



الحوكمة في وزارة الداخلية وعلاقتها بالقيادة في مواجهة الأزمات

Governance in the Ministry of Interior and its relationship to leadership in the face of crises

Brigadier General Dr.
Adel Ali Mohammed
Ministry of Interior
Police College

العميد الدكتور
عادل علي محمد
وزارة الداخلية
كلية الشرطة

٢٠٢٥ م

١٤٤٧ هـ



المستخلص:

تمر البلاد منذ بداية القرن الأخير بأزمات مختلفة ومتنوعة كان أخطرها الأزمات الأمنية وهذه الأزمات من الخطورة ما تزعزع به أمن الدولة و استقرارها ، بدأت من الحرب الطائفية و وصلت إلى تهديد الدواعش لاستقرار العراق بل و المنطقة جميعها ، و الأزمات الأمنية هي مواقف غير متوقعة وخطيرة تهدد استقرار الدولة أو المؤسسة، وتتطلب استجابات سريعة وفعالة من الأجهزة الأمنية و تتسم الأزمات الأمنية بتصاعد الأحداث بشكل مفاجئ، مما يستدعي تضافر الجهود الأمنية وغير الأمنية لاحتوائها والحد من تداعياتها وفي هذا البحث يحاول الباحث معرفة اساليب الحوكمة في وزارة الداخلية و علاقتها بالدور القيادي في مواجهة الأزمات الأمنية، وكانت مشكلة البحث تتمثل بالسؤال الاتي : هل هناك معرفة أو التزام من قبل القادة الأمنيين بأبعاد الحوكمة عند اتخاذ القرارات مع وقوع الأزمات الأمنية؟ وهل هناك علاقة ارتباطية بين الحوكمة في وزارة الداخلية والقيادة الأمنية في مواجهة الأزمات الأمنية؟ ومن خلال المشكلة المذكورة وضع الباحث بعض الأهداف التي سوف يسعى بالوصول إلى تحقيقها معتمداً على استخدام الوسائل الاحصائية بواسطة الحقيبة الاحصائية. وكانت أهداف البحث

١- بناء مقياس للحوكمة في وزارة الداخلية من خلال معرفة نطاق المشاركة الحقيقية لكافة عناصر الوزارة في مراحل صنع القرار .

٢- التعرف على مستوى الحوكمة في الحياة الشرطوية من خلال تجسيد مضامينها في إدارة الموارد البشرية والموارد المالية والقانونية وغيرها .

٣- بناء مقياس للقيادة الأمنية لوزارة الداخلية في مواجهة الأزمات الأمنية.



- ٤- التعرف على مستوى القيادة الأمنية لدى الضباط من الرؤساء والأميرين في مواجهة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية.
- ٥- قياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة في وزارة الداخلية والقيادة في مواجهة الأزمات الأمنية. وقد استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية (spss) للتوصل إلى النتائج باستخدام معادلة الفاكرونباخ إذ بلغ الثبات للحوكمة (0.964) والثبات للقيادة (0.970) على عينة (40) وهو مستوى ثبات جيد جداً أما الفروق في العوامل و المتغيرات الديموغرافية فإنه لا توجد فروق دالة في جميع المتغيرات الديموغرافية سواء لمقياس الحوكمة أو القيادة ، وقد حققت الدراسة أهدافها الخمسة كاملة وكذلك توصل البحث إلى ان القادة الضباط من رتبة مقدم إلى رتبة عميد لديهم حوكمة وقيادة عالية لأن النتائج الاحصائية أشارت إلى إن الحوكمة والقيادة دال لديهم ، وكذلك توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوكمة والقيادة فكلما ارتفعت الحوكمة ارتفعت القيادة و العكس صحيح إذ طبق البحث على عينة (113) ضابط من اصل (174) ضابط و متوسط فرضي (120) وكذلك توصل البحث إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات و المقترحات .



Abstract:

Since the beginning of the last century, the country has been experiencing various crises, the most serious of which have been security crises. These crises are so serious that they undermine the security and stability of the state. They began with sectarian war and reached the point where ISIS threatened the stability of Iraq and the entire region. Security crises are unexpected and dangerous situations that threaten the stability of the state or institution. They require quick and effective responses from security agencies and are characterized by a sudden escalation of events, which requires concerted security and non-security efforts to contain them and limit their repercussions. In this research, the researcher attempts to identify the methods of governance in the Ministry of Interior and their relationship to the leadership role in confronting security crises. The research problem is represented by the following question: Is there knowledge or commitment on the part of security leaders to the dimensions of governance when making decisions in the event of security crises? Is there a correlation between governance in the Ministry of Interior and security leadership in dealing with security crises? Based on the above problem, the researcher set some objectives that he will seek to achieve using statistical methods with the help of statistical software.

The objectives of the research were

- 1- To develop a governance scale for the Ministry of Interior by determining the extent of genuine participation of all elements of the ministry in the decision-making process.
- 2- To identify the level of governance in policing by embodying its principles in the management of human, financial, legal, and other resources.



