

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمن 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 referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

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

Student's name: Osama N. Abushaban

اسم الطالب: أسامة ناصر الدين أبو شعبان

Date: 26/02/2017

التاريخ: 14 جمادى الثانية، 1438 هـ

Signature:



التوقيع:



جامعة الأقصى - غزة

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



أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

إعداد الباحث

أسامة ناصر الدين أبو شعبان

إشراف

د. منصور محمد علي الأيوبي د. هشام سليم المغاري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1438هـ - 2017م



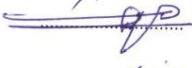

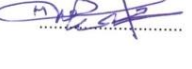
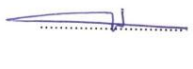
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أسامة ناصر الدين سامي أبو شعبان، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني"

بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 29 جمادى الأولى 1438هـ، الموافق 2017/02/26م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

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

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ، وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ

خَيْرًا كَثِيرًا، وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(سورة البقرة: 269)

إِهْدَاء

♥ إلى صاحبي الفضل بعد الله، أبي الحبيب وأمي الغالية.

♥ إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم، أخي وأخواتي.

♥ إلى من تلونت أيامي بهم بالحب والأمل، صديقي ورفاقي.

♥ إلى من حملوا أرواحهم على أكفهم فلقوا الله شهداء.

♥ إلى من جادوا بزهرة شبابهم وسني عمرهم، الأسرى البواسل.

♥ إلى العيون الساهرة على أمن وطني الحبيب، رجال الأمن.

شكركم تقيتني

قال الله تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾
(الأحقاف: 15)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض، والصلاة والسلام التامان الكاملان على الهادي البشير والسراج المنير، صاحب الوجه الأنور والجبين الأزهر، المعلم الأول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين وصحبه ومن اقتفى أثره بإحسان إلى يوم الدين وبعد،،،

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أستاذي الفاضلين؛ الدكتور منصور محمد علي الأيوبي، والدكتور هشام سليم المغاري على ما أولياه لي من اهتمام ورعاية ومتابعة، وما قدماه من جهد ووقت وخبرة لإنجاز هذا الجهد المتواضع، ولأعضاء لجنة المناقشة، كلاً من د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً، ود. إبراهيم محمود حبيب مناقشاً خارجياً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان من السادة المحكمين، وللضباط العاملين في جهاز الأمن الداخلي لما أبدوه من عناية في الإجابة عن بنود الاستبانة.

والشكر موصول لكل من ساهم بالنصح أو الدعاء في سبيل إنجاز هذا الجهد، وإلى والديّ الكريمين وشقيقي وشقيقتي وأصدقائي وزملائي لهم كل الحب والتقدير والامتنان.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي، ممارسة التفكير الاستراتيجي، معوقات التفكير الاستراتيجي) في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق. حيث قام الباحث باختيار عينة شاملة بلغت (137) موظفاً، وقد تم استرداد (132) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (96.4%)، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في المستويات الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني كان بدرجة كبيرة بنسبة 75.23%.
2. درجة ممارسة عملية صنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة بنسبة 71.16%.
3. توجد علاقة طردية بين واقع التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة ارتباط 0.469.
4. يؤثر بعد "ممارسة التفكير الاستراتيجي" بدرجة أعلى من باقي الأبعاد في صنع القرار الأمني بنسبة 21%.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الإداري لصالح مسمى مدير دائرة.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

1. تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
2. تعزيز ممارسة عملية صنع القرار الأمني بأبعاده وخطواته المختلفة، وزيادة مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
3. تصميم خطط وبرامج عمل تساهم في حل مشكلة عدم انتظام الرواتب والموازنات التسيرية.

*Abstract**The Impact Of Strategic Thinking In Security Decision Making
In The Ministry Of Interior Palestinian National Security*

This study aimed at identifying the impact of strategic thinking (styles, practices and obstacles) in security decision making in the Ministry of Interior and Palestinian National Security. The researcher used the questionnaire as a key instrument and the descriptive analytical design to achieve the objectives of the study. The questionnaire was used to collect necessary data based on the literature review. The study population consisted of all those who work in the supervisory positions in The Internal Security Agency in the position of major and higher positions. The researcher has collected a sample of (137) employees, and (132) completed questionnaires were returned for purposes of statistical analysis with a response rate of (96.4%). The researcher used statistical packages (SPSS) program to analyze and process the data statistically.

The study resulted in significant findings; 1. The level of strategic thinking skills of those who work in supervisory positions in The Ministry of Interior and Palestinian National Security was strongly agree with a percentage of 75.23%, 2. The scale of practicing the security decision making process by those who work in supervisory positions in the Ministry of Interior and Palestinian National Security was strongly agree with a percentage of 71.16%, 3. There is a positive relationship between the reality of strategic thinking and security decision making for the employees in supervisory positions in The Ministry of Interior and Palestinian National Security with a correlation degree of 0.469, 4. Dimension of practicing strategic thinking has more impact than other dimensions in security decision making with a percentage of 21%, 5. No significant differences between the rates of respondents' opinions on the security decision making attributed to age, academic qualification, military rank, years of service and the city, while there exist significant differences attributed to the administrative job title towards the department director title.

The study came up with the following main recommendations: Enhancing strategic thinking practice in the Ministry of Interior and the Palestinian National Security, enhancing the strategic decision-making process with its several dimensions and increasing the level of employees' participation in decision making, and designing plans and work programs that contribute to the problem of salaries irregularity and budgets.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	#
أ	آية قرآنية	▪
ب	إهداء	▪
ج	شكر وتقدير	▪
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	▪
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	▪
و	قائمة المحتويات	▪
ط	قائمة الجداول	▪
ل	قائمة الأشكال	▪
ل	قائمة الملاحق	▪
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة الدراسة	1.1
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	1.2
5	أهداف الدراسة	1.3
5	أهمية الدراسة	1.4
7	فرضيات الدراسة	1.5
8	متغيرات الدراسة	1.6
9	حدود الدراسة	1.7
9	مصطلحات الدراسة	1.8
10	صعوبات واجهت الباحث	1.9
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
12	المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي	
13	تمهيد	
14	المطلب الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي	
15	مفهوم التفكير والتفكير الاستراتيجي	2.1.1.1
17	بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي	2.1.1.2
18	عناصر التفكير الاستراتيجي	2.1.1.3
19	أهمية التفكير الاستراتيجي	2.1.1.4

20	سمات التفكير الاستراتيجي	2.1.1.5
22	خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي	2.1.16
24	المطلب الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي	
25	أنماط التفكير الاستراتيجي	2.1.2.1
27	ممارسة التفكير الاستراتيجي	2.1.2.2
40	معوقات التفكير الاستراتيجي	2.1.2.3
44	خلاصة المبحث	
45	المبحث الثاني: صنع القرار الأمني	
46	تمهيد	
47	المطلب الأول: صنع القرار واتخاذ	
48	مفهوم القرار	2.2.1.1
49	أنواع القرارات	2.2.1.2
51	مراحل صنع واتخاذ القرار	2.2.1.3
54	العوامل المؤثرة في صنع القرار	2.2.1.4
56	أساليب صنع واتخاذ القرارات	2.2.1.5
58	المطلب الثاني: القرارات الأمنية	
59	مفهوم القرار الأمني	2.2.2.1
61	أنواع القرارات الأمنية	2.2.2.2
63	سمات القرارات الأمنية	2.2.2.3
63	المشاركة في صنع القرار الأمني	2.2.2.4
65	معوقات صنع القرار الأمني	2.2.2.5
69	خلاصة المبحث	
70	المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	
71	تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	2.3.1
71	نشأة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	2.3.2
72	رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	2.3.3
72	هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني	2.3.4
73	نشأة جهاز الأمن الداخلي	2.3.5
74	أهداف ومهام جهاز الأمن الداخلي	2.3.6
74	رؤية جهاز الأمن الداخلي	2.3.7

74	رسالة جهاز الأمن الداخلي	2.3.8
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
76	تمهيد	3.1
76	الدراسات المحلية	3.2
81	الدراسات العربية	3.3
86	الدراسات الأجنبية	3.4
91	التعقيب على الدراسات السابقة	3.5
92	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3.6
93	الفجوة البحثية	3.7
الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات		
95	المقدمة	4.1
95	منهجية وأسلوب الدراسة	4.2
96	مجتمع وعينة الدراسة	4.3
96	أداة الدراسة	4.4
97	خطوات بناء الاستبانة	4.5
97	صدق الاستبانة	4.6
105	ثبات الاستبانة	4.7
107	الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة	4.8
الفصل الخامس: التحليل والنقاش		
110	المقدمة	5.1
110	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	5.2
114	الوزن النسبي لفقرات الاستبانة	5.3
134	اختبار الفرضيات	5.4
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
160	تمهيد	6.1
160	النتائج	6.2
163	التوصيات	6.3
164	دراسات مستقبلية مقترحة	6.4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	#
33	مصفوفة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية	1
93	جدول الفجوة البحثية	2
96	درجات قياس استجابات المبحوثين	3
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أنماط التفكير الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	4
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال	5
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معوقات التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال	6
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال صنع القرار الأمني والدرجة الكلية للمجال	7
104	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (التفكير الاستراتيجي) والدرجة الكلية للمحور	8
105	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	9
106	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
107	درجات مقياس ليكرت الخماسي	11
110	ما تم استرداده من الاستبانات	12
110	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	13
111	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
112	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	15
112	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري	16
113	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	17
113	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	18
114	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير الشمولي	19
116	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التجريدي	20
117	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التشخيصي	21
119	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التخطيطي	22

121	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التحليل الاستراتيجي	23
122	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال صياغة الاستراتيجية	24
124	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنفيذ الاستراتيجية	25
126	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مراجعة وتقييم الاستراتيجية	26
127	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال معوقات البيئة الخارجية	27
129	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعوقات التنظيمية	28
130	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعوقات الشخصية	29
132	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات التفكير الإستراتيجي	30
133	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال صنع القرار الأمني	31
135	معامل الارتباط بين متغيرات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني	32
136	معامل الارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني	33
137	معامل الارتباط بين نمط التفكير الشمولي وصنع القرار الأمني	34
138	معامل الارتباط بين نمط التفكير التجريدي وصنع القرار الأمني	35
139	معامل الارتباط بين نمط التفكير التشخيصي وصنع القرار الأمني	36
140	معامل الارتباط بين نمط التفكير التخطيطي وصنع القرار الأمني	37
141	معامل الارتباط بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني	38
142	معامل الارتباط بين تقييم الأوضاع الحالية وصنع القرار الأمني	39
143	معامل الارتباط بين صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الأمني	40
144	معامل الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الأمني	41
145	معامل الارتباط بين مراجعة وتقييم الاستراتيجية وصنع القرار الأمني	42
146	معامل الارتباط بين معوقات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني	43
147	معامل الارتباط بين معوقات البيئة الخارجية وصنع القرار الأمني	44
148	معامل الارتباط بين المعوقات التنظيمية وصنع القرار الأمني	45
149	معامل الارتباط بين المعوقات الشخصية وصنع القرار الأمني	46
150	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	47
151	نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر	48
153	نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي	49
154	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية	50
155	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الإداري	51
156	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	52

157	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة	53
165	مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهة التنفيذ	54

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	#
8	متغيرات الدراسة	1
18	عناصر التفكير الاستراتيجي	2
21	سمات التفكير الاستراتيجي	3
25	أنماط التفكير الاستراتيجي	4
29	مقومات التفكير الاستراتيجي	5
30	أبعاد التفكير الاستراتيجي	6
31	عناصر البيئة الخارجية	7
36	الأهداف الفرعية والرئيسية والأهداف	8
40	مراجعة وتقييم الاستراتيجية	9
43	معوقات التفكير الاستراتيجي	10
50	أنواع القرارات	11
53	مراحل صنع واتخاذ القرار	12
56	العوامل المؤثرة في صنع القرار	13
60	عناصر مفهوم صنع القرار الأمني	14
62	أنواع القرارات الأمنية	15
64	درجات المشاركة في صنع القرار الأمني	16
68	معوقات صنع القرار الأمني	17
73	هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - محافظات غزة	18

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	#
174	مخاطبة تسهيل مهمة الباحث	1
175	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	2
183	مخاطبة المحكمين لتحكيم الاستبانة	3
184	قائمة المحكمين	4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 1.3 أهداف الدراسة.
- 1.4 أهمية الدراسة.
- 1.5 فرضيات الدراسة.
- 1.6 متغيرات الدراسة.
- 1.7 حدود الدراسة.
- 1.8 مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 1.9 صعوبات واجهت الباحث.

1.1 المقدمة:

يمر العالم في هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة، الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات.

وفي ظل التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل إذ باتت آخذة في الانهيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية (الشهري، 2010: 2).

وعلى غرار ما يعايشه العالم عموماً وإقليم الشرق الأوسط خصوصاً من اضطرابات أمنية متفاوتة، يعاني الفلسطينيون أزمات متجددة ومتزايدة، إلا أن ما يميز هذه الأزمات أنها أزمات مركبة، ذات أبعاد هيكلية تصيب مكونات المجتمع كافة، خاصة ما تعرضت له الأراضي الفلسطينية من أحداث أمنية داخلية مثل أحداث الفلتان الأمني والانقسام الفلسطيني عامي 2006-2007، وخارجية مثل الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة والتي من أبرزها الحروب على قطاع غزة في الأعوام 2008، 2012، 2014، والتي نجمت عنها أزمات أمنية مختلفة، واضعة صانع القرار أمام خيارات صعبة، في ظل حالة عدم التأكد السائدة.

ونظراً لحساسية القرار الأمني وخصوصيته والدور الاستراتيجي الذي يمثلته قادة الأمن في المجتمع، تكمن الحاجة لتمتع هؤلاء القادة بسمات التفكير الاستراتيجي الفعال، الذي يمكنهم من التبصر إلى النتائج بعيدة المدى المترتبة على القرار المتخذ من قبلهم، والتفكير ملياً قبل

إصدار القرارات حتى لا تنعكس الأمور سلباً وتسبب أزمات جديدة قد تكون أعمق تأثيراً وأشد وقعاً على الأمن العام في المجتمع.

وتعد عملية اتخاذ القرار الأمني، جوهر عمل الإدارة في الجهاز الأمني، وهذه القرارات وقتية أو يومية، مستمرة أو فصلية، محكومة بطبيعة العمل الأمني من حيث الزمان والمكان، والظروف المؤثرة ووسائل التطبيق، وذلك حسب طبيعة ومجال عمل الإدارة الأمنية (بو سمره، 2013: 2).

ولا يمكن فصل المهارات القيادية وخصوصاً التفكير الاستراتيجي عن جودة وكفاءة القرار الأمني الصادر عن هذه القيادات، خاصة القيادات الإدارية عالية المستوى، والمتمثلة بالإدارة العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

واستندت الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة إلى حقيقة هذه التحديات التي يواجهها قطاع غزة عامة، ووزارة الداخلية والأمن الوطني على وجه خاص والتي يقع على عاتقها مسؤولية حفظ الأمن الداخلي في القطاع، حيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة، واستباق الأزمات والتنبؤ بها لمواجهةها قبل وقوعها، ولتسيير أمور العمل في الوزارة من الناحية الإدارية والحفاظ على الأمن العام الداخلي من الناحية الأمنية وتجنيب المجتمع الفلسطيني تبعات أي أزمات أمنية قد تلحق به مستقبلاً.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الحالة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأمنية السائدة في المجتمع الفلسطيني وما تواجهه من مشاكل واضطرابات دائمة يسببها الاحتلال "الإسرائيلي" والظروف الإقليمية والدولية الراهنة، إضافة إلى حالة الانقسام السياسي الفلسطيني وما سببه من أزمات متلاحقة أصابت مكونات المجتمع، فكان لها أثرٌ جسيم على الاستقرار الأمني الداخلي مثل حالة الفلتان الأمني، والحروب "الإسرائيلية" الثلاث على محافظات غزة وما لازمها من مشاكل أمنية، وبروز دور وزارة الداخلية والأمن الوطني كمسئول عن حفظ الجبهة الداخلية، ولما كانت مشكلة صنع القرار الأمني من المشاكل ذات البعد الذي لا يمكن التنبؤ بعواقبه كونه يتمتع بحساسية عالية لما يترتب عليه من آثار على المستويين الاستراتيجي والآني، فإن صانع القرار الأمني

الفلسطيني يجب أن يظل على درجة عالية من الوعي والإلمام بالمعطيات المتوفرة وامتلاك النظرة الاستراتيجية ومهارات التفكير الاستراتيجي خلال عملية صنع القرار، حتى يكون القرار الصادر هو الأفضل، ويحافظ على حالة الاستقرار الأمني من جهة واحتواء أي مشاكل وأزمات قد تطرأ من جهة أخرى.

ولما للتفكير الاستراتيجي كمهارة من مهارات القيادة من آثار إيجابية، فقد تمثلت مشكلة البحث في دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن والوطني في محافظات غزة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس للتالي:

ما أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة امتلاك العاملين في الوظائف الإشرافية لأنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي؛ نمط التفكير التجريدي؛ نمط التفكير التشخيصي؛ نمط التفكير التخطيطي) بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
2. ما درجة ممارسة العاملين في الوظائف الإشرافية التفكير الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ مراجعة وتقييم الإستراتيجية) بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
3. ما درجة وجود معوقات التفكير الاستراتيجي (معوقات البيئة الخارجية؛ معوقات تنظيمية؛ معوقات شخصية) لدى العاملين الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
4. ما مدى قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية على صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
5. هل يوجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
6. هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير العاملين في الوظائف الإشرافية أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية؟

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في:

1. الكشف عن مدى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. التعرف إلى مدى ممارسة قادة وزارة الداخلية والأمن الوطني لمهارات التفكير الاستراتيجي.
3. الوقوف على أبرز المعوقات التي تمنع ممارسة العاملين في الوظائف الإشرافية لمهارات التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
4. تحديد مدى قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية على صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
5. دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
6. إبراز أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
7. 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 (المؤهل العلمي؛ العمر؛ الرتبة العسكرية؛ سنوات الخدمة؛ الإدارة).
8. تقديم توصيات عملية للقيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني للمساعدة في تطوير التفكير الاستراتيجي للمساهمة في صنع القرار الأمني.

1.4 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكشفها 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 التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني مع الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للموضوع.
2. يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة البحثية في التأسيس لموضوع التفكير الاستراتيجي في مجال العمل الأمني، حيث أن الباحث لاحظ ندرة واضحة في الأبحاث والدراسات الأمنية التي تطرقت إلى موضوع التفكير الاستراتيجي.
3. أهمية التفكير الاستراتيجي في استشراف المستقبل من خلال ربط المتغيرات ودراستها، حيث نتوقع أن تشكل الدراسة مرجعاً في التفكير الاستراتيجي الأمني.

ثانياً . الأهمية العملية (التطبيقية):

1. قد تساهم الدراسة في تزويد صناع القرار الأمني الفلسطيني بمعلومات ومهارات ومعارف نظرية وتطبيقية، في مهارات التفكير الاستراتيجي وضرورة تطبيقه في المؤسسة الأمنية الفلسطينية كسبيل نحو تحسين جودة القرار الأمني الفلسطيني.
2. قد من خلال البحث تستطيع وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة معرفة مستوى امتلاكهم لأبعاد التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
3. ممكن أن تستطيع وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة من خلال البحث معرفة مستوى امتلاكهم القدرة على صناعة القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
4. قد تسهم هذه الدراسة في تشخيص مشكلة واقعية وتقديم بعض المقترحات لمتخذي القرار لتبني مستويات أداء أفضل.

1.5 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 التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي؛ نمط التفكير التجريدي؛ نمط التفكير التشخيصي؛ نمط التفكير التخطيطي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التفكير الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ مراجعة وتقييم الاستراتيجية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات التفكير الاستراتيجي (معوقات البيئة الخارجية؛ معوقات تنظيمية؛ معوقات شخصية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

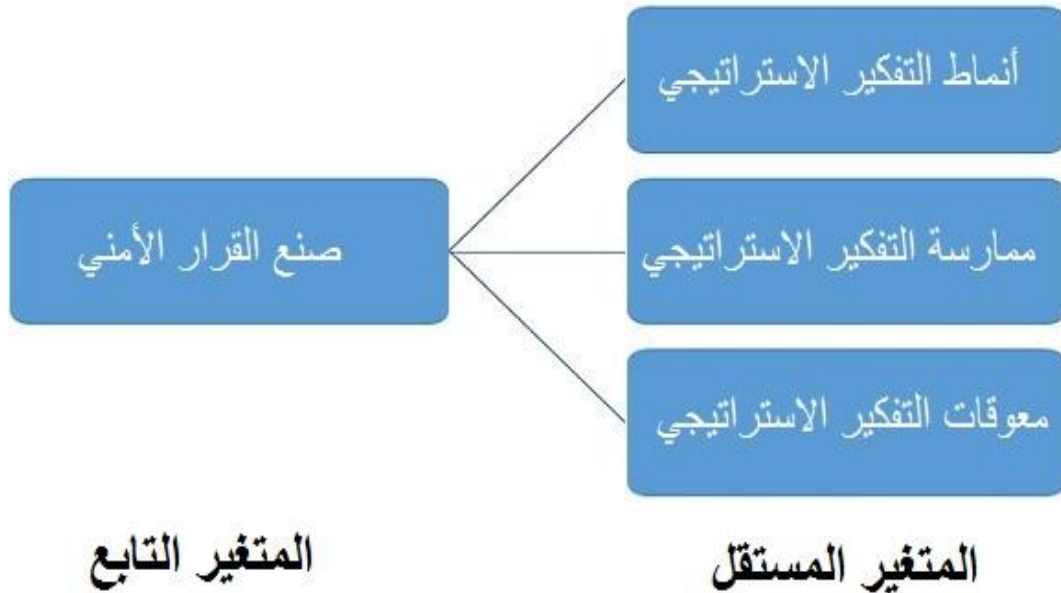
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي؛ العمر؛ الرتبة العسكرية؛ المسمى الإداري؛ سنوات الخدمة؛ الإدارة).

1.6 متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي). وقد اعتمد الباحث على كل من دراسة (الشهري، 2010)، ودراسة (الفواز، 2008) في تحديد متغيرات الدراسة.
- المتغيرات التابعة: صنع القرار الأمني.
- المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (المؤهل العلمي؛ العمر؛ الرتبة العسكرية؛ المسمى الإداري؛ سنوات الخدمة؛ الإدارة).



شكل (1) متغيرات الدراسة

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

1.7 حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال العام 2016م.
- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في محافظات غزة.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على أصحاب الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة (رتبة رائد فما فوق).

1.8 مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي: مدى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام القيادات الإشرافية بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والتنبؤ الدقيق بالمستقبل، وصياغة الاستراتيجيات وصناعة القرارات التي تتكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، آخذة بعين الاعتبار جميع الأبعاد الحرجة والمحورية.

التعريف الإجرائي لصنع القرار الأمني: جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار الأمني إلى حيز الوجود، بحيث يشتمل على خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليلها وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، ودراسة البدائل المتاحة تمهيداً لاختيار أفضل الحلول.

تعريف وزارة الداخلية والأمن الوطني: "إحدى الوزارات الفلسطينية، نشأت منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، تسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني، وتتشكل من شقين مدني وعسكري". (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، 2016).

تعريف جهاز الأمن الداخلي: هو أحد الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني، تم إنشاؤه في شهر يوليو من العام 2007م على إثر أحداث الفلتان الأمني والانقسام السياسي، ومن مهامه متابعة الحالة الأمنية في محافظات غزة، ومكافحة اختراقات العدو الصهيوني لأبناء المجتمع الفلسطيني. (الأمن الداخلي، 2015).

1.9 صعوبات الدراسة

- حالة الانقسام السياسي في المجتمع الفلسطيني ووجود وزارتين للداخلية واحدة في محافظات غزة والثانية الضفة الغربية المحتلة.
- الحروب "الإسرائيلية" على محافظات غزة وما يصاحبها من إرباك وتغيير في آليات العمل.
- ندرة المراجع والأدبيات المتعلقة بمحوري الدراسة الرئيسيين "التفكير الاستراتيجي، صنع القرار الأمني".
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت صنع القرار الأمني بشكل مباشر.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبانة على أفراد العينة بسبب طبيعة جهاز الأمن الداخلي السرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- ❖ المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي.
- ❖ المبحث الثاني: صنع القرار الأمني.
- ❖ المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي

تمهيد.

المطلب الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي.

خلاصة.

تمهيد

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها لبناء مركز استراتيجي وتتافسي مميز، يضمن لها البقاء والنمو، والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء في ظل المتغيرات البيئية التي تحيط بها داخلياً وخارجياً، وانطلاقاً من فكرة أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا إدارة بعيدة الأمد لمستقبل المنظمة بكل ما يكتفه من مفاجئات وغموض ومخاطر، ينبغي معها الاستعانة بأسلوب ونمط فريد يتجاوز التفكير التقليدي والآني إلى تصور وتفكير مبدع متجدد (الخفاجي، 2008: 209).

والتفكير كما يراه الطيب يُعرف بأنه: "العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والعمليات الذهنية ليضع المضامين باستخدام الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والإشارات والتعبيرات والخرائط، وذلك عند حل مشكلة معينة بحيث تشمل هذه العملية إدراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصرين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله (الطيب، 2006: 20)

إلا أن التفكير التقليدي بات اليوم غير مجدٍ إلى حد كبير في عالم بات يسمى بعالم السرعة، حيث التغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية تتسارع بشكل كبير واضعة صانع القرار أمام مستقبل مليء بحالة عدم التأكد، مما يضع الخطة الاستراتيجية أمام مفاصل حساسة، ولعل أبرز التطورات التي قد تؤثر في الخطة الاستراتيجية هو التطور التقني والتكنولوجي.

وقد ذهب بعض علماء الإدارة لاعتبار التفكير الاستراتيجي المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فيما ذهب آخرون إلى اعتباره مرحلة سابقة لعملية التخطيط الذي يبنى على نتائج التفكير الاستراتيجي.

وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في عملية صنع القرار واتخاذها، لما لها من أدوار وأبعاد متبادلة في هذا السياق، وهذا ما سيتم التطرق له في الإطار العملي للدراسة.

المطلب الأول

ماهية التفكير الاستراتيجي

- 2.1.1.1 مفهوم التفكير والتفكير الاستراتيجي.
- 2.1.1.2 بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
- 2.1.1.3 عناصر التفكير الاستراتيجي.
- 2.1.1.4 أهمية التفكير الاستراتيجي.
- 2.1.1.5 سمات التفكير الاستراتيجي.
- 2.1.1.6 خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي.

2.1.1.1 مفهوم التفكير والتفكير الاستراتيجي

ميز الله سبحانه وتعالى البشر عن سائر المخلوقات بنعمة العقل، وقد جاء القرآن الكريم مصدقاً وموضحاً أن الإنسان مكرم من الله عز وجل، حيث يقوم سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الإسراء: 70)، وفي موضع آخر بين دور البشر في قيادة العالم من منطلق الاستخلاف، حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 30).

ويرى الطيب بأن التفكير هو: "العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جيدة، من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية، ليضع المضامين باستخدام الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والإشارات والتعبيرات والخرائط، وذلك عند حل مشكلة معينة بحيث تشمل هذه العملية إدراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصرين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله" (الطيب، 2006: 20).

في حين يعرفه البعض على أنه: "عملية عقلية معرفية للاستجابات للمعلومات الجديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل والتعليل وإصدار الأحكام وحل المشكلات" (قطامين، 2008: 167).

والتفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، ويكون التعامل معها من خلال التصور والنوافذ الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010: 69).

والعمل الذي يبدو أحياناً أنه عفوي، لا يعني عدم امتلاك صاحبه للفكر الاستراتيجي، فالفكر الاستراتيجي جزء من تكوين الناجحين، يسري في عقولهم مسرى الدماء في شرايينهم. والعظماء والناجحون امتلكوا العقل الاستراتيجي قبل أن يتم التنظير له، وكان التنظير بمثابة محاولة لتفسير ما يدور في هذه العقول حتى تتخذ قرارات صائبة، كما أنه ساعد الكثيرين من

بعد على أن يختصروا الأشواط بدلاً من أن يتعلموا بطريقة التجربة والصواب والخطأ بمعزل عن تجربة البشر (السلطان، 2010: 105-106).

ويرى المغربي التفكير الاستراتيجي بأنه: "توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء توقعات مستقبلية دقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية (المغربي، 2009: 19).

في حين ينظر النعيمي للتفكير الاستراتيجي بأنه: "أسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر للأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية" (النعيمي، 2003: 49).

كما عرفه (الطيبي) بأنه: "القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية؛ بحيث يمد صاحبه بالقدرة على الفحص والتحليل (الطيبي، 2012: 131).

وعرفه (Tavakoli & Lawton, 2005: 159) بأنه عملية معرفية يجب أن تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء، ويحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة.

ومما سبق نستخلص أن التفكير الاستراتيجي هو قدرة ذهنية، تمد صاحبها بالقدرة على الفحص والتحليل من خلال مجموعة من الخبرات والمهارات الفطرية والمكتسبة، ويعتبر من مهام الإدارة الاستراتيجية كونه يساعد في التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويُمكن من صنع القرارات الاستراتيجية تتميز بالفعالية في سبيل تحقيق رؤية المنظمة.

2.1.1.2 بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يبدو للوهلة الأولى أن إبداع الاستراتيجيات وُلد التخطيط الاستراتيجي بشكل تلقائي، وذلك خطأ شائع. فالعلاقة بينهما ليست خطية بالمعنى البحت، وتصوّر أن التخطيط الاستراتيجي يقود لاستراتيجيات صحيحة بطريقة آلية أمر غير صحيح. والحقيقة أن الاستراتيجيات قد تولد من دون عمليات التخطيط المنهجية، فكم من قائد عظيم اخترع استراتيجيات النجاح، دون أن يمر بالعمليات المنهجية المعروفة حالياً (السلطان، 2010: 108).

ويرى منتزيرغ أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي فالأول يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة، كما أنه عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس ومجرد خطة سنوية، في حين يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجيات (ماهر، 2007: 23).

ويجب أن يدرك المدير الفارق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج ينتج عنه رؤية استراتيجية وحس استراتيجي وإدراك استراتيجي وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين الخطة الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك وفقها (خليفة، 2008: 26).

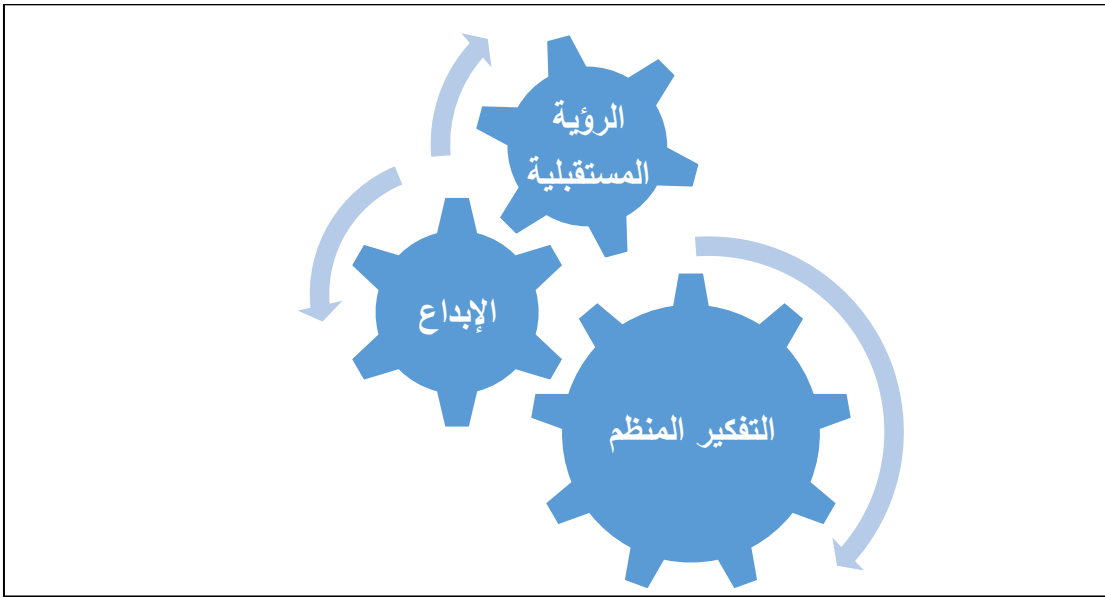
أما الإدارة الاستراتيجية تعرف بأنها "عملية صياغة الاستراتيجيات وخطتها وتحقيق ذلك من خلال إدارة التنظيم، فهي عملية إدارية يمارسها مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة بتحقيقها ورسم خط سير للوصول نحوها". (Allio, 2006: 15)

ونستنتج أن التفكير الاستراتيجي كعملية ذهنية يمارسها المفكرون الاستراتيجيون، تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث يعتبر التفكير الاستراتيجي عملية عصف ذهني تستحضر الماضي وتستفيد منه، وتدرس الحاضر لتقييمه، وتنبؤ بالمستقبل لتوقعه ورسم ملامحه، واضعةً الخطوط العريضة بين يدي المخطط الاستراتيجي لإعداد خطته الاستراتيجية التي تسيّر

بمنظمتها ومؤسسته نحو تحقيق الأهداف والغايات وإشراك جميع العاملين في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، لضمان وحدة الهدف وتحديد المسار ورفع كفاءة المنظمة في سوق الأعمال.

