	اجمالي مجال تفعيل التقنيات الحديثة	3.98	0.60	79.64	25.66	0.00	1	كبيرة
6	اجمالي مجال الرقابة التنظيمية	3.35	0.65	67.05	12.68	0.00	4	متوسطة
	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية	3.42	0.49	68.42	18.12	0.00		كبيرة

- من خلال جدول (14.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لمجالات (القيادة الاستراتيجية) حسب نتيجة اختبار (T) تظهر وجود فروق معنوية.
- جاءت نتيجة المجال الفرعي (تفعيل التقنيات الحديثة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (79.64%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.98)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي تبني عليها استراتيجيات العمل في حال تفعيل التقنيات الحديثة بالشكل المهني المطلوب، الأمر الذي يزيد من الدقة والجودة، ويقلل من التكلفة والجهد والوقت المبذول في تنفيذ ومتابعة المهام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي، 2010)، (كليبي، 2007)، (الخيري، 2003).
- بينما بلغت نتيجة مجال تمكين العاملين المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.59%) وقيمة الوسط الحسابي (3.08)، وهو ضمن من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة، ولوجود محددات تصعب من عملية المرونة في التعاطي مع الإجراءات



الإدارية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزعبى، 2010) ومع دراسة (عفانة، 2013)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لطبيعة بيئة التطبيق والتي يوجد فيها فرق بين المؤسسات المدنية والمؤسسات الأمنية والعسكرية التي تتصف بنوع من المركزية أحياناً ومن الصلاية الإدارية في أحيان أخرى.

■ كما ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة الاستراتيجية بلغ (68.42%)، وهذا يعني بأن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي وزنه النسبي (68.42%)، وكذلك فإن قيمة الوسط الحسابي (3.42)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، الأمر الذي يشير إلى أنه يتم ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المصري، 2015)، حيث بلغ متوسط ممارسات القيادة الاستراتيجية 68.45%، و(الخطيب، 2014) وقد بلغ متوسط مهارات القيادة الاستراتيجية 71.5%، وهي نسبة قريبة من نتائج الدراسة، و(أبو حجر، 2014) وكان الوزن النسبي لممارسة القيادة الاستراتيجية يساوي 70.04%.

المحور الثاني: إدارة الأزمات الأمنية

جدول رقم (15.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الأزمات الأمنية

درجة التأثير	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إدارة الأزمات الأمنية	
كبيرة	2	0.00	16.45	77.73	0.87	3.89	تمتلك القيادة الخبرة في إدارة الأزمات الأمنية.	1
كبيرة	1	0.00	17.00	77.86	0.84	3.89	يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في الجهاز لإدارة الأزمات الأمنية.	2
كبيرة	4	0.00	14.44	73.44	0.82	3.67	تعمل القيادة على إقامة تحالفات استراتيجية مع هيئات ذات علاقة بإدارة الأزمات الأمنية.	3
كبيرة	3	0.00	14.50	73.94	0.84	3.70	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع الظروف والأزمات الأمنية المفاجئة.	4
متوسطة	9	0.00	10.29	67.58	0.82	3.38	تعتمد القيادة على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات الأمنية.	5
كبيرة	5	0.00	12.71	72.42	0.89	3.62	تمتلك القيادة المهارة الكافية في تحليل الأزمة الأمنية ومعرفة أسباب نشوئها.	6
كبيرة	6	0.00	12.98	72.27	0.86	3.61	يوجد لدى القيادة خطة لتوزيع المهام على العاملين أثناء الأزمات الأمنية.	7
متوسطة	15	0.00	8.07	65.45	0.90	3.27	تُفضل القيادة استخدام استراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات الأمنية.	8
متوسطة	12	0.00	8.12	66.82	0.98	3.34	تستخدم القيادة استراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات الأمنية.	9
متوسطة	14	0.00	7.66	65.95	0.98	3.30	تستخدم القيادة استراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات الأمنية.	10
متوسطة	10	0.00	10.44	67.42	0.80	3.37	تهتم القيادة بتتبؤ واستشراف الأزمات الأمنية وتضع برامج للتعامل معها.	11
متوسطة	13	0.00	8.52	66.26	0.90	3.31	توضع سيناريوهات متعددة تحاكي حدوث أزمات أمنية.	12
متوسطة	11	0.00	9.89	67.27	0.84	3.36	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأزمات الأمنية.	13
كبيرة	7	0.00	11.86	70.91	0.88	3.55	يتم الاستفادة من التجارب السابقة لتجنب الوقوع في أخطاء الماضي.	14
كبيرة	8	0.00	8.55	68.18	1.03	3.41	تعقد القيادة مناورات عملية تحاكي وقوع أزمات أمنية.	15
كبيرة		0.00	18.27	69.96	0.52	3.50	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية	

- من خلال جدول (15.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإدارة الأزمات الأمنية تشير وبحسب نتيجة اختبار (T) إلى وجود فروق معنوية.
- احتلت الفقرة الثانية في مجال إدارة الأزمات الأمنية (يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في الجهاز لإدارة الأزمات الأمنية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.86%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.89)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل الجهاز المتكاملة، والتي تُبنى بشكل سلسلة متصلة من القرارات التي تحتاج لجهد بشري وإمكانيات وأدوات لإنجاح العمل، كما يعزو الباحث ذلك إلى قوة قيادة الجهاز التي تستطيع تجميع القدرات والطاقات من أجل تحقيق الأهداف، وأيضاً إلى روح التعاون السائدة والمتفهمة لخطورة المرحلة وصعوبة توفير كافة الاحتياجات في ظل الظروف الصعبة التي يعانها القطاع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اسليم، 2007)، (السراء، 2013).
- بينما احتلت الفقرة الثامنة (تُفضل القيادة استخدام استراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات الأمنية) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.45%)، وقيمة الوسط الحسابي (3.27)، وهي نتيجة ضمن المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، ما يدل على وجود موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الفهم الإيجابي للعمل المنوط للعاملين في جهاز الأمن الداخلي والذي يتطلب منهم استراتيجية وقائية وهجومية ضد مواطن الأزمة التي تسبب خطراً لا يمكن الركون إليه، أو انتظار تكراره، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجديلي، 2006) والتي خلصت إلى نتائج ضعيفة متعلقة بالوقاية من الأزمات، واختلفت مع دراسة (الباز، 2012)، ودراسة (أبو طه، 2013)، والتي ذكرت نتائج توضح أهمية استخدام استراتيجيات هجومية ضد الأزمات، والإعداد الجيد للوقاية من الأزمات، الأمر الذي يساهم في منع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها، وتلافي عنصر المفاجأة، وكل ذلك يتطلب رد فعل موجه ومعد مسبقاً للحيلولة من اتساع الآثار الخطيرة للأزمات.
- كما ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية جاء بدرجة كبيرة، وقد بلغ (69.96%)، وأن قيمة إجمالي الوسط الحسابي (3.50)، وهي نتيجة أكبر من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (2.61-3.40)، وهذا يدل على وجود موافقة كبيرة، وهذه النتيجة تشير إلى حالة الاهتمام المتزايد في الجانب العلمي لإدارة الأزمات الأمنية بشكل منهجي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجير، 2014)، (اسليم، 2007)، (الخطيب، 2014)، (أبو كميل، 2015)، واختلفت مع دراسة (الجديلي، 2006) في وزارة

الصحة والتي أشارت إلى وجود ضعف شديد في ممارسة إدارة الأزمات، ودراسة (عواد، 2014) والتي أعطت وزناً نسبياً 62.41%، وكذلك دراسة (أبو ركة، 2013) بوزن نسبي 61.5% لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية، ويعزو الباحث الاختلاف، لاختلاف بيئة التطبيق والظروف التطبيقية ولنوعية العاملين ولحساسية المهام وخصوصيتها التي تختلف عن المهام الأخرى.

#### 3.2.4 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
  - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- إذا كانت  $\text{Sig. (P-value)}$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت  $\text{Sig. (P-value)}$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

#### ▪ فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متغيرات القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والنتائج موضحة في الجدول رقم (32).

جدول رقم (16.5): معامل الارتباط بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.600	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

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

▪ يبين الجدول رقم (16.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.600، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

▪ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية دور القيادة الاستراتيجية العملي في إدارة الأزمات الأمنية والتي تُعد ركيزة بالغة الأهمية في الفهم الاستراتيجي لجميع متغيرات البيئة، التي تستطيع من خلالها القيادة الاستراتيجية وضع التصورات والسيناريوهات المتعددة للوصول لحالة من الوقاية الحقيقية التي تمنع وقوع الأزمات الأمنية، كما تشير النتيجة إلى أن خصائص الأزمات الأمنية تُلقي على عاتق القيادة استخدام النمط القيادي الاستراتيجي، وذلك لما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات تؤهلهم على ضبط الأحداث ومنع حدوثها من خلال الرؤية الاستراتيجية والمهارات التي يتصفون بها، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الشهراني، 2012)، (السراء، 2013)، (الوهاس، 2002)، التي أكدت على وجود علاقة بين متغيرات القيادة الاستراتيجية ودورها في ممارسات إدارة الأزمات الأمنية.

يتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول رقم (17.5): معامل الارتباط بين نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.414	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

▪ يبين جدول رقم (17.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.414، 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 نشر التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور المهم الذي يقوم به نشر التعلم التنظيمي في تغيير الأفكار للأفضل وتوسيع مدارك فهم العاملين نحو قبول مقترحات التطوير والتغيير الأمر الذي يساهم في إدارة الأزمات الأمنية بشكل فعال، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السهي، 2014)، والتي أشارت لوجود علاقة متوسطة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول رقم (18.5): معامل الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.002	*0.368	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

▪ يبين جدول رقم (18.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.368، 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 تمكين العاملين وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى الخصائص التي يمنحها التمكين للعاملين والتي تشير إلى زيادة في الثقة المتبادلة، والتي تعمل على تفعيل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، وتترك لهم مساحات أكبر لعرض وجهات نظرهم واقتراحاتهم حول إدارة الأزمات الأمنية، وتجعلهم شركاء حقيقيين في العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعبي، 2010).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول رقم (19.5): معامل الارتباط بين نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.002	*0.485	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

- **يبين جدول رقم (19.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.485، 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 نشر الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تعكسه الثقافة التنظيمية من أجواء إيجابية في بيئة العمل مرتكزها الأساسي بناء قواعد مشتركة من القيم والعادات والمعتقدات الحسنة بين العاملين، وبالتأكيد فذلك يُلقي بظلاله الإيجابية والتي تساعد على اندماج العاملين نحو مهامهم الوظيفية في ظل حالة الأزمة والاستقرار، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2014)، حيث كانت العلاقة بدرجة جيدة، وقد طبقت في وزارة الاقتصاد، ومع دراسة (أبو حجير، 2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة قوية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف البيئات ومجتمعات الدراسة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول (20.5): معامل الارتباط بين التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.584	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

▪ يبين جدول رقم (20.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.584، 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 التصور الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يتم البناء عليه من خلال الفهم الاستراتيجي العميق، والذي يقوم على دراسة المستقبل والتنبؤ بظروفه، مع وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي تشكل معالم الطريق، الأمر الذي يجعل من أحداث المستقبل سيناريوهات معروفة يتم التدريب على علاجها والوقاية من آثارها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجر، 2014).

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول (21.5): معامل الارتباط بين تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.590	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.



- يبين جدول رقم (21.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.584، 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 تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور البارز الذي تلعبه التقنيات الحديثة في رفع مستويات العمل وتطويرها بما يتلاءم مع متغيرات الأحداث وتعتها، كما يعود ذلك لتأثير التقنيات الحديثة على صناعة قرارات دقيقة وموضوعية في حالة الأزمات الأمنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غنام، 2010)، ودراسة الرضيع (2011).
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

جدول رقم (22.5): معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.431	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

- يبين جدول رقم (22.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.431، 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 الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى تفهم العاملين للدور الإيجابي لعملية الرقابة، والتي تساهم في تصحيح الانحرافات وتقييم الوضع الراهن بما يضمن تجويد العمل في المستقبل، بالإضافة إلى منع هدر الطاقات والإمكانات، وضمان استثمارها بالشكل الصحيح في إدارة الأزمات الأمنية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجير، 2014).

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد متغيرات القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

لوقوف على مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية) مُجتمعة على إدارة الأزمات الأمنية، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى إدارة الأزمات الأمنية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي).

ب- تم استبعاد كل من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين إدارة الأزمات الأمنية والمتغيرات المستقلة (نشر التعلم التنظيمي؛ تمكين العاملين؛ نشر الثقافة التنظيمية؛ الرقابة التنظيمية).

ت- أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.48، وهذا يعني أن 48.0% من التغير في إدارة الأزمات الأمنية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي)، والباقي 52.0% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات الأمنية.

جدول رقم (23.5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	Sig.
المقدار الثابت	13.695	3.651		3.752	.000
تفعيل التقنيات الحديثة	.543	.093	.414	5.854	.000
التصور الاستراتيجي	.504	.088	.404	5.711	.000
قيمة الارتباط = R = 0.693	قيمة معامل التحديد R Square = 0.480				

معادلة التأثير:

- إدارة الأزمات الأمنية =  $13.695 + 0.543$  (تفعيل التقنيات الحديثة) +  $0.504$  (التصور الاستراتيجي).
- في حالة تثبيت قيمة (التصور الاستراتيجي) وعند زيادة (تفعيل التقنيات الحديثة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الأزمات الأمنية) بمقدار  $(0.543)$ .
- في حالة تثبيت قيمة (تفعيل التقنيات الحديثة) وعند زيادة (التصور الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (إدارة الأزمات الأمنية) بمقدار  $(0.504)$ .
- وهذا ما يدعو المعنيين في وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى الاهتمام بزيادة (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي) للوصول إلى تطوير قدرات جهاز الأمن الداخلي في التنبؤ والسيطرة والوقاية من الأزمات الأمنية، وهو دليل واضح على أهمية التقنيات الحديثة والتصورات الاستراتيجية وأثرها الإيجابي في إجلاء حالة الغموض والشك التي تتصف بها الأزمات الأمنية، ويعزو الباحث ذلك إلى دور التقنيات الحديثة في زيادة الدقة والموضوعية، وتقليل الجهد البشري الذي قد يكون في بعض المواقف غير قادر على تحصيل معلومات مهمة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وزيادة جودة مخرجات العمل وزيادة تأمين وحفظ المعلومات، وضمان سهولة انسيابها ضمن الهيكليات المحددة، وبخصوص متغير التصور الاستراتيجي فهذا مؤشر قوي على تبني العاملين الفهم الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات والتي تساهم في الوقاية من الأزمات والتقليل من آثارها السلبية، بالإضافة إلى قدرة العاملين على تقييم الواقع والاستفادة من الماضي في تصور أحداث ومكانة الجهاز في المستقبل الأمر الذي يدفع القيادة لتعزيز نقاط القوة وعلاج مواطن الضعف.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (24.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 عام	من 30 عاماً إلى أقل من 40 عاماً	من 40 عاماً إلى أقل من 50 عاماً	50 عاماً فأكثر	
.377	1.040	3.20	3.41	3.26	3.53	نشر التعلم التنظيمي
.973	.075	3.05	3.13	3.06	3.08	تمكين العاملين
.222	1.484	3.10	3.51	3.35	3.62	نشر الثقافة التنظيمية
.982	.056	3.25	3.39	3.42	3.41	التصور الاستراتيجي
.313	1.198	4.15	4.12	3.90	4.04	تفعيل التقنيات الحديثة
.990	.038	3.25	3.37	3.34	3.38	الرقابة التنظيمية
.581	.655	3.33	3.49	3.37	3.51	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
.441	.904	3.63	3.62	3.46	3.41	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- تبين من خلال الجدول رقم (24.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.581، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.441 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير العمر.
- ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة العملية، وإلى المؤهلات العلمية التي أكسبت العاملين قدرةً ومهارةً عالية في العمل، بالإضافة إلى تركيز العينة على الرتب السامية صاحبة التجربة الكبيرة في القيادة والإدارة.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو كميل، 2015)، (الجديلي، 2006) (عواد، 2014) (أبو ركية، 2013)، (العتيبي، 2007)، حيث توصلت دراساتهم لعدم وجود فروق فردية للإجابات يعزى لمتغير العمر، واختلفت مع دراسة (زيادة، 2012)، (غنام، 2010)، (اسليم، 2007)، الذين توصلوا لوجود فروق فردية يعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث هذا الاختلاف بسبب اختلاف بيئة التطبيق وطبيعة العينة المستهدفة.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (25.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.440	0.905	3.66	3.27	3.36	3.16	نشر التعلم التنظيمي
0.971	0.079	2.98	3.01	3.09	3.12	تمكين العاملين
0.549	0.708	3.38	3.61	3.43	3.28	نشر الثقافة التنظيمية
0.433	0.920	3.58	3.60	3.41	3.23	التصور الاستراتيجي
0.181	1.649	3.90	4.24	4.00	3.74	تفعيل التقنيات الحديثة
0.071	2.394	3.50	3.81	3.33	3.16	الرقابة التنظيمية
0.432	0.922	3.50	3.59	3.43	3.28	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
0.430	0.927	3.52	3.74	3.49	3.40	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- يتبن من الجدول رقم (25.5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.432 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.430 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ويعزو الباحث ذلك إلى نوعية العاملين المميزة، وأن غالبتهم من أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية وإلى حالة التنسيق والتعاون المتبادل، بالإضافة إلى القدرات والخبرات في المجال الأمني والتي قللت من الفجوة العلمية بين العاملين.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الوهاس، 2002)، (أبو كميل، 2015)، (مناع، 2015)، (عواد، 2014)، (أبوركبة، 2013)، (الرضيع، 2011)، حيث ظهرت نتائج متشابهة مع النتيجة التي تم التوصل إليها وهي عدم وجود فروق فردية في الاستجابات يعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع دراسة (غنام، 2010)، والتي اظهرت وجود فروق، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لاختلاف مكان تطبيق الدراسة، وطبيعة الوظائف الإشرافية.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