3- To develop a measure of security leadership in the Ministry of Interior in dealing with security crises.

4- To identify the level of security leadership among senior officers and commanders in dealing with security crises in the Ministry of Interior.

5- Measuring the nature of the correlation between governance in the Ministry of Interior and leadership in facing security crises. The researcher used the statistical package (SPSS) to arrive at the results using the Fakeronbach equation, with governance stability reaching was 0.964 and the stability of leadership was 0.970 on a sample of 40, which is a very good level of stability. As for the differences in demographic factors and variables, there were no significant differences in all demographic variables, whether for the governance or leadership scale. The study achieved all five of its objectives, and the research concluded that officers with ranks from lieutenant colonel to brigadier general have high levels of governance and leadership, as the statistical results indicated that governance and leadership are significant for them. The research also found a positive correlation between governance and leadership: the higher the governance, the higher the leadership, and vice versa. The research was applied to a sample of 113 officers out of 174 officers, with a hypothetical average of 120. The research also reached some conclusions, recommendations, and suggestions.



المقدمة:

ان الحوكمة لها تأثير كبير في مواجهة الأزمات. والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتألف أما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. والحوكمة في علم النفس تشمل القوانين، واللوائح، والسياسات، والممارسات التي تهدف إلى تنظيم عمل الممارسين وضمان تقديم خدمات نفسية عالية الجودة وأمنة للمجتمع، بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين... الخ). إن الحوكمة أو الحوكمة هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها، وهي مصطلح جديد في اللغة العربية وُضِع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance). والحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد. أما مفهوم الحوكمة المؤسسية (Governance) يشير إلى وجود أنظمة داخلية للإشراف والرقابة تهدف إلى ضمان التزام المؤسسة والعاملين بها بالقوانين والأنظمة المعمول بها. وتشمل أيضاً وضع وتقييم وسائل إدارة المخاطر في المؤسسة وتنفيذ قواعد الحوكمة بطريقة سليمة. باختصار ان الحوكمة تهدف إلى ضمان إدارة فعالة وشفافة للمؤسسة، وتحقيق المساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

ان المتغير الثاني في البحث هو القيادة وان القيادة مهمة جداً في كل الأوقات وفي كل المراحل غالباً ما تُوصف القيادة بما يقوم به القائد أو ما يمتلكه من قدرات. ومع أهمية مهارات وسلوكيات القادة الأفراد، فإن المعنى الحقيقي للقيادة يكمن فيما يقوم به الأفراد معاً. بمعنى



آخر، يُسهم كل فرد في المنظمة في القيادة. ان القيادة في علم النفس هي الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، من خلال هذه التعريفات يمكن الوصول إلى ان القيادة ترتبط بشكل كبير بالشخصية التي يتسم بها القائد، وخبراته، وقدرته على التأثير في التابعين له وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مقبولة للجميع، ويتضح من تعريف القيادة ان هناك ثلاثة نتائج وهي -الاتجاه، التوافق، الالتزام - وهي عملية اجتماعية، إذ يعمل الأفراد معاً لإنتاج نتائج لا يمكنهم تحقيقها بمفردهم. ان كل أزمة تستوجب تكاتف الجهود في مواجهتها فتاتي الحوكمة والقيادة معا في مواجهة كل الأزمات وخصوصاً الأزمات الامنية، وإن الأزمة الأمنية هي وضع غير متوقع يهدد استقرار الدولة أو المؤسسة وتتميز بتصاعد الأحداث بشكل مفاجئ، مما يتطلب استجابة سريعة وفعالة وقد تكون الأزمات الأمنية نتيجة لأحداث طبيعية أو بشرية.

الفصل الأول

مشكلة البحث

يمر البلد منذ عقدين من الزمان بظروف صعبة وخصوصاً على الجانب القيادي في إدارة الأزمات الأمنية وذلك بسبب التحديات الكبيرة التي تواجهه على المستوى القيادي الأمني إذ اتسمت العملية الأمنية بالتعثر في كثير من الاحيان بسبب كيفية تطبيق نظرية القيادة على أرض الواقع ومدى اتسام ذلك القائد بصفات القيادة وهل له دور في معرفة عوامل الحوكمة في كيفية إدارة الأزمة والتعامل مع الأفراد من الضباط والمنتسبين والموظفين أو مع أفراد المجتمع. إن الحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء (الانترنت ، Wikipedia) وان الحوكمة تعمل لتنظيم عمل