2.1.1.3 عناصر التفكير الاستراتيجي

يشتمل التفكير الاستراتيجي على العديد من العناصر التي تختلف عن بعضها البعض تبعاً لاختلاف علماء الإدارة في طرحها والتعاطي معها، حيث يعتبر بون (Bonn) "أن التفكير الاستراتيجي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في التفكير المنظم، الإبداع، والرؤية المستقبلية" (Bonn, 2005: 339).



(شكل 2) عناصر التفكير الاستراتيجي

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

1. التفكير المنظم: ينطلق المفكرون الاستراتيجيون لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية، والتي ترتبط به وتتفاعل معه، ولكل ما يسهم في إثراء النظام وتطويره من البداية حتى النهاية (الكبيسي، 2008: 51).
2. الإبداع: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، 2005: 22).

3. الرؤية المستقبلية: هي إحدى المهمات العظيمة للقيادة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، وهي لا تعني بالضرورة مجرد تصور أو تخيل ذي علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، بل هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بغرض توحيد العاملين تجاه أغراض المنظمة (النعمي، 2003: 48-49).

بينما ترى (Liedtka، 1998) أن عناصر التفكير الاستراتيجي تتمثل في:-

1. **القصد الاستراتيجي:** باعتبار أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية.
2. **التفكير الموجه نحو الغايات:** إذ يتجه التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.
3. **توقيت التفكير:** حيث أن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.
4. **شمولية التفكير:** الأمر الذي يجعل الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي والحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق.
5. **التوجه نحو الفرضيات:** إن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها وبالتالي يثبت صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة.

2.1.1.4 أهمية التفكير الاستراتيجي

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة. ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالافتتار، فقد برهنت تجارب الماضي أن تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير (العشي، 2013: 24).

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالنتبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، لذا فإن التفكير الاستراتيجي يتمتع بفوائد كبيرة للمنظمة، ومن أهمها كما يراها (الشهري، 2010: 45؛ الحسيني، 2006: 31):

1. ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين، بحيث تتآلف الجهود نحو أهداف وغايات محددة.
2. تنمية عادات التفكير في المستقبل، وتحديد التوجهات المستقبلية ووضوح الرؤية.
3. تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية أو العدائية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
4. التطوير الدائم والتحديث المستمر، مما يشكل حافزاً متجدداً لتحسين الأداء.
5. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
6. توفير فرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
7. تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
8. وضوح الرؤية والمسار المستقبلي للمنظمة.
9. تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها.

ونستنتج مما سبق مدى أهمية توافر مهارات التفكير الاستراتيجي ودورها في المؤثر في العوائد التنظيمية، والتي يمتد تأثيرها إلى نظم اتخاذ القرارات والهياكل التنظيمية في ضوء ما يلزمها من دقة في التصور والتنبؤ في ظل بيئات تتسم بالغموض وعدم التأكد.

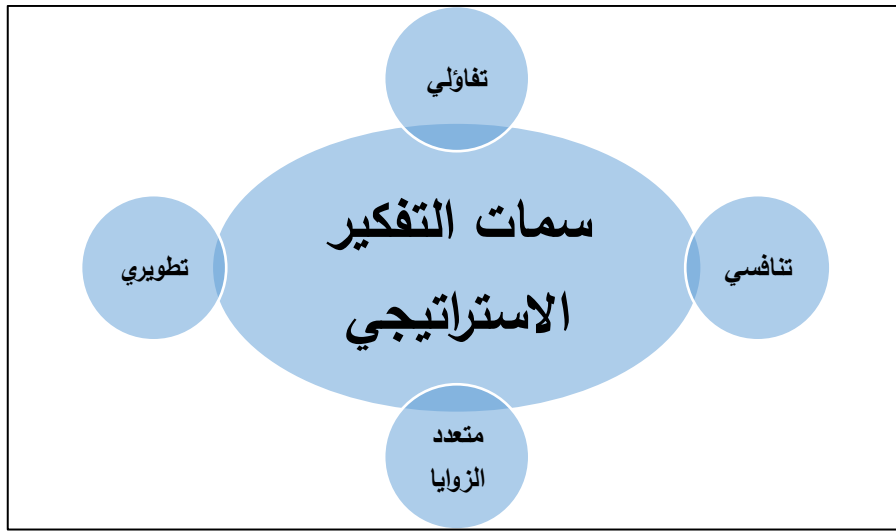
2.1.1.5 سمات التفكير الاستراتيجي

يتسم التفكير الاستراتيجي بعدد من الخصائص والسمات التي تجعل منه مهارةً إيجابيةً تحتاجها المنظمات والمؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها وأحجامها.

ويعدد الظاهر (2009) عدداً من الخصائص التي يتسم بها التفكير الاستراتيجي من

أهمها:-

1. تفكير تفاؤلي وإنساني، يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق العالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع، ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
2. تفكير تنافسي، يقر أفراده بواقعية الصراع بين الأقطاب والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول والبصيرة.
3. تفكير تطويري، إذ أنه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي.
4. متعدد الرؤية والزوايا، كونه يوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.



(شكل 3) سمات التفكير الاستراتيجي

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

ويرى الباحث في تعدد سمات التفكير الاستراتيجي ما بين التفاؤل والتنافس والتطوير وتعدد الزوايا وغيرها من السمات ما يجعله قريباً من الواقع متمتعاً بسمة الشمول والإلمام بالجوانب النفسية للعمل الإداري، وما يصاحبها من أثر استراتيجي سلبي أو إيجابي.

2.1.1.6 خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

إن ثمة ارتباط وثيق بين الفروق الفردية وعملية التفكير والذكاء، وهذا يعني أن العوامل التي تتدرج تحت الفروق الفردية تترك أثراً كبيراً في طريقة التفكير وكذلك ذكاء الفرد، فالتفكير الاستراتيجي كسلوك إنساني يخضع لما تخضع له قوانين البشر.

ويرى الكيسي (2008) أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارة التفكير الاستراتيجي، يتميزون

بعدد من الخصائص منها:-

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظمتهم.
2. القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه والتحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفنقر للمعلومات.
3. المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة، والتجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، والتمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
4. الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والإنصات، والرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
5. مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
6. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
7. ذوو رؤية تكاملية وشمولية، ويتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء وكأنها طريق النجاح.
8. يميلون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة، ومثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الانسان على صناعة مستقبله.
9. محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين، ويؤمنون بحرية الاختيار.

ويضيف (عابدين، 2002: 68) الخصائص التالية:-

1. التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.
2. المزوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها وبين التخطيط بنظرته المستقبلية.
3. ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه.

4. تبني المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها.
- ومما سبق يمكن جمع الخصائص التي يتمتع بها ذوو التفكير الاستراتيجي فيما يلي:-
1. القدرة على رسم السياسات العامة للمنظمات وتحديد الغايات وصياغة رؤية ورسالة المنظمة.
2. الانفتاح و تبني مبدأ المشاركة والتمتع بالتوجه الديمقراطي.
3. الذكاء وسرعة البديهة بالإضافة إلى الاستجابة لمهارات التعلم.
4. تبني المنهجية العلمية لحل المشكلات من خلال استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

المطلب الثاني

أبعاد التفكير الاستراتيجي

2.1.2.1 أنماط التفكير الاستراتيجي.

2.1.2.2 ممارسات التفكير الاستراتيجي.

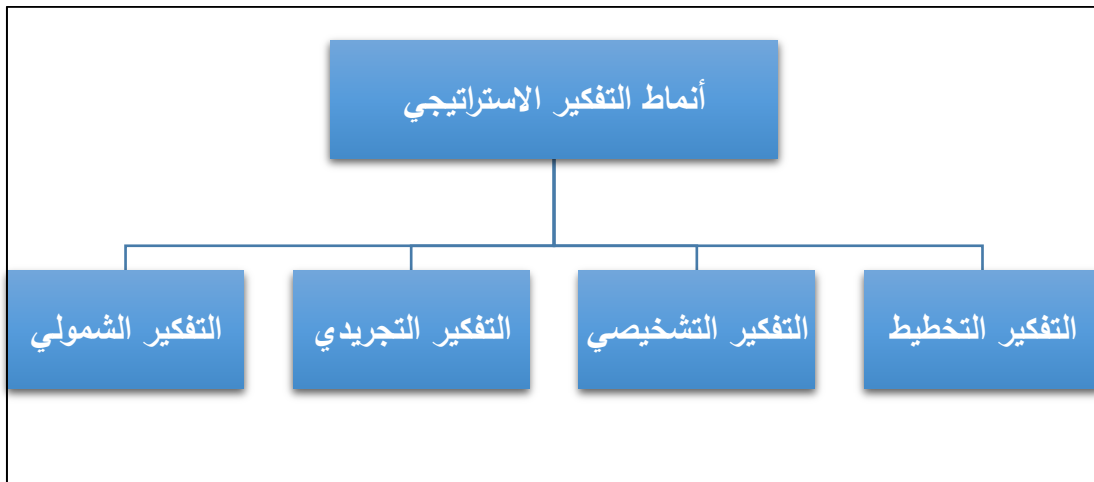
2.1.2.3 معوقات التفكير الاستراتيجي.

2.1.2.1 أنماط التفكير الاستراتيجي

يُعد اختلاف الأنماط القيادية لدى المديرين في المنظمات سبباً رئيساً في شكل القرار المتخذ في المنظمة، ويرجع هذا الاختلاف في الأنماط للتباين في طرق التفكير لدى كل نمط من الأنماط، كما تشكل ظروف البيئة الداخلية والخارجية سبباً رئيساً في اختلاف أنماط التفكير الاستراتيجي.

وتعرف أنماط التفكير بأنها: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر لحل المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضر الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (الحراشة، 2003: 14).

وقد قسم علماء الإدارة أنماط التفكير الاستراتيجي وفق عدد من التصنيفات تبعاً للغرض أو النمط القيادي أو الظروف البيئية المحيطة، ونبني في هذه الدراسة وجهة نظر (يونس، 2006) في تصنيف الأنماط القيادية بما يتوافق مع أسئلة الدراسة، حيث قسم أنماط التفكير الاستراتيجي إلى نمط تشخيصي، شمولي، تخطيطي، وتجريدي.



(شكل 4) أنماط التفكير الاستراتيجي

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

أولاً: نمط التفكير التشخيصي

يحدد متخذ القرار محاور تفكيره وفق هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، حيث يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، وفيه يهتم القائد بتحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً (يونس، 2006: 130).

ثانياً: نمط التفكير الشمولي

ويرى (الحراشنة) في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة، ويغلب على تعامل القائد مع الخيارات عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية (العلي، 2014: 18).

ثالثاً: نمط التفكير التجريدي

يقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم وتحليل المشكلات ضمن إطار الحدس، ويعتبر هامل وبراهالد أن الإحساس العام يشكل مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكم الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً (النخالة، 2015: 26)، حيث يهتم القائد في هذا النمط بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار.

رابعاً: نمط التفكير التخطيطي

هذا النمط من أنماط التفكير الاستراتيجي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويركز القائد الاستراتيجي في هذا النمط على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو العمليات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (ديب، 2009: 81).

2.1.2.2 ممارسة التفكير الاستراتيجي

إن ممارسة التفكير الاستراتيجي ليست بالعملية المعقدة، فهي لا تعني في حال من الأحوال انعزال المفكر الاستراتيجي وبقائه ضمن حالة من الخلو لممارسة التفكير، بل تتعدى هذا الأمر بخطوات، فالمفكر الاستراتيجي إنما يستلهم أفكاره الخلاقة من خلال الاندماج مع تقارير العمل ومخرجاته، إذ تبدأ عملية التفكير الاستراتيجي فور قراءة نتائج الماضي والحاضر. وهي عملية ذات بعدين، فمن ناحية يمارس المفكر الاستراتيجي عملية التفكير من خلال مهاراته الفطرية والمكتسبة، ومن ناحية أخرى يستغل المهارات العلمية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

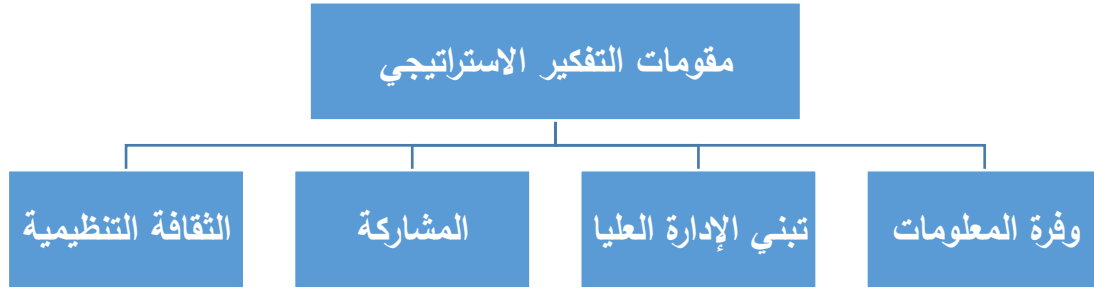
وهناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي والإبداع، فالتفكير الاستراتيجي يعد أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب أنشطتها توافر قدر من الإبداع والاستبصار، أو ما يسمى بالإدراك الفجائي بهدف إنتاج أشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد، حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي تصميم قواعد وأفعال جديدة ومبتكرة دون تقليد الماضي استناداً على قواعد معرفية تهيأ لهذا الغرض، وتتمثل صلة التفكير الاستراتيجي بالإبداع في استراتيجية الخيال الإبداعي التي تشتمل على عدة عوامل من أهمها التموضع الاستراتيجي للمنظمة كأسلوب لازم لتحقيق التلاؤم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة، حيث أصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع البيئة أحد أهم سمات التفكير الإبداعي (المربع، 2014: 88).

وتتطلب عملية التفكير الاستراتيجي عدداً من المقومات التي تساعد في ممارسة التفكير الاستراتيجي، ويرى (أبو بكر، 2004: 49) أن أبرز هذه المقومات يتمثل في:-

1. توفير قاعدة معلوماتية شاملة يستند عليها المفكر الاستراتيجي.
 2. امتلاك الإدارة مهارات الحصول على المعلومات وأدوات ووسائل وإجراءات تحليل وتفسير المعلومات المتوفرة.
 3. تهيئة المنظمة معنوياً وسلوكياً وفنياً وإدارياً، إذ من أهم متطلبات فعالية نظام التفكير الاستراتيجي.
 4. استمرارية ممارسة منهج التفكير الاستراتيجي في جميع العمليات الإدارية والفنية في الإدارة.
- بينما يرى (Wilson & Cummings، 2004: 105؛ Wiener & Brown، 2006: 229) بأن متطلبات ممارسة التفكير الاستراتيجي تتمثل في:-

1. توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصوير المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.
2. تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة التعليمية ليخرجوا الملكة الفكرية من داخلهم.
3. تطوير مهارات الاتصال للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المؤسسة.
4. تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
5. تحديد سقف زمني لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
6. تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المقومات الرئيسة لممارسة التفكير الاستراتيجي يمكن تلخيصها بالشكل التالي:-



(شكل 5) مقومات التفكير الاستراتيجي

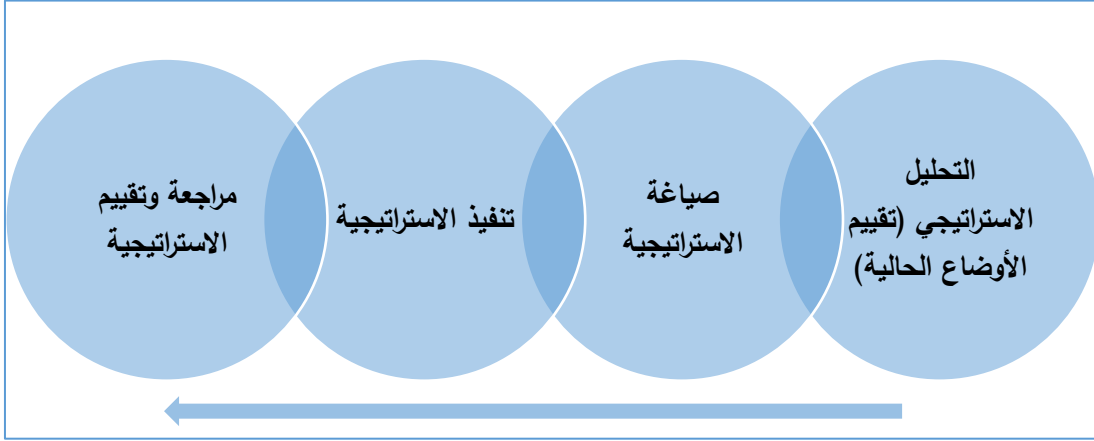
المصدر: جردت بواسطة الباحث.

ويجب على المفكر الاستراتيجي أن يفتن لمتغيرات البيئة من حوله عند ممارسة التفكير الاستراتيجي، فالاستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد، كما يجب مراعات المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ في وضع الاستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية تمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية والروتين المبالغ فيه، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية (المغربي، 2007: 50).

وتتنوع طبيعة ممارسة التفكير الاستراتيجي تبعاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، فالمنظمات الربحية يفكر استراتيجيها وفق ما يعظم الأرباح ويزيد الإنتاجية من السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فيما تهتم المنظمات غير الربحية بضمان تطبيق برامجها المعدة، وخدمة الشرائح التي تسعى لتقديم خدماتها لها، وكذلك تسعى الإدارة العامة للدولة لتطبيق السياسة الحكومية، وكل هذا يجعل من حصر الممارسات التي ينتهجها المفكر الاستراتيجي أمراً غير دقيق.

ونظراً لأن هذا البحث يحقق في أثر التفكير الاستراتيجي على صنع القرار الأمني، فقد

تم اعتماد الأبعاد التي أشار إليها الركابي (2004) والتي يوضحها الشكل التالي:-



(شكل 6) ممارسة التفكير الاستراتيجي

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

أولاً: التحليل الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية):-

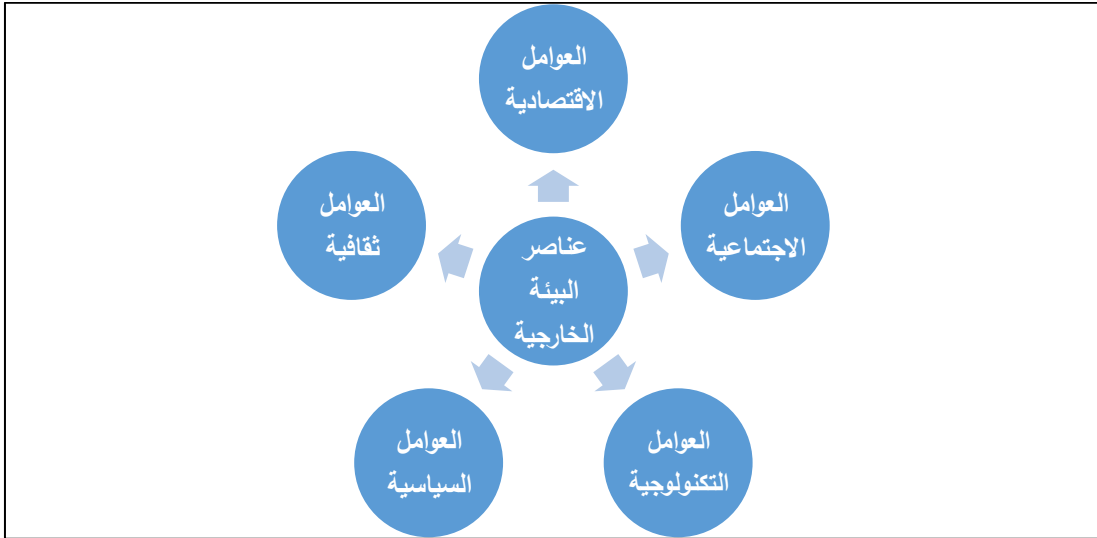
يعتبر التحليل الاستراتيجي أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، وهو عبارة عن "مجموعة من الأدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص المزايا التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والاستراتيجية المطلوبة" (الدوري، 2005: 83).

والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما:-

أ. تحليل البيئة الخارجية

ويقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ياسين، 2011: 65).

والشكل التالي يوضح أبرز عناصر البيئة الخارجية:-



(شكل 7) عناصر البيئة الخارجية

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

وتتبع أهمية تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر داودي (2007) في عدد من النقاط،

أبرزها:-

1. توفير المعلومات، وذلك حتى تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تحليلها وتمحيصها والحكم من خلالها والتحكم في الأنشطة وتوجيهها.
2. صياغة الأهداف، بحيث تلبي حاجات الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بينهم وخصائص كل نوع مما يساعد في وضع استراتيجية التسويق.
3. صياغة استراتيجية الموارد، حيث يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
4. النطاق المتاح أمام المؤسسة، وذلك في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق ومنافذ التوزيع.

ويرى الباحث أن الاختلافات بين المنظمات من حيث الأهداف وطبيعة المهام والغايات التي تسعى لتحقيقها تفرض بيئات خارجية متباينة التأثير، فوزارة الداخلية على سبيل المثال تواجه بيئة خارجية محفوفة بالمخاطر، وعليه فإن بيئتها الخارجية تختلف بدرجة كبيرة عن البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال والمنظمات الربحية التي تغلب عليها روح المنافسة السوقية.

ب. تحليل البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (مرسي، 2008: 61).

وتتضمن البيئة الداخلية للمنظمة على عدد من العناصر، ويخلص حسين (2013) هذه العناصر بالنقاط التالية:-

1. الهيكل التنظيمي، وهو يعبر عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل.
2. الثقافة التنظيمية، وتعبر عن منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
3. العوامل التسويقية، وتحدد مدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة.
4. العوامل الإنتاجية، وهي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
5. العوامل المالية، وتتعلق بالإدارة المالية والمحاسبية.

وتبرز أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية كما يراها الدجني (2006) في النقاط التالية:-

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك للتغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة وتجنب المخاطر وتحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويتضح مما سبق أن التحليل الاستراتيجي للمنظمة يبحث في عاملين رئيسيين مؤثرين في حاضر ومستقبل المنظمة وهما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بكل ما تحتويه هاتان البيئتان من عوامل ومؤثرات قد تمس المنظمة سلباً من خلال التهديدات الخارجية ونقاط الضعف

الداخلية، أو إيجاباً من خلال الفرص التي قد تلمع للمنظمة من الخارج ونقاط القوة التي تستند عليها المنظمة من داخلها، بحيث تستثمر نقاط القوة والفرص بما بخدمها وتحجم من آثار المخاطر والتهديدات الخارجية وما يساندها من ضعف داخلي، وهذا كله لا يكون واضحاً إلا من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يمارسه ويفطنه المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

ويعتبر تحليل العناصر الاستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية فيها، ويعرف مرسى (2008) تحليل S.W.O.T بأنه: "تحليل يعتمد على استخدام مصفوفة التهديدات (Threats) / الفرص (Opportunities)، والقوة (Strength) / الضعف (Weaknesses)، لتنمية الاستراتيجيات البديلة لاستغلال تلك الفرص أو تجنب تلك التهديدات.

ويتم رسم المصفوفة المتعلقة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية وذلك للأخذ بعين الاعتبار كل العوامل عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهنا يبرز دور المفكر الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية الأكثر ملائمة لواقع المنظمة داخلياً وخارجياً.

جدول (1): مصفوفة تحليل (S.W.O.T)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استراتيجية الهجوم	استراتيجية التكيف	الفرص
استراتيجية الدفاع	استراتيجية الانكماش	التهديدات

المصدر: (الفواز، 2008)، بتصريف.

وتتبني المنظمات وفقاً لنتائج التحليل الاستراتيجي عدداً من الاستراتيجيات، من أهمها استراتيجية الهجوم، استراتيجية التكيف، استراتيجية الدفاع، واستراتيجية الانكماش.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية:-

تعني عملية صياغة الاستراتيجية كما يراها المغربي (2007) بأنها وضع وتحديد
غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد
وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission. كما تحتوي عملية الصياغة الاستراتيجية على تحديد
الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وعلى إثر ذلك نجد أن هذه
المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

أ. تحديد رؤية ورسالة المنظمة:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق
الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة،
ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة،
ومكانتها المتوقعة (الدجني، 2011: 58).

ويمكن القول أن الرؤية هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون
وتكون هذه الصورة في حدود (2-6) سنوات وتشمل مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها
وسمعتها وإنتاجها وخدماتها (ماهر، 2007: 68).

ويرى أبو النصر (2009) أن الرؤية القوية يجب أن يتوفر فيها عددٌ من العناصر

أهمها:-

1. تعريف الحالة المستقبلية التي تريد المنظمة أن تحققها.
2. توافق السلوك التنظيمي مع الرؤية.
3. وجود سياسات وإجراءات وهيكل تنظيمي داعم باتجاه تحقيق الرؤية.
4. مشاركة العاملين على جميع المستويات في تطوير الرؤية.
5. وحدة الرؤية من وجهة نظر الإدارة والعاملين.

والرؤية تختلف عن الرسالة في كونها تتناول الحديث عن المستقبل دون وصف الحالة
الحالية. ويشير ياسين (2002) أن رسالة المؤسسة: "يقصد بها الغرض الأساسي الذي وجدت

من أجله المنظمة أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي تعبر عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية من جهة أخرى".

وحتى تكون الرسالة جيدة وفعالة، لا بد أن تتمتع بعدد من الخصائص وأن نخضع لعدد من المعايير التي تخدمها ومن أبرز هذه المعايير:-

1. أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية (الدوري، 2005: 55).

2. الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وبيسر تذكرهم لها (الدجني، 2011: 62).

3. بيان القيم التي سيتم الالتزام بها في السعي لإنجاز الرسالة.

4. تحديد مناطق قوة المنظمة.

5. تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة (السلطان، 2010: 21)

6. أن يكون بيان الرسالة واضحاً ومفهوماً لجميع العاملين شاملاً الموظفين الأعلى والأدنى في المرتبة.

7. أن تحدد بوضوح العمل الذي تباشره المنظمة.

8. أن تعكس أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها (أبو النصر، 2009: 107)

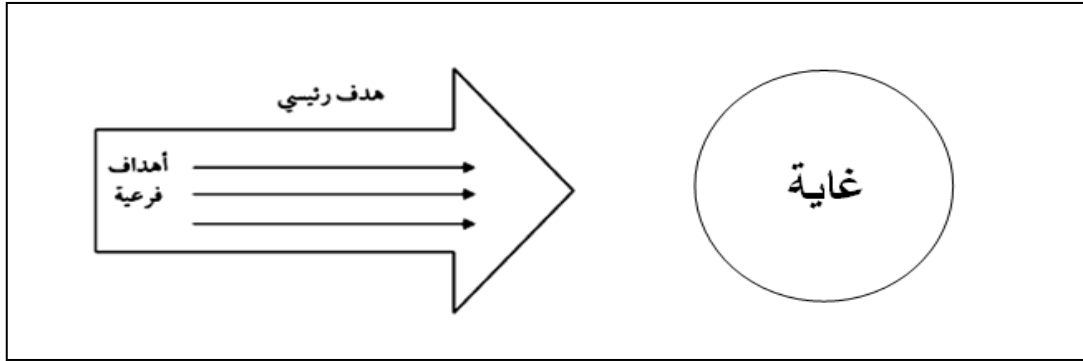
ب. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه حجمها أو مستوياتها الإدارية، وتعتبر الأهداف الاستراتيجية أمراً مهماً ومصيرياً باعتبارها الموجه والمقيم لسلوك المنظمة، وذلك من خلال مقارنة الأهداف بالنتائج المتحصل عليها (العارف، 2003: 23).

وتعرف الأهداف بأنها: "الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتصنف بحسب

المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف

الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003: 118).



(شكل 8) الفرق بين الأهداف والغايات

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

وتبرز أهمية صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية، لما تحققه من وظائف هامة للمنظمة من خلال جوانب عدة، ويرى (الدوري، 2010: 58) أن هذه الجوانب تتمثل في النقاط التالية:-

1. تساعد الغايات والأهداف الاستراتيجية على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
 2. تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ومستوى وحدة الأعمال ومستوى الوظائف.
 3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 4. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعد دليلاً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات اللازمة.
 5. تزود الأهداف الإدارة العليا بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي.
 6. تعد الأهداف محددة وملموسة أكثر من الرؤية والرسالة.
 7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- ت. تحديد البدائل الاستراتيجية.

إن البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقاً لهذا

المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة من الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة (الدوري، 2005: 211).

وتعرف الاستراتيجية في الإدارة بأنها: "هيكل عام ضابط ومحدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وذلك على المدى الطويل (أبو النصر، 2009: 124).

وتختلف البدائل الاستراتيجية تبعاً للموقف الاستراتيجي الذي تواجهه المنظمة وما يتطلبه من أسلوب تفكيري استراتيجي، ومن البدائل المتوقعة لأي منظمة بشكل عام كما يرى (المرسي وآخرون، 2007) ما يلي:-

1. استراتيجية الاستقرار، حيث تركز على التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والغايات الاستراتيجية الحالية.
 2. استراتيجية النمو، وتشمل عدداً من البدائل منها استراتيجية الاندماج، الاستحواذ، وغيرها.
 3. استراتيجية الانكماش، وتعد من الاستراتيجيات غير الشائعة كونها تقتزن بالفشل، وتقوم على تخفيض حجم المبيعات أو الاستسلام لمنشأة أخرى أو التحول لنشاط آخر أو التصفية.
- ث. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهوناً بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية، وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية والتي من بينها مدى تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة، اتجاه المؤسسة نحو الخطر، والوقت الملائم للتصرف (السالم، 2005: 209).

وقد تختار المنظمة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (الدوري، 2005: 212).

ويتم الاختيار الاستراتيجي والمفاضلة بين البدائل على ضوء تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما يعد استراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما أن المنظمة تعيش في بيئة سريعة التغير (أبو النصر، 2009: 135).

ونستنتج مما سبق أن صياغة الاستراتيجية تشكل الجزء الأكبر من عملية التفكير الاستراتيجي إذ يحتاج المفكر الاستراتيجي فيها إلى بذل جهد كبير في رسم السياسات وتحديد البدائل والمفاضلة بينها في ضوء فهم عميق واستشراف واقعي للمستقبل البعيد، وهي بالتالي تعد العملية الأهم ضمن سلسلة عمليات التفكير الاستراتيجي.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها (المغربي، 2007: 69).

ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، 2005: 293).

وتعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، وقدراتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من ناحية، ومدى كفاءة المستويات الإدارية من ناحية أخرى (بن حبتور، 2004: 324).

وتنفيذ الاستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغتها ، لأنه حتى ولو كانت الصياغة جيدة والتنفيذ ضعيفاً فسوف تكون هناك مشكلات، كما لو أهملت المنظمة في صياغة الاستراتيجية وقدمت تنفيذاً استراتيجياً ضعيفاً فإن الفشل حليفها (أبو النصر، 2009: 137).