جدول رقم (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رائد	مقدم	عقيد	عميد	
0.689	0.492	3.34	3.24	3.48	4.00	نشر التعلم التنظيمي
0.759	0.392	3.11	2.96	2.80	3.20	تمكين العاملين
0.590	0.641	3.45	3.23	3.43	3.50	نشر الثقافة التنظيمية
0.558	0.692	3.44	3.29	3.05	3.40	التصور الاستراتيجي
0.330	1.154	3.97	3.96	4.50	3.60	تفعيل التقنيات الحديثة
0.493	0.806	3.36	3.26	3.73	2.80	الرقابة التنظيمية
0.856	0.257	3.43	3.32	3.50	3.42	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
0.299	1.238	3.48	3.55	3.97	3.27	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- تبين من خلال الجدول رقم (26.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
  - بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.856، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.
  - بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية) وجد الباحث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.299، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.
  - ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين يعملون في بيئة واحدة، وينتهجون ثقافة تنظيمية موحدة تُقلل من الفوارق في الرأي تجاه إدارة طرق تنفيذ ومتابعة المهام الوظيفية، وكذلك لتقارب المناصب الإشرافية للعينة.
  - وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ركة، 2013)، (اسليم، 2007)، (أبو كميل، 2015)، حيث اتضح خلال دراساتهم عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين ضمن متغير الرتبة العسكرية، واختلفت مع دراسة (غنام، 2010)، (كردم، 2005)، (الرضيع، 2011)، التي توصلت لوجود فروق في الاستجابات تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ويشير الباحث إلى أن هذا الاختلاف مرتبط بتغير بيئة الدراسة والعينة المستهدف، بالإضافة إلى طبيعة موضوع الدراسة.
- رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول رقم (27.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المسمى الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير ادارة	مدير ادارة	
0.521	0.810	3.37	3.31	2.80	3.01	نشر التعلم التنظيمي
0.212	1.482	3.09	3.12	2.50	2.60	تمكين العاملين
0.176	1.611	3.40	3.54	3.20	3.10	نشر الثقافة التنظيمية
0.071	2.212	3.45	3.43	3.00	2.79	التصور الاستراتيجي
0.210	1.488	3.92	4.05	4.50	4.20	تفعيل التقنيات الحديثة
0.981	0.104	3.34	3.37	3.50	3.33	الرقابة التنظيمية
0.367	1.084	3.43	3.44	3.25	3.17	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
0.859	0.328	3.49	3.49	3.27	3.69	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- يوضح الجدول رقم (27.5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.367، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الإداري.
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية)، وجد الباحث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.859، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير المسمى الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة التدرج المنهجي للعاملين في مناصب الجهاز، وإلى الخبرة والمؤهلات والمهارات التي يتمتع بها العاملون، بالإضافة إلى أن جميع المناصب التي يشغلها العاملون إشرافية قيادية سهلت من فهمهم لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حرز، 2015)، (غنام، 2010)، (اسليم، 2007)، حيث أشارت دراساتهم لعدم وجود فروق معنوية في استجابات الباحثين تعزى لمتغير المسمى الإداري، واختلفت مع دراسة (مناع، 2015)، والتي توصلت لوجود فروق، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لوجود اختلاف في الهيكليات الإدارية وطبيعة جهات الاشراف، وكذلك إلى اختلاف بيئة التطبيق.



خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (28.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	15 سنة فما فوق	
0.003	4.808	3.81	3.28	3.19	4.10	نشر التعلم التنظيمي
0.971	0.080	2.96	3.09	3.06	3.07	تمكين العاملين
0.500	0.792	3.37	3.45	3.26	3.63	نشر الثقافة التنظيمية
0.406	0.977	3.53	3.39	3.33	3.80	التصور الاستراتيجي
0.192	1.603	3.60	3.99	3.96	4.32	تفعيل التقنيات الحديثة
0.413	0.961	3.56	3.31	3.38	3.70	الرقابة التنظيمية
0.337	1.135	3.47	3.41	3.36	3.77	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
0.146	1.824	3.41	3.51	3.35	3.91	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- اتضح من خلال الجدول رقم (28.5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.337، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.146، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك لتقارب وجهات نظر العاملين وعدم تأثير عامل العمر في النتيجة، بالإضافة إلى حالة الانسجام بين العاملين والتي تساهم في تبادل الخبرات والتجارب في المجال الأمني والقيادي، وأن غالبيتهم يقع بين 5 إلى 10 سنوات.
- بينما عند المجال الفرعي (نشر التعلم التنظيمي) وجد الباحث فروقاً معنوية حيث إن مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهي أقل من 0.05، وكانت الفروق لصالح سنوات

الخدمة 15 سنة فما فوق، ويعزو الباحث ذلك إلى الفترة الزمنية الكبيرة التي عملوا بها، والتي صقلت من معارفهم العلمية ومهاراتهم العملية التي جعلتهم ينظرون للتعلم التنظيمي بشكل مختلف عن باقي أفراد العينة.

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو كميل، 2015)، (عواد، 2014)، (أبو ركة، 2013)، حيث ذكرت دراساتهم عدم وجود فروقاً معنوية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة (زيادة 2012) (الجديلي، 2006) (غنام، 2010)، (كردم، 2005) والتي أظهرت وجود فروق، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لطبيعة نشاط الأجهزة الأمنية، واختلاف الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة.

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المحافظة التي يعمل بها.

جدول رقم (29.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات						المجال
		رفح	خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	ادارة مركزية	
0.141	1.692	3.11	3.26	3.21	3.73	3.48	3.28	نشر التعلم التنظيمي
0.029	2.578	2.42	2.88	2.86	3.32	3.26	3.13	تمكين العاملين
0.661	0.652	3.16	3.53	3.59	3.50	3.40	3.41	نشر الثقافة التنظيمية
0.063	2.161	2.79	3.47	3.35	3.58	3.37	3.45	التصور الاستراتيجي
0.099	1.898	4.01	4.17	4.12	3.86	3.56	4.04	تفعيل التقنيات الحديثة
0.999	0.043	3.28	3.37	3.36	3.39	3.32	3.36	الرقابة التنظيمية
0.481	0.903	3.13	3.45	3.42	3.56	3.40	3.43	إجمالي محور القيادة الاستراتيجية
0.058	2.206	3.47	3.40	3.56	3.43	3.10	3.59	إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية

- تبين من خلال الجدول رقم (29.5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور القيادة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.481، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المحافظة.
- بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.058، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور إدارة الأزمات الأمنية تعزى لمتغير المحافظة، بينما عند المجال الفرعي (تمكين العاملين) وجد الباحث فروقاً معنوية حيث إن مستوى الدلالة يساوي 0.029 وهي أقل من 0.05، وكانت الفروق لصالح محافظة غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية وثقل محافظة غزة وتنوع الكادر العامل فيها.
- كما ويعزو الباحث عدم وجود فروق في باقي المجالات إلى سياسة الجهاز الموحدة بين جميع الإدارات والمحافظة، وإلى تقارب بيئات العمل من الناحية الجغرافية والإمكانات المادية التي تُوفر للعاملين.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حرز، 2015)، ودراسة (أبو ركة، 2013) واللتين أظهرتا عدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين يعزى لمتغير المحافظة.

### خاتمة الفصل الخامس

يتضح من خلال العرض التحليلي الذي تم مناقشته في الفصل الخامس، بأن مجتمع وعينة الدراسة، جديرة بالاهتمام حيث ظهر مستوى الأداء الفعلي للعينة وهي من رتبة رائد فما فوق في جهاز الأمن الداخلي، وتم دراسة مدى ارتباطهما بمفاهيم القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية، وقد كانت النتائج إيجابية وعكست الواقع بموضوعية، وبخصوص حجم المشاركة في تعبئة الاستبيان لوحظ ضعف مشاركة فئة المسمى الإداري المتمثل بنائب مدير إدارة الأمر الذي يضع التساؤلات حول مبررات إحجام هذه الفئة عن الإداء بآرائها.

ويشكل عام فإن قياس المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها)، غطت المحاور المطلوبة في التعرف إلى المبحوثين، وقد أشارت النتائج لعدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية.

أما فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية، فقد برز الاهتمام ببعدي التصورات الاستراتيجية وتفعيل التقنيات الحديثة، وهذا يضع القيادة أمام تحديات زيادة العمل في البعد الاستراتيجي، وتوفير التقنيات الحديثة قدر الإمكان، وذلك لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.

## الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

- 1.5 نتائج الدراسة
- 2.5 توصيات الدراسة
- 3.5 مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات  
وجهات الاختصاص
- 4.5 دراسات مستقبلية مقترحة

## الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل ما خلُصت إليه الدراسة من نتائج تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي، وسنقوم بتقديم توصيات عملية للمساهمة في تطوير أداء القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ودعم دورها في إدارة الأزمات الأمنية. كما ويتضمن مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

#### 1.5 نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج قسمت حسب تساؤلات محاور الدراسة، على النحو

التالي:

**نتائج السؤال الأول: ما واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني**

**الفلسطيني؟**

1. يتضح أن واقع ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي قد بلغ درجة كبيرة (68.42%).