المؤسسة، بغرض تعزيز السيطرة على وحداتها وأقسامها، وضبط موظفيها، وتشمل مبادئ الإنصاف والشفافية و الانفتاح و المساواة (البلوشي ، ٢٠٢١ : ١٣) ومن خلال الملاحظة الميدانية للدور القيادي في وزارة الداخلية أثناء حدوث الأزمات لفت انتباه الباحث ان تلك القيادات لها مواقف مختلفة عن بعضها كلاً حسب تطبيقه لمبادئ الحوكمة على أرض الواقع مما جعل الصورة ضبابية للباحث حول هل هناك دور للحوكمة على قيادات وزارة الداخلية أثناء حدوث الأزمات وهل تلك القيادات تعمل بالموروث الإداري السابق فقط دون الاكتراث للحوكمة وهل للحوكمة ثقل في كيفية اصدار القرارات خصوصاً ان قيادات وزارة الداخلية لا تتبع من مصدر واحد وانما بعضها يعود للمؤسسات الاكاديمية الخاصة بوزارة الداخلية وبعضها نبع من الكليات العسكرية وهم الضباط الذين كانوا منتمين لوزارة الدفاع وتم تحويلهم إلى وزارة الداخلية و البعض الاخر ذو القبولات الخاصة الذين يطلق عليهم تسمية (الدمج) مما دفع الباحث للخوض في هذا البحث و بشكل ميداني . هذا ما كان يتعلق بالحوكمة أما القيادة فهل هي موجودة في وزارة الداخلية خصوصاً إذا عرفنا ان القيادة هي كلمة مختلفة عن الرئاسة، فالرئيس يوضع في منصب الرئاسة على اساس نظام محدد في حين القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها. (الانترنت، كلية الإدارة والاقتصاد)

ومن خلال ما تقدم ويمكن ان نحدد مشكلة البحث بما يأتي:

هل هناك معرفة أو التزام من قبل القادة الأمنيين بابعاد الحوكمة عند اتخاذ القرارات مع وقوع الأزمات الأمنية؟

هل يوجد هنالك تأثير أو علاقة للحوكمة في وزارة الداخلية على القيادة الأمنية في إدارة الأزمات عند اتخاذ القرارات؟



اهمية البحث:

بسبب التطورات الاخيرة التي مرت بها البلاد و العلاقات المختلفة سواء على الجانب المحلي أو الاقليمي و ظهور تأييدات مختلفة لم تكن موجودة سابقا و تلاشي اخرى كان لها السيطرة و النفوذ مما دفع إلى ظهور حالة جديدة في كيفية التعاملات سواء مع المرؤوسين أو المجتمع من قبل القادة ، ومن أجل الحفاظ على المبادئ و الاخلاق و المساواة و العدالة و المشاركة في اتخاذ القرار برزت اهمية هذا البحث، فهو يعد مراقبة على نتائج الاداء السابق للقادة عند حدوث الأزمات و كذلك يعرف المعنيين مستوى القيادات الحقيقي عند حدوث الأزمة و لسنا بباعدين عن أزمة داعش الأمنية وما عكسته على الواقع المحلي والاقليمي بل و حتى العالمي. وإذا كانت القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فان القيادة الأمنية تعد العقل المفكر للأجهزة الأمنية لأنها تعطي الاستقرار والأمن في المجتمع، وكلما توفر في المجتمع قيادة أمنية فاعلة كلما زادت فاعلية المجتمع في مواجهة الأزمات (اسليم، ٢٠١٧: ٢) تمثل القيادة ضرورة اجتماعية وإدارية وأمنية تتبع من سلوك إنساني يتعامل مع الحاضر والمستقبل، والموارد والبيئة، لتشكل في مجملها مردود كلي للعملية الإدارية يحافظ على استمراريتها وديمومتها في البقاء والنمو والتنافس (علي، ٢٠٢١: ٥)

ان كل أزمة تستوجب تكاتف الجهود في مواجهتها فتاتي الحوكمة والقيادة معا في مواجهة كل الأزمات وخصوصا الأزمات الأمنية، وان الأزمة الأمنية هي وضع غير متوقع يهدد استقرار الدولة أو المؤسسة وتتميز بتصاعد الأحداث بشكل مفاجئ، مما يتطلب استجابة سريعة وفعالة وقد تكون الأزمات الأمنية نتيجة لأحداث طبيعية أو بشرية، وتتضح اهمية البحث بما يأتي:

١- رفد المؤسسة الأمنية ببحوث علمية جديدة حول دور الحوكمة والقيادة في إدارة الأزمات.



- ٢- اعداد إطار معرفي نظري يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (الحوكمة، القيادة، الأزمة)
 - ٣- فهم واستيعاب وتبادل تعبير "الحوكمة في الوسط الأمني بشكل واسع من خلال التثقيف عليه.
 - ٤- تحديد التوجهات العامة للمؤسسة الأمنية بشكل علمي وأكاديمي دقيق يتناسب مع بيئة العمل والظروف الخاصة به عند وقوع الأزمة.
 - ٥- إقامة آليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرارات وتنفيذها من قبل القادة عند إدارة الأزمات الأمنية.
 - ٦- معرفة مدى تمتع القادة الأمنيين بأسلوب الحوكمة والالتزام بها في إدارة الأزمات.
 - ٧- التعرف على نوع القيادات الأمنية الموجودة على أرض الواقع وهل ان اختلاف منبعها أي (الجهة التي تخرج منها) يؤثر عليهم في إدارة الأزمة.
- أهداف البحث:**

- ١- بناء مقياس للحوكمة في وزارة الداخلية من خلال معرفة نطاق المشاركة الحقيقية لكافة عناصر الوزارة في مراحل صنع القرار أثناء الأزمة.
- ٢- التعرف على مستوى الحوكمة في الحياة الشرطوية من خلال تجسيد مضامينها في إدارة الموارد البشرية والموارد المالية والقانونية والجوانب الاخلاقية وغيرها.
- ٣- بناء مقياس للقيادة الأمنية لوزارة الداخلية في مواجهة الأزمات الأمنية.
- ٤- التعرف على مستوى القيادة الأمنية لدى الضباط من القادة والأميرين في مواجهة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية.