رابعاً: مراجعة وتقييم الاستراتيجية

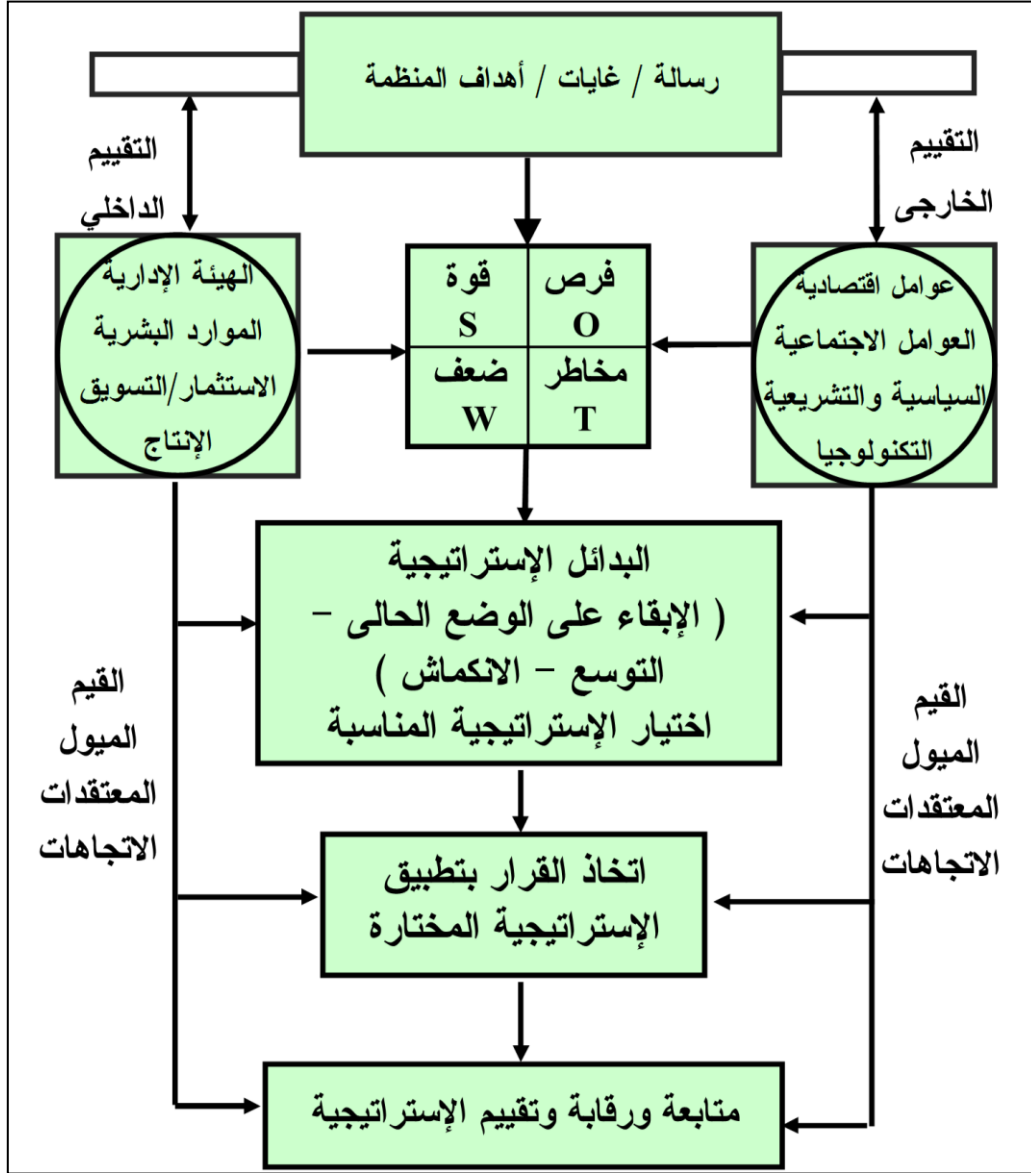
وتعد مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط والمفكر الاستراتيجي بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها. (صيام، 2010: 41). وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التنفيذ الاستراتيجي قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة وتحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف (اللوحي، 2007: 42). وتأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية لا تستهدف بشكل أساسي التعرف على الأخطاء والتجاوزات، بل التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ (المرسي وآخرون، 2007: 405).

ويوضح المغربي (2007) أن هناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي:

1. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
2. قياس الأداء بمراجعة النتائج للتأكد أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويرى الدوري (2005) وآخرون، أن مستويات الرقابة تصنف كما يلي:-

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي، والتي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
 2. الرقابة على المستوى التكتيكي، وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.
 3. الرقابة على المستوى التشغيلي، وتهدف لإحكام الرقابة على الخطط قصيرة الأمد.
- ومما سبق نستنتج أن ممارسة التفكير الاستراتيجي تعد عملية معقدة تحتاج لعقول مدركة ومميّزة، قادرة على رسم مستقبل المنظمة وصياغة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية والمفاضلة بين البدائل واختيار الاستراتيجيات الملائمة، ومتابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية.



(شكل 9) الممارسة العملية للتفكير الاستراتيجي

المصدر: (المغربي، 2007: 72).

2.1.2.3 معوقات التفكير الاستراتيجي

للعقل محدودياته ومعوقاته التي قد تورث قرارات خاطئة، ومعرفة هذه الآفات مقدمة جيدة لتوقئها (السلطان، 2010: 124). وهناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير الاستراتيجي، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية

وترسيخ المركزية الشديدة، ما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، واللجوء للتفكير التشغيلي الأكثر شيوعاً لتلافي صعوبات التفكير الاستراتيجي ومتطلباته (المربع، 2014: 70).

أولاً: المعوقات التنظيمية

يؤدي ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي وضعف الدعم المالي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي إلى ظهور العديد من المعوقات الاستراتيجية (الشهري، 2010: 65).

ومن معوقات التفكير الاستراتيجي التنظيمي ما يلي:-

1. عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن التهديدات المحيطة ببيئة العمل.
2. غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها (الكبيسي، 2008: 3).
3. قلة خبرة بعض قادة المنظمات في إعداد الخطط الاستراتيجية، لحدثة تطبيقها في المؤسسة، مما يؤدي إلى أن بعض خطط قادة المؤسسات لا تعتمد على أسس استراتيجية.
4. ضعف الموازنات السنوية التي تضعها المنظمات والتي لا تسمح لمسير المنظمة أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة.
5. عدم دقة بعض البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تساعد قائد المؤسسة في وضع الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل (الشهري، 2010: 65).
6. عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: المعوقات الشخصية

إن الشعور بالعجز تجاه التطور في مجال العمل وعدم القدرة على اتخاذ القرار، والميل للخمول والراحة ومخالطة ذوي العقول المغلقة، تؤدي إلى تضيق مدى التفكير لدى الأشخاص، كما يسبب ضعف القناعة في العمل والاتكال على الآخرين ضعفاً في استخدام العقل.

وتعتبر المعوقات الشخصية المؤدية للتفكير الاستراتيجي من أسوأ المعوقات، فكون المعوق تنظيمياً أو بيئياً يعني أن تغير الظروف التنظيمية أو البيئية سيؤدي إلى انفتاح التفكير لدى المفكرين، على عكس المعوقات الشخصية التي يكون سببها الإنسان نفسه.

وتتعدد المعوقات الشخصية وأسبابها، ومن أبرز هذه المعوقات:-

1. عدم توفر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
2. غياب روح المنافسة يجعل الأشخاص لا يشعرون بجدية وأهمية التفكير الاستراتيجي.
3. الخلط بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي (الكبيسي، 2008: 4)
4. التسرع، حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت.
5. عدم التوازن بين التفكير والتنفيذ.
6. مقاومة التغيير والتطوير والخوف من المستقبل (الشهري، 2010: 64-65)
7. عدم الرغبة في تحمل المخاطر.
8. ضعف مهارات إيجاد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها.
9. عدم كفاية أو ملائمة الرصيد المعرفي لدى المديرين عن أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي (الفواز، 2008: 74-75).

ثالثاً: المعوقات البيئية

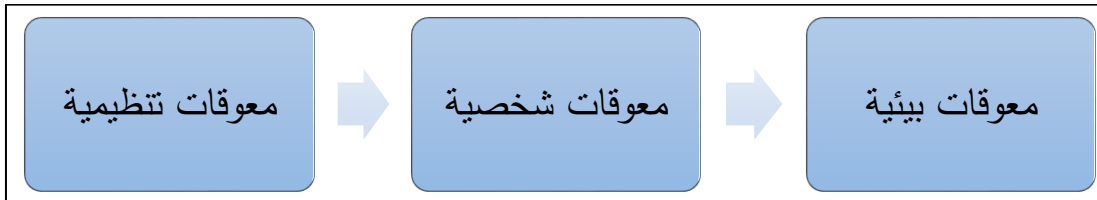
تمر بيئات العمل في بعض المنظمات بحالة صعبة من التناغم مع التطورات التقنية والبرمجيات الحديثة، إذ يعيش العالم اليوم متغيرات كثيرة، أنتجت تحديات عديدة، وصراعات ضارية امتدت في جميع أنشطة الحياة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو العملية، ألقت بظلالها على عملية التفكير الاستراتيجي فيها.

ومن أبرز المعوقات البيئية التي تواجه التفكير الاستراتيجي وتؤثر فيه:-

1. جماعات الضغط وذوو النفوذ وأصحاب المصالح، ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري تحاول قوى التغيير والتطوير إدخاله، من شأنه الإضرار بمراكزهم ومصالحهم.

2. نوعية الثقافة السائدة والعادات والتقاليد الموروثة، ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية، والتي تعيق أي تطور مجتمعي أو مؤسسي (ديب، 2009: 72).
3. عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم المساعدة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها المشرفون، حيث يقتصر دورهم على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام وبشكل عام فإن المعوقات التي تقف في وجه التفكير الاستراتيجي كثيرة ولا يمكن حصرها في إطار جامع، ويرى (السلطان، 2010: 129-150) أن التفكير الاستراتيجي يواجه آفات تؤثر سلباً على العملية الاستراتيجية بشكل عام وعلى التفكير الاستراتيجي بوجه خاص وهي:-

1. هيمنة الميل للتفكير الضيق.
2. الوحدة الفكرية وفقدان العقلية الاستراتيجية.
3. الانحراف عن عقدة الموقف.
4. عدم التمييز بين المساحة والعمق.
5. حلم الاستقرار، إهمال التأهيل الاستراتيجي.
6. القفز على مراحل التفكير.
7. الاستسلام للاتجاه الخاطئ.
8. الاعتقاد الخاطئ بأن العمليات والآليات بديل للتفكير الاستراتيجي.



(شكل 10) معوقات التفكير الاستراتيجي

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

الخلاصة

يتضح من خلال ما تطرق له الباحث في هذا الفصل أن التفكير الاستراتيجي يعد من العمليات الإدارية المعقدة والمهمة في المنظمة لما له من دور في الارتقاء بالعمل وجودته من الناحية الإدارية والإنتاجية.

وبرزت أنماط عدة للتفكير الاستراتيجي تعتمد على طريقة عملية التفكير إدارياً وذهنياً ومنها النمط التجريدي والتخطيطي والتشخيصي والشمولي، كما وضح الفصل طريقة ممارسة التفكير الاستراتيجي والمراحل التي تتم بها العملية بدءاً بالتحليل الاستراتيجي ومروراً بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وانتهاءً بعملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية، كما تطرق الباحث إلى معوقات التفكير الاستراتيجي والتي من شأنها أن تؤثر في العملية والتي تنوعت بين معوقات خارجية وتنظيمية وشخصية.

المبحث الثاني

صنع القرار الأمني

تمهيد.

المطلب الأول: صنع القرار واتخاذ.

المطلب الثاني: القرارات الأمنية.

خلاصة.

تمهيد

للقرار أهمية كبيرة في الحياة البشرية بشكل عام، وفي مجال الإدارة بشكل خاص، كما أن من أهم أسباب النجاح في الحياة إجادة صنع القرارات، وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعل لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، نظراً لكثرة التعقيدات والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات.

وتتصف عملية صنع القرارات بالشمول والتعقيد وخطورة النتائج لذا فقد أثبتت عدة مداخل وأساليب في عملية صنع القرارات، بحيث تعتمد جميعها على استخدام المهارات القيادية ووفرة المعلومات.

وتختلف عملية صنع القرار عن اتخاذ القرار، حيث أن اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الحاسمة والنهائية في إطار عملية صناعة القرارات، لذلك يلاحظ أن العديد من الإداريين يشتركون في عملية الصناعة، أما الاتخاذ فيختص به شخص واحد.

وتتعدد ظروف صنع القرار بين حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد، وتبرز أهمية القرار الأمني وحساسيته أنه يواجه عادة حالات عدم التأكد كونه يعتمد على العمل الميداني والأمني العملياتي إلى حد ما، الأمر الذي يجعله في الخطوط الأمامية في إدارة الأزمات التي تواجهها البلاد على الصعيد المحلي بالدرجة الأساسية.

ويتناول المبحث الثاني عملية صنع القرار والقرار الأمني ويأتي في مطلبين، حيث يبحث المطلب الأول في مفهوم القرار، أنواع القرارات، مراحل صنع واتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في صنع القرار، أساليب صنع واتخاذ القرار.

أما المطلب الثاني فيتناول مفهوم القرار الأمني، أنواع القرارات الأمنية، سمات القرارات الأمنية، المشاركة في صنع القرار الأمني، ومعوقات صنع القرار الأمني.

المطلب الأول

صنع القرار واتخاذ

2.2.1.1 مفهوم القرار.

2.2.1.2 أنواع القرارات.

2.2.1.3 مراحل صنع القرار واتخاذ.

2.2.1.4 العوامل المؤثرة في صنع القرار.

2.2.1.5 أساليب صنع واتخاذ القرارات.

2.2.1.1 مفهوم القرار

تمر منظمات الأعمال في القطاعات المختلفة بحالات من الاستقرار حيناً، وعدم الاستقرار في أحيان أخرى، وتختلف الظروف البيئية من حيث درجة الاستقرار من عدمه على صعيد المنظمة داخلياً أو خارجياً، الأمر الذي يضع المدير أو القائد أمام تحديات كبيرة تتطلب قرارات ذكية تراعي الأبعاد الاستراتيجية للمنظمة.

وللقرار أهمية كبيرة في الحياة البشرية بشكل عام، وفي المجال الإداري بشكل خاص، إذ أنه من أهم أسباب النجاح في الحياة، وتزداد أهميته مع توسع وانتشار المنظمات ذات الأنشطة المختلفة، وذلك لكون القرار هو المحور الأساس الذي تدور حوله العمليات الإدارية بمختلف وظائفها (العتيبي، 2011: 35)، والحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والنجاح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب المبني على الرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم (قاسم، 2011: 53).

ويرى Simon و Branard أن القرار هو: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير"، بينما يعرفه Barnard بأنه: "ذلك التصرف الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير" (الفضل وشعبان، 2000: 22). كما يعرف القرار عند (إبراهيم وشهاب، 2010: 9) بأنه: "عبارة عن خط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام".

ومن خلال ماسبق نستنتج أن مفهوم القرار مبني على النقاط التالية:-

1. يعد القرار ضرورة حتمية في العملية الإدارية.
2. يجب أن يتناغم القرار مع الرؤية الكلية للمنظمة.
3. يحتاج القرار إلى الجرأة والخبرة واختيار التوقيت المناسب.
4. القرار مبني بشكل أساسي على التفكير.
5. اختيار أحد البدائل المتاحة.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف القرار بأنه: عملية إدارية ضرورية مبنية على التفكير المعمق، تقوم على اختيار بديل من البدائل المتاحة بما يتناغم مع الرؤية الكلية للمنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية المترتبة عليه.

2.2.1.2 أنواع القرارات

تتنوع القرارات في المنظمات الإدارية تبعاً للأساس الذي تصنف عليه تلك القرارات، وقد توصل علماء الإدارة إلى عدد من التصنيفات وهي:-

أولاً: القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها وتنقسم إلى نوعين:-

1. **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات التي تبنى على حدوثها سابقة مماثلة، أو سياسات يتعلم منها متخذ القرارات كيفية التعامل مع المشاكل الروتينية، واتخاذ القرارات المبرمجة هو الأسهل، فهو يضمن قيام متخذي القرار بحل المشاكل المتكررة والمستمرة الحدوث (ستراب، 2001: 75).

2. **القرارات غير المبرمجة:** وهي تلك التي تتعلق بجوانب متعددة ومختلفة وتكون هذه القرارات لأمر قليلة الحدوث ونادرة التكرار وتتميز بالفردة، وهي في الغالب تحتاج وقتاً طويلاً لاتخاذها.

ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن القرارات المبرمجة يمكن معالجتها في إطار المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا أما القرارات غير المبرمجة فتحتاج إلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، وهنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في مراعاة المتغيرات عند اتخاذ هذا القرار. ثانياً: **القرارات طبقاً لأهميتها وتنقسم إلى ثلاث أنواع:-**

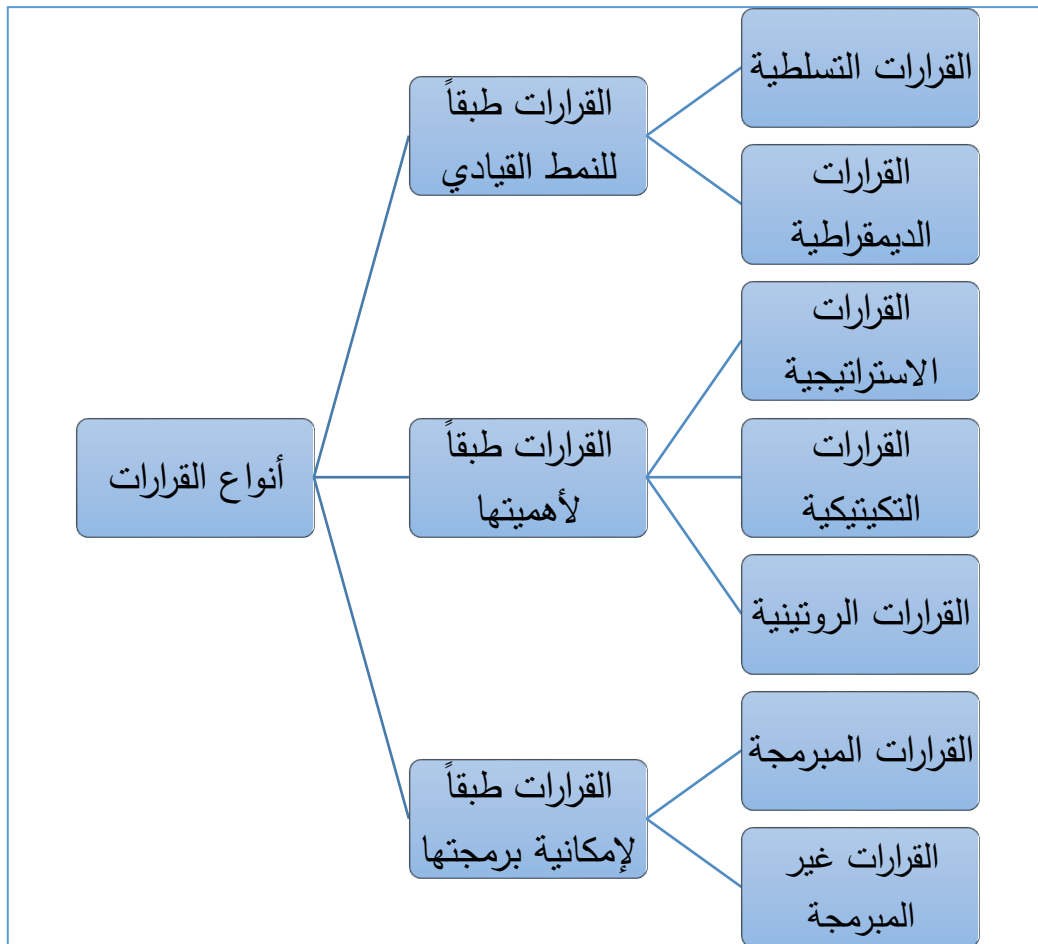
1. **القرارات الاستراتيجية:** تعتبر القرارات غير المبرمجة من أبرز أنواع القرارات الاستراتيجية، كما تشمل القرارات الاستراتيجية على وضع الأهداف والخطط الرئيسية، وتعالج المشكلات النادرة والجديدة والغير مألوفة، حيث تكون المعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير استراتيجي مبدع، وهو من مهام الإدارة العليا (حريم، 2004: 227).

2. **القرارات التكتيكية:** تتعلق القرارات التكتيكية بالبدائل أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي قرارات يغلب عليها المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. (جمال الدين، 2004: 161).

3. **القرارات الروتينية:** هي التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة، وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة، مثل خدمات الجمهور وغيرها من الوظائف الإدارية (المصري، 2000: 254).

ثالثاً: القرارات طبقاً للنمط القيادي وتنقسم إلى نوعين:-

1. القرارات التسلطية (الفردية): وهي القرارات التي يقوم متخذ القرار باتخاذها بمفرده دون مشاركة العاملين في مستواه التنظيمي أو المستويات الأدنى منها ومن ثم يقوم بإملائها على العاملين للعمل وفقها، وهذا النمط يغلب العمل به لدى المدراء الأوتوقراطيين.
 2. القرارات الديمقراطية (التشاركية)، هي القرارات التي يسمح فيها المدير أو القائد لأتباعه العاملين بإبداء الرأي والمشورة قبل اتخاذ القرار، حيث يكون القرار الصادر عن المدير أكثر قبولاً لدى العاملين كونهم جزء منه، وهذا يغلب في الأنماط القيادية الديمقراطية.
- من خلال التقسيمات السابقة لأنواع القرارات، تبرز أهمية دور المفكر الاستراتيجي في القرارات الاستراتيجية على وجه الخصوص كونها تحتاج إلى مهارات قيادية استشرافية عالية، كما أن معدلات الخطورة وعدم التأكد فيها تكون مرتفعة عن غيرها من القرارات.



(شكل 11) أنواع القرارات

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

2.2.1.3 مراحل صنع القرار واتخاذ

إن عملية صنع القرار واتخاذها ليست عملية خاضعة لأهواء المديرين في منظمات الأعمال، إنما تعبر عن وجود أمر ما بحاجة لعلاج وقرار يجب اتخاذه وفق أساليب علمية ممنهجة تضمن الوصول إلى الأهداف، وقد قسم العلماء عملية صنع واتخاذ القرار إلى عدة مراحل وهي:-

أولاً: تحديد المشكلة

تعد عملية تحديد المشكلة المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار، ويقصد بها تشخيص المشكلة والوقوف على أبعادها وطبيعتها والنتائج التي تسببت بها، وأي خطأ في تحديد المشكلة تترتب عليه أخطاء جسام في المراحل اللاحقة من صنع القرار، وعليه يمكن القول أن تحديد المشكلة بشكل دقيق يعتبر نصف الحل، ولذلك يستحسن تحديد المشكلة بشكل كمي حتى تسهل عملية علاجها (تعليق، 2011: 292).

ومن المهم جداً التفهم للمشكلة المراد حلها وتمييزها عن بقية المشاكل المشابهة، ولا يقتصر المسئولون على اكتشاف المشكلة وتعريفها، بل يجب أن يكون لديهم الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها، وتعرف المشكلة في مجال صنع واتخاذ القرارات بأنها: انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقاً أو الأنماط السائدة، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون (الصباب، 1999: 360).

ويشعر متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات، يقوم على إثرها بتحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق، ويجب أن تصاغ المشكلة بعبارات واضحة ومفهومة لجميع الأفراد ذات العلاقة (فياض وآخرون، 2010: 73).

ثانياً: حصر البدائل وتقييمها

في مرحلة حصر البدائل يتم البحث عن حلول ممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم جمعها مسبقاً في مرحلة تحديد المشكلة وصياغتها، ويتم استبعاد البدائل غير المناسبة

حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة، ثم تتم عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، وتعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا، وما يشوبه من عيوب، حيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية والسلبية، والبحث في إمكانية مساهمته في حل المشكلة، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها (المصري، 2004: 252).

وبمجرد أن يتم إدراك وتحديد موقف القرار بشكل ملائم فإن الخطوة التالية تتمثل في أساليب التصرف البديلة التي يمكن أن تكون فعالة، وبصفة عامة كلما زادت أهمية القرار، زاد الاهتمام الموجه نحو تحديد البدائل (محمود، 2011: 178)، ثم تتم المفاضلة بينها.

ثالثاً: اختيار البديل الأنسب

وتتم عملية اختيار البديل وفق معايير مختلفة، أهمها كما يراها عياصرة (2006):-

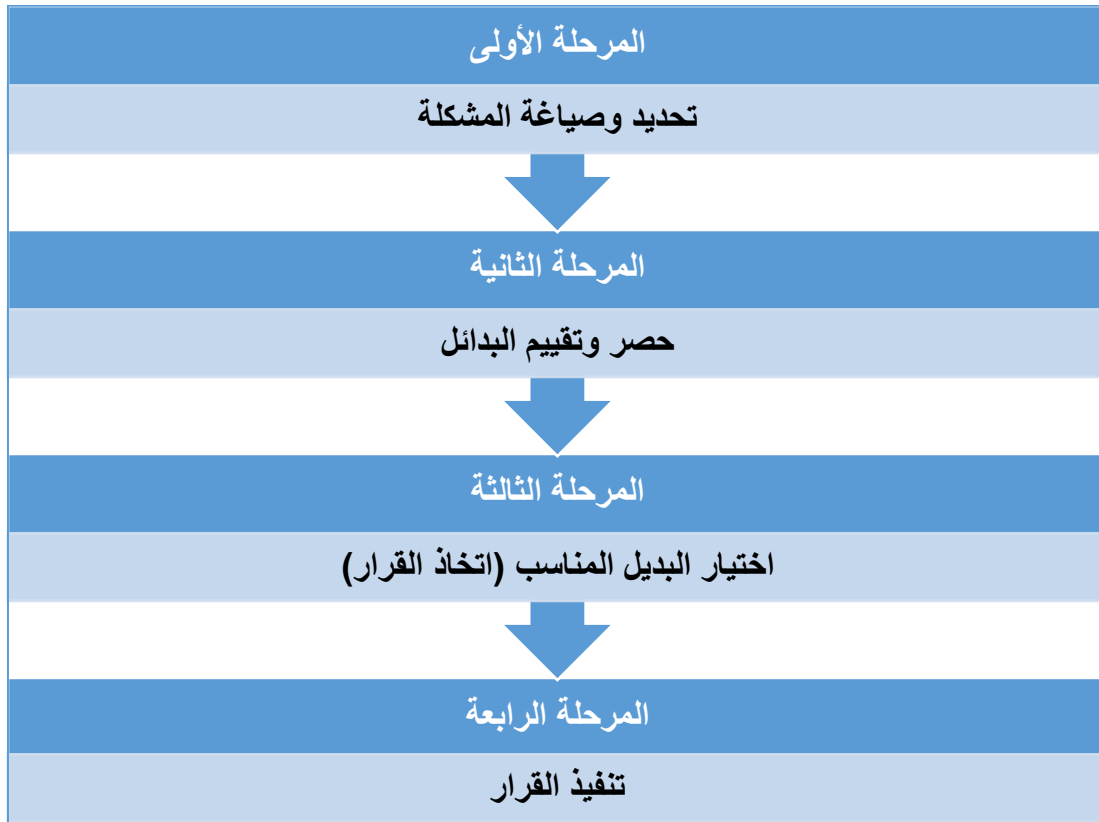
1. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
2. توافق البديل مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
3. اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها ونظمها.
4. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
5. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
6. درجة السرعة في تطبيق وتنفيذ البديل.
7. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه.

وعليه فإننا نستنتج أن المفاضلة بين البدائل وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة، يشكل عملية إدارية معقدة تحتاج إلى مهارات عالية من صناع القرار في المنظمة للوصول إلى ما يعرف بالقرار الذكي.

رابعاً: تنفيذ القرار

وعملية تنفيذ القرار تعني دخول القرار حيز التنفيذ، بكل ما يترتب على ذلك من خطط وتحديثات تتطلبها عملية التطبيق. والطريق الوحيد لمعرفة درجة فاعلية البديل، والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم، وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية (الدوري، 2010: 101).

ويرى الباحث من تجربته الشخصية والعملية أن عملية تنفيذ القرار تتطلب مراعاة من المديرين للأوضاع الحالية في المنظمة، فبعض بيانات العمل تتطلب تدرجاً وبعضها يحتاج حزمياً وسرعة في التنفيذ، بما لا يؤثر سلباً على العملية الإدارية وتجنباً لحدوث مقاومة للتغيير.



(شكل 12) مراحل صنع واتخاذ القرار

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

2.2.1.4 العوامل المؤثرة في صنع القرار

تتأثر عملية صنع القرار بالمتغيرات المختلفة في بيئة العمل، وتتعدد العوامل المؤثرة في صنع القرار، فمنها ما هو متعلق بالجوانب التنظيمية داخل المنظمة ومنها ما يتعلق بالقوانين العامة التي تضبط العمل ومنها ما يتعلق بالعوامل الإنسانية وغيرها، وهذه العوامل تؤثر في صنع القرار بالسلب أو الإيجاب وليس بالضرورة أن تكون هذه العوامل سلبية فقط.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في صنع القرار وفق محددات واضحة كما يلي:-

أولاً: العوامل الإنسانية:

يرى فتحي (1422هـ) أن العوامل الإنسانية التي قد تؤثر في صنع القرار هي:-

1. مدى القدرة على تحديد المشكلة بوضوح أو تشخيصها تشخيصاً جيداً.
2. صعوبة الإلمام بجميع جوانب الموقف ومتغيراته بسبب تشابك العلاقات بين المتغيرات.
3. الاتجاهات وال ميول الشخصية بصانع القرار والتي تحول دون تقويم كل البدائل الجيدة.
4. الضغوط النفسية والعصبية التي تؤدي لاستبعاد بعض البدائل الجيدة.
5. ضغوط الوقت الذي قد يدفع صانع القرار إلى اتخاذ قرار غير سليم نتيجة التسرع.
6. عدم تحديد الأهمية النسبية للأولويات المتعلقة بالموقف وتحديد درجة أهمية كل منها.

وإضافة إلى ما سبق، فإن التفكير الاستراتيجي والنمط القيادي للقائد أو المدير قد يكون

له تأثير هام في عملية صنع القرار.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

تعد العوامل التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار، ويعدد عبوي وحريز

(2006) عدداً من هذه العوامل، ومنها:-

1. توافر المعلومات، تؤدي وفرة المعلومات إلى حالة التأكد عند صنع أو اتخاذ القرار، فعند توافر المعلومات، يكون من السهل اتخاذ القرار، فبمجرد تحديد البدائل والنتائج المتوقعة يكون القرار أقرب من سواه (عسكر، 1995: 170).
 2. وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، حيث تشكل التغذية الراجعة عن القرارات طريقاً للتغلب على المشاكل التي قد تواجه صانع القرار عند المفاضلة بين البدائل.
 3. وحدة التوجه الإداري بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا والوسطى بما يوحد الأهداف والغايات في العمل، للابتعاد عن مقاومة التغيير.
 4. التفكير المنفتح، حيث أن التفكير الجامد والراتب يؤدي عادة إلى اتخاذ قرارات لا ترقى بمستوى الحدث أو المشكلة موضع الحل، ما يؤدي إلى تعقد المشكلة وتأخر الحل.
 5. الرقابة والمتابعة الدائمة، فانعدام المتابعة أو انخفاض مستوياتها يؤدي إلى حالة من اللامبالاة من قبل الجهات التنفيذية وتشتت القدرة في التعرف على موطن الخلل.
- وهذه العوامل وغيرها من عوامل البيئة التنظيمية تؤثر إيجاباً على صنع القرار في حال توافرها، كما تؤثر سلباً في حال غيابها أو غياب بعضها.

ثالثاً: عوامل البيئة الخارجية:

تشكل البيئة الخارجية تحدياً كبيراً أمام المنظمات في معظم الأحيان، ويرجع السبب في ذلك لعدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية، ولكن تحاول المنظمات التكيف مع هذه الظروف واستغلال فرصها ومحاولة تجنب المخاطر والتهديدات فيها.