2. يتم نشر التعلم التنظيمي في الأمن الداخلي، ويُعدّ أولوية لدى القيادة، حيث يتم تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التعليمية ويوفر لهم الأدوات اللازمة، وتناقش أخطأؤهم بهدف التصحيح والتطوير، وقد جاءت بدرجة متوسطة (66.67%).

3. يُمكن العاملون في جهاز الأمن الداخلي، ويتم إشراكهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تمتعهم بنوع من الاستقلالية بحدود مسؤولياتهم، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يزيد من ولاء العاملين، وحصلت على درجة متوسطة (61.59%).

4. أظهرت النتائج أنه يتم نشر الثقافة التنظيمية، من خلال توضيح رؤية ورسالة وقيم جهاز الأمن الداخلي لدى العاملين، وأيضاً عبر علاقات الود والاحترام وحالة العدل والمساواة التي تضبطها اللوائح التنظيمية، وقد جاءت بدرجة كبيرة (68.47%).

5. برز اقتناع العاملين بالتصورات الاستراتيجية في مهامهم الوظيفية، حيث تقوم قيادة الجهاز بوضع خطط ورؤى استراتيجية لاستشراف وتنبؤ أحداث المستقبل، وتحليل البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها، وكانت بدرجة كبيرة (68.12%).

6. تبين أهمية تفعيل التقنيات الحديثة في عمل جهاز الأمن الداخلي، وذلك لما تعود به هذه التقنيات من آثار إيجابية تساهم في تسهيل التواصل وزيادة التأمين المعلوماتي، وتخفيض الجهد والتكاليف، مع أخذ الاحتياطات الواجبة في هذا المجال، وقد جاءت بدرجة كبيرة (79.64%).

7. توجد رقابة تنظيمية داخل الجهاز بهدف ضبط المهام الإدارية، وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها، ويتم توظيف مخرجات الرقابة بتقييم الأعمال وتصحيح الانحرافات بوسائل رقابية متعددة، وهنا حصلت على درجة متوسطة (67.05%).

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية على إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟**

■ تمتلك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.96%).

**نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟**

■ توجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.600\*\*)، ومستوى دلالة (0.000).

**نتائج السؤال الرابع: ما أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟**

1. أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات الأمنية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي).
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات الأمنية ومتغيرات القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي؛ تمكين العاملين؛ نشر الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية).
3. يتضح أن (48.0%) من التغيير في إدارة الأزمات الأمنية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي)، والباقي (52.0%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على إدارة الأزمات الأمنية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير العاملين في الوظائف الإشرافية (أفراد العينة) حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية؟

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

## 2.5 توصيات الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي والنتائج التي توصلت إليها، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي يأمل الباحث أن تُقيد جهات الاختصاص وهي مقسمة على النحو التالي:

### أولاً: توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1. تعزيز ممارسات ومفهوم القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي ووزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وذلك من خلال:

- تحسين مستويات نشر التعلم التنظيمي في الوزارة، وذلك من خلال توفير الوسائل والمواد التعليمية الحديثة، التشجيع على تعلم مهارات جديدة، وقياس قدرات العاملين منهجياً.
- الاهتمام بتمكين العاملين لما له من آثار إيجابية على العمل، وذلك عبر إشراكهم بوضع الخطط والأهداف والتصورات الاستراتيجية للوزارة، وتحفيزهم على تقديم مبادرات، وإعطائهم الصلاحيات وتوفير ما يلزمهم من معلومات تخص مهامهم الإشرافية.
- زيادة إدراك القيادات الاستراتيجية بأهمية الثقافة التنظيمية، ودورها في خلق حالة من الاستقرار والتطور الوظيفي، وذلك من خلال تبني رؤية ورسالة وقيم الوزارة والعمل على نشرها، وتنفيذ اللوائح الضابطة بعدل ومساواة.
- التركيز على مجال التصور الاستراتيجي كمدخل لزيادة الفهم الشمولي لنمط القيادة الاستراتيجية، والعمل على وضع خطة استراتيجية، بما يتلاءم مع مخرجات الاستشراف والتحليل والتنبؤ للبيئة الاستراتيجية، والتأكيد على تحديثها بشكل مستمر.



- تفعيل التقنيات الحديثة في وزارة الداخلية وتوفير أدواتها في جميع الإدارات والمحافظات، والعمل على استقطاب خبراء في المجال التقني لتدريب القيادات على الاستخدام الآمن للتقنيات.
  - تصميم نظام رقابي متخصص ومتعدد الوسائل، بما يتوافق مع طبيعة العمل الأمني في الوزارة، ونشر لوائح عقوبة للمخالفين، ومكافأة الملزمين في مهامهم، وكذلك متابعة المخرجات الرقابية وتنفيذ نتائجها بموضوعية.
2. وضع معايير منهجية لاختيار القيادات الاستراتيجية، وفق شروط تتضمن المؤهلات العلمية، والمهارات والخبرات العملية، والمبادرة والإبداع الإداري.
  3. ربط المسار الوظيفي للقيادات الاستراتيجية بالمسار التدريبي والعملي.
  4. إعداد برامج تدريبية منظمة لفئة الرتب السامية في الوزارة على أن تتضمن محاور رئيسة ومنها (استشراف المستقبل، والتنبؤ الاستراتيجي، وتقدير الموقف، والتحليل الاستراتيجي، والتصورات الاستراتيجية، وإدارة الأزمات الأمنية).
  5. حفز وتشجيع القيادات الاستراتيجية على ابتكار طرق ووسائل إبداعية في مجالات أعمالهم الوظيفية.
  6. تعزيز ثقة العاملين بكفاءة وقدرات القيادات الاستراتيجية لما له من أثر إيجابي في تنفيذ القرارات، وزيادة حالة الانسجام في العمل، وذلك عبر الزيارات التقديرية، وشرح وجهات النظر، وعقد لقاءات مستمرة.

### ثانياً: توصيات تتعلق بالمتغير التابع (إدارة الأزمات الأمنية):

1. تحليل البيئة الأمنية لمعالجة الأسباب المؤدية لوقوع الأزمات، وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين عبر خطط منظمة تُنفذ من قبل القيادة.
2. تأهيل القيادات الأمنية على سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، من خلال برامج تدريبية عملية في هذا المجال.
3. تبني استراتيجية هجومية-وقائية، في إدارة الأزمات الأمنية، من خلال المبادرة والتنبؤ والاستشراف، للوصول لحالة من الوقاية وتقليل الآثار السلبية للأزمات الأمنية.
4. تنمية قدرات العاملين في الأجهزة الأمنية على سيناريو صناعة الأزمات بما يمكنها من المبادرة والسيطرة وتقليل عنصر المفاجأة التي تتصف بها الأزمات.

5. الاستفادة من الوسائل الإعلامية المتعددة ووسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات الأمنية، عبر (طمأنة المواطنين، توضيح الأحداث بدقة لمنع الشائعات، ردع المخالفين).
6. عقد محاكاة عملية ومناورات ميدانية، للعاملين في وزارة الداخلية للتدريب على التعامل مع الأزمات الأمنية، عبر سيناريوهات متعددة الأشكال.

### ثالثاً: توصيات عامة:

1. إنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، بحيث تكون رافداً منهجياً لأداء الوزارة، على أن يترأسها قيادات تهتم بالبعد الاستراتيجي، لتركز على مفاهيم الاستشراف، والتنبؤ، وإعداد تقدير الموقف الأمني.
2. إنشاء منظومة سيطرة وتحكم خاصة بإدارة الأزمات الأمنية، بين قطاعات وزارة الداخلية المختلفة، تعمل على تحديد الصلاحيات والمهام الوظيفية لكل جهاز أمني.
3. تشكيل وحدات وفرق متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية داخل وزارة الداخلية تقسم مثلاً حسب تصنيفات (سياسية، وفكرية، وتخريبية، إعلامية)، أو حسب مكان وقوع الأزمة (داخلياً: وتكون من مسؤوليات جهاز الأمن الداخلي، خارجياً: وتكون من مهام جهاز المخابرات العامة).
4. استمرار تطبيق السياسة الموحدة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الميزانيات، المقدرات والإمكانات) بين جميع الإدارات والمحافظات، مع مراعاة الفرق في الأعداد، وطبيعة المهام التخصصية.
5. تبادل الخبرات والتجارب بين القيادات الاستراتيجية في جميع قطاعات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، من خلال عقد ورش عمل وملتقيات نقاشية في مجالات العمل المختلفة.
6. تعزيز ثقافة الوعي الأمني لدى شرائح المجتمع المختلفة لما له من دور فاعل في دعم ومساندة الأجهزة الأمنية، من خلال برامج متلفزة وعبر صفحات الإنترنت.
7. إنشاء وحدات أمنية تقنية مجهزة بأحدث الوسائل الفنية، للعمل على حماية الوزارة من الاختراق الإلكتروني، ولتوجيهها في متابعة بعض الأزمات الأمنية الخاصة.
8. عقد تحالفات استراتيجية مع الهيئات الحكومية والمحلية وأفرع وزارة الداخلية، ذات العلاقة بإدارة الأزمات أمنياً ومجتمعياً.