٥- قياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة في وزارة الداخلية والقيادة في مواجهة الأزمات الأمنية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث المكانية والزمانية والبشرية بالمجمع التدريبي في محيط وزارة الداخلية في محافظة بغداد /الرصافة من الضباط القادة من رتبة مقدم إلى رتبة عميد للسنة (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦) .

تحديد المصطلحات:

١- الحوكمة: ويعرفها كل من

(فهيم وآخرون :٢٠٢٤).

عملية صنع سياسات منفتحة ومستنيرة، ويمكن التنبؤ بها، وتتوافر بها الشفافية، مع وجود ذراع تنفيذية للحكومة مسؤولة عن أعمالها، ومجتمع مدني قوي يشارك في الشؤون العامة، كلهم يعملون في ظل سيادة القانون.

(فهيم وآخرون، ٢٠٢٤: ١٦).

(الخطيب، ٢٠١٨):

إنها تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمة بهدف تحقق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق المساءلة لحماية حقوق أصحاب المصلحة والتأكد من إن المؤسسة تعمل على تخطيط وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد. (الخطيب، ٢٠١٨: ٣) ويعرفها الباحث نظريا:



هي عملية شاملة في المؤسسة تعتمد على التخطيط الممنهج للمستقبل من خلال فرض قواعد المساءلة والرقابة في المؤسسة بشكل يحقق المساواة بين أفرادها ومشاركتهم في تحقيق أهدافها ويعرفها الباحث اجرائياً:

هي الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين (الضابط) من خلال اجابتهم على فقرات مقياس الحوكمة.

القيادة: ويعرفها كل من

"ابن منظور"

وتعني النقيض لمرادف كلمة السُّوق، فالسُّوق من الخلف والقُد من الأمام وكلمة مقودٍ بالكسر هي ما يقاد به أو الانقياد والخضوع، ويقول العرب قود أي سلس مُنقاد ويقولون رجل أقود أي أنه لا يلتفت والأصل في ذلك كله ومصدره القيادة.

(معجم لسان العرب).

(احمودة: ٢٠٢٣):

هي النشاط الإداري الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (احمودة، وآخرون، ٢٠٢٣: ٩).

ويعرفها الباحث نظرياً: بأنها عملية النشاط الإدارية في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تكون متسمة بالسرعة الابداعية للقائد والصفات الاخلاقية له والتي تنعكس على المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ذات النظرة المستقبلية.



ويعرفها الباحث اجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين (الضابط) من خلال اجابتهم على فقرات مقياس القيادة.
الأزمة:

ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تأثيراً مباشراً لحياة المنظمة بل يهدد استمرارها وبقاءها وتتميز بدرجة معينة من المخاطرة إذ تمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة وتؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار ولا تستطيع المنظمة تحملها لفترات طويلة.
(عليوة، ٢٠٢٣: ٤٧).

لقد اعتمد الباحث على النظرية المعرفية السلوكية عند بناء المقياسين واستخراج محاورهما وإعداد فقرات كل محور، وان التعاريف المعتمدة التي على أساسها تم بناء الاداتين إنما تستند بشكل مباشر على تلك النظرية .

الفصل الثاني الإطار النظري

الحوكمة

هي نظام شامل من القواعد والسياسات والهياكل التي توجه وتدير المؤسسات، سواء كانت حكومية أو تجارية أو غير ربحية، لتحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة وشفافية. تتضمن توزيع المسؤوليات بين أصحاب المصلحة الرئيسيين كالإدارة والمساهمين، وإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالقوانين، وتعزيز الثقة من خلال الشفافية والمساءلة .

(الانترنت- <https://www.google.com/search?client=firefox-b>)

أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها:



- ١- الشفافية: تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على المؤسسة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة.
 - ٢- المساءلة: حق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.
 - ٣- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية.
 - ٤- المساواة: المقصود بها المساواة بين صغار أفراد المؤسسة وكبارهم (غرفة ابو ظبي، بدون تاريخ: ١٠-١١).
- أهداف الحوكمة :
- تهدف الحوكمة إلى تحسين أداء الشركات، ورفع القدرة على المنافسة ورفع قيمة الشركة، كما تساعد في تحسين المناخ الاستثماري وتفعيل أداء السوق ومن أهداف الحوكمة: ١- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون، وضمان مراجعة الأداء، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة من غير أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق رقابة مستقلة. ٢- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها وإجراء المحاسبة والتدقيق المالي.
 - ٣- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة، وتطوير سياسات وإجراءات مناسبة لأنشطة الشركة
 - ٤- تساعد على تجنب حدوث أزمات مالية؛ نظراً لأثرها الكبير على الاقتصاد.