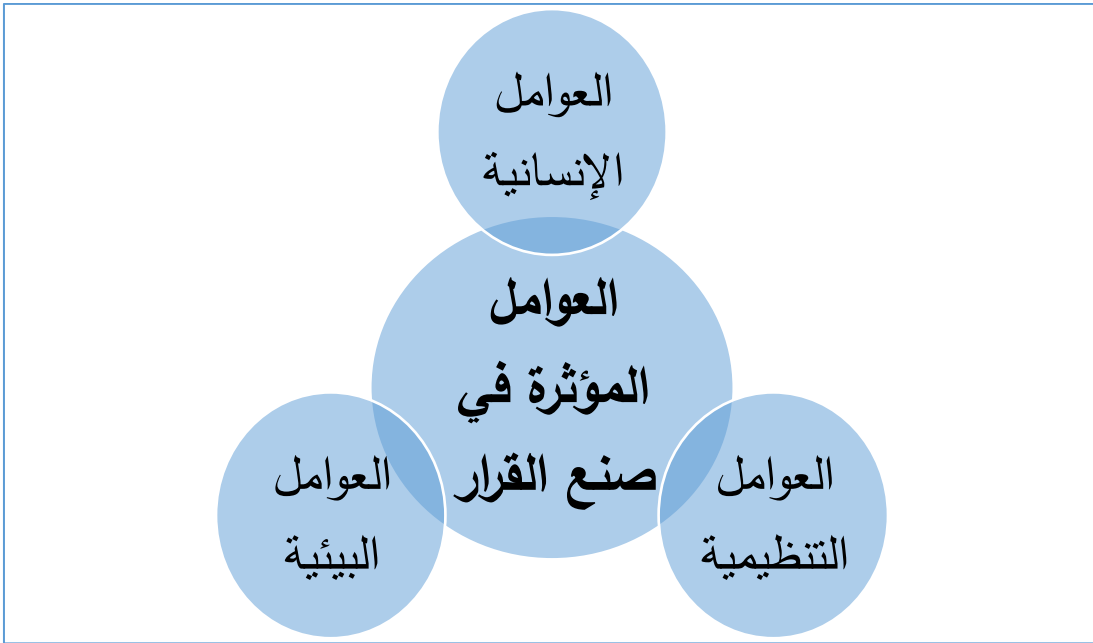
ويعدد العتيبي (2004) بعض العوامل البيئية كما يلي:-

1. مدى طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية، والتي قد تؤدي إلى عدم التزام الموضوعية في صنع القرار.
2. مقدار تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية القرارات، حيث تعاني الدول النامية من التدخل السافر لهذه الاعتبارات في صنع القرارات.

3. مرونة القوانين واللوائح الضابطة لعمل المنظمات حيث أنها صيغت في ظروف معينة كانت فيها مناسبة، قد لا تكون مناسبة في أوقات أخرى.

كما تتميز بيئة الوطن العربي بعوامل بيئية خارجية أخرى، مثل التدخل العشائري والعائلي وبروز النزعات والمحسوبيات بشكل كبير في المنظمات خاصة العامة منها، ما يشكل عبئاً إضافياً على عملية صنع القرار.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في صنع القرار بالشكل التالي:-



(شكل 13) العوامل المؤثرة في صنع القرار

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

2.2.1.5 أساليب صنع واتخاذ القرارات

أجمع كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها صانعو القرار في

اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما:-

أولاً: الأساليب النظرية (غير كمية):

يقوم هذا النوع من الأساليب في اتخاذ القرار على مقومات وأسس منها الخبرة وتبادل

المعلومات والآراء، وتتميز بأنها غير قابلة للقياس إلى حد بعيد، وقد عدد (الهدلي، 2002:

58-59) الأساليب النظرية فيما يلي:-

1. الحكم الشخصي أو البديهية، من خلال استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر.
2. التجربة والخبرة، ويتمثل ذلك في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها المدير أو القائد وتسانده عند اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من تجارب الماضي.
3. الحكم الجماعي بعد تدارس الآراء وتحليلها.

ثانياً: الأساليب العملية (كمية):

تعتبر الأساليب الكمية من الأساليب الرياضية، ويتم من خلالها معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساعدة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل (سعيد، 2007: 47).

ومن الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار كما يراها (الزهراني، 2001: 20):-

1. بحوث العمليات.
2. نظرية المباريات.
3. نظرية الاحتمالات.
4. نظرية شجرة القرارات.

ويرى الباحث أن العمليات الإدارية بما تحتويه من مسارات تنظيمية واضحة، إلا أنها تندرج تحت العلوم الإنسانية وبالتالي فإنه من الجيد الموائمة بين الأساليب النظرية والعملية عند صنع القرارات.

المطلب الثاني

القرارات الأمنية

2.2.2.1 مفهوم القرار الأمني.

2.2.2.2 أنواع القرارات الأمنية.

2.2.2.3 سمات القرارات الأمنية.

2.2.2.4 المشاركة في صنع القرار الأمني.

2.2.2.5 معوقات صنع القرار الأمني.

2.2.2.1 مفهوم القرار الأمني

تتميز الأجهزة الأمنية بسماتها الخاصة في الأسلوب الإداري المتبع، حيث تتميز عن إدارات الدولة العادية بنمطها القيادي الفريد المبني على السلوك العسكري الذي يميل إلى حد بعيد إلى فكرة التنفيذ الفوري للقرار الأمني، ومن دون مناقشة في أغلب الأوقات وخاصة أوقات الطوارئ، حيث تضطر القيادة الأمنية لإصدار القرار الأمني في ظروف تغلب عليها حالة عدم التأكد وتكون أمام تحديات مستمرة منها العادية ومنها الطارئة.

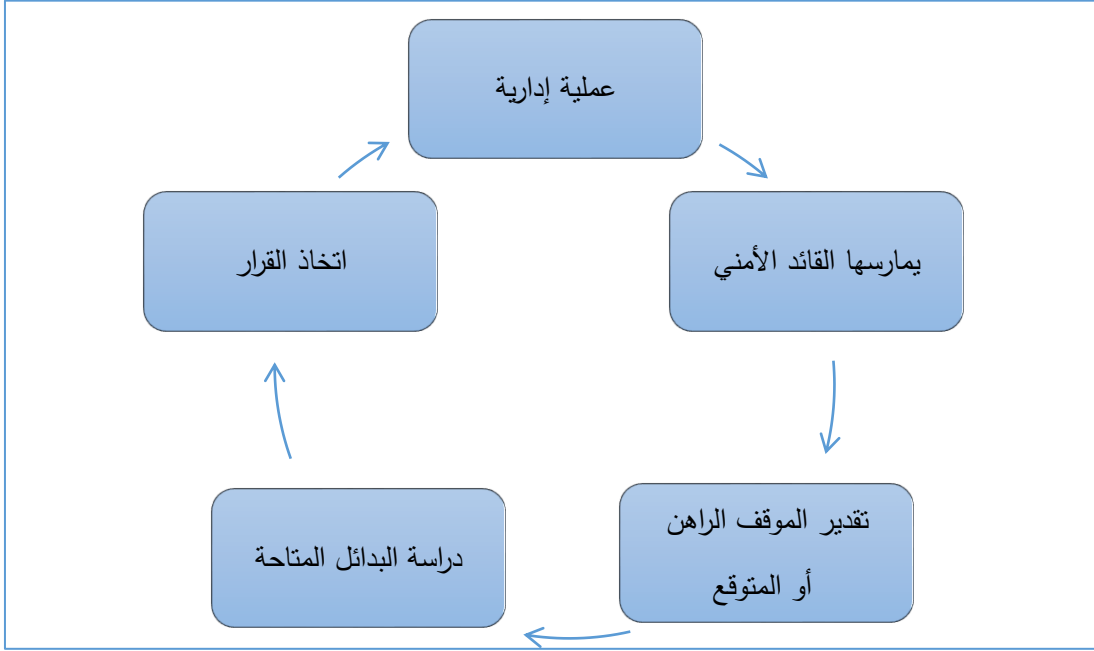
والقرار الأمني كما يعرفه الهذلي (2002) بأنه: "الإجراء الذي يتخذه القائد الأمني باعتباره أفضل وسيلة متوفرة لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة، وبالتالي إنجاز المهمة الأمنية، وهو يعتمد على الموقف، وعلى اختيار القائد الأمني الواعي والمدرك لأفضل الحلول لمواجهة الظروف الطارئة والعادية".

ويعرفه الزهراني (2001) بأنه: "قرار يصدر من القيادات العليا أو الوسطى بالأجهزة الأمنية حسب الصلاحيات الممنوحة لهما إزاء مشكلة ما أو مواقف معينة تتطلب تدخل رجال الأمن كل فيما يخصه للتصدي للمشكلة وحلها بهدف المحافظة على أمن واستقرار المجتمع".

بينما يرى بو سمرة (2013) أن القرار الأمني يتمثل في إدارة الأزمات الأمنية، إذ أن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف الموضوعية لإدارة الأزمات الأمنية.

فيما يرى شابسوغ (2006) أن القرار الأمني لا يعدو في أساسه العام أن يكون قراراً بالمفهوم الإداري وأن عناصر ذلك الأساس العام تنطبق عليه، ويعرف القرار بأنه: "عملية تحديد موقف لحل مشكلة معينة أو تحقيق مجموعة أهداف مرجوة، من خلال تحديد البديل الذي يتم اختياره من بين البدائل، بحيث يحقق معايير الالتزام والفعالية والكفاءة والرأي العام، ويتم في العادة باستخدام خطوات منهجية ترشد القرار".

ويمكن تصنيف عناصر مفهوم صنع القرار الأمني وفق الشكل التالي:-



(شكل 14) عناصر مفهوم صنع القرار الأمني

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

ومما سبق يمكن أن نعرف القرار الأمني إجرائياً بأنه: "عملية إدارية يمارسها القائد في الجهاز الأمني تقوم على تقدير الموقف الراهن أو المتوقع حدوثه ودراسة الخيارات المتاحة والبدائل المتوفرة في علاج مشكلة ما، أو إنجاز مهمة أمنية معينة".

وتتعدد العوامل المساعدة في ترشيد القرار الأمني حتى يصدر في صورته الأفضل التي تمنح الجهاز الأمني حالة من الراحة في تنفيذ القرار بعيداً عن الضغوط الناتجة عن القرارات الغير رشيدة، ومن أبرز هذه العوامل:-

1. أن يركز القرار على تحديد المشكلة، وتوسيع نطاق التفكير والتخيل في تحديد البدائل المطروحة لمعالجة المشكلة.
2. أن يكون هدف القرار هو تحسين الوضع الراهن للأجهزة الأمنية والعاملين فيها ومعالجة العيوب والمشاكل لكي تحقق الأهداف المرجوة.
3. أن يكون القرار قابل للتنفيذ لدى الجهة التنفيذية.

4. السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار وتبادل الآراء والأفكار البناءة (خماخم، 1990: 76).
5. استخدام التفكير المبدع في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال الإجابة على المشكلة بشيء لم يسبق طرحه.
6. تحويل العملية الذهنية إلى عمل مادي، حيث أن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها صنع القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية (العتيبي، 2011: 50).
7. وضع الجوانب الاقتصادية في الاعتبار عند اتخاذ القرار، أي على القائد الأمني أن يضع الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بالمجال الأمني صوب اهتمامه، معتمداً في ذلك على حسابات المكسب والخسارة عند اتخاذه (بو سمرة، 2013: 6).

2.2.2.2 أنواع القرارات الأمنية

تتنوع القرارات الأمنية من حيث نوعها وفقاً لمحددات متعددة، ويوضح أن القرارات الأمنية تصنف كما يلي:-

أولاً: القرارات المكتوبة والشفوية:-

حيث تكون القرارات المكتوبة في صيغة قرارات خطية مطبوعة تعمم على جميع الموظفين من خلال لوحة الإعلانات العامة أو الخطابات الموجهة أو الرسائل النصية، بينما تأتي القرارات الشفوية بشكل لفظي بعيداً عن الصيغ الكتابية وينتشر هذا النوع من القرارات في الأحداث الميدانية وأوقات الطوارئ.

ثانياً: القرارات الفردية والجماعية:-

القرار الفردي هو القرار الذي ينفرد به المدير بعيداً عن المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذه، أما القرار الجماعي فهو الذي يسمح فيه المدير بمشاركة مرؤوسيه في صنع القرار، ولا يعني أن القرار الفردي هو قرار تسلطي والقرار الجماعي هو قرار ديمقراطي نظراً لخصوصية القرار الأمني عن غيره من القرارات الإدارية العادية (الرشيدي، 1999: 55).

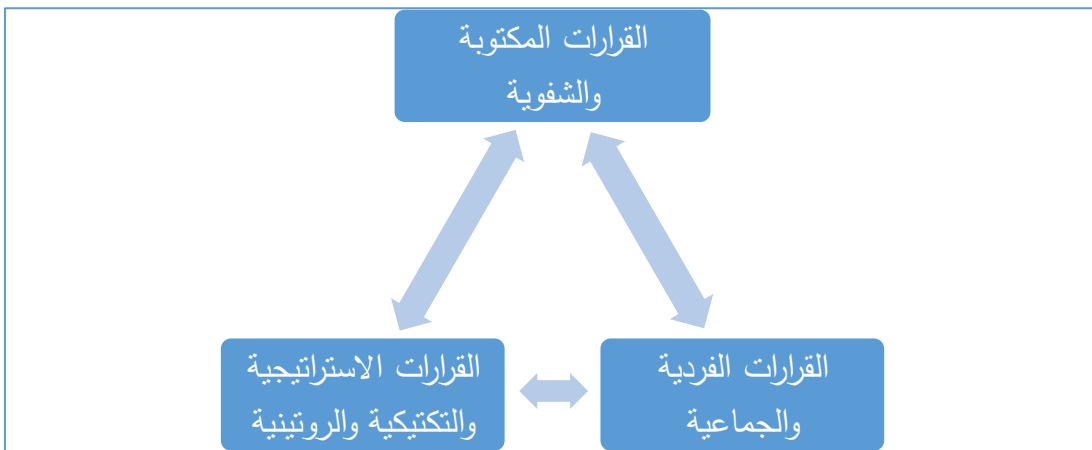
ثالثاً: القرارات من حيث أهميتها "استراتيجية وتكتيكية وروتينية":-

القرارات الاستراتيجية هي القرارات غير التقليدية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من التعقيد والعمق، وهذا النوع من المشكلات يصعب مواجهته بمواجهته بقرار فوري، وعادة ما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة الحالات الطارئة المحتملة من قبل المستويات العليا والوسطى في الجهاز الأمني (العنبي، 1999: 46).

أما القرارات التكتيكية فهي تلك القرارات المتكررة والمتعلقة بالمشكلات التي تخضع لأوامرها للقادة، حيث يختص مسؤولي القيادة الوسطى بحل المشكلات اليومية التي تواجه العمل سواء كانت هذه المشكلات معتادة أو طارئة (الهذلي، 2002: 53).

بينما لا يحتاج القرار الروتيني إلى تفكير طويل، وله صفة التكرار ومحدد باستخدام قواعد معروفة سابقاً مثل قرار منح الإجازات للعاملين في الجهاز الأمني (الزهراني، 2001: 25).

ويمكن أيضاً تصنيف أنواع القرارات من زوايا أخرى مثل مدة القرار، والجهة الصادر عنها ومستوى التنفيذ وغيرها من التصنيفات، إلى أن التصنيفات الثلاث التي تم ذكرها تعتبر الأكثر أهمية من وجهة نظر الباحث حيث أنها تخدم موضوع الدراسة الحالية.



(شكل 15) أنواع القرارات الأمنية

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

2.2.2.3 سمات القرارات الأمنية

تتميز القرارات الأمنية عن غيرها من القرارات، وتبرز سمات القرار الأمني بشكل مختلف عن القرارات التي تتخذها باقي المؤسسات العامة والخاصة لما للحقل الأمني من خصوصيات تميزه عنها، ويرجع السبب في فريدة سمات القرار الأمني إلى النتائج التي يمكن أن تترتب عليه كونه يمس بالأمن العام للدولة بشكل مباشر، ويعدد (الزهراني، 2001: 28) بعضاً من سمات القرار الأمني التي تتميز عن باقي القرارات ومنها:-

1. القيادة، حيث أن القرار الأمني صادرٌ عن قيادات أمنية من المستويات العليا أو الوسطى وعلى المرؤوسين تنفيذ تلك القرارات وما تضمنته من أوامر وتعليمات.
2. الوجوبية، إذ أن أبرز صفة تتجلى بالقرار الأمني هي صفة الوجوبية حيث من الضروري تنفيذ تلك القرارات التي تصدر في شكل أوامر وتعليمات عسكرية طبقاً لطبيعة النظام العسكري المتبع في الأجهزة الأمنية ومن الضروري تنفيذ تلك القرارات.
3. الارتباط بجوانب الحياة المختلفة، فقد تكون القرارات مفاجئة خاصة عند حدوث الكوارث والأزمات أو في حالة ارتكاب الجرائم المؤثرة في استقرار المجتمع، وعندها تكون القرارات الأمنية مواكبة للأحداث المفاجئة في المجتمع.
4. السرية، فغالباً ما تكون القرارات الأمنية تتسم بطابع السرية، لأن تسرب عناصر القرار إلى المجتمع قد تحد من فعالية تطبيقه.

2.2.2.4 المشاركة في صنع القرار الأمني

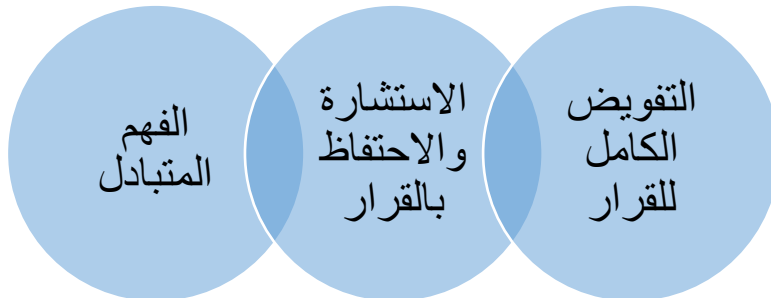
تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار، من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وقبولاً للتنفيذ لمن شارك في صنعها عن رغبة واقتناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين، كما أن الاشتراك في صنع القرار يعطي للعاملين شعوراً بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، كما يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات (البراهيم، 2008: 23).

ويعرف (الحميضي، 2007: 208) المشاركة بأنها: "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".

وديننا الإسلامي منذ ظهوره يؤكد على أن يكون أمر المسلمين شورى بينهم، فلا يتخذ القائد المسلم أي قرارات حول موضوع ما لم يستشر به أهل الحل والعقد، وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه، وقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى: 38).

والمشاركة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف (حريم، 2004: 236).
ويعتبر (العناني، 1995: 73) أن هناك أنواعاً عدة من المشاركة ودرجاتها ويقسمها إلى ثلاث درجات هي:

1. درجة الفهم المتبادل بين العاملين وإدارة الجهاز ويتكون من خلالها روح الفريق ويصبح العاملون أكثر شعوراً بالمسؤولية.
2. درجة الاستشارة حيث لا يكتفي بتحقيق الفهم المتبادل وإنما يشرك الرئيس مرؤوسيه في الحصول على اقتراحاتهم ويحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار.
3. درجة تفويض السلطة لصنع القرار وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس مرؤوسيه بعض سلطاته لصنع القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المنظمة.



(شكل 16) درجات المشاركة في صنع القرار الأمني

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

ولا يشترط أن تكون المشاركة في صنع القرار بطريقة رسمية، فيمكن أن تكون هذه المشاركة بشكل غير رسمي مثل استشارة بعض المرؤوسين بشكل جماعي أو فردي وفق ما تقتضيه الضرورة من وجهة نظر المدير، حيث من الممكن أن يؤثر الأفراد من خلال أسلوبهم الشخصي أو علاقتهم المباشرة مع المدير في صنع القرار وهذا يعد من الأشكال الفردية في المشاركة، ويمكن أيضاً أن تكون بالاستشارة والإدارة الديمقراطية وهذا من أشكال المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار وهاتين الطريقتين تعدان من الطرق غير الرسمية في صنع القرار، أما في حالة تشكيل مجلس استشاري أو لجان مشتركة من الأجهزة الأمنية أو إعداد برامج تقدم اقتراحات فهذا يعتبر من الطرق الرسمية في المشاركة في صنع القرار (حريم، 2004: 321؛ الزهراني، 2001: 32-33).

وتعد عملية المشاركة في صنع القرار من العمليات الإدارية الضرورية، فقد يترتب على عدم المشاركة في صناعة القرار نتائج سلبية ليس أقلها إغفال الافتراضات الواقعية المرتبطة بظروف العمل الفعلية، الأمر الذي من الممكن أن ينتج عنه صدور قرارات بعيدة عن الواقع، وتكون صعبة التنفيذ.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى أن المشاركة في صنع القرار عملية إدارية ذات حدين، فمن جهة تساهم بتقريب وجهات النظر بين القائد الأمني ومرؤوسيه ومن جهة أخرى فإنها تكسر حواجز الهيبة التي يجب أن تتوافر في القائد الأمني، حيث أن تعدد وجهات النظر قد يؤثر سلباً على قناعة بعض المرؤوسين عند اتخاذ القرار من قبل القائد، فقد يميلون إلى وجهات نظر غير تلك التي اعتمدها، وتبقى الوسطية المعتدلة هي الحل الأفضل في هذه الحالة.

2.2.2.5 معوقات صنع القرار الأمني

تتعدد المعوقات التي تعرقل عملية صنع القرارات في المنظمات الإدارية والأمنية وغيرها، ولأن القرارات تلعب دوراً كبيراً في مهام متخذي القرار، فمن المطلوب دائماً من المنظمة أياً كان شكلها أو طبيعتها عملها أن تقيم المقدرة لدى متخذي القرار والاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال، ومن أهم الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرارات ما يلي:

أولاً: معوقات تنظيمية:

1. المركزية وعدم التفويض، حيث أن العديد من القيادات في الأجهزة الأمنية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في صنع القرارات مما يترتب عليه عدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري.
2. التمسك بحرفية اللوائح والقوانين، حيث تلجأ المنظمات الأمنية والمؤسسات الإدارية إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والأوامر والتعليمات (محمود، 1997: 294).
- كما يشكل الصراع والتنازع في السلطة والاختصاصات بين صانعي ومتخذي القرار وتجنب المواقف الحرجة وترك بعض المشكلات دون حلول جذرية من أبرز المعوقات التنظيمية.
3. مناهضة القرارات في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية.
4. عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب، وبطريقة مناسبة.
5. ندرة وجود حل واحد سليم أو صحيح للمشكلة المعروضة، ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولاً وموفقاً لمقياس تفصيل الموضوع (أبو سبت، 2005: 70).
6. كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى العمل الأمني خلال انسيابه من السلطة العليا إلى حيث يجب أن يصل غاياته وأهدافه تفرز تأثيرات سلبية في معظم الأحوال كما أن التعقد الإجرائي يخلق نقاط اختناق مستمر تؤدي إلى تباطؤ العمل وربما توقفه حتى تحل المشكلات الإجرائية التي تحيط به (الزهراني، 2001: 38-39).
7. ضعف أو عدم كفاية وفاعلية وسائل الاتصال الداخلية أو الخارجية.
8. قلة المعلومات أو زيادتها عن الحد المعقول أو تضاربها مما ينتج عنه أخطاء في التقديرات المصاحبة للبدائل (العتيبي، 2011: 49).

وعليه نستنتج أن من أبرز عوامل التغلب على المعوقات التنظيمية يتمثل في مشاركة العاملين في صنع القرار، بالرغم من الطبيعة الخاصة للعمل الأمني والقرار الأمني، إذ أن هذه المشاركة تساهم بدرجة كبيرة في فهم المهام التنظيمية وتجنب الأخطاء.

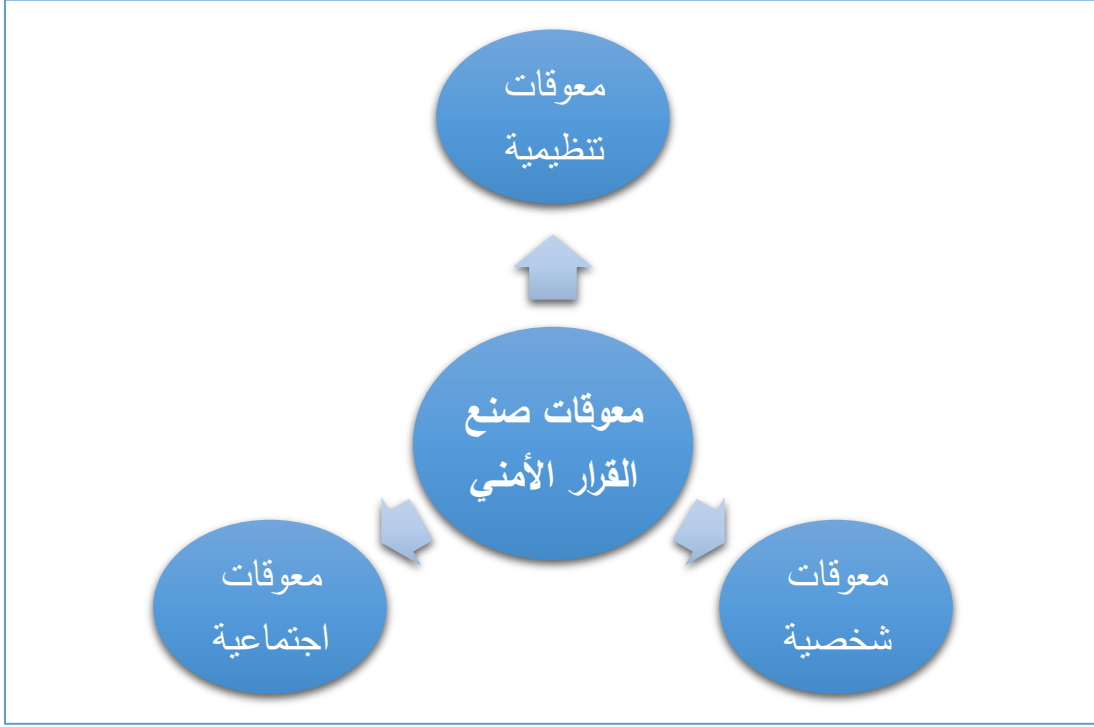
ثانياً: معوقات شخصية:

1. الضغوط النفسية والعصبية التي تؤدي لاستبعاد بعض البدائل الجيدة.
2. الاهتمام المتزايد بالتفاصيل واحتكار عملية صنع القرار وعدم تفويض السلطات، حيث يؤدي ذلك إلى ازدياد العبء وتعقد العمل (فتحي، 2004: 254).
3. الخبرات السابقة والانطباعات الشخصية، حيث تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالخبرات الشخصية الخاصة بمتخذي القرارات فقد تكون هناك خبرات سلبية من المدير أو القائد فيما يتعلق بكيفية إصدار القرار اللازم لموقف معين.
4. التردد في إصدار القرارات، والذي يرجع إلى أسباب عدة من بينها حداثة المدير، عدم كفاية المدير ونقص تدريبه، عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، الخوف من اتخاذ القرارات، ضيق الوقت لدى المدير، الضغوط الداخلية والخارجية المتنوعة (شيحا، 1993: 355).
5. صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة نكائه وخبراته وقدراته العلمية.
6. عدم تحلي المدير أو القائد بصفات التفكير الاستراتيجي أو التفكير المبدع والاقتصار على التفكير النمطي والجامد ما يؤثر على جودة القرار وسرعة اتخاذه (أبو سبت، 2005: 71).

ثالثاً: معوقات اجتماعية:

- يرى الزهراني (2001) أنه بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية والشخصية تتدخل بعض العوامل الاجتماعية التي تشكل عائقاً أمام صنع القرار الأمني ومن أبرز هذه المعوقات:-
1. تخلف بعض القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على مجموعات التابعين والمرؤوسين.
 2. التهرب من المسؤولية وانخفاض الكفاية وتعدد الإجراءات والجمود.
 3. العودة إلى الروابط القبلية والأسرية والعادات والتقاليد والقيم الشخصية والمجتمعية.

4. المحسوبة والوساطة.
5. غياب مفاهيم الثواب والعقاب لدى القادة الأمنيين أو المدراء.



(شكل 17) معوقات صنع القرار الأمني

المصدر: جردت بواسطة الباحث.

الخلاصة

يتضح من خلال ما تطرق له الباحث في هذا الفصل أن صنع القرار الأمني تعد من العمليات الإدارية الهامة والمعقدة وذلك لما للقرار من أهمية كبيرة، إذ تعد عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعل لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، نظراً لكثرة التعقيدات والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات.

وقد تناول هذا المبحث عملية صنع القرار والقرار الأمني من حيث مفهوم القرار، أنواع القرارات، مراحل صنع واتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في صنع القرار، أساليب صنع واتخاذ القرار، وكذلك فقد تناول مفهوم القرار الأمني، أنواع القرارات الأمنية، سمات القرارات الأمنية، المشاركة في صنع القرار الأمني، ومعوقات صنع القرار الأمني.

المبحث الثالث

وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

- 2.3.1 تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
- 2.3.2 نشأة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
- 2.3.3 رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
- 2.3.4 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني
- 2.3.5 نشأة جهاز الأمن الداخلي.
- 2.3.6 أهداف جهاز الأمن الداخلي.
- 2.3.7 رؤية جهاز الأمن الداخلي.
- 2.3.8 رسالة جهاز الأمن الداخلي.

2.3.1 تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني هي إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومية الفلسطينية، تتحمل مسؤوليات معقدة في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة وأزمات أمنية وسياسية متعددة، حيث ساهمت في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل وتوفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد البدائل المناسبة وتطوير العمل وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية.

ويقع على عاتق الوزارة فرض سيادة القانون على الجميع دون تمييز أو محاباة، وضبط الحالة الأمنية، وتوفير الأمن للمواطن، وحماية الجبهة الداخلية، ومعالجة الأحداث والأزمات الأمنية.

وحظيت وزارة الداخلية باهتمام ورعاية القيادة السياسية الفلسطينية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قيادات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016).

2.3.2 نشأة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

نشأت وزارة الداخلية الفلسطينية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م بعد توقيع الاتفاقيات مع العدو "الإسرائيلي" وبدء دخول السلطة الفلسطينية إلى غزة وأريحا، تم إنشاء الأجهزة الأمنية "الأمن الوقائي، الشرطة، المخابرات العامة، حرس الرئاسة وقوات الأمن الوطني"، وظلت هذه الأجهزة تمارس عملها، وبعد الانتخابات التي جرت بتاريخ 2006/01/25م، وتشكيل الحكومة العاشرة برئاسة إسماعيل هنية بتاريخ 2006/03/29م، تولى سعيد صيام حقيبة وزارة الداخلية (رزقة، 2007).

وبعد اتفاق مكة بين حركتي فتح وحماس بتاريخ 2007/02/09م، تم تكليف هاني القواسمي بتولي حقيبة وزارة الداخلية والأمن الوطني، ولكنه سرعان ما قدم استقالته بتاريخ 2007/04/17م بسبب الاضطرابات الأمنية وعدم مقدرة الوزارة على مواصلة العمل، ومنذ

يونيو من العام 2007م نتج عن حالة الانقسام السياسي بين شطري الوطن، وجود حكومتين وبالتالي وزارتين للداخلية والأمن الوطني، واستمر هذا الحال إلى 2014/04/23م حيث تم توقيع اتفاق بين حركتي حماس وفتح يقضي بتولي رامي الحمد الله رئاسة الحكومة الفلسطينية مع توليه لحقيبة وزارة الداخلية والأمن الوطني (أبو كميل، 2015).

2.3.3 رسالة وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016).

2.3.4 هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني

تتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني من شقين، مدني وأمني.

ويتمثل الشق المدني بعدد من الوكلاء المساعدين والإدارات والمديريات وبعض الإدارات العامة مثل الإدارة العامة للجوازات والإدارة العامة لشئون العشائر، إضافة إلى بعض الوحدات المختصة التي تتبع للوزير مباشرة، أو تتبع لوكيل الوزارة.

أما الشق الأمني فيتمثل بالأجهزة والإدارات والهيئات الأمنية التابعة للوزارة، ويتبع بعضها للوزير مباشرة وبعضها يتبع لمدير عام قوى الأمن الداخلي وبعضها يتبع للقائد العام لقوات الأمن الوطني (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016).