9. سن قوانين خاصة لمعاقبة مفتعلي الجرائم التي تؤدي إلى حدوث أزمات الأمنية، ورفع الغطاء التنظيمي والمجتمعي عنهم.
10. توظيف جميع الإمكانيات والمقدرات الخاصة بالوزارة، لدعم ومساندة المختصين في إدارة الأزمات الأمنية وتذليل العقبات والتحديات أمام تنفيذ مهامهم.
11. ضرورة إنهاء حالة الانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتبني استراتيجية أمنية وطنية موحدة تدعم حقوق الشعب الفلسطيني.

### 3.5 مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص:

من خلال الجدول التالي تم ربط أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة مع الجهات المختصة المعنية بالمتابعة والتنفيذ.

جدول رقم (1.6): مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص

النتيجة الأولى		يتضح أن واقع ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي قد بلغ درجة متوسطة وهي (68.42%).
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	تعزيز ممارسات ومفهوم القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	قيادة وزارة الداخلية
2	وضع معايير منهجية لاختيار القيادات الاستراتيجية، وفق شروط تتضمن المؤهلات العلمية، المهارات والخبرات العملية، المبادرة والإبداع الإداري.	قيادة وزارة الداخلية مديرية التدريب
3	ربط المسار الوظيفي للقيادات الاستراتيجية بالمسار التدريبي والعملي.	قيادة وزارة الداخلية هيئة التنظيم والإدارة
4	إعداد برامج تدريبية منظمة لفئة الرتب السامية على أن تتضمن محاور رئيسة ومنها (استشراف المستقبل، التنبؤ الاستراتيجي، تقدير الموقف، التحليل الاستراتيجي، التصورات الاستراتيجية، إدارة الأزمات الأمنية).	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي كلية الشرطة
5	تبادل الخبرات والتجارب بين القيادات الاستراتيجية في جميع قطاعات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، من خلال عقد ورش عمل وملتقيات نقاشية في مجالات العمل المختلفة.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي
6	تعزيز ثقة العاملين بكفاءة وقدرات القيادات الاستراتيجية لما له من أثر إيجابي في تنفيذ القرارات وزيادة حالة الانسجام في العمل، وذلك عبر الزيارات التفقدية، وشرح وجهات النظر، وعقد لقاءات مستمرة.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي
7	وضع معايير منهجية لاختيار القيادات الاستراتيجية، وفق شروط تتضمن: المؤهلات العلمية، المهارات والخبرات العملية، المبادرة والإبداع.	قيادة وزارة الداخلية

10	حفز وتشجيع القيادات الاستراتيجية على ابتكار طرق ووسائل إبداعية في مجالات أعمالهم الوظيفية.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي
النتيجة الثانية		تمتلك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت النتيجة بدرجة جيدة (69.96%).
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	تحليل البيئة الأمنية لمعالجة الأسباب المؤدية لوقوع الأزمات، وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين عبر خطط منظمة تُعد من قبل القيادة.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي إدارة المعلومات
2	توظيف جميع الإمكانيات والمقدرات الخاصة بالوزارة، لدعم مساندة المختصين في إدارة الأزمات الأمنية وتذليل العقبات والتحديات أمام تنفيذ مهامهم.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي المالية العسكرية
3	تبني استراتيجية هجومية-وقائية، في إدارة الأزمات الأمنية، من خلال المبادرة والتنبؤ والاستشراف، للوصول لحالة من الوقاية وتقليل الآثار السلبية للأزمات الأمنية.	قيادة جهاز الأمن الداخلي إدارة المعلومات
4	عقد تحالفات استراتيجية مع الهيئات الحكومية والمحلية وأفرع وزارة الداخلية، ذات العلاقة بإدارة الأزمات أمنياً ومجتمعياً.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي مؤسسات المجتمع المدني
5	الاستفادة من الوسائل الإعلامية المتعددة ووسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات الأمنية، عبر (طمأنة المواطنين، توضيح الأحداث بدقة لمنع الشائعات، ردع المخالفين).	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي إعلام وزارة الداخلية
6	عقد محاكاة عملية ومناورات ميدانية للعاملين في وزارة الداخلية للتدريب على التعامل مع الأزمات الأمنية، عبر سيناريوهات متعددة الأشكال.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي
7	ضرورة إنهاء حالة الانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتبني استراتيجية أمنية وطنية موحدة تدعم حقوق الشعب الفلسطيني.	المجلس التشريعي مجلس الوزراء التنظيمات الفلسطينية
8	سن قوانين خاصة لمعاقبة مفتعلي الجرائم التي تؤدي إلى حدوث أزمات الأمنية، ورفع الغطاء التنظيمي والمجتمعي عنهم.	المجلس التشريعي قيادة وزارة الداخلية
9	إنشاء منظومة سيطرة وتحكم خاصة بإدارة الأزمات الأمنية، بين قطاعات وزارة الداخلية المختلفة، تعمل على تحديد الصلاحيات والمهام الوظيفية لكل جهاز أمني.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي إدارة المعلومات
10	تعزيز ثقافة الوعي الأمني لدى شرائح المجتمع المختلفة لما له من دور فاعل، في دعم ومساندة الأجهزة الأمنية، من خلال برامج متلفزة وعبر صفحات الإنترنت.	قيادة وزارة الداخلية إعلام وزارة الداخلية

11	تمتية قدرات العاملين في الأجهزة الأمنية على سيناريو صناعة الأزمات بما يمكنها من المبادرة والسيطرة وتقليل عنصر المفاجأة التي تتصف بها الأزمات.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي إدارة المعلومات
النتيجة الثالثة		توجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.600**)، ومستوى دلالة (0.000).
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	تأهيل القيادات الأمنية على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، من خلال برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.	قيادة جهاز الأمن الداخلي مديرية التدريب
2	تشكيل وحدات وفرق متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية تقسم مثلاً حسب تصنيفات (سياسية، فكرية، وتخريرية، وإعلامية)، أو حسب مكان وقوع الأزمة (داخلياً وتكون من مسؤوليات جهاز الأمن الداخلي، خارجياً وتكون من مهام جهاز المخابرات العامة).	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي جهاز المخابرات العامة
النتيجة الرابعة		أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات الأمنية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (تفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي) وهي بنسبة تأثير (48.0%).
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	إنشاء مراكز بحث علمي متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، بحيث تكون رافداً منهجياً لأداء الوزارة، على أن يترأسها قيادات ذات بعد استراتيجي، لتركز على مفاهيم الاستشراف والتنبؤ.	وزير الداخلية قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي
2	إنشاء وحدات أمنية تقنية مجهزة بأحدث الوسائل الفنية، للعمل على حماية الوزارة من الاختراق الإلكتروني، ولتوجيهها في متابعة بعض الأزمات الأمنية الخاصة.	قيادة وزارة الداخلية قيادة جهاز الأمن الداخلي الإمداد المركزي
النتيجة الخامسة		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر؛ المؤهل العلمي؛ الرتبة العسكرية؛ المسمى الإداري؛ سنوات الخدمة؛ الإدارة).
م	التوصيات	جهة الاختصاص
1	استمرار تطبيق السياسة الموحدة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الميزانيات، المقدرات والإمكانات) بين جميع الإدارات والمحافظات، مع مراعاة الفرق في الأعداد وطبيعة المهام التخصصية.	قيادة وزارة الداخلية

#### 4.5 دراسات مستقبلية مقترحة:

1. أثر التخطيط الاستراتيجي على بناء منظومة الوقاية الأمنية.
2. استشراف المستقبل ودوره في حماية مكونات المجتمع الفلسطيني.
3. دور الرقابة الاستراتيجية في تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية.
4. صناعة الأزمات وأثرها في السيطرة على الأحداث الأمنية.
5. دور القيادة الاستراتيجية في إدارة العمليات الأمنية.
6. دور إدارة الأزمات الأمنية في مواجهة الحرب النفسية.
7. تحليل البيئة الاستراتيجية وأثره على إعداد تقديرات المواقف الأمنية.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر

▪ القرآن الكريم.