الدراسات السابقة للحوكمة: (دراسة البلوشي وآخرون، ٢٠٢١)

(أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك -دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء-) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية-) (SO) في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج "دراسة الحالة، إن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، ويبلغ عددهم (٤٩٧) و تم شمولهم جميعاً بأسلوب المسح الشامل، و وزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونياً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) .) كما اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مهيكلة مع موظفين من الشركة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء ووجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل، ووجود مستوى متوسط من الدعم التنظيمي المدرك.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في إحصائياً الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل.

(دراسة الدماغ، ٢٠٢١).

(معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء) .



هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء، واقتصرت الدراسة على جامعة فلسطين وجامعة غزة في المحافظة الجنوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عدد فقرات الاستبانة ٤٢ والعينة العشوائية ١٨٢ فرد وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة. (دراسة صالح وآخرون، ٢٠١٨).

(نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان)

هدفت الدراسة إلى تحديد نماذج الحوكمة السائدة في الجامعات الخاصة الأردنية ضمن مدينة عمان وأثرها في بناء التوجيه الاستراتيجي لهذه الجامعات إذ طبقت الدراسة على أربع جامعات خاصة من أصل سبع جامعات في مدينة عمان و هي (البراء، والزيتونة، والشرق الأوسط، والأسراء) وتشكل نسبة (٥٧) % أما مجتمع الدراسة فتكون من (١٧٨٠) من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية سحبت منهم عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٧) مفردة، و استخدمت الاستبانة وسيلة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها باستخدام وسائل الإحصاء (الوصفي والاستدلالي) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن أنموذج الشركات هو الأنموذج الأكثر تأثيراً على التوجه الاستراتيجي بينما لم يكن للأنموذج الأكاديمي أي تأثير في التوجه الاستراتيجي، وهذه النتائج تعكس قناعة أفراد العينة بأن حوكمة الجامعات لا يلائمها الأنموذج الأكاديمي الذي يقتصر على آراء وتوجهات الأكاديميين فقط؛ لأن الحوكمة منهج يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات؛ منها:



زيادة فاعلية ممارسة نموذج الشركات في الجامعات المبحوثة من خلال الاهتمام بمصادر الأموال واستخداماتها وحسن إدارة الموارد الأخرى وتنشيط فاعلية أداء رئيس الجامعة بالجانب المهني لإدارة الموارد فضلا عن دوره الأكاديمي الأساسي.

القيادة:

تعرف القيادة بأنها: عملية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين، ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة. ونعرف أيضا القيادة بأنها: استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته (الشحري، ٢٠٢٣ : ٧) للقيادة فلسفتان تقليديتان، الأولى هي الإجبار أو التوجيه والثانية هي الإقناع أو التفويض ورغم إن سياسة القيادة الإجبارية قد ينتج عنها طاعة سريعة ومكسب قصير الأجل إلا أنها قد تجعل المرؤوسين يعتمدون على قائدهم في كل شيء ويحتاجون إلى الإشراف المتواصل ويفتقرون إلى المبادرة، وقد تؤدي أيضاً إلى اختفاء العمل الجماعي بين المرؤوسين، أما السياسة الإقناعية فهي لا تقتصر فقط على تعليم المرؤوسين تقبل المسؤولية بل تسعى وراء هذا الهدف بحماس، ومع مرور الوقت تفرز هذه السياسة مرؤوسون يظهرون درجة عالية من الاستقلالية وروح المبادرة والانضباط الذاتي، وإن الشخصية التي يتمتع بها القائد والقيم والاتجاهات والمهارات والإجراءات التي يتخذها هي التي تتحكم في أسلوب قيادته وفلسفتها، أما الجمع بين الأسلوبين الأنفي الذكر فقد يعتمد على الموقف وعلى قدرات القادة المرؤوسين، وتعمل قيادة المعركة على إثارة مقومات القيادة) اتخاذ القرار، القدرة على الاحتمال وقوة الإرادة لدى قادة المعركة ضد قادة العدو (فالهدف عند قادة المعركة هو مواجهة العدو وله ثلاثة خيارات وهي أما: الاستسلام أو الانسحاب أو الموت، وإن