شكل 18) هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - محافظات غزة

المصدر: وزارة الداخلية والأمن الوطني.

2.3.5 نشأة جهاز الأمن الداخلي

جهاز الأمن الداخلي هو أحد الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهو جهاز حديث النشأة، جاء نتاج بعض الظروف المحلية المترتبة عن حالة الفراغ الأمني التي سببها الانقسام الفلسطيني الداخلي في عام 2007م، حيث أدى استنكاف الأجهزة الأمنية عن عملها نتيجة الانقسام إلى وجوب إنشاء جهاز أمني للسيطرة على حالة الفلتان الأمني التي كانت منتشرة في تلك الفترة، وملاحقة العملاء وتقديمهم للمحاكم.

واستند الجهاز إلى عقيدة أمنية تقوم على الحقوق الفلسطينية، وتعزيز أمن الوطن وحماية الجبهة الداخلية، ورفض التنسيق الأمني مع الاحتلال (موقع وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016).

2.3.6 أهداف ومهام جهاز الأمن الداخلي

يوضح حرز (2016) بعض أهداف جهاز الأمن الداخلي والتي من أهمها:-

- تحصين المجتمع من كافة الجرائم الأمنية والتجسس.
- تعزيز العمل الاستباقي للحد من وقوع الجريمة الأمنية.
- التصدي للتهديدات الأمنية التي قد تمس بالمجتمع الفلسطيني.
- تطوير الأداء والكفاءة لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- تنفيذ حملات ومشاريع أمنية مستجدة يقتضيها الواقع الأمني.
- حماية الجبهة الداخلية من ظاهرة الفلتان الأمني، من خلال تفكيك الخلايا والمجموعات المسلحة المنفلتة.

2.3.7 رؤية جهاز الأمن الداخلي

تتمثل رؤية جهاز الأمن الداخلي في الوصول إلى أعلى مستويات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني بأفضل درجة ممكنة من الكفاءة والشفافية. (جهاز الأمن الداخلي، 2015).

2.3.8 رسالة جهاز الأمن الداخلي

يسعى جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني لخدمة المجتمع الفلسطيني من خلال حفظ أمنه ومكافحة ومواجهة الأنشطة الاستخباراتية المعادية التي تمس بالأمن الفلسطيني وفق القوانين الفلسطينية. (جهاز الأمن الداخلي، 2015).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 تمهيد.

3.2 الدراسات المحلية.

3.3 الدراسات العربية.

3.4 الدراسات الأجنبية.

3.5 تعقيب على الدراسات السابقة.

3.6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

3.7 الفجوة البحثية.

3.1 تمهيد

يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم اختيار الدراسات التي تفيد الباحث في دراسته، وذلك من خلال اشتراك الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في إحدى المتغيرات، وذلك من أجل تحديد موقع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تفسير النتائج.

3.2 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة العشي (2013) بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من أعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات والمشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (95) شخص، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار العينة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

وقد أوصت الدراسة:

- تعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.

2. دراسة ديب (2009) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تطوير قيادات جهاز الأمن الوقائي التابع لوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (251) قائداً برتبة (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء) ممن هم على رأس عملهم، وتم اختيار عينة مقدارها 154 قائداً، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة في دراسته.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توافر مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني بدرجة متوسطة.
- القادة ذوو الموقع الإداري "مدير دائرة فأعلى" والذين يشكلون ما نسبته 14.8 من مجتمع الدراسة تتوافر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية.
- يمارس قادة الأمن الوقائي الفلسطيني التفكير الاستراتيجي في مجال العمل بدرجة متوسطة.
- يرى قادة الأمن الوقائي أن للتفكير الاستراتيجي دوراً مهماً جداً في تطوير القيادات الأمنية.

وقد أوصت الدراسة:

- تكوين فرق مرجعية قيادية ذات قدرات وخبرات متميزة توكل لها مهمة تطبيق التفكير الاستراتيجي في الأمن الوقائي.
- الاهتمام بالقيادات في المستويات المختلفة ذوي القدرات المتميزة وتهيئة المناخ الملائم لهم، بوصفهم بنى تحتية فكرية استراتيجية للأمن الوقائي.

- استحداث وحدة للدراسات الاستراتيجية في الأمن الوقائي الفلسطيني، تهتم بالدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي.

3. دراسة الفرا (2009) بعنوان "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها، من أجل الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير مستوى التفكير الاستراتيجي لديها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة، كما اعتمد على البيانات الثانوية مثل الكتب والمجلات والرسائل العلمية، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، ولقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (98) شخص حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب (74%) ولكن يحتاج مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص.

وقد أوصت الدراسة:

- عقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي يركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات على أن يصاحب هذا وجود موقف واضح لدى الإدارة العليا بدعم هذا التوجه وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.

4. دراسة وهبة (2008) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وقد

شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن التحليل البيئي سواء كان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة تراوحت بين (70 - 71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%).

- سعي الإدارات الجامعية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة على بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً كانت فوق المتوسط بنسبة (76.8%).

وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي، لمعالجة قضايا ومشكلاته لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، وقيامهم بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتقنياتها لتطوير مؤسسات التعليم العالي.

5. دراسة شلايل (2012) بعنوان: "الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات: دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أعمال جهاز الدفاع المدني وإمكاناته ودراسة خطته وأساليبه وبرامجه اللازمة لصنع القرار، ومعرفة مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات في جهاز الدفاع المدني بغزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والتي تمثل ضباط جهاز الدفاع المدني بقطاع غزة والبالغ عددهم (149) سعياً للحصول على نتائج تمثل المجتمع الكلي لأفراد المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن محاور الدراسة حصلت على متوسطات حسابية مختلفة تعدى أغلبها درجة الموافقة المتوسطة 3 والذي يعادل متوسط نسبي قيمته 60%.

- حصل محور "الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات" على متوسط حسابي نسبي قيمته 65.84%.

وقد أوصت الدراسة:

- توظيف أصحاب مؤهلات بتخصصات مختلفة لتساهم في تطوير جهاز الدفاع المدني.
- إجراء محاضرات وعمل دورات وورش عمل لشرح وتدريب وتطبيق الأساليب الكمية لتحسين مفاهيم الضباط وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة.

6. دراسة حرز (2016) بعنوان: "واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعلومات الأمنية بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية، والكشف عن دور إدارة المعلومات الأمنية في صناعة القرار في وزارة الداخلية. واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يوجد لدى جهاز الأمن الداخلي نظام إدارة المعلومات، حيث يوجد هيكليات وسياسات وخطط واضحة، ويوجد رؤية واضحة حول القضايا الأمنية، تسهم في زيادة كفاءة صنع القرار.
- يمتلك جهاز الأمن الداخلي نظام محوسباً خاصاً به، كما يقوم بتغذية نظام المعلومات المشترك مع الأجهزة الأمنية الأخرى بالمعلومات باستمرار.
- يعتمد جهاز الأمن الداخلي سياسة التشاور في إطار الفريق الواحد، وإيجاد بدائل لحل المشكلة.

وقد أوصت الدراسة:

- تحسين نظم وأساليب جمع المعلومات الأمنية، وزيادة المقدرات التقنية لتطوير عملية جمع المعلومات.
- تعزيز عمل دائرة معالجة المعلومات من خلال توفير وسائل وتقنيات آمنة تسهم في تسهيل عملية المعالجة.
- تعزيز سبل تبادل المعلومات بين الأجهزة وتطويرها وتعديل إجراءاتها.

الدراسات العربية

1. دراسة بوعزيزي (2015) بعنوان: "أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي: دراسة

حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، وقد تمثل المجتمع المستهدف جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (167) أستاذاً، في حين شكلت عينة الدراسة (70) أستاذاً، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- التعلم التنظيمي يؤثر على التفكير الاستراتيجي من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات البيئة الجديدة، وما تحمله من فرص وتهديدات بشكل يمكن المنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصافي المنظمات المتميزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم التنظيمي، تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة حيث بلغت $R^2 = 28.2\%$.

وقد أوصت الدراسة:

- التأكيد على أهمية وعي الأساتذة لدور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على التفكير الاستراتيجي، من خلال تعلم كيفية التفكير استراتيجياً وذلك من خلال المشاركة في تحديد الرؤية المستقبلية للكلية.
- دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية التفكير الاستراتيجي في مختلف القطاعات وأهم مقومات تطبيقه، ووضع الحلول المناسبة له.

2. دراسة زكري (2014) بعنوان: "محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية من خلال قياس أبعاده المختلفة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستكشافي

والاختباري للوصول إلى أغراض الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة في جمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكافة الإطارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة والبالغ عددهم (76) إطار.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية التفكير الاستراتيجي، وذلك من خلال وجود ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي.
- ترتبط فعالية التفكير الاستراتيجي بوجود قيادة استراتيجية، تظهر من خلال تبني نمط القيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين.
- تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري المتمثل بنخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والإبداعية.
- ضرورة تشجيع التحسين المستمر وتهيئة بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يمكنها من تحسين جودة منتجاتها وبلوغ رؤيتها.

3. دراسة أحمد (2013) بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي، وذلك في منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (183) فرداً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع المعلومات إذ تم توزيعها على المدراء ونوابهم وأعضاء مجلس الإدارة في منظمات الأعمال السورية في القطاعين الصناعي والخدمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم وجود اختلافات معنوية بين المدراء ونوابهم وأعضاء مجالس الإدارة في منظمات الأعمال السورية من حيث امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة تطبيقهم لأبعاد الهيكل التنظيمي.
 - يتأثر أفراد عينة الدراسة عند تطبيقهم أبعاد الهيكل التنظيمي بعوامل أخرى بدرجة أكبر من وجود التفكير الاستراتيجي.
- وقد أوصت الدراسة:**

- على وزارة التربية والتعليم نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس، ومنحهن الصلاحيات التي تمكنهن من ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي وإزالة معوقاته.
- على مديرات المدارس استخدام الحوار مع منسوبات المدرسة لمعرفة آرائهن ومقترحاتهن واستثمار فرص حضور الدورات والمؤتمرات التي تؤهل لممارسة التفكير الاستراتيجي وأنماطه ومراحله.

4. دراسة الفواز (2013) بعنوان: "المشاركة في صنع القرارات وعلاقتها بتحسين الأداء بالحرس الوطني بالقطاع الشرقي".

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة المشاركة في صنع القرارات بتحسين الأداء في الحرس الوطني بالقطاع الشرقي، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط الحرس الوطني السعودي بالقطاع الشرقي والبالغ عددهم (615) ضابطاً، بينما تمثلت العينة في (254) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أفراد الدراسة موافقون بشدة على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار بمتوسط حسابي (4.49 من 5).
 - أفراد الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صنع القرارات بتحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (4.41 من 5).
 - أفراد الدراسة موافقون بشدة على وجود معوقات تحول دون المشاركة في صنع القرارات في المنظمة التي يعملون بها وبمتوسط حسابي (4.35 من 5).
- وقد أوصت الدراسة:**

- تشجيع البحث العلمي في مجال المشاركة في صنع القرارات لسد الثغرات في هذا الحقل.
- أهمية عقد دورات تدريبية للمرؤوسين في مجال المشاركة في صنع القرارات.

- تعزيز دافعية المرؤوسين لحب العمل وحثهم على تحسين الأداء.
- 5. دراسة بوسمرة (2013) بعنوان: "القرار الأمني ودوره في إدارة الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القرار الأمني في إدارة الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كون القرار الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف الموضوعية لإدارة الأزمات الأمنية، وقد اعتمد الباحث في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة الاستبانة في جمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن تضيق مستوى المشاركة في القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات يخلق جواً من عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن قدرة المنظمات على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة، يعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- على القائد الأمني أن يضع الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بالمجال الأمني صوب اهتمامه، معتمداً في ذلك على حسابات المكسب والخسارة عند اتخاذ القرار الأمني.

وقد أوصت الدراسة:

- ضرورة توسيع مستوى المشاركة في القرارات، وتفويض الصلاحيات، بحيث تخلق جواً من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي رفع الكفاءات والمهارات الإدارية بين العاملين.
- أهمية توخي الدقة والحذر عند اتخاذ القرارات الأمنية، لما لها من خصوصية عند كافة المنظمات الأمنية الأخرى.

- 6. دراسة الأسمرى (2003) بعنوان: "النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى النمط القيادي الأكثر شيوعاً عند صنع القرارات الأمنية ومستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات الأمنية في المديرية العامة للجوازات في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما اعتمد على

أداة الاستبانة في جمع المعلومات، حيث استخدم استبانتين، واحدة موجهة للقادة الإداريين والأخرى موجهة إلى المرؤوسين.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:-

- اتفق القادة والمرؤوسين على شيوع النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي عند صنع القرارات الأمنية، بينما توجد اختلافات دالة إحصائياً بين متوسط تقدير المرؤوسين لشيوع النمط القيادي الحر حيث يتجه للموافقة، وبين متوسط تقدير القادة لشيوع هذا النمط حيث يتجه لعدم التأكد.

- أفاد القادة بأنهم يشركون المرؤوسين أحياناً في صنع القرارات الأمنية، بينما أفاد المرؤوسين بأن القادة نادراً ما يشركونهم في صنع تلك القرارات.

- يبرر القادة معوقات مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الأمنية بسرية القرار وخطورته وعدم توافر القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين.

7. دراسة الزهراني (2001)، "صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية (الأساليب، المعوقات، وأنماط المشاركة)".

هدف الدراسة للتعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في صنع القرارات الأمنية، والتعرف على نمط المشاركة في صنع القرارات الأمنية، وكشف المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الأمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن ثم تطبيق أداة الاستبانة في جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 1330 ضابطاً، أما عينة الدراسة فشكلت 30% من المجتمع أي 399 ضابط.

وتوصل الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها:-

- هناك قدر محدود من المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الأجهزة الأمنية من خلال تبادل الآراء والأفكار والمقترحات.

- إن من أهم المعوقات التنظيمية: اتباع الأسلوب المركزي، وعدم تفويض سلطة صنع القرار الأمني للمرؤوسين، وضخامة حجم العمل المنوط بالمرؤوسين، وعدم التنسيق بين الأجهزة الأمنية.

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية إزاء الأساليب الإدارية المتبعة في صنع القرارات الأمنية، وإزاء نمط المشاركة في صنع القرارات الأمنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

وقد أوصت الدراسة:

- توجيه القيادات الأمنية باستخدام التقنيات الحديثة داخل الأجهزة الأمنية أكثر مما هي عليه في الوقت الراهن في صنع واتخاذ القرارات الأمنية.
- العمل على إيجاد نظام فعال يضمن الاستقرار الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية.
- التأكيد على القيادات الأمنية على العمل بروح الفريق داخل الأجهزة الأمنية لما له من نتائج إيجابية.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة مونافاربان، فارماني وياج (2011)، التفكير الاستراتيجي في بينيتون.

(Strategic thinking in Benetton).

هدفت الدراسة التعرف إلى التفكير الاستراتيجي من خلال التعرف على عوامل التفكير الاستراتيجي وقياس قدرة المدراء في مؤسسة بنتون على التفكير استراتيجياً، ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة (196) فرداً من ضمنهم مدراء ومشرفين وموظفين ذوي مستوى تعليمي عالٍ من مختلف فروع المؤسسة في العاصمة الإيرانية طهران، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي: (الإبداع والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء، والنمط العقلي المتنوع، والمسؤولية، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف، والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل).
- إن قدرة التفكير الاستراتيجي هي عنصر أساسي لاحتراق القيادة الاستراتيجية، كما أن القيادة الاستراتيجية تتطلب قدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين.

وقد أوصت الدراسة:

- لكي يحصل مدراء شركة بنتون الراغبين على حصة سوقية مرضية عليهم الاهتمام بكافة العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي، والتركيز بشكل خاص على التفكير المنظم والمسؤولية وإدارة الصراعات.

2. دراسة ساركويوت (2010)، عوامل وأنماط اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية.

(Factors and patterns of decision-making in the Lithuanian governments).

هدفت الدراسة التعرف إلى التفكير دراسة عوامل اتخاذ القرار وتعريف نماذج اتخاذ القرارات في الحكومات الليتوانية (Lithuanian)، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكومية، واشتملت عينة الدراسة (60) عضواً في الحكومات الإحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء ووزراء)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عمليات اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة.
- بعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع التي تتبع له السياسات.
- هناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية.
- هناك عوامل داخلية (الوضع الحالي - صفات القيادة في الوزارات) وعوامل خارجية (الرئيس - الأحزاب السياسية ووسائل الإعلام - الجهات الدولية الفاعلة) تؤثر في اتخاذ القرارات، ولعل أهم عامل هو متب رئيس الوزراء، كما ان الخصائص الشخصية تؤثر.

3. دراسة بيكر وبالمر (2009)، آثار الثقافة على اتخاذ القرار لدى المديرين - المكسيك وألمانيا -دراسة حالة-.

(The effects of culture on the decision-making of managers - Mexico and Germany - case study-).

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار، واتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالين في البلدين، واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا والمكسيك، في المكسيك في شركة

(FEMSA) وفي ألماني في شركة سينمز (Siemens) وإحدى شركات الصلب، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كل من ألمانيا والمكسيك تستخدم عملية اتخاذ قرار عقلانية إلى حد ما عند اتخاذ القرار، وتتخذ القرارات على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين.
- يوجد فرق بين اتخاذ القرار في البلدين على أساس البلد أقل مما كان متوقفاً في البداية، ويشير نوع العمل أن قرارات أكثر تتخذ بناءً على نوع العمل وليس بأثر من الثقافة الوطنية.
- إن الثقافة ما زالت تؤثر في مجالات العمل الأخرى غير اتخاذ القرار.

وقد أوصت الدراسة:

- الاهتمام أكثر بموضوع اتخاذ القرار وثقافة المنظمة.
 - ضرورة إعداد العيد من الدراسات التي توضح دور الثقافة في كل مراحل اتخاذ القرار.
4. دراسة زسيغا (2007)، قابلية التعلم الذاتي، التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في المنظمات الغير ربحية.

(The ability of self-learning, strategic thinking and effective leadership in non-profit organizations).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات للتعلم الذاتي الموجه، والتفكير الاستراتيجي، والقيادة الفعالة لدى مدراء المنظمات غير الربحية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين هذه الممارسات والعوامل الديمغرافية والوظيفية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (471) فرداً من مدراء المنظمات غير الربحية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة "التعلم الذاتي الموجه، التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة".

- يوجد علاقة ارتباطية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.
- الأفراد الذين لديهم ميول واستعداد للتعلم الذاتي الموجه أكثر قدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي عن غيرهم، وأن القادة الإداريين الذين يفكرون استراتيجياً ينعكس على سلوك تعلمهم الذاتي.

5. دراسة لارسون و هانسن (2005)، تطور التفكير الاستراتيجي.

(The development of strategic thinking).

هدفت الدراسة التعرف إلى مناقشة مشاكل الطلاب في برنامج لتطوير التفكير الاستراتيجي للشباب على الصعيدين الشخصي والمجتمعي، ومن خلال فهم النظم الإنسانية المختلفة والمتمثلة في المدرسة، والمدرسين، والطلبة وذلك بتوظيف ثلاثة أنواع من البراهين والاستدلالات وهي: البحث عن المعلومات الاستراتيجية، وتحديد العلاقات مع المستمعين، والتدريب الزمني للتفكير المحتمل. واشتملت عينة الدراسة (24) طالباً من مدرسة ثانوية في مدينة شيكاغو الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك ثلاثة أساليب لممارسة التفكير الاستراتيجي وهي: البحث عن المعلومات الاستراتيجية، والاتصالات الاستراتيجية والتفكير التتابعي والطارئ حسب المواقف والمشكلات اللازم حلها واتخاذ القرار فيها.
 - أكدت الدراسة أن تطبيق هذه الأساليب كان له أثر كبير في نجاح الشباب في حياتهم.
6. دراسة روشيه (2003)، ترابط الشخصية من التفكير الاستراتيجي في سياق تنظيمي.

(Personal thread of strategic thinking in the regulatory context).

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وقدرة الأفراد على تصور المستقبل، وقد تكونت عينة الدراسة من (110) مديراً من المديرين التنفيذيين في مراكز قيادية لتخصصات مختلفة في جامعة ولاية كينساو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت معهم عدة مقابلات للتأكد من مدى فعاليتهم واستحقاقهم لإشراكهم في برنامجها،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من جزئين: الأول للأنماط الشخصية النموذجية للتفكير الاستراتيجي وتكونت من (18) عبارة. والثاني تكون من (12) عبارة كانت للسلوك القيادي وتشتمل على قائمة من الممارسات القيادية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التصور المستقبلي ومقياس الانفتاح الشخصي.
 - لا توجد علاقة ارتباطية بين الرؤية المشتركة وبين السلوك القيادي.
 - قدرة البناء التنظيمي للمنظمات الخاصة والعامة على ممارسة التفكير الاستراتيجي.
 - صعوبة تحديد وقياس المكونات المعرفية للتفكير الاستراتيجي في شخصية كل فرد.
7. دراسة جولدمان (2006)، التفكير الاستراتيجي في القمة: ما الذي يؤثر في تطوره؟

(Strategic thinking at the summit: What affects the evolution?).

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال: ما الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة من (36) من مديريين ومسؤولين في حقل الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وتم استخدام أسلوب المقابلة لتحديد خبرات المشاركين ومدى مساهمتها في تطوير تفكيرهم الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد ثلاثة نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي، وهي: تطوير الفهم، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومواجهة التحديات والعقبات.

التعقيب على الدراسات السابقة

1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التفكير الاستراتيجي من جوانب عديدة، منها الإبداع التنظيمي والتعلم والتدريب، كما تناولت بعض الدراسات دور عمليات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام في تحقيق العوائد التنظيمية ومن بينها صنع القرار الإداري، وأثر المشاركة في صنع القرار على العوائد التنظيمية في عدد من البيئات المختلفة والمتنوعة وقد تشابهت بعض بيئات التطبيق أحياناً من حيث طبيعة العمل الأمني.

2. من حيث الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

على حد علم الباحث فإنه لم يسبق الربط بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار بشكل عام والقرار الأمني بشكل خاص من قبل، كما وجد شحاً كبيراً في تناول الدراسات العربية والأجنبية لموضوع التفكير الاستراتيجي وربطه بالجانب الأمني.

3. من حيث الفترة الزمنية:

أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة، حيث تنوعت هذه الدراسات بين الحداثة والقدم، وذلك بتعمد من الباحث نظراً لشح الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة.

4. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات، فمنها الدراسات المحلية، ومنها العربية ومنها الأجنبية.

5. من حيث المنهج:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي، كما أضافت بعض الدراسات منهج البحث التحليلي مثل دراسة (بو سمرة، 2013)، وأضافت دراسة (حرز، 2016) منهج استشراف المستقبل.

6. من حيث الأدوات:

استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، فيما استخدمت دراسة (حرز، 2016) و(أبو كميل، 2015) المقابلة كأداة إلى جانب الأداة الرئيسية (الاستبانة).

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من النقاط أهمها:-
- تناولت الدراسات السابقة موضوعات تتعلق بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، صنع القرار الأمني) بشكل مباشر أو غير مباشر.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة.
- كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في تناول أثر العوائد التنظيمية في بيئة التطبيق ذاتها.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة حيث اختار الباحث في هذه الدراسة عينته الدراسية من أصحاب الرتب السامية من رتبة رائد فما فوق في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في محافظات غزة.
- استخدم عدد من الدراسات السابقة أسلوب المقابلة إلى جانب الاستبانة في الوصول إلى الحقائق فيما اقتصرت هذه الدراسة على أداة الاستبانة.
- اختلفت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في الجوانب التي تعالجها، حيث تناولت موضوع صنع القرار الأمني.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث القطاعات التي سوف تدرسها؛ وتحللها؛ والفترة الزمنية؛ وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، فالدراسة الحالية ستتناول دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني، حيث سيتم تطبيقها على الرتب السامية من رتبة رائد فما فوق في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في محافظات غزة.

الفجوة البحثية:

جدول (2): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> • بحثت الدراسات السابقة في أثر التفكير الاستراتيجي في القطاعات التجارية وإدارة الأعمال والمنظمات الأهلية غير الربحية، والعديد من بيئات التطبيق الأخرى. • كما بحثت الدراسات السابقة في صنع القرار الأمني في عدد من الأجهزة الأمنية العربية ودرست عدداً من الأبعاد من بينها الأساليب والمعوقات والأنماط. 	<ul style="list-style-type: none"> • الجانب التطبيقي والذي سيتم على جهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني في جميع محافظات قطاع غزة، حيث سيتم أخذ وجهة نظر جميع العاملين في الوظائف الإشرافية وهم: (عميد، عقيد، مقدم، رائد) • الدراسة العربية الأولى على حد علم الباحث التي تربط التفكير الاستراتيجي في العمل الأمني. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث القطاعات التي سوف تدرسها؛ وتحليلها؛ والفترة الزمنية؛ وطبيعة العينة التي سيتم تناولها، فالدراسة الحالية سنتناول دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني، حيث سيتم تطبيقها في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في جميع محافظات قطاع غزة.

جاءت بواسطة الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

4.1 المقدمة.

4.2 منهجية وأسلوب الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة.

4.4 عينة الدراسة.

4.5 خطوات بناء الاستبانة.

4.6 أداة الدراسة.

4.7 صدق الاستبانة.

4.8 ثبات الاستبانة.

4.9 الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها.

4.1 المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهجية وأسلوب الدراسة

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

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

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

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الرتب السامية من رتبة (رائد فما فوق) في جهاز الأمن الداخلي والبالغ عددهم (137) ضابطاً، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة.

4.4 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، سنوات الخدمة، المحافظة).

القسم الثاني: وهو عبارة أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، ويتكون من (89) فقرة:

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي ويتكون من (77) فقرة.

المجال الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي ويتكون من (28) فقرات.

المجال الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي ويتكون من (28) فقرة.

المجال الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي ويتكون من (21) فقرة.

المحور الثاني: صنع القرار الأمني ويتكون من (12) فقرة.

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (3):

جدول رقم: (3) درجات مقياس

الاستجابة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المقياس	5	4	3	2	1

4.5 خطوات بناء الإستبانة

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:
- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
 - استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أعداد الإستبانة وفقراتها.
 - تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
 - تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - عرض الإستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
 - تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
 - تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
 - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (89) فقرة، ملحق (2).

4.6 صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، و تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد

استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

نتائج الاتساق الداخلي:

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

يوضح جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أنماط التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أنماط التفكير الاستراتيجي" والدرجة

الكلية للمجال

#	التفكير الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: نمط التفكير الشمولي			
1	أشجع المرؤوسين على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم.	*0.666	0.000
2	أستند إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملتي.	*0.665	0.000
3	أطرح معالجات كلية للمشكلات التي تواجه المرؤوسين.	*0.792	0.000
4	أجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي أمارسها عند الحاجة.	*0.697	0.000
5	أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.	*0.581	0.000
6	أهتم بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل.	*0.559	0.000
7	أقدم حلولاً إبداعية لبعض المشكلات على الرغم من ضغوط العمل.	*0.660	0.000

ثانياً: نمط التفكير التجريدي		
0.000	*0.512	1 أتعتمد على المقاييس الوصفية أثناء تقييم المرؤوسين.
0.000	*0.775	2 أعمل على فهم المشكلات التي تواجه المرؤوسين بتجرد.
0.000	*0.735	3 أهتم بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة.
0.000	*0.790	4 أحرص على استثمار الوقت أثناء جمع البيانات عن المشكلات.
0.000	*0.730	5 أسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات.
0.000	*0.876	6 أستشير الخبراء في المجال الأمني والإداري عند إعداد الخطط.
0.000	*0.597	7 أقيم المرؤوسين بموضوعية وحيادية.
ثالثاً: نمط التفكير التشخيصي		
0.000	*0.786	1 أستثمر الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.
0.000	*0.905	2 أتعتمد على أفكار في رصد طبيعة القضايا التي أتعامل معها.
0.000	*0.391	3 أجري تغييرات تدريجية في الآليات والإجراءات وطرق العمل.
0.000	*0.411	4 أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.
0.000	*0.448	5 أعطي اهتماماً لأساليب حل المشكلات الأمنية.
0.000	*0.421	6 أهتم بتحقيق أهداف أي عمل مناط بي.
0.000	*0.543	7 أطرح حلولاً متوازنة للمشكلات التي تعترض العمل.
رابعاً: نمط التفكير التخطيطي		
0.000	*0.487	1 أتابع الخطط اليومية للعمل لجميع المرؤوسين.
0.000	*0.471	2 أهتم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.
0.000	*0.674	3 أفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.
0.000	*0.549	4 أقضي وقتاً كافياً لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي أواجهها.
0.000	*0.496	5 أبني تصوراً مستقبلياً للعمل بناءً على الواقع الإداري والأمني.
0.000	*0.574	6 ألتزم بالقوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.
0.000	*0.520	7 أتعتمد على الناتج النهائي للمرؤوسين في عملية التقييم.

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

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ممارسة التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال

#	البعد الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: التحليل الاستراتيجي			
1	أمتلك المعرفة الكافية بالخطة الاستراتيجية للجهاز الذي أعمل فيه.	*0.732	0.000
2	أحاول فهم بيئة العمل الداخلية والخارجية عند التحليل الاستراتيجي.	*0.726	0.000
3	رسالة الجهاز وأهدافه واضحة بالنسبة لي.	*0.653	0.000
4	أحرص على إشراك الموظفين في تحديد أهداف العمل.	*0.712	0.000
5	تشجعتني الإدارة العليا على استخلاص النتائج من التجارب.	*0.664	0.000
6	أستعين بالدراسات العلمية والبحثية عند وضع خطة للعمل.	*0.677	0.000
7	أستطيع تعديل الخطة إذا اختلفت الظروف عند التنفيذ.	*0.607	0.000
ثانياً: صياغة الاستراتيجية			
1	أعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية.	*0.795	0.000
2	أزوج بين فهم البيئة الداخلية والخارجية عند اختيار البديل الاستراتيجي.	*0.381	0.000
3	أؤمن بالدور الممكن أن يلعبه المرؤوسون عند صياغة الاستراتيجية.	*0.484	0.000
4	أعتمد على البديل الذي يناسب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	*0.511	0.000
5	أحرص على أن تنمي الخطة الاستراتيجية حس القيادة لدى المرؤوسين.	*0.435	0.000
6	لدي استعداد لتعديل استراتيجية العمل إذا تغيرت الظروف المحيطة.	*0.405	0.000
7	أحرص على إعداد خطط بديلة يمكن اللجوء لها عند تغير الظروف المحيطة.	*0.521	0.000
ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية			
1	أؤمن بالدور الذي يمكن أن يلعبه المرؤوسون في تنفيذ الاستراتيجية.	*0.640	0.000
2	أعطي الأولوية لإنجاز عملي حسب الخطة المحددة.	*0.598	0.000
3	أتعاطى بإيجابية مع آليات العمل الجديدة المقترحة من المرؤوسين.	*0.700	0.000
4	أرشد المرؤوسين دائماً نحو تنفيذ الاستراتيجية.	*0.665	0.000
5	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ المعدة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	*0.677	0.000
6	أعمل على معالجة الثغرات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	*0.694	0.000

0.000	*0.644	7	أهتم بالمتابعة الدائمة مع المرؤوسين أثناء التنفيذ.
رابعاً: مراجعة وتقييم الاستراتيجية			
0.000	*0.667	1	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.000	*0.564	2	يوجد نظام للمراقبة والتقييم واضح ومكتوب.
0.000	*0.804	3	يوجد رقابة داخلية للأداء أثناء تنفيذ الخطة.
0.000	*0.640	4	يوجد رقابة خارجية للأداء في تنفيذ الخطة.
0.000	*0.641	5	يستفيد الجهاز وقادته من نتائج التقييم في تطوير العمل.
0.000	*0.565	6	تلتزم الإدارات المتعاقبة بالرقابة على الخطط الاستراتيجية.
0.000	*0.583	7	تتبع الإدارة العليا نظام واضح للثواب والعقاب.