## ثانياً: المراجع العربية

## ❖ الكتب

- أبو سريع، أحمد عبد الرحمن (2008). المنظمة المتكاملة في إدارة الأزمات والكوارث. ط1. القاهرة: مؤسسة الطويجي.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو نبعة، عبدالعزيز (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- أبو عامر، عدنان (2010). العدوان على غزة " حرب الفرقان. غزة : مركز رؤى للدراسات والأبحاث.
- أبو فارة، يوسف (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، الظاهر نعيم (2009). الإدارة الاستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات). ط1. عمان: عالم الكتب الحديث.
- أحمد، أشرف السعيد (2011). أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات الأمنية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أحمد (2002). إدارة الأزمات التعليمية. منظور عالمي. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2001). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.
- - (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- البكري، إياد شاكر (2003). تقنيات الاتصال بين زمنين. عمان: دار الشروق.
- برنوطي، سعاد نايف (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- بيتي كولاريللي ، هيوز،ريتشارد (2006). كيف تصبح قائداً استراتيجياً. الرياض: مكتبة العبيكان.
- توفيق، عبد الرحمن (2002). العملية التدريبية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة (بمبيك).
- تريان، كمال محمد (2013). الأمن الفكري. غزة: كلية العودة الجامعية.
- جاد الله، محمود (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2012). القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حبتور، محمد صالح (2000). الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا. الأردن: العربية الدولية للنشر والتوزيع.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2009). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. ط 2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن - الدوري، مؤيد عبدالرحمن (2008). إدارة البنوك "مدخل كمي واستراتيجي معاصر". ط4. عمان: دار وائل للنشر.
- حريز، سامي محمد هشام (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار البداية.
- الحملاوي، محمد رشاد (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحسن، حسين بن محمد (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.
- الخضير، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات. ط1. القاهرة: النيل العربية.
- — (2002) إدارة الأزمات "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف". ط2. القاهرة: مجموعة النيل العربية.



- الدباغ، رياض - السالمي، علاء (2001). تقنيات المعلومات الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.
- الدبس، ريم (2004). أمن شبكات المعلومات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الدليمي، عبد الرزاق (2011). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- رزقة، يوسف (2008). الطريق الصعب" تجربة حماس في الحكومة الحادية عشرة". غزة.
- الرشد، صالح عبد رضا (2008). الإدارة الاستراتيجية "مدخل تكاملي". عمان: دار المناهج.
- الرويلي، علي بن هلهول (2011). الأزمات: تعريفها - أبعادها - أسبابها. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية - كلية العلوم الاستراتيجية.
- الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- زيدان، ممدوح (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- السراء، محمد بن حسن (2010). إدارة الأزمات الأمنية مهارات تدريبية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السامرائي، مهدي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي. عمان: دار جرير للنشر.
- سلمان، سلمان (2004). البعد الاستراتيجي للمعرفة. دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- السيد، رجب عبد الحميد (2000). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة: مطبعة الإيمان.
- سعود بن محمد وآخرون النمر (2001). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط5. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- سالم، محمد صلاح (2005). إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق. ط1. القاهرة: عين للدراسات والبحوث.

- السالم، مؤيد سعيد (2005). **منظمات التعلم**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم مؤيد سعيد (2005). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**. ط1. عمان: دار وائل.
- سعيد، السيد (2006). **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث**. القاهرة: دار العلوم للنشر.
- الشعلان، فهد أحمد (2002). **إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات**. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشدي، طارق عبد الله (2001). **آلية البناء الأمني لنظم المعلومات**. الرياض: دار الوطن للطباعة والنشر.
- الشيخ، سوسن سالم (2003). **إدارة ومعالجة الأزمات في الاسلام**. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الشهراني، سعد علي (2005). **إدارة عمليات الأزمات الأمنية**. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- صقر، مصباح (2011). **إصلاح الأمن الفلسطيني" بين التحديات الواقع ومقتضيات الطموح"**: غزة.
- صالح، أحمد وآخرون (2010). **الإدارة بالذكاءات-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الضحيان، عبد الرحمن ابراهيم (2001). **إدارة الأزمات والمفاوضات**. المدينة المنورة: دار المآثر.
- طه، طارق (2007). **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت**. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). **إدارة الأزمات**. ط1. إربد- عمان: عالم الكتب الحديث.
- عبد السلام، طارق (2008). **تقييم الأداء الأمني لمؤسسات في السلطة الوطنية الفلسطينية**. غزة: دار الكفاح.

- عبد الحي، وليد (2002). مدخل إلى تحليل الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية. ط1. عمان: المركز العلمي للدراسات السياسية.
- عبد السلام، أحمد تحسين (2006). الاحتراف في عالم الموبايل. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر.
- عبوي، زيد منير (2007). إدارة الأزمات. ط1. عمان. دار كنوز المعرفة.
- عز الدين، أحمد جلال (1999). إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: ابتكرك للطباعة والنشر والتوزيع.
- — (2002). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. ط2. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- — (2003). إدارة الوقت والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي (2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عثمان، فاروق (2004). التفاوض وإدارة الأزمات. ط1. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العارف، نادية (2000). الإدارة الاستراتيجية (الألفية الثالثة). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العدولني، محمدأكرم ، السويدان، طارق محمد (2000). القيادة في القرن الواحد والعشرين. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- عوض، محمد أحمد (2003). الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية. القاهرة : الدار الجامعية.

- العدلوني، محمد أكرم (2002). **العمل المؤسسي**. ط1. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر(2000). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**. جدة: مكتبة دار جدة.
- علاوة سلمى(2008). **إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة**. الجزائر: جامعة الجزائر.
- عريفج، سامي (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر.
- الأغا، إحسان (2000). **البحث التربوي**. غزة: مطبعة الأمل التجارية.
- الغامدي، منى راشد (2001). **رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي**. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- فتحي، محمد (2002). **الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**. القاهرة: دار النشر الإسلامية.
- كامل، عبد الوهاب محمد (2003). **سيكلوجية إدارة الأزمات**.
- الكبيسي، عامر بن خضير (2011). **الإدارة العامة الجديدة: مقوماتها، قيمها، قوامها** "سلسلة كتاب الرياض" الرياض: مؤسسة الإمامة للصحافة.
- — (2006). **التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية**. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كنعان، نواف (2002). **القيادة الإدارية**. ط2. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- —(1995). **القيادة الإدارية**. ط1. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- المربع، صالح (2012). **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية**. الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المغاري، هشام سليم (2010). **المعلومات الأمنية" مبادئها وأمنها"**. أكاديمية فلسطين للعلوم الأمنية، فلسطين: غزة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- المغربي، عبد الفتاح (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
  - مكاوي، حسن (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
  - ملح، يحيى (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
  - المومني، نائل محمد (2007). إدارة الكوارث والأزمات. عمان: المكتبة الوطنية.
  - ماهر، أحمد (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
  - ناي، جوزيف (2007). القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية. ترجمة محمد توفيق، الرياض: مكتبة العبيكان.
  - نجم، عبود نجم (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
  - هلال، محمد عبد الغني (2004). مهارات إدارة الأزمات. ط4. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
  - هاني، يوسف (2009). إدارة الأزمات. عمان: دار وائل للنشر.
  - يونس، طارق شريف (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
  - ياسين، مسعد غالب (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار العلمية للنشر والتوزيع.
  - ياغر، هاري آر، (2011). التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين. ترجمة راجح محرز علي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات.
- ❖ الرسائل العلمية
- أبو كميل، فريح (2015). دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين. رسالة ماجستير، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.

- أبوكويك، حسن (2012). دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية " دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة". رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو حسين، محمد موسى (2014). مقترح مكافحة النشاط الاستخباري الإسرائيلي في قطاع غزة " تجنيد العملاء نموذجاً". رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين: غزة.
- أبو ركة، عصام محمد عبد الرحمن (2013). معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط. رسالة ماجستير، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- أبو حجر، طارق (2014). القيادات الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. رسالة ماجستير، الاسماعيلية: جامعة قناة السويس.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (2005). الحالات الاستراتيجية نحو مدخل إجرائي تحليلي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- أبو طه، سامي سليم. (2013). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات " دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية محافظات غزة"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة.
- آل حسن، حسن عبدالعزيز (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطور التنظيمي. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- آل سعود، طلال (2013). دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ثابت، رائد حماد (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- جميل، أحمد نزار (2010). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين. رسالة دكتوراه، بغداد: جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.

- حرز، ابراهيم عبد الرحمن (2015). واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة.
- الحميدي، سليمان (2010). فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الخطيب، محمد حسن (2014). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات" دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية غزة.
- الخيري، محمد موسى (2003). دور التقنيات الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بأجهزة الأمن " دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية، رسالة ماجستير: جامعة نايف الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجديلي، ربحي (2006). واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الدعجاني، تركي بن نايف (2009). مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الرخيمي، ممدوح جلال (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- الرضيع، خالد وليد (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث" دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير: غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- زيادة، فهد محمد نعمان (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

- الزعبي، محمد موسى (2010). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السهلي، مشيب مطلق. (2014). فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية " دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت". رسالة ماجستير: جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شلهوب، عبد الإله بن سعود مساعد (2015). دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء أثناء الأزمات الأمنية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشهراني، علي (2012). تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشاوي، حمد بن فرحان (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين". رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- صالح، ماهر (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة. رسالة ماجستير، غزة : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الطيراوي، توفيق (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2010). أثر العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي " دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
- عارف، عالية عبد الحميد (2004). تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه ، القاهرة: جامعة عين شمس.
- عرفة، علي حسني (2015). معيقات دمج جهازي الأمن الداخلي والأمن الوقائي وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير: أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا، غزة.