وجود السلطة القانونية وسلطة إصدار الأوامر للقيادة فقط لن تكونا كافيتين في المعركة ، فهناك عنصر جوهري من عناصر القيادة عند القادة وهو عنصر الإرادة ، ان المقصود بالإرادة هي قابلية الانسان على التحكم في سلوكه والتغلب على المصائب والمشكلات التي يواجهها من أجل الوصول إلى هدفه ومعنى هذا لابد من توفر عنصر القدرة في السيطرة وتوجيهها بوعي نحو الهدف ، وقد عرف (باريك) ارادة القتال في كتابه (المعركة والمقاتلون) بانها ((ردود فعل الأفراد ضمن الوحدات والتشكيلات تجاه عوامل الخوف للمجهول او الخطر الوشيك الوقوع والمباغرة غير المحتملة في ميدان المعركة. (حبيب، ٢٠١٧: ١٧٥-١٧٦) ومن الممكن إن تكون القيادة إيجابية أو سلبية فالقيادة السلبية هي تلك التي تحرص على ان يتعلق الاتباع بشخصها بحيث يمثل الاشباع والرضا عند الاتباع عبر وجود القائد نفسه ولا يخفى ضرر هذا النوع من القيادة إذ انه ما ان يختفي القائد حتى تنهار المؤسسة ويتفرق الاتباع وتتبعثر الأهداف. أما القيادة الايجابية فهي تلك التي تستطيع ان تمسك بيد الاتباع إلى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق بالأفكار وليس بالأشخاص. (١٣٠: Bass ، ١٩٩٠).

ولقد ظهر مفهوم جديد للقيادة التقليدية الا وهو القيادة التغييرية أو التحويلية، والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (Robin & Peter, 1990:93) والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على أتباعهم (Robbins - 253:2003).



الدراسات السابقة للقيادة:

دراسة (جميل، ٢٠١٠):

(تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا).
تحديد تأثير الأنماط المعرفية الشخصية لعينة البحث، وتحديد تأثيرها في أساليب القيادة الاستراتيجية، وتحديد تأثير الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية في مستوى أداء الإدارات العليا ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. وكانت أفراد العينة 90 فرداً، شكلوا القيادات العليا لمكاتب المفتشين العموميين في العراق، توصلت الدراسة إلى ان للأنماط المعرفية جذور واضحة ورسينة في حقل علم النفس.

دراسة (عباس، ٢٠١٦):

(القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية)
هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في السمعة التنظيمية كمتغير مستجيب، وبوجود الشفافية كمتغير وسيط، في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار الممولة مركزياً في محافظة بغداد. وكانت العينة ٩٢ مدير وتم استخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في السمعة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر، وان التأثير الكلي يصبح مرتفعاً في حال وجود المتغيرات الوسيطة للشفافية، وعلى هذا الاساس ساهمت هذه التأثيرات غير المباشرة في زيادة قيمة التأثير.



الفصل الثالث

أولاً: منهجية البحث:

إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم باستخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وهو الذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ثانياً: مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث الحالي ضباط الشرطة في وزارة الداخلية، وهم بالتحديد الذين يعملون في المجمع التدريبي المجاور لبناية وزارة الداخلية والذي يحتوي على عدة مديريات.

ثالثاً: عينات البحث:

تم تحديد الضباط العاملين في المجمع التدريبي في وزارة الداخلية كعينة لتنفيذ البحث، إذ تناول البحث الحالي عدد من العينات المختلفة من حيث الرتبة والشهادة وجهة التخرج وغيرها من أجل انجاز البحث بصيغته النهائية، وقد بلغت العينة (١١٣) ضابطاً محصورين بين رتبة (مقدم - عميد) اختيروا بصورة عشوائية لغرض تطبيق المقياسين من اصل مجتمع البحث (١٧٤) ضابط .

رابعاً: أدوات البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء الأداتين الآتيتين الأداة الأولى: مقياس الحوكمة: وهي عملية شاملة في المؤسسة تعتمد على التخطيط الممنهج للمستقبل من خلال فرض قواعد المساواة والرقابة في المؤسسة بشكل يحقق المساواة بين أفرادها ومشاركتهم في تحقيق أهدافها



وتكونت من اربعة محاور (محور المساءلة والرقابة والتقويم) (محور المشاركة) (محور: التخطيط) (محور: المساواة) .

الاداة الثانية: مقياس القيادة

وكذلك تم بناء مقياس (القيادة) والتي تعرف بأنها (عملية النشاط الإدارية في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تكون متسمة بالسرعة الابداعية للقائد والصفات الاخلاقية له والتي تنعكس على المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ذات النظرة المستقبلية) وتكونت من اربعة محاور وهي (المحور الإداري) (المحور: الأخلاقي) (محور النظرة المستقبلية) (محور السرعة الابداعية) .

خامساً: -صياغة فقرات المقياس

وزعت فقرات مقياس الحوكمة على اربعة محاور و بلغ عدد الفقرات في كل محور (١٠) فقرات اذ بلغ عدد الفقرات للمقياس (٤٠) فقرة و كذلك فقرات مقياس القيادة وزعت على اربعة محاور و بلغ عدد الفقرات في كل محور (١٠) فقرات إذ بلغ عدد الفقرات للمقياس (٤٠) فقرة ايضاً، وأحتوت كل فقرة من فقرات المقياس على خمسة بدائل و هي (وافق بشده - اوافق - غير متأكد - لا اوافق - لا اوافق بشده) وهي تتدرج من حيث قوة تمثيلها أو قياسها للموقف ، إذ بلغ اعلى بديل (٥) و اقل بديل (١) ، تم استشارة عدد من الخبراء في مجال علم النفس و المجال الأمني الشرطوي حول مدى صحة الإجراءات المتبعة في كيفية صياغة فقرات المقياس والبدايل الخماسية لها ومدى فاعليتها في الكشف عما أعدت له.