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

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معوقات التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال

#	البعد الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: معوقات البيئة الخارجية			
1	تؤثر الحزبية والعشائرية في استقطاب كفاءات جديدة.	*0.635	0.000
2	تشكل ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده عائقاً أمام الأفكار الجديدة.	*0.620	0.000
3	تتصادم الأفكار المطروحة داخل الجهاز مع السياسات المفروضة من وزارة الداخلية والأمن الوطني.	*0.536	0.000
4	يؤدي عدم انتظام الرواتب المدفوعة للموظفين إلى انشغالهم بهمومهم الشخصية.	*0.549	0.000
5	يؤدي إخلاء المواقع الأمنية في أوقات الطوارئ والحروب إلى اضطراب العمل.	*0.678	0.000

0.000	*0.576	يعد العامل الاجتماعي عائناً أمام بعض القضايا الأمنية.	6
0.000	*0.603	يؤثر تدخل وزارة الداخلية في خطط الجهاز على قناعات الموظفين.	7
ثانياً: المعوقات التنظيمية			
0.000	*0.575	تعتبر مسألة تطبيق التفكير الاستراتيجي في الجهاز مسألة هامشية.	1
0.000	*0.617	ينشغل القادة والعاملون في الجهاز بالمشكلات اليومية ويركزون عليها.	2
0.000	*0.697	يعد التدوير المستمر وكثرة التنقلات عائناً أمام التفكير الاستراتيجي.	3
0.000	*0.650	يوجد ضعف لدى بعض القيادات في إعداد الخطط المستقبلية والاستراتيجية.	4
0.000	*0.650	يؤثر ضعف الموازنات المخصصة على التفكير الاستراتيجي.	5
0.000	*0.542	يوجد ندرة في البيانات تعيق المجال أمام التنبؤ بالمستقبل.	6
0.000	*0.487	يؤثر ضعف الهيكل التنظيمي على التفكير الاستراتيجي.	7
ثالثاً: المعوقات الشخصية:			
0.000	*0.558	يركز المدراء على العمل الفردي ويغفلون العمل المشترك.	1
0.000	*0.658	يُغلب المديرين مصالحهم الشخصية على مصالح العمل.	2
0.000	*0.611	يعيق عامل الوقت تنمية مهاراتي في التفكير الاستراتيجي.	3
0.000	*0.657	الشعور بالمنافسة يضعف لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي.	4
0.000	*0.770	يشكل التغيير والتطوير عاملاً سلبياً على التفكير الاستراتيجي.	5
0.000	*0.660	أفضل التفكير التقليدي عن الاستراتيجي لأن مخاطره أقل.	6
0.000	*0.645	أواجه صعوبة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.	7

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

المحور الثاني: صنع القرار الأمني

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "صنع القرار الأمني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال صنع القرار الأمني والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	صنع القرار الأمني	
0.000	*0.587	يتم إشراك العاملين في صنع القرار الأمني.	1
0.000	*0.703	يغلب العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الأمني.	2
0.000	*0.407	تتخصص سلطة صناعة القرار الأمني بالمستويات العليا في الجهاز.	3
0.000	*0.591	يوجد رقابة دورية للنتائج المترتبة على عمليات صنع القرار الأمني في الجهاز.	4
0.000	*0.680	يستطيع القائد الأمني في الجهاز صنع القرار في حالات الطوارئ.	5
0.000	*0.686	يوجد فهم مشترك حول أهمية المعلومات في عملية صنع القرار الأمني.	6
0.000	*0.627	تتوفر التجهيزات اللازمة لعملية صنع القرار الأمني.	7
0.000	*0.697	يأخذ صانع القرار الأمني كافة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار.	8
0.000	*0.619	تنسجم عملية صنع القرار الأمني مع أهداف وغايات الجهاز.	9
0.000	*0.669	يتم أخذ النتائج المستقبلية بعين الاعتبار عند صنع القرار الأمني.	10

0.000	*0.609	تستند عملية صنع القرار الأمني على التحليل الاستراتيجي المعد مسبقاً.	11
0.000	*0.746	يتمتع صانعو القرار الأمني في الجهاز بمهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي.	12

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (التفكير الاستراتيجي) والدرجة

الكلية للمحور

#	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	البعد الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي	*0.818	0.000
2	أنماط التفكير الاستراتيجي	أولاً: نمط التفكير الشمولي	*0.807
3		ثانياً: نمط التفكير التجريدي	*0.830
4		ثالثاً: نمط التفكير التشخيصي	*0.774
5		رابعاً: نمط التفكير التخطيطي	*0.719
6		البعد الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي	*0.838
7	ممارسة التفكير الاستراتيجي	أولاً: التحليل الاستراتيجي	*0.751
8		ثانياً: صياغة الاستراتيجية	*0.649
9		ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية	*0.743
10		رابعاً: مراجعة وتقييم الاستراتيجية	*0.734

0.000	*0.534	البعد الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي	11
0.000	*0.785	أولاً: معوقات البيئة الخارجية	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.000	*0.836	ثانياً: المعوقات التنظيمية	
0.000	*0.834	ثالثاً: المعوقات الشخصية	

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

4.7 ثبات الإستبانة Reliability

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

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية

وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9).

جدول رقم (9): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	البعد الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي	28	*0.805	*0.833
2	البعد الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي	28	*0.740	*0.752
3	البعد الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي	21	*0.832	*0.846
4	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي	77	0.860	*0.917
5	إجمالي محور صنع القرار الأمني	12	*0.852	*0.889

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة

لمحور التفكير الاستراتيجي حيث تتراوح بين (0.740 - 0.832) بينما بلغت لجميع المجالات (التفكير الاستراتيجي) (0.860).

أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح

بين (0.715 - 0.942) بينما بلغت لجميع المجالات (0.917).

أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور صنع القرار الأمني (0.852)، وحسب طريقة التجزئة النصفية فكانت (0.883).

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

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمجوروف - سمرنوف (K-S)	Sig. المعنوية
1	التفكير الاستراتيجي	28	0.779	0.578
2		28	1.042	0.228
3		21	0.379	0.999
4	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي	77	0.863	0.446
5	إجمالي محور صنع القرار الأمني	12	0.886	0.412

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (10) 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 المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

4.8 الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها

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.
- تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفقرة:
طول الفترة = $5 \div 4 = 0.8$.
- بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، والجدول أدناه يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (11): 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 الإستبانة.
4. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
5. استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (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

التحليل والنقاش

5.1 المقدمة.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

5.3 تحليل ونقاش فقرات الاستبانة.

5.4 اختبار الفرضيات.

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، سنوات الخدمة، المحافظة) لذا 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 وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

يتضح من خلال جدول (12) أن 96.4% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من

المبحوثين بينما 3.6% تم اعتبارها استمارات مفقودة.

جدول رقم (12)

النسبة	العدد	
96.4	132	استمارات مكتملة
3.6	5	استمارات مفقودة
100.00	137	المجموع

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
19.7	26	أقل من 30
59.1	78	من 30 إلى أقل من 40
19.7	26	من 40 إلى أقل من 50
1.5	2	50 سنة فأكثر
100.00	132	المجموع

من خلال جدول (13) يتضح أن 59.1% فئاتهم العمرية تقع من 30 إلى أقل من 40 عام، 19.7% في الفئة العمرية من 40 عام إلى أقل من 50 عام، 19.7% في الفئة العمرية أقل من 30 عام، 1.5% من 50 عام فأكثر، ما يعني أن جهاز الأمن الداخلي هو جهاز غالبية موظفيه هم من عمر الشباب، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الأمنية لنشاطه من جهة وإلى حداثة إنشائه من جهة أخرى، وهذا ينسجم مع طبيعة التكوين المجتمعي الفلسطيني والذي تشكل فئة الشباب الغالبية العظمى فيه.

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
15.2	20	دراسات عليا
75.0	99	بكالوريوس
6.8	9	دبلوم
3.0	4	ثانوية عامة
100.00	132	المجموع

من خلال جدول (14) يتضح أن 75% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 15.2% دراسات عليا، 6.8% دبلوم متوسط، 3% ثانوية فأقل، ويعزو الباحث ذلك حاجة القطاع الأمني لأشخاص متعلمين، إضافة إلى اهتمام العسكريين بتطوير أنفسهم بشكل علمي وأكاديمي وبما يناسب مراكزهم الوظيفية خاصة أنهم يتقلدون رتباً سامية ويحظون بالعمل في مواقع إشرافية، كما تعتبر نسبة 15.2% حاصلين على دراسات عليا يشير إلى اهتمام مركز من القيادات الأمنية على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، الأمر الذي يمكنهم من التطوير والتأهيل للمناصب القيادية داخل المؤسسة الأمنية.

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	النسبة المئوية %
عميد	2	1.5
عقيد	4	3.0
مقدم	16	12.1
رائد	110	83.4
المجموع	132	100.00

من خلال جدول (15) يتضح أن 82.4% رتبهم العسكرية رائد، 12.1% مقدم، 3% عقيد، 1.5% عميد، وهذا يتفق مع الهيكل التنظيمي الهرمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني الذي تتناسب فيه الرتب العسكرية عكسياً مع أعداد حاملها، الأمر الذي يعكس جودة في تسكين العسكريين على الهياكل التنظيمية لدى الجهاز، كما أن النتيجة تشير إلى ظهور كافة الرتب العسكرية السامية عدا رتبة لواء وهذا يعطي نتائج معبرة عن أهداف الدراسة، كما أنه لا يوجد من بين العاملين في جهاز الأمن الداخلي أحد يحمل رتبة لواء.

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري

المسمى الإداري	العدد	النسبة المئوية %
مدير ادارة/محافظة	5	3.8
نائب مدير ادارة/محافظة	1	0.8
مدير دائرة	37	28.0
رئيس قسم	89	67.4
المجموع	132	100.00

من خلال جدول (16) يتضح أن 67.4% مساهم الإداري رئيس قسم، 28% مدير دائرة، 3.8% مدير إدارة، 0.8% نائب مدير إدارة، وهذا يتفق مع الهيكل التنظيمي الهرمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني الذي يتناسب فيه المسمى الإداري عكسياً مع أعداد حاملها، الأمر الذي يعكس وجود انسجام في تسكين العسكريين على الهياكل التنظيمية لدى الجهاز.

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
5.3	7	أقل من 5 سنوات
81.1	107	من 5 إلى أقل من 10
10.6	14	من 10 إلى أقل من 15
3.0	4	15 سنة فأكثر
100.00	132	المجموع

من خلال جدول (17) يتضح أن 81.1% سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10.6% من 10 إلى أقل من 15 سنة، 3% أكثر من 15 سنة، 5.3% أقل من 5 سنوات، ويرجع السبب في أن غالبية أفراد العينة تقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات إلى التغييرات التي طرأت على وزارة الداخلية في شهر يونيو من العام 2007م وما صاحبها من أحداث أثرت على شكل الحكومة الفلسطينية في محافظات غزة بشكل عام وفي وزارة الداخلية بشكل خاص، حيث تم فتح باب التوظيف وإعادة تشكيل الأجهزة الأمنية الفلسطينية في غزة، أما من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات فهم من فئة من تم تعيينهم قبل أحداث الانقسام واستمروا بعملهم دون انقطاع، بالإضافة إلى الأسرى المحررين.

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
55.3	73	إدارة مركزية
9.9	13	شمال غزة
12.1	16	غزة
7.6	10	الوسطى
8.3	11	خانيونس
6.8	9	رفح
100.00	132	المجموع

من خلال جدول (18) يتضح أن 55.3% يعملون ضمن الإدارة المركزية، 12.1% محافظة غزة، 9.9% محافظة الشمال، 6.8% محافظة رفح، 8.3% محافظة خان يونس،

7.6% محافظة الوسطى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة المركزية تمارس مهام أكثر دقة وتخصصية وتعمل على مستوى أعلى من تلك التي تمارسها المحافظات، كما أن الاختلاف بين أعداد أفراد العينة في المحافظات ينسجم إلى حد ما مع الكثافة السكانية في هذه المحافظات.

5.3 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات "التفكير الاستراتيجي"

تحليل فقرات البعد الأول "أنماط التفكير الاستراتيجي"

تحليل فقرات "تمط التفكير الشمولي":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (19):-

جدول (19): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير الشمولي

#	الفقرة	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أشجع المرؤوسين على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم.	4.21	0.77	84.22	17.79	0.000	1	كبيرة جداً
2	أستند إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعلمي.	4.16	0.74	83.28	17.80	0.000	2	كبيرة
3	أطرح معالجات كلية للمشكلات التي تواجه المرؤوسين.	3.81	0.74	76.25	12.43	0.000	5	كبيرة
4	أجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي أمارسها عند الحاجة.	3.72	0.85	74.38	9.56	0.000	6	كبيرة
5	أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.	4.14	0.80	82.81	16.11	0.000	3	كبيرة
6	أهتم بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل.	3.45	0.99	68.91	5.07	0.000	7	كبيرة
7	أقدم حلول إبداعية لبعض المشكلات على الرغم من ضغوط العمل.	3.85	0.77	77.03	12.44	0.000	4	كبيرة
#	جميع فقرات نمط التفكير الشمولي	3.91	0.52	78.13	19.85	0.00		كبيرة

من خلال جدول (19) يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور نمط التفكير الشمولي بلغ 78.13%، وهذا يعني أن نمط التفكير الشمولي متوفر بدرجة كبيرة، بينما كانت الفقرة الأولى (أشجع المرؤوسين على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 84.22%، ويعزى ذلك إلى أن الحالة الخاصة التي تعيشها محافظات غزة والوزارات الحكومية فيها من تقليص في الرواتب وعجز في الموازنات أدت إلى وجود حالة من دعم الإدارة للمرؤوسين وتمكينهم وتشجيعهم على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم، سعياً للارتقاء بمستوى العمل وإيجاد حلول للمشاكل المتكررة والحديثة التي تواجه القطاع الأمني نظراً لحجم التحديات الكبير الذي تولد نتيجة الحصار والانقسام الداخلي واستنكاف الموظفين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية القدامى عن البقاء على رأس عملهم، بينما كانت الفقرة السادسة (أهتم بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.91%، ويرجع ذلك إلى أن النظام المتبع في وزارة الداخلية والأمن الوطني لا يختلف كثيراً عن النظام المتبع في الحكومة الفلسطينية بشكل عام من حيث تطبيق نظام البيروقراطية في المعاملات الرسمية، إذ أنه من الصعب على العاملين في الأجهزة الأمنية الحصول على صلاحيات كاملة في العمل نظراً لحساسيته وكثرة أبعاده، إذ أن النتائج المترتبة عن العمل تلقى بظلالها على قطاعات واسعة من المجتمع وليس على وزارة الداخلية والأمن الوطني فقط، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العلي، 2014) والتي أشارت إلى ممارسة نمط التفكير الشمولي بشكل مرتفع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت، كما اتفقت مع دراسة (الشهري، 2010) والتي أوضحت أن مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية يمارسون نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة.

تحليل فقرات "نمط التفكير التجريدي" :-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (20):-

جدول (20): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التجريدي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أعتمد على المقاييس الوصفية أثناء تقييم المرؤوسين.	3.65	0.87	72.97	8.39	0.000	7	كبيرة
2	أعمل على فهم المشكلات التي تواجه المرؤوسين بتجرد.	3.90	0.71	77.97	14.35	0.000	5	كبيرة
3	أهتم بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة.	3.88	0.90	77.66	11.08	0.000	6	كبيرة
4	أحرص على استثمار الوقت أثناء جمع البيانات عن المشكلات.	3.92	0.82	78.44	12.73	0.000	4	كبيرة
5	أسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات.	3.94	0.86	78.75	12.36	0.000	3	كبيرة
6	أستشير الخبراء في المجال الأمني والإداري عند إعداد الخطط.	4.04	0.84	80.78	14.06	0.000	2	كبيرة
7	أقيّم المرؤوسين بموضوعية وحيادية.	4.18	0.75	83.59	17.87	0.000	1	كبيرة
#	جميع فقرات نمط التفكير التجريدي	3.93	0.54	78.59	19.41	0.00		كبيرة

من خلال جدول (20) ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور نمط التفكير التجريدي بلغ 78.59%، وهذا يشير إلى توافر نمط التفكير التجريدي بدرجة كبيرة، بينما كانت الفقرة السابعة (أقيّم المرؤوسين بموضوعية وحيادية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 83.59%، ويعزو الباحث إلى الخلفية الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني القائمة على إعطاء الحق لأصحابه خاصة أن الشعب الفلسطيني يعاني من مشكلة الظلم العالمي الواقع عليه ما يولد لديه الدافع للابتعاد عن كل ما من شأنه أن يوقع الظلم، كما أن الخلفية الدينية الأيدلوجية للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني تساهم إلى حد كبير في صقل هذه الشخصية بما يتوافق مع تعاليم الدين الإسلامي، بينما كانت الفقرة السادسة (أعتمد على المقاييس الوصفية أثناء تقييم المرؤوسين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.59%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود

فهم واضح وتطبيق لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني للمقاييس الوصفية في تقييم المرؤوسين، كما أن عملية التقييم في الوزارة لا تعتمد على تقييم المسئول المباشر وحده وذلك للنظام العسكري والاعتماد على مقاييس ذات طبيعة خاصة أثناء التقييم، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العلي، 2014) والتي أشارت أن نمط التفكير التجريدي يمارس بدرجة متوسطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت، كما اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010) التي بينت أن نمط التفكير التجريدي يمارس بدرجة قليلة لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية.

تحليل فقرات "نمط التفكير التشخيصي" -

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

الجدول (11):-

جدول (21): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التشخيصي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أستثمر الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.	4.05	0.86	81.09	0.000	5	كبيرة
2	أعتمد على أفكار في رصد طبيعة القضايا التي أتعامل معها.	4.07	3.73	81.41	0.002	3	كبيرة
3	أجري تغييرات تدريجية في الآليات والإجراءات وطرق العمل.	3.77	0.86	75.31	0.000	7	كبيرة
4	أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.	4.13	0.71	82.50	0.000	2	كبيرة
5	أعطي اهتماماً لأساليب حل المشكلات الأمنية.	4.06	0.77	81.25	0.000	4	كبيرة
6	أهتم بتحقيق أهداف أي عمل مناط بي.	4.22	0.82	84.38	0.000	1	كبيرة جداً
7	أطرح حلول متوازنة للمشكلات التي تعترض العمل.	4.02	0.84	80.47	0.000	6	كبيرة
#	جميع فقرات نمط التفكير التشخيصي	4.05	0.72	80.92	0.00		كبيرة

من خلال جدول (21) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور نمط التفكير التشخيصي بلغ 80.92%، وهذا يشير إلى توافر نمط التفكير التشخيصي بدرجة كبيرة، بينما كانت الفقرة السادسة (أهتم بتحقيق أهداف أي عمل مناط بي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 84.38%، ويمكن إرجاع ذلك إلى تحلي العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بروح الانضباط الوظيفي والعسكري، إضافة إلى الحس الوطني العالي لديهم كونهم مسئولين أمام السلطات الأخرى عن الحفاظ على الجبهة الداخلية الفلسطينية من الاختراق الأمني وانتشار الجريمة، كما أن حساسية العمل في جهاز الأمن الداخلي وما يقع على عاتقه من مواجهة النشاط الاستخباري المعادي يجعل من إنجاز الأعمال مهمة وطنية، بينما كانت الفقرة الثالثة (أجري تغييرات تدريجية في الآليات والإجراءات وطرق العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.31%، وهذا يدل على اهتمام أقل من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في هذا الأمر على الرغم من توافره بدرجة كبيرة إلا أنه يشكل أولوية أقل مقارنة بباقي المهام، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2010) التي بينت أن مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية يمارسون نمط التفكير التشخيصي بدرجة قليلة، كما اختلفت مع دراسة (العلي، 2014) التي أشارت أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت يمارسون نمط التفكير التشخيصي بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات "نمط التفكير التخطيطي":-

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

الجدول (22):-

جدول (22): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال نمط التفكير التخطيطي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أتابع الخطط اليومية للعمل لجميع المرؤوسين.	3.95	0.79	78.91	13.59	0.000	3	كبيرة
2	أهتم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.	3.86	0.79	77.19	12.29	0.000	5	كبيرة
3	أفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.	3.94	2.73	78.75	3.88	0.000	4	كبيرة
4	أقضي وقتاً كافياً لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي أواجهها.	3.77	0.84	75.31	10.35	0.000	7	كبيرة
5	أبني تصوراً مستقبلياً للعمل بناءً على الواقع الإداري والأمني.	3.83	0.86	76.56	10.88	0.000	6	كبيرة
6	ألتزم بالقوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.	4.04	0.90	80.78	13.07	0.000	1	كبيرة
7	أعتمد على الناتج النهائي للمرؤوسين في عملية التقييم.	3.99	0.78	79.84	14.42	0.000	2	كبيرة
#	جميع فقرات نمط التفكير التخطيطي	3.91	0.63	78.19	16.35	0.00		كبيرة

من خلال جدول (22) يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور نمط التفكير التخطيطي بلغ 78.19%، ما يعني أن نمط التفكير التخطيطي متوفر بشكل جيد، بينما كانت الفقرة السادسة (ألتزم بالقوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.78%، ويرجع ذلك للنظام البيروقراطي الإداري في الوزارة الذي يقوم على الالتزام بالسياسات والإجراءات المنصوص عليها، كما أن التعليمات الصادرة عن الجهات العليا في الوزارة ترمي إلى حفظ حقوق المواطنين من جهة وتسهيل عمل الأجهزة الأمنية من جهة أخرى، كما أن مهمة الحفاظ على القوانين هي من أبرز المهام الموكلة للعاملين في الأجهزة الأمنية وهم أولى الناس بتطبيقها والالتزام بها والحرص على سيادة القانون والنظام وتجنباً

للعقوبة التي من الممكن أن يتعرض لها الموظف في حال مخالفته لها، كما أن الالتزام بالإجراءات المتعارف عليها يساهم في منح العاملين في الوظائف الإشرافية قدرة على تنظيم حركة التكاليف والأوامر بين المرؤوسين في حالة وحدة الإجراءات المتبعة، بينما كانت الفقرة الرابعة (أقصى وقتاً كافياً لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي أواجهها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.31%، إلا أن قضاء الوقت الكافي لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي يوجهها الرؤساء في العمل لم يكن متاحاً لكل المبحوثين ويرجع ذلك إلى ضغوط العمل وقلة عدد العاملين وحجم التحديات الموجودة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العلي، 2014) حيث يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت نمط التفكير التخطيطي بدرجة مرتفعة، إلا أنها اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010) التي كشفت أن مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية يمارسون نمط التفكير التخطيطي بدرجة قليلة.

وبناءً على ما سبق نستنتج أن أنماط التفكير الاستراتيجي متوفرة بشكل متقارب بين أصحاب الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي، إلى أن نمط التفكير التشخيصي يعد هو النمط السائد، حيث يهتم القائد الأمني بتحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً.

تحليل فقرات البعد الثاني "ممارسة التفكير الاستراتيجي":-

تحليل فقرات "التحليل الاستراتيجي":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (23):-

جدول (23): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التحليل الاستراتيجي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أمتلك المعرفة الكافية بالخطة الاستراتيجية للجهاز الذي أعمل فيه.	3.63	0.97	72.50	7.27	0.000	6	كبيرة
2	أحاول فهم بيئة العمل الداخلية والخارجية عند التحليل الاستراتيجي.	3.91	0.82	78.28	12.56	0.000	2	كبيرة
3	رسالة الجهاز وأهدافه واضحة بالنسبة لي.	4.08	0.89	81.56	13.66	0.000	1	كبيرة
4	أحرص على إشراك الموظفين في تحديد أهداف العمل.	3.89	0.88	77.81	11.44	0.000	3	كبيرة
5	تشجعي الإدارة العليا على استخلاص النتائج من التجارب.	3.63	0.91	72.66	7.85	0.000	5	كبيرة
6	أستعين بالدراسات العلمية والبحثية عند وضع خطة للعمل.	3.56	0.91	71.25	6.98	0.000	7	كبيرة
7	أستطيع تعديل الخطة إذا اختلفت الظروف عند التنفيذ.	3.67	0.85	73.44	8.92	0.000	4	كبيرة
#	جميع فقرات التحليل الاستراتيجي	3.77	0.61	75.36	14.28	0.00		كبيرة

من خلال جدول (23) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور التحليل الاستراتيجي بلغ 75.36%، وهذا يعطي مؤشراً بقيام العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بعمل تقييم للأوضاع الحالية وإجراء التحليل الاستراتيجي في ممارسة التفكير الاستراتيجي، بينما كانت الفقرة الثالثة (رسالة الجهاز وأهدافه واضحة بالنسبة لي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 81.56%، ويرجع ذلك لدرجة الوعي العالي لدى المبحوثين واهتمامهم برسالة الجهاز الذي يعملون فيه وأهدافه، إذ أنهم يمتلكون العقيدة الأمنية الوطنية النابعة من رسالة الجهاز والوزارة والملتزمة بتحقيق أهدافه الوطنية التي تلبى الحاجة الأمنية الفلسطينية وتسعى للحفاظ على الجبهة الداخلية الفلسطينية، بينما كانت الفقرة السابعة (أستعين بالدراسات

العلمية والبحثية عند وضع خطة للعمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.25%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم حاجة جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارة للاطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية العند وضع خطط العمل حيث أن مستوى مشاركة الباحثين في وضع الخطط متفاوت تبعاً للثقافات في المستوى الإداري والإشرافي، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2010) التي أشارت إلى أن تقييم الأوضاع الحالية يتم بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف في المملكة العربية السعودية، كما كانت أقرب إلى دراسة (الفواز، 2008) التي بينت ممارسة تقييم الأوضاع الحالية بدرجة كبيرة جداً لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة.

تحليل فقرات "صياغة الاستراتيجية":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (24):-

جدول (24): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال صياغة الاستراتيجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية.	4.28	4.49	85.63	3.23	0.002	1	كبيرة جداً
2	أزواج بين فهم البيئة الداخلية والخارجية عند اختيار البديل الاستراتيجي.	3.84	0.81	76.88	11.82	0.000	5	كبيرة
3	أؤمن بالدور الممكن أن يلعبه المرؤوسون عند صياغة الاستراتيجية.	3.78	0.76	75.63	11.59	0.000	7	كبيرة
4	أعتمد على البديل الذي يناسب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	3.82	0.74	76.41	12.60	0.000	6	كبيرة
5	أحرص على أن تنمي الخطة الاستراتيجية حس القيادة لدى المرؤوسين.	3.91	0.86	78.13	11.99	0.000	2	كبيرة

6	لدي استعداد لتعديل استراتيجية العمل إذا تغيرت الظروف المحيطة.	3.88	0.85	77.64	11.68	0.000	3	كبيرة
7	أحرص على إعداد خطط بديلة يمكن اللجوء لها عند تغير الظروف المحيطة.	3.88	0.88	77.50	11.27	0.000	4	كبيرة
#	جميع فقرات صياغة الاستراتيجية	3.91	0.82	78.17	12.53	0.00		كبيرة

من خلال جدول (24) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور صياغة الاستراتيجية بلغ 78.17%، أي أن العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني يساهمون في صياغة الاستراتيجية، بينما كانت الفقرة الأولى (أعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 85.63%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فهم طبيعة العمل الأمني تحتم على العاملين دراسة وفهم البيئة الداخلية والخارجية في كل الأوقات وخصوصاً عند صياغة الاستراتيجية، وذلك بسبب المخاطر المحيطة بالعمل الأمني وخاصة في محافظات غزة، كما أن المتغيرات التي تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية كبيرة جداً ومنها الحصار والانقسام الفلسطيني الداخلي ووجود بعض الجماعات التي تتبنى الفكر المنحرف والتي تسعى إلى زعزعة الأمن والسلام في المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة، كما أن متغيرات البيئة الداخلية مثل عدم انتظام الرواتب وضعف الموازنات تؤثر في صياغة الاستراتيجية الأمنية، في ظل الحاجة الدائمة إلى وجود الخطط البديلة، بينما كانت الفقرة الثالثة (أؤمن بالدور الممكن أن يلعبه المرؤوسين عند صياغة الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.63%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن صياغة الاستراتيجية الأمنية وإن كانت تحتاج إلى تضافر الجهود من جميع المستويات الإدارية والرتب العسكرية في سبيل إنجاحها وإنضاجها بالصورة اللازمة والتي تلبي أهداف المؤسسة الأمنية، إلى أنه من الأفضل أن تبقى الاستراتيجية بعيدة عن تدخلات الطبقات الإدارية الدنيا حتى لا تفقد خصوصيتها وهيبتها، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (ديب، 2009) والتي أجريت على جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني والتي بينت أن صياغة الاستراتيجية تتم بشكل بدرجة متوسطة، بينما كانت النتيجة أقرب إلى دراسة (الفواز، 2008) التي بينت أن مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة يمارسن صياغة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً.

تحليل فقرات "تنفيذ الاستراتيجية":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (25):-

جدول (25): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنفيذ الاستراتيجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	أؤمن بالدور الذي يمكن أن يلعبه المرؤوسين في تنفيذ الاستراتيجية.	4.01	0.74	80.16	15.47	0.000	2	كبيرة
2	أعطي الأولوية لإنجاز عملي حسب الخطة المحددة.	3.98	0.74	79.53	15.00	0.000	3	كبيرة
3	أتعاطى بإيجابية مع آليات العمل الجديدة المقترحة من المرؤوسين.	4.01	0.73	80.16	15.70	0.000	1	كبيرة
4	أرشد المرؤوسين دائماً نحو تنفيذ الاستراتيجية.	3.98	0.77	79.53	14.38	0.000	4	كبيرة
5	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ المعدة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.77	0.86	75.31	10.02	0.000	7	كبيرة
6	أعمل على معالجة الثغرات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	3.91	0.86	78.28	12.02	0.000	6	كبيرة
7	أهتم بالمتابعة الدائمة مع المرؤوسين أثناء التنفيذ.	3.96	0.85	79.22	12.72	0.000	5	كبيرة
#	جميع فقرات تنفيذ الاستراتيجية	3.94	0.52	78.88	20.41	0.00		كبيرة

من خلال جدول (25) يتضح ان الوزن النسبي لاجمالي محور تنفيذ الاستراتيجية بلغ 78.88%، وهذا يعني أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتم وفق ما هو مخطط لها بشكل كبير، بينما كانت الفقرة الثالثة (أتعاطى بإيجابية مع آليات العمل الجديدة المقترحة من المرؤوسين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.16%، وهو ما يعزى إلى وجود جو من التناغم بين العاملين وحرية التعبير عن الأفكار الجديدة، خاصة وأن العمل الأمني يحتاج إلى إبداع وتجديد

دائم، إلا أن هذا التعاطي مع الآليات المقترحة لا يشترط أن يتم قبوله وإقراره من المستويات العليا في الوزارة نظراً لحساسية العمل، بينما كانت الفقرة الخامسة (تراعي الإدارة خطوات التنفيذ المعدة عند صياغة الخطة الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.31%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن خطوات التنفيذ الاستراتيجي تواجه مشكلة حيث أن ما نسبته 24.69% من المبحوثين أفادوا أن الإدارة لا تراعي خطوات التنفيذ المعدة عند صياغة الخطة الاستراتيجية ويرجع ذلك إلى حالة الأزمات الأمنية المتكررة وعدم الاستقرار الذي تعيشه الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظات غزة، بسبب التهديد الدائم من الاحتلال "الإسرائيلي" باستهداف مقر الوزارة وحالات الطوارئ التي يتم إعلانها وما يصاحبها من إخلاء للمواقع العسكرية، إضافة إلى نشوء بعض المشكلات الأمنية الناجمة عن أسباب طبيعية أو مقصودة ولكن تنفيذ الاستراتيجية يتم بشكل جيد، وقد اتفقت مع دراسة (الفواز، 2008) التي أشارت إلى ممارسة التنفيذ الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة، إلا أنها اختلفت مع دراسة (ديب، 2009) التي تشير إلى ممارسة التنفيذ الاستراتيجي من قبل العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات "مراجعة وتقييم الاستراتيجية":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (26):-

جدول (26): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مراجعة وتقييم الاستراتيجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.73	0.89	74.69	0.000	2	كبيرة
2	يوجد نظام للمراقبة والتقييم واضح ومكتوب.	3.49	0.98	69.84	0.000	5	كبيرة
3	يوجد رقابة داخلية للأداء أثناء تنفيذ الخطة.	4.42	5.21	88.44	0.002	1	كبيرة جداً
4	يوجد رقابة خارجية للأداء في تنفيذ الخطة.	3.48	0.86	69.53	0.000	6	كبيرة
5	يستفيد الجهاز وقادته من نتائج التقييم في تطوير العمل.	3.60	0.92	72.03	0.000	3	كبيرة
6	تلتزم الإدارات المتعاقبة بالرقابة على الخطط الاستراتيجية.	3.52	0.98	70.47	0.000	4	كبيرة
7	تتبع الإدارة العليا نظام واضح للثواب والعقاب.	3.31	1.05	66.25	0.001	7	كبيرة
#	جميع فقرات مراجعة وتقييم الاستراتيجية	3.65	1.09	73.04	0.00		كبيرة

من خلال جدول (26) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور مراجعة وتقييم الاستراتيجية بلغ 73.04%، وهو يعني توفر مراجعة تقييم لعملية التنفيذ الاستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، بينما كانت الفقرة الأولى (يوجد رقابة داخلية للأداء أثناء تنفيذ الخطة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 88.44%، وهو ما يرجعه الباحث لطبيعة الثقافة التنظيمية في الوزارة والتي تقوم على أساس الالتزام التام بالتعليمات والأوامر الصادرة عن المستويات الإدارية الأعلى، فالقائد الأمني في المنظمة الأمنية حريص على المتابعة الدائمة والحثيثة لبنود الخطة ومراحل التنفيذ الاستراتيجي

لما لها من دور في تقييم الأداء على سعيد الرئيس والمرؤوس، بينما كانت الفقرة السابعة (تتبع الإدارة العليا نظام واضح للثواب والعقاب) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.25% ويعزو الباحث ذلك للحالة غير المستقرة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظات غزة من حيث انتظام الرواتب والأجور وتقليص الموازنات، حيث تتمكن الإدارة من فرض الرقابة الداخلية على الأداء إلا أنها لا تستطيع الالتزام بنظام ثابت للثواب والعقاب، إلا أن عملية المراجعة والتقييم للاستراتيجية تتم بشكل جيد، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الفواز، 2008) لكنها اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010).