- عفانة، حسين مروان ( 2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير: جامعة الأزهر، غزة.
- عواد، عبد الناصر أحمد (2014). مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات" دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير: أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا، غزة.
- العتبي، تركي عليته مازن (2014). مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- غنام، محمود محمد (2010). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. رسالة ماجستير: جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الخليل.
- غبرة، يوسف (2011). دور التقنيات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث) دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني) رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية الدراسات العليا- أكاديمية الشرطة.
- كلوب، أحمد (2012). دور القيادة الشرطة في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية لاستراتيجية مواجهة أزمة الثأر في المجتمع الفلسطيني. رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة.
- كريم، عبدالله (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في العربية السعودية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كليبي، محمد أحمد (2007). التقنيات الحديثة وانعكاسها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية " دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن)، رسالة ماجستير: جامعة نايف الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مناع، خالد خليل. (2015). واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة" من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير. أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا: غزة.

- المربع، صالح بن سعد (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المانع، محمد بن علي (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير: جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المطيري، تامر بن ملوح (2003). القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره. رسالة ماجستير، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- المصري، سلمان (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- نصر، إياد عمران (2014). واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير: أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا، غزة.
- النخالة، رضوان (2015). القيادات الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- النميان، عبد الله عبد الرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الوهاس، محمد (2002). دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقتي الرياض ومكة المكرمة. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- وسام صبحي اسليم (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية- فلسطين.

- يزبك، حسن راغب (2003). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية. رسالة ماجستير، لبنان: الجامعة الإسلامية في لبنان.

#### ❖ المؤتمرات العلمية

- صقر، هدى (2003). "المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة"، المنظمة العربية للتنمية الدولية. المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: دمشق.
- الطراونة، محمد إبراهيم (2009). "إدارة الأزمات الأمنية في الأردن". ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث. عمان: مركز الدراسات الاستراتيجية الأمنية. مايو: 2009 .

#### ❖ الدوريات والمجلات

- أمين، فضل صباح (2002). "الجدوى الفعلية لإدارة الأزمات الأمنية في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الإصدار الرابع.
- الباز، عفاف محمد (2012). "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات". الإصدار الثالث: جامعة القاهرة، القاهرة، ص 61-76.
- حسين، ضياء محمد. محمد، نسرين جاسم. الطائي، علي حسون (2011). "دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة" دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 4 (7).
- جهاز الأمن الداخلي (2015). "وثيقة داخلية". غزة.
- جهاز الأمن الداخلي (2013). اقتباسات من بعض أدبيات جهاز الأمن الداخلي - نشرات داخلية خاصة. غزة.
- السراء، محمد (2013). "إدارة الأزمات الأمنية". مجلة البحوث الأمنية، يونيو: 2013.
- سندي، طلعت (2000). "التطور التكنولوجي وأثره على العاملين". مجلة الإداري، الإصدار (88).
- عباس، خضر محمود (2007). "الإسلام والتحديات المعاصرة". الأزمة الأمنية في فلسطين وسيكولوجية الفلتان الأمني. غزة: الجامعة الإسلامية: كلية أصول الدين.

- عبد المطلب، صلاح الدين عبدالحמיד (2007). دور السيناريوهات الأمنية في الارتقاء بالأداء الأمني. الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة.
- الفيحان إيثار، جلاب إحسان (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 59.
- القحطاني، فيصل بن معيض. (2012). استراتيجيات إدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين" دراسة وصفية تحليلية لاستخدام الشبكات الاجتماعية الحديثة". المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، مجلد 28 العدد 55.
- كلو، صباح محمد (2000). "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاسها على المؤسسات المعلوماتية". الإصدار 2: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مسلم، علي عبد الهادي (2005). "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية". الإصدار 2: "مجلة الإدارة العامة.
- هيكلية جهاز الأمن الداخلي (2011). وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني: غزة.
- هيئة التنظيم والإدارة (2013). وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني: غزة.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Sara Campo (2014): Hotel innovation and performance in times of crisis. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol (26), no (8).
- Lear, Lorraine Wendy (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University Of South Africa Graduate School Of Business Leadership.
- Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and RelationalE for Economizing-Strategizing Principles», Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.
- Wang, Wei-Tsong. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis, Industrial Management & Data Systems. Vol. 109(4) , pp: 445-462.
- Taylor, James, (2008) "De Lourdes Machado, Maria; Peterson, Marvin Leadership and Strategic Management: Priorities and Planning", European Journal of Education, Vol. 43, N. 3, pp.369-386.

- Kristina's, T. (2008).information technology and crisis management, master thesis, VT INFM02.
- Houze, R. (2002). "What Makes Leadership Different?", Higher Education, Vol. 20, No. 4, pp. 263-287.
- Orifice, M. (2000). Developing effective crisis management: the role of a project manager, school business affairs, 66(9).
- M Vera, D.& Crossan (2004) Strategic Leadership and Organizational Learning .. Academy of Management Review.
- A & 'Chan, A Wong(2010) Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Contexts .China: International Journal of Hospitality Management.
- M., Meredith, and Murrell (2000) Empowering Employee .New York: McGraw-Hill.
- Auguston, nr managing(1995) the crisis yoy trid to perventy Harvard business review an vol.2.
- C. and McGoldrick, J Lashley(1994) The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations Empowerment in Organization .Vol.2.
- Flint & 'E. Czuba, Cheryl Michigan.(2004) Empowerment: What is it ?, Joe Journal, 5664, pp.3-4 .
- Pisapia, John (2009) The Strategic Leader – New Tactics for A Globalizing World. Information Age Publishing, USA.
- M Macmillan H & Tampoe(2000) Strategic Management: Process,Concept & Implementation .Oxford: Oxford University Press.
- Crossan, M.,LANE, H.,& White, (1999) An organizational learing framerwork: tuition to institution. Academy OF Management Review,
- M.A Hitt(2001) Strategic Management :Competitiveness & Gloablization . Ireland: South-Westren College Publishing.
- Mungonge, goliath (2007) Acase study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in zambia. zambia.
- Kliyaka M. & el (2011): "Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance : A Qualitative Study on Private Hospitals" ,Procedia – Social and Behavioral Sciences , Vol.24pp. 1521-1529.
- 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.
- S.Riad.(2005) The Power of Organizatinal Clture as a Discursive Formation in Merger Integration Organizatinal studies .vol 26.

رابعاً: المقابلات

- هشام سليم المغاري، عميد كلية العودة الجامعية، (مقابلة، 20/11/2016).

خامساً: المواقع الإلكترونية

- جبار، قاسم محمد (2004). www.kitabat.com. (تاريخ الوصول 20. 4. 2016).
- <http://www.moi.gov.ps>. (تاريخ الوصول 3. 8. 2016).
- <http://www.moi.pna.ps>. (تاريخ الوصول 3. 8. 2016).

## الملاحق

## ملحق رقم (1): مخاطبة تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies  
مسار النخبة



السبت: 19 مارس، 2016  
No: MPA, EX, 3741

حَفِظَتْ وَبُورِكَتْ،،،

الأخ العميد/ سامي عودة  
مدير جهاز الأمن الداخلي  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

## الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديك عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة،  
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمد عصام ياسين اسليم، برقم  
جامعي: 120140147، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:  
(دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني  
الفلسطيني)، ونظراً لحاجة الباحث للعديد من المعلومات والبيانات والأبحاث والاستبانات  
والإحصائيات والتقارير ولوائح الجهاز وإجراء المقابلات، نرجو منكم تسهيل مهمته في الحصول  
عليها، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
رئيسة الأكاديمية  
محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية

نسخة ل:

- ملف الطالب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421  
+970 8 2821838  
+970 8 2844470  
+970 8 2861245

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة  
برنامج القيادة والإدارة



الأخ الموظف المحترم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع/ جمع بيانات لغرض البحث العلمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية  
بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في القيادة والإدارة.

لذا وفي إطار جمع البيانات اللازمة، نأمل التعاون بالإجابة عن فقرات الاستبانة،  
شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم.  
علماً بأن هذه البيانات ستكون سرية، وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

**الباحث**

**محمد عصام ياسين اسليم**



أولاً: البيانات الشخصية

▪ من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك؛ مما يلي:

1. العمر:

- أقل من 30 سنة       من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة       50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

- دراسات عليا       بكالوريوس       دبلوم  
 ثانوية عامة       أقل من ثانوية عامة

3. الرتبة:

- عميد       عقيد  
 مقدم       رائد

4. المسمى الإداري:

- مدير عام       نائب مدير عام       مساعد مدير عام  
 مدير إدارة/محافظة       نائب مدير إدارة/محافظة       مدير دائرة  
 رئيس قسم

5. عدد سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات       من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة       15 سنة فأكثر

6. المحافظة التي تعمل بها:

- إدارة مركزية       محافظة شمال غزة       محافظة غزة  
 المحافظة الوسطى       محافظة خان يونس       محافظة رفح

ثانياً: محاور الاستبانة وفقراتها

يرجى قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة عنها بدقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي بوضع الإشارة (✓) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة.

رقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>المحور الأول: القيادة الاستراتيجية</b>						
<b>البعد الأول: نشر التعلم التنظيمي</b>						
1	يُعد التعلم التنظيمي أولوية لدى القيادة.					
2	تقوم القيادة بتحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التعليمية والتدريبية.					
3	أحرص على المشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي.					
4	تناقش أخطاء العمل بصراحة من أجل التعلم والاستفادة منها.					
5	يتم قياس مستوى أداء العاملين باستمرار من أجل تطوير أدائهم.					
6	توفر القيادة للعاملين أحدث المواد والوسائل التعليمية في مجال تخصصاتهم العملية.					
7	يُقيم العائد على التعلم التنظيمي من قبل القيادة.					
8	يساهم التعلم التنظيمي في رفع كفاءتي ويزيد من فاعليتي.					
9	يساهم التعلم التنظيمي في تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل.					
10	يوجد خطة استراتيجية واضحة لنشر التعلم التنظيمي.					
<b>البعد الثاني: تمكين العاملين</b>						
1	تحرص القيادة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً فاعلاً.					
2	تحترم القيادة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي.					
3	يشارك العاملون في وضع الأهداف التنظيمية للجهاز.					
4	يتم تحفيزي من قبل رؤسائي على تحمل مسؤوليات أكبر وأوسع من نطاق إشرافي المباشر.					
5	تلقي مبادرات واجتهاداتي تشجيعاً من قبل القيادة.					
6	يتم إشراك العاملون في عملية اتخاذ القرارات.					
7	يوجد استقلالية لدى العاملين في اتخاذ القرارات في حدود مسؤولياتهم.					
8	تشكل فرق عمل لها كامل الصلاحيات لإدارة الأزمات الأمنية.					
9	تُتاح المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم.					
10	تمكيني من قبل القيادة زاد من ولائي للعمل.					

رقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>البعد الثالث: نشر الثقافة التنظيمية</b>						
1	تتبنى القيادة قيماً أساسية ملزمة للعاملين في إدارتها مثل (التربقيات، العلاقات، المسؤوليات، الحقوق).					
2	أشعر بأهمية العمل الذي تقوم به القيادة من أجل تحسين مستوى الأداء.					
3	تقوم القيادة بنشر وتوضيح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة لجميع العاملين.					
4	يضبط العمل مجموعة من الأنظمة واللوائح التنظيمية.					
5	أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي.					
6	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.					
7	أشعر بالعدل ويتم التعامل معي بمساواة كما باقي العاملين.					
8	تتمى القيادة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الجهاز.					
9	تحرص القيادة على تقديم خدمات متميزة للعاملين وفقاً للإمكانات المادية المتاحة.					
10	يتم تنفيذ طريقة إجراءات العمل في الجهاز بسرعة وسهولة.					
<b>البعد الرابع: التصور الاستراتيجي</b>						
1	يوجد خطة استراتيجية للجهاز واضحة ومكتوبة.					
2	تمتلك القيادة رؤية ورسالة استراتيجية تعمل لتحقيقها.					
3	يوجد داخل القيادة كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الاستراتيجيات.					
4	تستخدم القيادة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.					
5	استشراف المستقبل من قبل القيادة عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.					
6	تضع القيادة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.					
7	تتنبأ القيادة بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية.					
8	يوجد توافق بين استراتيجيات الجهاز وهيكله التنظيمي.					
9	أرى أن عملية تنفيذ استراتيجيات الجهاز بمفهومها العلمي ضرورة ملحة.					
10	تقوم القيادة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجهاز بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلية.					

رقم	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
<b>البعد الخامس: تفعيل التقنيات الحديثة</b>						
1	تعتمد القيادة في أعمالها على قاعدة بيانات ومعلومات منظمة.					
2	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية وأرشفة المعلومات.					
3	يتم توظيف بعض التقنيات الحديثة في العمل (الانترنت؛ الفاكس؛ الطابعة؛ الهاتف؛ أجهزة العرض lcd؛ أجهزة الاتصال اللاسلكي).					
4	توفر القيادة الأدوات التقنية الحديثة المساعدة في تحسين العمل.					
5	يتم توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.					
6	تراعى الإحتياطات الأمنية في حفظ المعلومات من الاختراق والتخريب.					
7	تهتم القيادة بتنسيق العمل بين الإدارات العاملة من خلال تدعيم تقنية المعلومات الأمانة.					
8	توفر التقنيات الحديثة الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ مهام العمل.					
9	تساهم التقنيات الحديثة في تحسين جودة مخرجات العمل.					
10	يتم تدريب العاملين على الاستخدام الصحيح والأمن للتقنيات الحديثة.					
<b>البعد السادس: الرقابة التنظيمية</b>						
1	توجد أنظمة واضحة للرقابة الإدارية على الأقسام والإدارات المختلفة.					
2	يبرز دور الرقابة في الحيلولة دون وقوع الأخطاء الإدارية.					
3	يوجد نماذج إدارية واضحة لمتابعة وتقييم العملية الرقابية.					
4	يتم تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في الجهاز.					
5	يوجد اهتمام لدى الإدارة بالعملية الرقابية.					
6	تتعدد الجهات التي تمارس الرقابة التنظيمية.					
7	تتنوع الوسائل التي يتم استخدامها في الرقابة التنظيمية.					
8	يتم تشجيع العاملين وتوعيتهم بأهمية ممارسة الرقابة الإدارية.					
9	يتم استخدام وسائل متطورة في العملية الرقابية.					
10	تتابع القيادة مخرجات العملية الرقابية وتقوم بمد الجهات الاختصاص بتغذية راجعة حول النتائج المتوفرة.					

رقم	الفقرة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
<b>المحور الثاني: إدارة الأزمات الأمنية</b>						
1	تمتلك القيادة الخبرة في إدارة الأزمات الأمنية.					
2	يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في الجهاز لإدارة الأزمات الأمنية.					
3	تعمل القيادة على إقامة تحالفات استراتيجية مع هيئات ذات علاقة بإدارة الأزمات الأمنية.					
4	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع الظروف والأزمات الأمنية المفاجئة.					
5	تعتمد القيادة على الحلول الإبداعية في التعامل مع الأزمات الأمنية.					
6	تمتلك القيادة المهارة الكافية في تحليل الأزمة الأمنية ومعرفة أسباب نشوئها.					
7	يوجد لدى القيادة خطة لتوزيع المهام على العاملين أثناء الأزمات الأمنية.					
8	تُفضل القيادة استخدام استراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات الأمنية.					
9	تستخدم القيادة استراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات الأمنية.					
10	تستخدم القيادة استراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات الأمنية.					
11	تهتم القيادة بتنبؤ واستشراف الأزمات الأمنية وتضع برامج للتعامل معها.					
12	توضع سيناريوهات متعددة تحاكي حدوث أزمات أمنية.					
13	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأزمات الأمنية.					
14	يتم الاستفادة من التجارب السابقة لتجنب الوقوع في أخطاء الماضي.					
15	تعقد القيادة مناورات عملية تحاكي وقوع أزمات أمنية.					

## ملحق رقم (3): مخاطبة تحكيم الدراسة



### برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة برنامج القيادة والإدارة



السيد / ..... حفظه الله ورعاه ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع/ تحكيم استبانة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يقوم الباحث/ محمد عصام اسليم بإعداد دراسة الماجستير في القيادة والإدارة، بعنوان؛ دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وسيتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من رتبة رائد فما فوق، والدراسة بإشراف مشترك بين الدكتور/ منصور محمد علي الأيوبي والدكتور/ هشام سليم المغاري.

وبناءً على خبرتكم ومعرفتكم العلمية الطويلة أضع بين أيديكم الاستبانة؛ بهدف تحكيمها قبل البدء بتوزيعها ميدانياً.

لذا أرجو منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حولها ولكم جزيل الشكر.

- مرفق (فرضيات الدراسة، مصطلحات الدراسة)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد عصام ياسين اسليم

## ملحق رقم (4): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م	الاسم	الصفة الوظيفية
1	د. محمد إبراهيم المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
2	د. أحمد جواد الوادية	النائب الأكاديمي في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
3	د. محمد عبد العزيز الجريسي	مساعد رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لشئون البحث العلمي.
4	د. إياد علي الدجني	أستاذ مساعد إدارة تربوية بالجامعة الإسلامية.
5	د. نبيل عبد اللوح	محاضر في أكاديمية السياسة والإدارة. مدير عام التدريب بديوان الموظفين العام.
6	د. أحمد عرابي الترك	محاضر في كلية الآداب بالجامعة الإسلامية.
7	د. نافذ محمد بركات	رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية والإحصاء التطبيقي في الجامعة الإسلامية.
8	د. إبراهيم محمود حبيب	رئيس الشؤون الأكاديمية في كلية الرباط الجامعية" كلية الشرطة". محاضر في أكاديمية السياسة والإدارة.
9	د. أحمد عبد الفتاح كلوب	أستاذ العلوم الشرطية والإدارية.
10	د. ماهر موسى درغام	محاضر في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
11	د. عاطف عبد الحميد الشويخ	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في كلية فلسطين التقنية.
12	د. أديب أنور زين الدين	أستاذ مساعد إدارة الأعمال في كلية فلسطين التقنية.