سادساً: صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري).

تشير هذه العملية إلى التحليل المنطقي لمحتوى فقرات المقياسين وذلك للكشف عن مدى تمثيل فقراتهما لجوانب السمة التي يفترض أن يقيسها (عبد الرحمن، ١٩٩٨: ١٨٥) ولذلك فقد



عرضت فقرات المقياس بصيغته الأولية على عدد من المحكمين المختصين في المجال النفسي والأمني الشرطوي.

سابعا: تصحيح المقياس.

ونعني بتصحيح المقياس الحصول على الدرجة الكلية للمفحوص على الحوكمة ومقياس القيادة، وبما أن فقرات المقياس تحتوي على خمسة بدائل فقد بلغت أعلى درجة للمقياس الأول والثاني (٢٠٠) درجة لكل منهما، وبلغت أدنى درجة للمقياس الأول والثاني (٤٠) درجة لكل منهما، وبمتوسط فرضي (١٢٠) لكل مقياس.

ثامناً: التحليل الإحصائي للفقرات.

تعد عينة التحليل الإحصائي خطوة أساسية في بناء أي مقياس، وذلك من أجل الكشف عن الخصائص السايكومترية لفقراته التي تساعد الباحث في اختيار الفقرات ذات الخصائص الجيدة، وإن ذلك يؤدي إلى زيادة صدق المقياس وثباته (عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٢٢٧) إن حجم عينة تحليل الفقرات إحصائياً يعد مناسباً إذا كانت العينة تتراوح ما بين (٤٠٠-٥٠٠) فرداً والذين يتم اختيارهم من مجتمع البحث (Henrysoon, 1971: 132) ان مجتمع البحث بأكمله لا يتجاوز (١٧٤) فرد وان الباحث استطاع الحصول على (١١٣) فرداً أي أكثر من نصف المجتمع.

تمييز الفقرات:

١- بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التحليل الإحصائي رتبت الدرجات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة.



٢- حددت الدرجات المتطرفة العليا والدنيا، إذ اعتمدت نسبة (٢٧٪) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات، و(٢٧٪) من الاستمارات الحاصلة على أدنى الدرجات). وقد بلغ عدد أفراد كل مجموعة من المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا (٣١ فرداً من الضباط) ، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) تبين إن جميع فقرات المقياسين مميزة (أي دالة) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والجدول رقم (١) و (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) القوة التمييزية لفقرات مقياس الحوكمة

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفقرات
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
5.915	1.07062	3.2903	.50588	4.5484	١
4.542	.95038	3.6452	.56796	4.5484	٢
6.728	.83344	3.1935	.62390	4.4516	٣
6.449	1.42406	2.8065	.56416	4.5806	٤
7.190	1.04624	3.1935	.47519	4.6774	٥
4.637	.82436	3.7097	.50800	4.5161	٦
4.480	1.13118	3.2903	.76059	4.3871	٧
8.610	.97275	2.7097	.56796	4.4516	٨
5.307	.96051	3.4516	.56985	4.5161	٩
4.312	.89202	3.0645	.87498	4.0323	١٠
6.644	1.13970	3.0323	.62044	4.5806	١١
9.069	.91933	2.6129	.62044	4.4194	١٢
6.949	.87005	3.0968	.55842	4.3871	١٣
6.191	1.15284	2.9355	.67202	4.4194	١٤
4.070	1.03175	3.7419	.50161	4.5806	١٥
6.145	1.09348	3.0645	.67680	4.4839	١٦
5.401	.94471	3.3226	.55842	4.3871	١٧



مجلة كلية الشرطة للعلوم الأمنية والمجتمعية

عدد خاص - المؤتمر السنوي الثاني لسنة ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

7.513	1.02443	2.8710	.56796	4.4516	١٨
6.156	.99136	3.1290	.55842	4.3871	١٩
9.910	.84370	2.6129	.56416	4.4194	٢٠
8.352	.76200	2.7742	.63075	4.2581	٢١
8.062	1.04419	2.9032	.50161	4.5806	٢٢
7.873	1.03175	2.7419	.48637	4.3548	٢٣
7.720	1.09053	2.5484	.57548	4.2581	٢٤
6.360	.83602	2.9677	.71692	4.2258	٢٥
5.813	1.16674	3.1935	.56796	4.5484	٢٦
7.035	.82044	3.1613	.56416	4.4194	٢٧
5.718	.94471	3.3226	.67680	4.5161	٢٨
5.769	.96386	3.0645	.63075	4.2581	٢٩
6.698	.87005	3.0968	.67202	4.4194	٣٠
6.648	.95715	3.1290	.50161	4.4194	٣١
7.526	1.00000	3.0000	.50800	4.5161	٣٢
4.242	.89322	3.7419	.56796	4.5484	٣٣
3.348	.96163	3.5161	.77321	4.2581	٣٤
3.956	.80723	3.5806	.58842	4.2903	٣٥
6.698	.90755	3.0968	.62044	4.4194	٣٦
7.693	1.00000	3.0000	.50588	4.5484	٣٧
6.477	.96609	3.0000	.59928	4.3226	٣٨
6.492	1.07563	3.0968	.50800	4.4839	٣٩
5.517	1.15470	3.0000	.84751	4.4194	٤٠