تحليل فقرات البعد الثالث "معوقات التفكير الاستراتيجي":-

تحليل فقرات "معوقات البيئة الخارجية":-

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

الجدول (27):-

جدول (27): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال معوقات البيئة الخارجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تؤثر الحزبية والعشائرية في استقطاب كفاءات جديدة.	3.85	1.02	77.03	9.44	0.000	2	كبيرة
2	تشكل ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده عائقاً أمام الأفكار الجديدة.	3.60	0.92	72.03	7.43	0.000	5	كبيرة
3	تتصادم الأفكار المطروحة داخل الجهاز مع السياسات المفروضة من وزارة الداخلية والأمن الوطني.	3.11	1.09	62.19	1.14	0.258	7	متوسطة
4	يؤدي عدم انتظام الرواتب المدفوعة للموظفين إلى انشغالهم بهمومهم الشخصية.	3.96	1.07	79.22	10.18	0.000	1	كبيرة

كبيرة	4	0.000	7.03	72.66	1.02	3.63	5 يؤدي إخلاء المواقع الأمنية في أوقات الطوارئ والحروب إلى اضطراب العمل.
كبيرة	3	0.000	8.42	73.59	0.91	3.68	6 يعد العامل الاجتماعي عائقاً أمام بعض القضايا الأمنية.
كبيرة	6	0.000	4.83	68.13	0.95	3.41	7 يؤثر تدخل وزارة الداخلية في خطط الجهاز على قناعات الموظفين.
كبيرة		0.00	11.49	72.12	0.60	3.61	# جميع فقرات معوقات البيئة الخارجية

من خلال جدول (27) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور معوقات البيئة الخارجية بلغ 72.12%، وهو ما يرجعه الباحث إلى حجم التحديات الخارجية التي تواجه عمل الأجهزة الأمنية الفلسطينية كالحصار وعدم انتظام الرواتب وضعف الموازنات وتدخل الحزبية والعشائرية في متغيرات التأثير نظراً للطبيعة الاجتماعية والعشائرية للمجتمع الفلسطيني، بينما كانت الفقرة الرابعة (يؤدي عدم انتظام الرواتب المدفوعة للموظفين إلى انشغالهم بهمومهم الشخصية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.22%، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة الحصار المفروضة من الاحتلال الإسرائيلي وضعف الموازنات الحكومية وعدم قدرة الحكومة الفلسطينية على توفير الرواتب للعاملين ما يسبب لهم حالة من الانشغال الدائم والتفكير بالهموم الشخصية أثناء تأديتهم عملهم، والمجتمع الفلسطيني يتمتع بصفات العزة بالنفس عدا عن الشخصية العسكرية التي ترفض القهر ولا تستطيع التعايش معه، ما يجعل الموظفين في حالة انشغال وشعور بالهم نظراً للتفكير المستمر في الهموم الشخصية. بينما كانت الفقرة الثالثة (تتصادم الأفكار المطروحة داخل الجهاز مع السياسات المفروضة من وزارة الداخلية والأمن الوطني) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 62.19%، وهو ما يفسره الباحث بحالة الانسجام بين الأفكار المطروحة داخل الجهاز مع السياسات المفروضة من وزارة الداخلية والأمن الوطني، نظراً لوحدة الأهداف والهم الوطني، إذ أن هذا الجهاز هو جزء من الوزارة وبالتالي تجتمع وزارة الداخلية وجهاز الأمن الداخلي المنبثق عنها على محاربة الجريمة بأنواعها والنشاط الاستخباري المعادي، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2010) ودراسة (الفواز، 2008).

تحليل فقرات "المعوقات التنظيمية" :-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (28):-

جدول (28) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعوقات التنظيمية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تعتبر مسألة تطبيق التفكير الاستراتيجي في الجهاز مسألة هامشية.	3.13	1.08	62.66	1.39	0.167	7	متوسطة
2	ينشغل القادة والعاملون في الجهاز بالمشكلات اليومية ويركزون عليها.	3.33	0.96	66.56	3.88	0.000	6	متوسطة
3	يعد التدوير المستمر وكثرة التنقلات عائقاً أمام التفكير الاستراتيجي.	3.73	1.12	74.69	7.43	0.000	4	كبيرة
4	يوجد ضعف لدى بعض القيادات في إعداد الخطط المستقبلية والاستراتيجية.	3.59	1.05	71.72	6.34	0.000	5	كبيرة
5	يؤثر ضعف الموازنات المخصصة على التفكير الاستراتيجي.	3.83	1.00	76.56	9.40	0.000	1	كبيرة
6	يوجد ندرة في البيانات تعيق المجال أمام التنبؤ بالمستقبل.	3.77	0.89	75.47	9.84	0.000	3	كبيرة
7	يؤثر ضعف الهيكل التنظيمي على التفكير الاستراتيجي.	3.82	0.81	76.41	11.49	0.000	2	كبيرة
#	جميع فقرات المعوقات التنظيمية	3.60	0.60	72.01	11.33	0.00		كبيرة

من خلال جدول (28) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور المعوقات التنظيمية بلغ 72.01%، ويعزو الباحث ذلك إلى ضغط العمل الدائم في الوزارة وحجم المشكلات اليومية التي يواجهها العاملون وتعيق عملية التفكير الاستراتيجي، إضافة إلى وجود ضعف لدى بعض القيادات الأمنية في وضع الخطط المستقبلية الأمر الذي يعزى إلى حداثة التجربة الأمنية لهم، كما أن ندرة البيانات وضعف الجوانب التقنية في الوزارة التي تسبب شحاً في البيانات تزيد من

حجم المعوقات المؤثرة سلباً على التفكير الاستراتيجي، بينما كانت الفقرة الخامسة (يؤثر ضعف الموازنات المخصصة على التفكير الاستراتيجي) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 76.56%، ويعزو الباحث ذلك إلى الحالة العامة التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية إذ أن الأمر لا يقتصر على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني أو جهاز الأمن الداخلي فحسب، وهذا الضعف في الموازنات ينتج عنه بيئة عمل غير صحية وشحاً في الموارد واحتياجات العمل اليومية، بينما كانت الفقرة الاولى (تعتبر مسألة تطبيق التفكير الاستراتيجي في الجهاز مسألة هامشية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 62.66%، ويعزو الباحث هذه النسبة العالية من اعتبار مسألة التفكير الاستراتيجي مسألة هامشية إلى حالة الضغوط الواقعة على العاملين في الوزارة، على الرغم من الوعي العام لأهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء والمخرجات، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2010)، لكنها اختلفت مع دراسة (الفواز، 2008).

تحليل فقرات "المعوقات الشخصية":-

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول (29):-

جدول (29) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعوقات الشخصية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يركز المدراء على العمل الفردي ويغفلون العمل المشترك.	3.51	1.00	70.16	0.000	1	كبيرة
2	يُغلب المديرون مصالحهم الشخصية على مصالح العمل.	3.02	1.05	60.31	0.867	4	متوسطة
3	يعيق عامل الوقت تنمية مهاراتي في التفكير الاستراتيجي.	3.39	1.06	67.81	0.000	2	متوسطة
4	الشعور بالمنافسة يضعف لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي.	2.92	1.13	58.44	-0.78	5	متوسطة

متوسطة	7	0.089	-1.71	56.41	1.19	2.82	يشكل التغيير والتطوير عاملاً سلبياً على التفكير الاستراتيجي.
متوسطة	6	0.116	-1.58	56.88	1.12	2.84	أفضل التفكير التقليدي عن الاستراتيجي لأن مخاطره أقل.
متوسطة	3	0.353	0.93	64.84	2.94	3.24	أواجه صعوبة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.
متوسطة		0.18	1.36	62.12	0.88	3.11	جميع فقرات المعوقات الشخصية

من خلال جدول (29) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور المعوقات الشخصية بلغ 62.12%، وهذا يشير إلى أن المعوقات الشخصية تؤثر في التفكير الاستراتيجي ولكن بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الروح الوطنية التي يتمتع بها الضباط العاملون في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، بحيث يعتبر الضباط المعوقات الشخصية أقل المعوقات تأثيراً على التفكير الاستراتيجي، بينما كانت الفقرة الأولى (يركز المدراء على العمل الفردي ويغفلون العمل المشترك) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 70.16%، بينما كانت الفقرة الخامسة (يشكل التغيير والتطوير عاملاً سلبياً على التفكير الاستراتيجي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.41% ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الأمني هي طبيعة سرية وتفرض على العاملين في هذا القطاع عدم مشاركة المعلومات حفاظاً على عدم وصولها لغير المعنيين، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز المدراء على العمل الفردي وإغفال العمل المشترك، كما يرى المبحوثين أن التغيير والتطوير لا يشكل عاملاً سلبياً على التفكير الاستراتيجي، وذلك بسبب حالة التنوع والتجديد المطلوب لاستمرارية العمل الأمني وتقدمه، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الفواز، 2008) والتي توصلت إلى أن المعوقات الشخصية بدرجة منخفضة في التفكير الاستراتيجي، كما اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010) التي أشارت إلى التأثير الكبير للمعوقات الشخصية على التفكير الاستراتيجي.

وبناءً على ما سبق نستنتج أن هناك عدداً من المعوقات التي تؤثر على التفكير الاستراتيجي وهي تؤثر بدرجات متفاوتة في أصحاب الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي، إلا أن المعوقات البيئية الخارجية تؤثر بشكل أكبر على التفكير الاستراتيجي من باقي المعوقات،

وهذا ينسجم مع واقع التحديات التي يواجهها العمل الأمني والإدارة الأمنية وخاصة الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظات غزة.

إجمالي محور التفكير الاستراتيجي

جدول (30): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات التفكير الإستراتيجي

#	أبعاد التفكير الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	البعد الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي	3.95	0.47	78.96	22.81	0.00	1	كبيرة
2	البعد الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي	3.82	0.54	76.36	16.99	0.00	2	كبيرة
3	البعد الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي	3.44	0.57	68.75	8.70	0.00	3	كبيرة
#	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي	3.76	0.39	75.23	22.16	0.00		كبيرة

من خلال جدول (30) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور التفكير الإستراتيجي بلغ 75.23% بينما المجال الفرعي أنماط التفكير الاستراتيجي احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 78.96%، بينما كان مجال معوقات التفكير الاستراتيجي احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.75%، ويعزو الباحث ذلك إلى كون فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي تعبر عن الممارسة السلوكية للتفكير الاستراتيجي التي تميز المبحوثين حسب نوع النمط الذي ينتمون إليه، كما أن اعتبار المعوقات أمراً أقل تأثيراً في عملية التفكير الاستراتيجي كونهم يعملون في إطار الخطر الدائم كعمل أمني محفوف بالمخاطر المتنوعة خاصة في فلسطين ومحافظات غزة يجعل أمر المعوقات أمراً سهلاً التغلب عليه ومواجهته.

ثانياً: تحليل فقرات "صنع القرار الأمني"

جدول (31): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال صنع القرار الأمني

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يتم إشراك العاملين في صنع القرار الأمني.	3.21	1.25	64.22	1.91	0.059	12	متوسطة
2	يغلب العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الأمني.	3.33	1.15	66.56	3.23	0.002	11	متوسطة
3	تتخصص سلطة صناعة القرار الأمني بالمستويات العليا في الجهاز.	3.84	1.06	76.88	9.00	0.000	1	كبيرة
4	يوجد رقابة دورية للنتائج المترتبة على عمليات صنع القرار الأمني في الجهاز.	3.54	0.93	70.78	6.56	0.000	7	كبيرة
5	يستطيع القائد الأمني في الجهاز صنع القرار في حالات الطوارئ.	3.62	0.91	72.34	7.71	0.000	5	كبيرة
6	يوجد فهم مشترك حول أهمية المعلومات في عملية صنع القرار الأمني.	3.77	0.83	75.47	10.49	0.000	2	كبيرة
7	تتوفر التجهيزات اللازمة لعملية صنع القرار الأمني.	3.42	0.88	68.44	5.40	0.000	10	كبيرة
8	يأخذ صانع القرار الأمني كافة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار.	3.59	0.86	71.72	7.74	0.000	6	كبيرة
9	تتسجم عملية صنع القرار الأمني مع أهداف وغايات الجهاز.	3.72	0.85	74.38	9.56	0.000	3	كبيرة
10	يتم أخذ النتائج المستقبلية بعين الاعتبار عند صنع القرار الأمني.	3.66	0.88	73.28	8.53	0.000	4	كبيرة
11	تستند عملية صنع القرار الأمني على التحليل الاستراتيجي المعد مسبقاً.	3.48	0.88	69.69	6.24	0.000	9	كبيرة
12	يتمتع صانعو القرار الأمني في الجهاز بمهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي.	3.51	0.96	70.16	6.01	0.000	8	كبيرة
#	جميع فقرات إدارة الأزمات الأمنية	3.56	0.59	71.16	10.64	0.00	3.56	كبيرة

من خلال جدول (31) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور صنع القرار الأمني بلغ 71.16% بينما كانت الفقرة الثالثة (تتخصص سلطة صناعة القرار الأمني بالمستويات العليا في الجهاز) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.88%، بينما كانت الفقرة الأولى (بتم إشراك العاملين في صنع القرار الأمني) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.22%، وهذا يعطي انطباعاً بأن إشراك العاملين في صنع القرار الأمني متوفر بدرجة كبيرة في جهاز الأمن الداخلي، ولكنه في نطاقات محددة، وقد يكون السبب في ذلك هو الطبيعة السرية ومحدودية صلاحيات الاطلاع على المعلومات الأمنية في الجهاز، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ديب، 2009) والتي أشارت إلى ضعف مشاركة العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني في صنع القرارات.

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

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (32): معامل الارتباط بين متغيرات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.469	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (32) أن معامل الارتباط يساوي 0.469، 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 متغيرات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويرجع ذلك لأهمية دور التفكير الاستراتيجي في حل التعقيدات التي تواجه العمل الأمني ووضع الرؤى الاستشرافية لتنظيم مستقبل التغيرات التي تواجه صانع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني على اختلاف أنماط التفكير الاستراتيجي المتبعة ومراحل تطبيق وممارسة التفكير الاستراتيجي والصعوبات والمعوقات التي تؤثر في عملية التفكير الاستراتيجي وسبل التغلب عليها وصولاً إلى المراحل المتقدمة في صنع القرار الأمني واتخاذها، وهذا يعني أنه كلما مارست القيادة الأمنية عملية التفكير الاستراتيجي، كلما ازدادت جودة صنع القرار الأمني الصادر عنها والذي تضعه بين يدي متخذي القرار في الوزارة، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في الوظائف الإشرافية يتبنون التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العشي، 2013) التي أكدت أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا والذي ينعكس على عمليات صنع القرار، كما اتفقت مع دراسة (أحمد، 2013) التي أشارت إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي والذي يؤثر على صنع القرار بالمنظمة.

يتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي؛ نمط التفكير التجريدي؛ نمط التفكير التشخيصي؛ نمط التفكير التخطيطي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني

جدول (33): معامل الارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.386	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي؛ نمط التفكير التجريدي؛ نمط التفكير التشخيصي؛ نمط التفكير التخطيطي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.386 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي؛ نمط التفكير التجريدي؛ نمط التفكير التشخيصي؛ نمط التفكير التخطيطي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وهذا يشير إلى امتلاك العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني لأنماط التفكير الاستراتيجي بدرجات متفاوتة عند صنع القرار الأمني، وهذا يتوافق مع دراسة (الفواز، 2008) التي أشارت إلى توافر أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة والتي يتمتعن بصلاحيات إشرافية، إلا أنه يختلف مع ما توصلت له

دراسة (العلي، 2014) التي توصلت إلى أن توافر أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت موجود بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمني الوطني تتطلب منهم عدم التقيد بنمط خاص نظراً للطبيعة المتغيرة في مجال الإدارة الأمنية بشكل عام وفي محافظات غزة بشكل خاص لما لها من خصوصية تبعاً للمتغيرات الدائمة والطارئة التي تؤثر في العمليات الإدارية فيها.

العلاقة بين نمط التفكير الشمولي وصنع القرار الأمني

جدول (34) معامل الارتباط بين نمط التفكير الشمولي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.315*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط التفكير الشمولي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.315 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التفكير الشمولي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتوفر هذا النمط لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني يعطي مؤشرات إيجابية من حيث اهتمام القائد الأمني بتحديد الإطار العام للمشكلة من خلال الخبرات المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة، كما يتعامل القائد الذي يتمتع بهذا النمط مع الخيارات بسرعة استجابة لوضع الحلول بالإضافة إلى المهارات العقلية المميزة في فهم واستيعاب الاحتمالات الناتجة، ما يؤدي إلى تحسين القرارات الناتجة عن

الإدارة الأمنية خلال عملية صنع القرار الأمني فيها، ويعزو الباحث ذلك إلى الفهم الشمولي للظواهر الأمنية الناتج عن سعة اطلاع العاملين على القضايا الأمنية التي تعالجها الوزارة، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الفواز، 2008) و(الشهري، 2010) و(النخالة، 2015).

العلاقة بين نمط التفكير التجريدي وصنع القرار الأمني

جدول (35): معامل الارتباط بين نمط التفكير التجريدي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر

العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.002	0.278*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط التفكير التجريدي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

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

يبين جدول رقم (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.278، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التفكير التجريدي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمهارات الحس الأمني واعتمادهم على الحدس في فهم وتحليل المشكلات، نظراً لحالة المخاطر التي يتعاملون معها والتجارب التي يواجهونها، إضافة إلى مواجهتهم عدداً من المشاكل والمتغيرات في آن واحد ما يتطلب منهم حصر العوامل المحيطة بشكل انتقائي وترتيب الأولويات ذهنياً خلال مراحل صنع القرار الأمني بدءاً من تحديد المشكلة أو التنبؤ بها وصولاً إلى تقديم المخرج النهائي ووضعه بين يدي متخذ القرار الأمني، وقد اختلفت هذه النتيجة عما توصلت له دراسة (النخالة، 2015) بأن التفكير التجريدي يؤثر بدرجة كبيرة في العوائد التنظيمية وخاصة الأداء الوظيفي والذي من ضمنه عملية صنع القرار، كما أنها اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010).

العلاقة بين نمط التفكير التشخيصي وصنع القرار الأمني

جدول (36): معامل الارتباط بين نمط التفكير التشخيصي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.010	0.226*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط التفكير التشخيصي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

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

يبين جدول رقم (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.226، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.010 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التفكير التشخيصي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الأمني تحتم على العاملين في مجال الإدارة الأمنية البحث في أسباب الظواهر والمشكلات التي تواجه العمل الأمني وتحليل الأسباب والدوافع التي أدت إلى نشوئها وما يصاحبها من حالات الشك وعدم التأكد والتي تؤدي بصانع القرار الأمني إلى تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، وهذه النتيجة تختلف عن النتائج التي توصلت لها عدد من الدراسات التي أشارت إلى وجود درجة كبيرة من التأثير لنمط التفكير التشخيصي على العوائد التنظيمية والتي من بينها صنع القرار في المنظمة مثل دراستي (الفواز، 2008) و(النخالة، 2015).

العلاقة بين نمط التفكير التخطيطي وصنع القرار الأمني

جدول (37): معامل الارتباط بين نمط التفكير التخطيطي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.395*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط التفكير التخطيطي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

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

يبين جدول رقم (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.395، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التفكير التخطيطي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالقدرة على الربط بين الأسباب الكامنة وراء المشكلة، وتوفير المرونة في تحديد هذه الأسباب والعمليات المصاحبة والحلول المقترحة، للوصول إلى عملية صنع القرار الأمني، وهذه النتيجة تختلف عن النتائج التي توصلت لها دراسة (الفواز، 2008) والتي أشارت إلى وجود درجة كبيرة من التأثير لنمط التفكير التخطيطي على العوائد التنظيمية والتي من بينها صنع القرارات، كما أنها اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010) والذي توصل إلى أن العلاقة بين نمط التفكير التخطيطي والعوائد التنظيمية ضعيفة.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التفكير الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ مراجعة وتقييم الاستراتيجية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

العلاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني

جدول (38): معامل الارتباط بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.459	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التفكير الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ مراجعة وتقييم الاستراتيجية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (38) أن معامل الارتباط يساوي 0.459، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية؛ صياغة الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ مراجعة وتقييم الاستراتيجية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة التطوير الإداري التي تمارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني خلال السنوات الأخيرة والتي جاءت مصاحبة للأزمة المالية التي تواجهها الحكومة الفلسطينية وحادثة نشأة هذه الأجهزة بعد إعادة تشكيلها كنتيجة للأحداث الأمنية التي مرت بها محافظات غزة في عام 2007م والتي أدت إلى نشوء مشكلة التعامل مع الوضع الأمني الداخلي والتي تولد عنها خطط وبرامج أعدتها الوزارة لضبط هذه الحالة والسيطرة عليها، إضافة إلى التهديدات الخارجية التي تكتنف عمل وزارة الداخلية وتعرضها للاستهداف خلال الحروب التي يشنها الاحتلال "الإسرائيلي" على محافظات غزة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ديب، 2009) والتي أشارت إلى أن قادة جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني يمارسون التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (حرز، 2016) والتي أشارت إلى أن صنع القرار بوزارة الداخلية يتأثر

بالمتمغيرات المتنوعة، ولكنها اختلفت مع دراسة (الشهري، 2010) والتي أشارت إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي كانت ضعيفة لدى أفراد العينة.

العلاقة بين تقييم الأوضاع الحالية وصنع القرار الأمني

جدول (39): معامل الارتباط بين تقييم الأوضاع الحالية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.453*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأوضاع الحالية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأوضاع الحالية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويرجع ذلك إلى التفقد الدائم والحديث والمتابعة الدورية للأنشطة التشغيلية، ووجود روح الانضباط والالتزام العسكري بالقرارات وسلسلتها الزمنية، إضافة إلى الحاجة الملحة والدائمة لتفحص مواطن الخلل والعجز لبناء الاستراتيجية على أساس ملائم للواقع الحالي، كما أن تقييم الأوضاع الحالية يساهم إلى حد بعيد في تجويد القرارات الصادرة عن صانع القرار الأمني، وهو ما يتخلف عما توصلت له دراسة (الفواز، 2008) بأن تقييم الأوضاع الحالية يؤثر بدرجة كبيرة جداً، ومع ما توصلت له دراسة (الشهري، 2010) من أن تقييم الأوضاع يؤثر في العوائد التنظيمية بدرجة قليلة.

العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الأمني

جدول (40): معامل الارتباط بين صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.004	0.256*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

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

يبين جدول رقم (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.256، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى دوران العملية الإدارية، فصياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قرار، وصنع القرار الأمني يحتاج إلى استراتيجية مصاغة بشكل سليم، ووزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني تتمتع بسمة خاصة عن باقي الوزارات في الحكومة الفلسطينية، حيث أن مستوى الانضباط الإداري مرتفع، نظراً للطبيعة التي تغلب عليها العسكرية، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (ديب، 2009).

العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الأمني

جدول (41): معامل الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.332*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

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

يبين جدول رقم (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.332، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات الإدارية الأمنية تتميز بصفة القيادة، حيث تصدر عن القيادات الأمنية في المستويات العليا والوسطى وبالتالي تكون أقرب إلى أن تكون عبارة عن تعليمات مع تميزها بالوجوبية، إذ أنها تصدر في شكل أوامر وتعليمات عسكرية طبقاً لطبيعة النظام العسكري المتبع في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (ديب، 2009) ولكنها يختلف عما توصلت له دراسة (الفواز، 2008).

العلاقة بين مراجعة التقييم الاستراتيجي وصنع القرار الأمني

جدول (42): معامل الارتباط بين مراجعة وتقييم الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.311*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة وتقييم الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (42) أن معامل الارتباط يساوي 0.311، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة وتقييم الاستراتيجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويرجع الباحث ذلك إلى أن العمل الأمني الذي تمارسه الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وتحديداً في محافظات غزة يتمتع بحساسية عالية وأي خلل يمكن اكتشافه ولمس نتائجه من عامة المواطنين عدا عن المسؤولين بالوزارة ولذلك فإنه يؤثر بشكل مباشر في عملية صنع القرار الأمني، وهذا يختلف عما توصلت له دراسة (الشهري، 2010).

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات التفكير الاستراتيجي (معوقات البيئة الخارجية؛ معوقات تنظيمية؛ معوقات شخصية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

العلاقة بين معوقات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني

جدول (43): معامل الارتباط بين معوقات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.063	0.168	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) معوقات التفكير الاستراتيجي (معوقات البيئة الخارجية؛ معوقات تنظيمية؛ معوقات شخصية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (43) أن معامل الارتباط يساوي 0.163، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.063 وهي أكبر من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات التفكير الاستراتيجي (معوقات البيئة الخارجية؛ معوقات تنظيمية؛ معوقات شخصية) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود روح وطنية عالية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وتمتعهم بالمقدرة على تجاوز المعوقات ومنعها من التأثير في عملية صنع القرار الأمني، إذ أن غالبية أفراد العينة أفادوا أن معوقات التفكير الاستراتيجي لا تعيقهم في عملية صنع القرار الأمني، وفي هذا تختلف الدراسة مع دراسة (ديب، 2009)، ودراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الشهري، 2010) والتي أشارت جميعها إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعوقات التفكير الاستراتيجي على العوائد التنظيمية المختلفة.

العلاقة بين معوقات البيئة الخارجية وصنع القرار الأمني

جدول (44): معامل الارتباط بين معوقات البيئة الخارجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.194	0.116	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) معوقات البيئة الخارجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (44) أن معامل الارتباط يساوي 0.116، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.194 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات البيئة الخارجية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث إلى وجود روح وطنية عالية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وتمتعهم بالمقدرة على تجاوز المعوقات ومنعها من التأثير في عملية صنع القرار الأمني، إذ إن غالبية أفراد العينة أفادوا أن معوقات التفكير الاستراتيجي لا تعيقهم في عملية صنع القرار الأمني، وفي هذا تختلف الدراسة مع دراسة (ديب، 2009)، ودراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الشهري، 2010) والتي أشارت جميعها إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعوقات التفكير الاستراتيجي على العوائد التنظيمية المختلفة.

العلاقة بين المعوقات التنظيمية وصنع القرار الأمني

جدول (45): معامل الارتباط بين المعوقات التنظيمية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.259	0.101	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعوقات التنظيمية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (45) أن معامل الارتباط يساوي 0.101، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.259 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تنظيمية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث إلى وجود روح وطنية عالية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وتمتعهم بالمقدرة على تجاوز المعوقات ومنعها من التأثير في عملية صنع القرار الأمني، إذ أن غالبية أفراد العينة أفادوا أن معوقات التفكير الاستراتيجي لا تعيقهم في عملية صنع القرار الأمني، وفي هذا تختلف الدراسة مع دراسة (ديب، 2009)، ودراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الشهري، 2010) والتي أشارت جميعها إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات التفكير الاستراتيجي على العوائد التنظيمية المختلفة.

العلاقة بين المعوقات الشخصية وصنع القرار الأمني:-

جدول (46): معامل الارتباط بين المعوقات الشخصية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.053	0.172	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعوقات الشخصية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

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

يبين جدول رقم (46) أن معامل الارتباط يساوي 0.172، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.053 وهي أكبر من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات شخصية وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ويعزو الباحث إلى وجود روح وطنية عالية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وتمتعهم بالمقدرة على تجاوز المعوقات ومنعها من التأثير في عملية صنع القرار الأمني، إذ أن غالبية أفراد العينة أفادوا أن معوقات التفكير الاستراتيجي لا تعيقهم في عملية صنع القرار الأمني، كما أن تغليب الهم العام على الأمور الشخصية وتجاوزها على الرغم من تأثيرها في التفكير الاستراتيجي يعد من أبرز الأسباب التي أدت لعدم وجود تأثير لمعوقات التفكير الاستراتيجي على القرار الأمني، وفي هذا تختلف الدراسة مع دراسة (ديب، 2009)، ودراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الشهري، 2010) والتي أشارت جميعها إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعوقات التفكير الاستراتيجي على العوائد التنظيمية المختلفة.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي) وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول (47): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة
.000	4.958		3.992	19.796	المقدار الثابت
.000	5.794	.459	.037	.214	ممارسة التفكير الاستراتيجي
قيمة معامل التحديد = 0.210R Square			قيمة الارتباط = 0.459 R		

لوقوف على مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ ممارسة التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي) مُجمعة على صنع القرار الأمني، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن صنع القرار الأمني وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (ممارسة التفكير الاستراتيجي).

ب. تم استبعاد كلا من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين صنع القرار الأمني والمتغيرات المستقلة (أنماط التفكير الاستراتيجي؛ معوقات التفكير الاستراتيجي).

ت. أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.48 و هذا يعني أن 21% من التغير في صنع القرار الأمني يعود إلى تأثير المتغير المستقل التالي (ممارسة التفكير

الاستراتيجي) والباقي 21.3% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع صنع القرار الأمني.

معادلة التأثير:

$$\text{صنع القرار الأمني} = 19.796 + 0.214 (\text{ممارسة التفكير الاستراتيجي}).$$

عند زيادة (ممارسة التفكير الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (صنع القرار الأمني) بمقدار (0.214).

وهذا ما يدعو المعنيين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الى الاهتمام بزيادة (ممارسة التفكير الاستراتيجي).
الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي؛ العمر؛ الرتبة العسكرية؛ المسمى الإداري؛ سنوات الخدمة؛ الإدارة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (48): نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		51 سنة فما فوق	41-50 سنة	31 - من 40 سنة	اقل من 30 سنة	
0.713	0.457	3.82	3.95	3.98	3.86	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.291	1.259	3.41	3.95	3.83	3.70	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.024	3.248	4.00	3.13	3.50	3.60	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.642	0.560	3.72	3.73	3.80	3.69	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.399	0.992	2.88	3.61	3.57	3.52	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.642 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر. بينما عند المجال الفرعي (معوقات التفكير الاستراتيجي) وجد الباحث فروقاً معنوية وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية 51 سنة فأكثر، ما يعني أن التقدم في السن ينعكس على قدرة العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، كما أن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر تعتبر أكثر نضجاً وأعمق تجربة من الفئات العمرية الأدنى منها وبالتالي فإن معوقات التفكير الاستراتيجي تعتبر أكثر تأثيراً في هذه الفئة بسبب تقدمها في السن واختلاف مستوى المسؤوليات لديهم، بينما التأثير سيكون أقل في تنوع أنماط التفكير الاستراتيجي وممارسته كونها تتم في أجواء متشابهة، وهذا يختلف مع ما جاءت به دراسة (العشي، 2013) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.399 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى كون عملية صنع القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني تتمتع بالتجرد والبعد عن الهوية الشخصي، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (أبو عودة، 2016) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير العمر.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (49): نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.748	0.407	3.79	4.09	3.96	3.89	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.619	0.595	3.88	3.88	3.84	3.67	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.282	1.285	3.98	3.48	3.41	3.45	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.738	0.422	3.88	3.85	3.77	3.69	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.396	0.997	3.46	3.72	3.59	3.36	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.738 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى كون الغالبية العظمى من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمني الوطني ممن تم دراسة استجاباتهم كانوا من ذوي التعليم العالي، وكان ما نسبته 3% فقط من فئة غير المتعلمين.

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.396 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى كون الغالبية العظمى من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمني الوطني ممن تم دراسة استجاباتهم كانوا من ذوي التعليم العالي، وكان ما نسبته 3% فقط من فئة غير المتعلمين.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (أبو عودة، 2016)، (المصري، 2016)، بينما اختلفت مع دراسة (العشي، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق معنوية مؤثرة في التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح "بكالوريوس".

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

جدول رقم (50): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رائد	مقدم	عقيد	عميد	
0.076	2.344	3.95	4.04	4.06	3.13	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.187	1.623	3.79	4.10	3.88	3.38	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.089	2.223	3.49	3.15	3.14	3.02	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.023	1.559	3.77	3.82	3.74	3.19	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.105	2.092	3.54	3.90	3.35	3.04	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.023 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وكانت الفروق لصالح رتبة مقدم، ويعزو الباحث ذلك إلى كون فئة مقدم ممن تم استطلاع آرائهم حول التفكير الاستراتيجي يعملون في مواقع إدارية عالية، وهذا يتطلب منهم مهارات أكبر في التفكير الاستراتيجي.

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) وجد الباحث ان قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.105 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى وحدة الجهود نحو تحقيق الأهداف لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، والتزامهم بإطار محدد ومعد مسبقاً في عملية صنع القرار الأمني، وأن هذه العملية تتم بمشاركة أو اطلاع العاملين في الوظائف الإشرافية ورتبهم العسكرية من رائد فما فوق.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع ما توصلت له دراسة (المصري، 2015) و(أبو عودة، 2016).

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول رقم (51): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير ادارة	مدير ادارة	
0.328	1.159	3.90	4.04	4.11	4.15	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.037	2.908	3.72	4.00	3.75	4.12	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.183	1.643	3.52	3.29	3.33	3.24	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.582	0.654	3.73	3.82	3.77	3.89	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.007	4.271	3.49	3.75	2.00	3.63	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.582 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من التفاهم ووحدة المفاهيم والممارسات بين المستويات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (حرز، 2016) ودراسة (العشي، 2013).

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) وجد الباحث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.007 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير المسمى الإداري، وكانت الفروق لصالح مدير دائرة، ويعزى هذا الأمر إلى كون العاملين بمسمى إداري مدير دائرة هم على احتكاك مباشر مع مستوى الإدارة العليا من جهة و مستوى الإدارة الدنيا من جهة أخرى، وعليه فإنهم يحملون وجهة نظر في توفيقية في عملية صنع القرار الأمني، بحيث

تراعي الأوضاع التنظيمية للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا والمستويات الإدارية العليا خلال عملية صنع القرار .

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (52): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فما فوق	من 11 -	من 5 -	اقل من 5 سنوات	
0.150	1.804	4.26	3.88	3.96	3.63	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.108	2.068	4.28	4.09	3.78	3.82	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.452	0.884	3.46	3.71	3.41	3.46	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.216	1.509	4.05	3.91	3.74	3.65	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.440	0.906	3.90	3.74	3.54	3.43	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.216 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة نشأة هذا الجهاز حيث أن عمره لا يتجاوز 10 سنوات، وبالتالي فإن معظم العاملين في هذا الجهاز التحقوا به أو انتقلوا إليه من أجهزة أخرى خلال هذه الفترة وهي فترة قصيرة لا تكفي لإحداث تغيير في التفكير الاستراتيجي وفقاً لها.

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.440 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث على حداثة نشأة هذا الجهاز حيث أن عمره لا يتجاوز 10 سنوات، وبالتالي فإن معظم العاملين في هذا الجهاز

التحقوا به أو انتقلوا له من أجهزة أخرى خلال هذه الفترة وهي فترة قصيرة لا تكفي لإحداث تغيير في عملية صنع القرار الأمني وفقاً لها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العشي، 2013) و(أبو كميل، 2015).

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير المحافظة .

جدول رقم (53): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	رفح	المتوسطات					المجال
			خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	إدارة مركزية	
0.798	0.470	4.06	4.06	3.88	3.83	4.00	3.94	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.977	0.159	3.87	3.80	3.92	3.83	3.91	3.79	ممارسة التفكير الاستراتيجي
0.168	1.591	3.44	3.40	3.84	3.25	3.70	3.41	معوقات التفكير الاستراتيجي
0.680	0.627	3.82	3.79	3.88	3.67	3.88	3.74	إجمالي محور التفكير الاستراتيجي
0.596	390.7	3.54	3.78	3.51	3.53	3.76	3.50	إجمالي محور صنع القرار الأمني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور التفكير الاستراتيجي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.680 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المحافظة، والسبب في ذلك يعود لوحدة الفهم والهدف للجهاز على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات، حيث أن طبيعة وتقسيمات العمل موحدة في كافة الإدارات والمحافظات وهي خاضعة للرقابة المركزية.

بالنسبة لإجمالي المجال (إجمالي محور صنع القرار الأمني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.596 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي

محور صنع القرار الأمني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والسبب في ذلك يعود لوحدة الفهم والهدف للجهاز على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات، حيث أن طبيعة وتقسيمات العمل موحدة في كافة الإدارات والمحافظات وهي خاضعة للرقابة المركزية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 تمهيد.

6.2 النتائج.

6.3 التوصيات.

6.4 مقترحات دراسات مستقبلية.

تمهيد

خصص هذا الفصل لتلخيص النتائج التي سعت الدراسة إلى تحقيقها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وصولاً إلى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في محافظات غزة.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

- أظهرت الدراسة أن 98.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 50 سنة.
- كما أظهرت الدراسة أن 75% من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس و15.2% يحملون درجة الماجستير.
- كما بينت الدراسة أن 83.4% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية "رائد".
- وأظهرت الدراسة أن 67.4% من عينة الدراسة يعملون بمسمى إداري "رئيس قسم".
- فيما أظهرت الدراسة أن 86.4% من عينة الدراسة نقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:-

1. إجابة السؤال الأول/ ما درجة امتلاك العاملين في الوظائف الإشرافية لأنماط التفكير

الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

- واقع التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بدرجة كبيرة بنسبة 75.23%.
- تواجد أنماط التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة بنسبة 78.96% لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وساد نمط التفكير التشخيصي بين أنماط التفكير الاستراتيجي بنسبة 80.92%، ويليه نمط التفكير التجريدي بنسبة

- 78.59%، ويليه نمط التفكير التخطيطي بنسبة 78.19%، وفي المرتبة الأخيرة نمط التفكير الشمولي بنسبة 78.13%.
2. إجابة السؤال الثاني/ ما درجة ممارسة العاملين في الوظائف الإشرافية التفكير الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
- يمارس العاملون في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة بدرجة كبيرة بنسبة 76.36%.
3. إجابة السؤال الثالث/ ما درجة وجود معوقات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
- توجد معوقات التفكير الاستراتيجي بأنواعها المختلفة بدرجة كبيرة بنسبة 68.75% لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
4. إجابة السؤال الرابع/ ما مدى قدرة العاملين بالوظائف الإشرافية على صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
- مستوى ممارسة عملية صنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة بنسبة 71.16%.
5. إجابة السؤال الخامس/ هل يوجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟
- يوجد علاقة طردية بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة ارتباط 0.469، كما يلي:-
 - يوجد علاقة طردية بين أنماط التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة ارتباط 0.386.
 - يوجد علاقة طردية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة ارتباط 0.459.
 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين معوقات التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

6. إجابة السؤال السادس/ هل يوجد أثر بين التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الأمني من

وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أنماط التفكير الاستراتيجي وممارسة التفكير الاستراتيجي، وتؤثر ممارسة التفكير الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في صنع القرار الأمني وتفسر ما نسبته 21% من التغير في المتغير التابع (صنع القرار الأمني).

7. إجابة السؤال السابع/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير

العاملين في الوظائف الإشرافية أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية؟

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى العمر، ولا يوجد فروق حول التفكير الاستراتيجي باستثناء المجال الفرعي (معوقات التفكير الاستراتيجي) حيث وجدت فروق معنوية لصالح الفئة العمرية 51 سنة فأكثر.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المؤهل العلمي، ولا يوجد فروق حول التفكير الاستراتيجي.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي تعزى إلى الرتبة العسكرية لصالح رتبة مقدم، كما لا يوجد فروق معنوية حول صنع القرار الأمني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المسمى الإداري لصالح مسمى مدير دائرة، كما لا يوجد فروق حول التفكير الاستراتيجي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى سنوات الخدمة، كما لا يوجد فروق حول التفكير الاستراتيجي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول صنع القرار الأمني تعزى إلى المحافظة، كما لا يوجد فروق حول التفكير الاستراتيجي.

توصيات الدراسة

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)

- تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
- زيادة وعي وإدراك القادة والمدراء في القطاع الأمني من كافة المستويات بأهمية التفكير الاستراتيجي لما له من تأثيرات إيجابية على العوائد التنظيمية المختلفة.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الضباط العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- العمل على تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية وتدريب العاملين على التغلب على مشاكلهم الشخصية لما لذلك من آثار معيقة أمام التفكير الاستراتيجي.
- تصميم خطط وبرامج عمل تساهم في حل مشكلة عدم انتظام رواتب الموظفين والموازنات التسيرية لتعزيز صمود العاملين والتغلب على معوقات التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (صنع القرار الأمني)

- تعزيز ممارسة عملية صنع القرار الأمني بأبعاده وخطواته المختلفة.
- زيادة مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، حسب مستويات الاطلاع والصلاحيات بما لا يؤدي إلى نقشي الأسرار والتسبب بمشاكل إضافية في العمل.
- اتباع الأساليب العلمية (النظرية والعملية) في عمليات صنع القرار الأمني.
- استثمار فئة الشباب العاملة في الوظائف الإشرافية والاستفادة من الطاقات الكامنة.

ثالثاً: توصيات عامة

- وضع شرط خاص بمهارات التفكير الاستراتيجي وممارساته للمتقدمين للالتحاق بصفوف وزارة الداخلية والأمن الوطني بحيث تتمكن لجان المقابلات من طرح التساؤلات التي تبين مدى تمتع الفرد المتقدم للعمل في صفوف الوزارة بهذه المهارات.

- إضافة مساق التفكير الاستراتيجي ضمن المساقات الواجب اجتيازها عند الانتقال من الرتب الدنيا إلى الرتب السامية في الوزارة ويمكن إدراجها ضمن دورة الضباط.
- تقديم امتيازات خاصة للمفكرين والاستراتيجيين العاملين في الوزارة وتشكيل ملتقيات خاصة بهم للارتقاء بمستوى التفكير الاستراتيجي لديهم وفتح آفاق لتبادل الخبرات بينهم على اختلاف الأجهزة التي يعملون بها.

مقترحات دراسات مستقبلية

- دور أخلاقيات المهنة في التغلب على معوقات التفكير الاستراتيجي.
- أثر المشاركة في صنع القرار الأمني في إدارة الأزمات الأمنية.
- أثر الإبداع التنظيمي على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- دور التدريب في صقل مهارات التفكير الاستراتيجي.

جدول رقم (54): مصفوفة الربط بين النتائج والتوصيات وجهة التنفيذ

النتيجة الأولى	واقع التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بدرجة كبيرة بنسبة 75.23%.	
م.	التوصيات	جهة التنفيذ
1	تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.	وزارة الداخلية والأمن الوطني
2	زيادة وعي وإدراك القادة والمدراء في القطاع الأمني من كافة المستويات بأهمية التفكير الاستراتيجي لما له من تأثيرات إيجابية على العوائد التنظيمية المختلفة.	وزارة الداخلية والأمن الوطني
3	تطوير برامج تدريبية متخصصة بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الضباط العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	المديرية العامة للتدريب بوزارة الداخلية والأمن الوطني
4	العمل على تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية وتدريب العاملين على التغلب على مشاكلهم الشخصية لما لذلك من آثار معيقة أمام التفكير الاستراتيجي.	وزارة الداخلية والأمن الوطني، المديرية العامة للتدريب
5	تصميم خطط وبرامج عمل تساهم في حل مشكلة عدم انتظام رواتب الموظفين والموازنات التسيرية لتعزيز صمود العاملين والتغلب على معوقات التفكير الاستراتيجي.	المالية العسكرية
النتيجة الثانية	مستوى ممارسة عملية صنع القرار الأمني لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة بنسبة 71.16%.	
م.	التوصيات	جهة التنفيذ
1	زيادة مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، حسب مستويات الاطلاع والصلاحيات بما لا يؤدي إلى نقشي الأسرار والتسبب بمشاكل في العمل.	قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني وجهاز الأمن الداخلي
2	اتباع الأساليب العلمية (النظرية والعملية) في عمليات صنع القرار الأمني.	قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني
3	استثمار فئة الشباب العاملة في الوظائف الإشرافية والاستفادة من الطاقات الكامنة.	المديرية العامة للتدريب

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ثانياً: المراجع العربية

أ) الكتب

- إبراهيم يونس، وشهاب، شهرزاد. (2010). السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. العراق: معهد إعداد المعلمين.
- أبو النصر، مدحت. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى. (2004). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- بن حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- تلعب، سيد صابر. (2011). نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي. (2005). الإبداع: مفهومه، معايير. عمان: دار الفكر.
- جمال الدين، سامي. (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.
- الحسيني، فلاح. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الخضري، محمد. (1988). نور اليقين في سيرة سيد المرسلين. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- الخفاجي، نعمة. (2008). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة (المجلد الأول). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة. (2010). الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات (المجلد الثانية). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- خمائم، عبد اللطيف. (1412هـ). إدارة استراتيجية وسياسات إدارية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا. (2010). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رزقة، يوسف. (2007). الطريق الصعب - حماس في حكومة فلسطين العاشرة. غزة.
- الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزهراني، جمعان. (2001). صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سعيد، سهيلة. (2007). الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- السلطان، جاسم. (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن. المنصورة: أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- شابسوخ، يوسف. (2006). الإدارة الأمنية الحديثة. الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة.
- شيحا، إبراهيم. (1993). الإدارة العامة: العملية الإدارية. بيروت: الدار الجامعية.
- الصباب، اسماعيل. (1420هـ). نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- الطيب، عصام علي. (2006). أساليب التفكير: نظريات ودراسات وبحوث معاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- الطيبي، خضر. (2012). إدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم. (2009). الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات. عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمود. (2002). قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- العارف، نادية. (2003). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العبد، جلال. (2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبوي، زيد ، و سامي حريز. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عسكر، سمير. (1995). أصول الإدارة. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- العقاد، عباس محمود. (2002). التفكير فريضة إسلامية. الاسكندرية: دار الهلال.
- العناني، عصام. (1995). القيادة الإدارية وفلسفة الإدارة بالمشاركة - مجلة الإدارة - المجلد 28 - العدد 2. القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- عياصرة، علي. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد.
- فتحي، محمد. (1422هـ). الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الفضل، مؤيد، وشعبان، عبد الكريم. (2000). ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فياض، محمود ، و آخرون. (2010). مبادئ الإدارة. عمان: دار صفاء للنشر.
- قطامين، نايفة. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الابداعي في المؤسسات التربوية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- الكبيسي، عامر. (2008). التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل. الشارقة: مركز الخليج للدراسات.
 - ماهر، أحمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين (المجلد الطبعة السابعة). الإسكندرية: الدار الجامعية.
 - محمود، علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - محمود، محمد. (1997). الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
 - المرسي، جمال الدين، و آخرون. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
 - مرسي، نبيل. (2008). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
 - المصري، أحمد. (2000). الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة. الكويت: دار القلم.
 - المصري، أحمد. (2004). الإدارة الحديثة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
 - المغربي، عبد الحميد. (2007). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية.
 - المغربي، عبد الحميد. (2009). بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. الاسكندرية: المكتبة العصرية.
 - النعيمي، صلاح. (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. الكويت: المجلة العربية للإدارة.
 - ياسين، سعد غالب. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.
 - ياسين، سعد غالب. (2011). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية.
 - يونس، طارق. (2006). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ب) الرسائل العلمية
- أبو سبت، صبري. (2005). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.

- أبو عودة، صالح. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- أبو كميل، محمد. (2015). دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- البراهيم، فيصل. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بو سمرة، عبد الله. (2013). القرار الأمني ودوره في إدارة الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة - رسالة ماجستير. الإمارات العربية المتحدة: أكاديمية شرطة دبي.
- الحراحشة، محمد. (2003). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار - أطروحة دكتوراة غير منشورة. عمان: جامعة عمان العربية.
- حرز، ابراهيم. (2016). واقع إدارة المعلومات الأمنية ودورها في صنع القرار بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية - رسالة ماجستير. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الحميضي، عبد العزيز. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- خليف، لينا. (2008). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري الثانوية الحكومية في الأردن. عمان: الجامعة الأردنية.
- الدجني، إياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دمشق: جامعة دمشق.

- ديب، حمزة يوسف. (2009). التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرشدي، علي. (1999م). معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الأمنية - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهري، محمد بن علي. (2010). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومي والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- صيام، أمال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. غزة: جامعة الأزهر - غزة.
- العتيبي، بشير. (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، عبد العزيز. (2011). إدارة المعلومات ودورها في صنع القرارات بالمديرية العامة للجوازات بالرياض - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، فيحان. (2004). دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العشي، نهال. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
- العلي، عبد الرزاق. (2014). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - رسالة ماجستير. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- الفوز، نجوى. (2008). التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة - رسالة ماجستير. جدة: جامعة أم القرى.
- قاسم، سعاد. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - رسالة

- ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
- اللوح، عادل. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
- المصري، سلمان. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- النخالة، رمزي. (2015). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري - رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.

- الهذلي، سعد. (2002). مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ت) الدوريات والمجلات

- داودي، الطيب. (05، 2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. مجلة الباحث، الصفحات 41-42.
- المربع، صالح بن سعد. (ديسمبر، 2014). التفكير الاستراتيجي والإبداع. الأمن والحياة، صفحة 88.
- المربع، صالح بن سعد. (نوفمبر، 2014). معوقات التفكير الاستراتيجي. الأمن والحياة، صفحة 70.

ث) المواقع الإلكترونية

- حسين، ظفر ناصر. (07، 01، 2013). تحليل البيئة الخارجية. تاريخ الاسترداد 04 أغسطس، 2016، من كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477>
- وزارة الداخلية والأمن الوطني. (28، 12، 2016). تعريف بوزارة الداخلية والأمن الوطني. تم الاسترداد من وزارة الداخلية والأمن الوطني:
<http://www.moi.gov.ps/Page.aspx?page=content&id=2>

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Allio, R (2006). *Strategec Thinking: The Ten Big Ideas*. New York: Strategy & Leadership.
- B Brown & Wiener .(2006) .*Future thin;: How to think clearly in a time of change* .New York: prentice Hall.
- Bonn .(2005) .*Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach* . Emerald Group publishing Limited.
- Goldman, E. (2006). *Strategic Thinking at the Top: What matters in Developing Expertise*. Academy of Management.
- J. Liedtka .(1998) .*Strategic Thinking: Can it be Thought* †Long Range Planning.
- Rosche, Whiteman. (2003). *Personality Correlates Of Strategic Ability: Cognitive And personality Effects*. ED. Dissertation. Louisiana Tech University, United States.
- Tavakoli, Judith Lawton, (2005), “*Strategic thinking and knowledge management*”, Handbook of Business strategy.
- W Cummings & Wilson .(2004) .*Images of strategy* .U. K.: Black well publishing.

الملاحق

ملحق رقم (1)

كتاب 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

№: MPA, EX, 3740

حُفِظَتْ وَبُورِكَتْ،،،

الأخ العميد/ سامي عودة
مدير جهاز الأمن الداخلي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهدبكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة والواقرة،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: أسامة ناصر الدين سامي أبو
شعبان، برقم جامعي: 120140146، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير
بعنوان: (أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني 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،،،

رئيس الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون
رئاسة الأكاديمية

نسخة ل:

- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأقصى - غزة

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



المحترم،،،

الأخ الموظف/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ جمع بيانات لأغراض البحث العلمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

لذا وفي إطار جمع البيانات اللازمة لدراسته، نأمل التعاون بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية، شاكرين جهودكم في خدمة البحث العلمي ودعم مسيرة العلم. علماً بأن هذه البيانات ستكون سرية وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أسامة ناصر الدين أبو شعبان

القسم الأول: البيانات الشخصية:-

ضع إشارة (√) أمام البند الذي يعبر عنك.

1. العمر:

أقل من 30 سنة. 31-40 سنة. 41-50 سنة. 51 سنة فما فوق.

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا. بكالوريوس. دبلوم. توجيهي. أقل من توجيهي.

3. الرتبة العسكرية:

لواء. عميد. عقيد. مقدم. رائد.

4. المسمى الإداري:

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. 5-10 سنوات. 11-15 سنة. 15 سنة فما فوق.

6. المحافظة التي تعمل بها:

إدارة مركزية. محافظة شمال غزة. محافظة غزة.

محافظة الوسطى. محافظة خان يونس. محافظة رفح.

القسم الثاني: محاور الاستبانة:-

يرجى قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة عنها بدقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي بوضع الإشارة (√) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة.

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي					
البعد الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي					
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً
أولاً: نمط التفكير الشمولي:					
1	أشجع المرؤوسين على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم.				
2	أستند إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملي.				
3	أطرح معالجات كلية للمشكلات التي تواجه المرؤوسين.				
4	أجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي أمارسها عند الحاجة.				
5	أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.				
6	أهتم بنتائج حل المشكلات أكثر من الاهتمام بخطوات الحل.				
7	أقدم حلول إبداعية لبعض المشكلات على الرغم من ضغوط العمل.				
ثانياً: نمط التفكير التجريدي:					
1	أعتمد على المقاييس الوصفية أثناء تقييم المرؤوسين.				
2	أعمل على فهم المشكلات التي تواجه المرؤوسين بتجرد.				
3	أهتم بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة.				
4	أحرص على استثمار الوقت أثناء جمع البيانات عن المشكلات.				
5	أسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات.				

					6	أستشير الخبراء في المجال الأمني والإداري عند إعداد الخطط.
					7	أقيم المرؤوسين بموضوعية وحيادية.
ثالثاً: نمط التفكير التشخيصي:						
					1	أستثمر الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.
					2	أعتمد على أفكار في رصد طبيعة القضايا التي أتعامل معها.
					3	أجري تغييرات تدريجية في الآليات والإجراءات وطرق العمل.
					4	أتعامل بمرونة مع المرؤوسين.
					5	أعطي اهتماماً لأساليب حل المشكلات الأمنية.
					6	أهتم بتحقيق أهداف أي عمل مناط بي.
					7	أطرح حلول متوازنة للمشكلات التي تعترض العمل.
رابعاً: نمط التفكير التخطيطي:						
					1	أتابع الخطط اليومية للعمل لجميع المرؤوسين.
					2	أهتم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.
					3	أفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.
					4	أقضي وقتاً كافياً لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي أواجهها.
					5	أبني تصوراً مستقبلياً للعمل بناءً على الواقع الإداري والأمني.
					6	ألتزم بالقوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.
					7	أعتمد على الناتج النهائي للمرؤوسين في عملية التقييم.
البعد الثاني: ممارسة التفكير الاستراتيجي						
أولاً: التحليل الاستراتيجي:						
					1	أمتلك المعرفة الكافية بالخطة الاستراتيجية للجهاز الذي أعمل فيه.
					2	أحاول فهم بيئة العمل الداخلية والخارجية عند التحليل

					الاستراتيجي.
					3 رسالة الجهاز وأهدافه واضحة بالنسبة لي.
					4 أحرص على إشراك الموظفين في تحديد أهداف العمل.
					5 تشجعني الإدارة العليا على استخلاص النتائج من التجارب.
					6 أستعين بالدراسات العلمية والبحثية عند وضع خطة للعمل.
					7 أستطيع تعديل الخطة إذا اختلفت الظروف عند التنفيذ.
ثانياً: صياغة الاستراتيجية:					
					1 أعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية.
					2 أزوج بين فهم البيئة الداخلية والخارجية عند اختيار البديل الاستراتيجي.
					3 أؤمن بالدور الممكن أن يلعبه المرؤوسون عند صياغة الاستراتيجية.
					4 أعتد على البديل الذي يناسب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
					5 أحرص على أن تنمي الخطة الاستراتيجية حس القيادة لدى المرؤوسين.
					6 لدي استعداد لتعديل استراتيجية العمل إذا تغيرت الظروف المحيطة.
					7 أحرص على إعداد خطط بديلة يمكن اللجوء لها عند تغير الظروف المحيطة.
ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية:					
					1 أؤمن بالدور الذي يمكن أن يلعبه المرؤوسون في تنفيذ الاستراتيجية.
					2 أعطي الأولوية لإنجاز عملي حسب الخطة المحددة.
					3 أتعاطى بإيجابية مع آليات العمل الجديدة المقترحة من المرؤوسين.

					4	أرشد المرؤوسين دائماً نحو تنفيذ الاستراتيجية.
					5	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ المعدة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
					6	أعمل على معالجة الثغرات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
					7	أهتم بالمتابعة الدائمة مع المرؤوسين أثناء التنفيذ.
رابعاً: مراجعة وتقييم الاستراتيجية:						
					1	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					2	يوجد نظام للمراقبة والتقييم واضح ومكتوب.
					3	يوجد رقابة داخلية للأداء أثناء تنفيذ الخطة.
					4	يوجد رقابة خارجية للأداء في تنفيذ الخطة.
					5	يستفيد الجهاز وقادته من نتائج التقييم في تطوير العمل.
					6	تلتزم الإدارات المتعاقبة بالرقابة على الخطط الاستراتيجية.
					7	تتبع الإدارة العليا نظام واضح للثواب والعقاب.
البعد الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي						
أولاً: معوقات البيئة الخارجية:						
					1	تؤثر الحزبية والعشائرية في استقطاب كفاءات جديدة.
					2	تشكل ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده عائقاً أمام الأفكار الجديدة.
					3	تتصادم الأفكار المطروحة داخل الجهاز مع السياسات المفروضة من وزارة الداخلية والأمن الوطني.
					4	يؤدي عدم انتظام الرواتب المدفوعة للموظفين إلى انشغالهم بهمومهم الشخصية.
					5	يؤدي إخلاء المواقع الأمنية في أوقات الطوارئ والحروب إلى اضطراب العمل.
					6	يعد العامل الاجتماعي عائقاً أمام بعض القضايا الأمنية.
					7	يؤثر تدخل وزارة الداخلية في خطط الجهاز على قناعات

					الموظفين.
ثانياً: المعوقات التنظيمية:					
					1 تعتبر مسألة تطبيق التفكير الاستراتيجي في الجهاز مسألة هامشية.
					2 ينشغل القادة والعاملون في الجهاز بالمشكلات اليومية ويركزون عليها.
					3 يعد التدوير المستمر وكثرة التقلات عائقاً أمام التفكير الاستراتيجي.
					4 يوجد ضعف لدى بعض القيادات في إعداد الخطط المستقبلية والاستراتيجية.
					5 يؤثر ضعف الموازنات المخصصة على التفكير الاستراتيجي.
					6 يوجد ندرة في البيانات تعيق المجال أمام التنبؤ بالمستقبل.
					7 يؤثر ضعف الهيكل التنظيمي على التفكير الاستراتيجي.
ثالثاً: المعوقات الشخصية:					
					1 يركز المدراء على العمل الفردي ويغفلون العمل المشترك.
					2 يُغلب المديرون مصالحهم الشخصية على مصالح العمل.
					3 يعيق عامل الوقت تنمية مهاراتي في التفكير الاستراتيجي.
					4 الشعور بالمنافسة يضعف لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي.
					5 يشكل التغيير والتطوير عاملاً سلبياً على التفكير الاستراتيجي.
					6 أفضل التفكير التقليدي عن الاستراتيجي لأن مخاطره أقل.
					7 أواجه صعوبة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.
المحور الثاني: صنع القرار الأمني					
					1 يتم إشراك العاملين في صنع القرار الأمني.
					2 يغلب العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الأمني.
					3 تنحصر سلطة صناعة القرار الأمني بالمستويات العليا في

					الجهاز.	
					يوجد رقابة دورية للنتائج المترتبة على عمليات صنع القرار الأمني في الجهاز.	4
					يستطيع القائد الأمني في الجهاز صنع القرار في حالات الطوارئ.	5
					يوجد فهم مشترك حول أهمية المعلومات في عملية صنع القرار الأمني.	6
					تتوفر التجهيزات اللازمة لعملية صنع القرار الأمني.	7
					يأخذ صانع القرار الأمني كافة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار.	8
					تتسجم عملية صنع القرار الأمني مع أهداف وغايات الجهاز.	9
					يتم أخذ النتائج المستقبلية بعين الاعتبار عند صنع القرار الأمني.	10
					تستند عملية صنع القرار الأمني على التحليل الاستراتيجي المعد مسبقاً.	11
					يتمتع صانعو القرار الأمني في الجهاز بمهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي.	12

«انتهى»

ملحق رقم (3)

مخاطبة السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأقصى - غزة

**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/ تحيكم استبانة

بداية يطيب لي أن أهدىكم أطيب التحيات والتمنيات لكم بموفقو الصحة والعافية وبعد،،،
بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يقوم الباحث/ أسامة ناصر الدين سامي أبو شعبان بإعداد دراسة
الماجستير في القيادة والإدارة، بعنوان؛ أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة
الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وسيكون 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 الأيوبي والدكتور/ هشام المغاري.
وبناءً على خبرتكم ومعرفتكم العلمية الطويلة أضع بين يديكم الاستبانة بهدف تحكيمها قبل البدء
بتوزيعها ميدانياً.

لذا أرجو منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حولها ولكم جزيل
الشكر.

- مرفق (الاستبانة، فرضيات الدراسة)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أسامة ناصر الدين أبو شعبان

ملحق رقم (4)
قائمة المحكمين

#	الاسم	الصفة الاعبارية
1	د. محمد إبراهيم المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
2	د. نافذ محمد بركات	الأستاذ المساعد في الإحصاء والرياضيات بالجامعة الإسلامية.
3	د. إياد علي الدجني	الأستاذ المساعد في الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية.
4	د. أحمد جواد الوادية	أستاذ العلوم السياسية بأكاديمية الإدارة والسياسة.
5	د. محمد عبد العزيز الجريسي	مدير إدارة المحافظات في هيئة التوجيه المعنوي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
6	د. نبيل علي اللوح	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة.
7	د. أحمد عبد الفتاح كلوب	أستاذ العلوم الشرطية والإدارية.
8	د. ماهر موسى درغام	محاضر في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.
9	د. عاطف عبد الحميد الشويخ	أستاذ إدارة الأعمال بكلية فلسطين التقنية.
10	د. أديب أنور زين الدين	أستاذ إدارة الأعمال بكلية فلسطين التقنية.
11	د. إبراهيم محمود حبيب	نائب عميد كلية الرباط الجامعية.