جدول رقم (٢) القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفقرات
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
5.743	.83859	3.6452	.48637	4.6452	١
4.967	.74776	3.6774	.56985	4.5161	٢
4.394	.88961	3.5161	.71992	4.4194	٣
6.195	.94471	3.3226	.50800	4.5161	٤
6.748	1.00643	3.2903	.48637	4.6452	٥
5.014	.99569	3.5161	.56796	4.5484	٦
4.973	1.16027	3.2903	.50161	4.4194	٧
6.138	.99028	3.2258	.50588	4.4516	٨
5.141	.97936	3.3226	.67202	4.4194	٩
6.008	1.02233	3.3871	.49514	4.6129	١٠
6.621	1.13970	3.0323	.50800	4.5161	١١
6.775	.86385	3.2903	.56796	4.5484	١٢
8.310	1.01388	2.8065	.62044	4.5806	١٣
5.625	.96051	3.4516	.50588	4.5484	١٤
6.012	.80989	3.4516	.50800	4.4839	١٥
6.844	.84370	3.6129	.42502	4.7742	١٦
7.712	1.07963	2.9677	.49514	4.6129	١٧
6.746	.98919	3.3871	.46141	4.7097	١٨
6.748	.90874	3.3226	.50161	4.5806	١٩
5.673	.98483	3.3548	.50800	4.4839	٢٠
6.816	.98265	2.9677	.61522	4.3871	٢١
6.198	1.01282	3.3226	.50161	4.5806	٢٢
6.030	1.07763	3.1935	.50800	4.4839	٢٣
5.758	.90161	3.2903	.55842	4.3871	٢٤
4.587	.88597	3.5806	.50161	4.4194	٢٥
6.736	.95490	3.3871	.47519	4.6774	٢٦



6.837	.98045	3.1935	.50588	4.5484	٢٧
7.374	.90755	3.0968	.56985	4.5161	٢٨
6.192	.97936	3.3226	.50588	4.5484	٢٩
6.793	1.02338	3.2258	.49514	4.6129	٣٠
6.728	1.16674	3.1935	.46141	4.7097	٣١
6.977	.84370	3.3871	.49514	4.6129	٣٢
6.549	1.03280	3.0000	.72438	4.4839	٣٣
5.840	1.08657	3.2258	.50800	4.4839	٣٤
5.824	1.13970	3.0323	.61522	4.3871	٣٥
7.314	1.06458	3.0000	.50588	4.5484	٣٦
8.098	1.01176	2.9032	.50588	4.5484	٣٧
5.499	1.09348	2.9355	.77321	4.2581	٣٨
7.863	.95715	3.1290	.48637	4.6452	٣٩
6.955	.96498	3.2581	.49514	4.6129	٤٠

ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة:

نعني بارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس بأن الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية، إذ يعد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشرا لصدق فقرات المقياس في قياسها الظاهرة السلوكية المقاسة (Allen and Yen, 1979: 210) ويمكن حسابه من إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة وبين الدرجة الكلية للأداة، ولذا فإن الفقرة تكون صادقة إذا كان معامل الارتباط بينها وبين الأداة ككل عاليا (عباس وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٦٥) واستعمل معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس و كانت العينة (١١٣) و عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وكانت جميع الفقرات دالة (مرتبطة) للمقياسين الحوكمة و القيادة و الجدول رقم (٣) يوضح ذلك .



جدول رقم (٣) ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة والقيادة وفق معامل ارتباط

بيرسون

ت	الحوكمة وفق معامل ارتباط بيرسون	القيادة وفق معامل ارتباط بيرسون	ت	الحوكمة وفق معامل ارتباط بيرسون	القيادة وفق معامل ارتباط بيرسون
١	.657	.631	٢١	.719	.664
٢	.570	.674	٢٢	.766	.756
٣	.720	.589	٢٣	.771	.735
٤	.679	.653	٢٤	.714	.625
٥	.632	.709	٢٥	.635	.653
٦	.573	.579	٢٦	.643	.722
٧	.584	.649	٢٧	.691	.677
٨	.772	.638	٢٨	.604	.713
٩	.398	.666	٢٩	.605	.676
١٠	.465	.533	٣٠	.664	.779
١١	.714	.679	٣١	.708	.747
١٢	.771	.695	٣٢	.700	.732
١٣	.681	.749	٣٣	.561	.639
١٤	.703	.681	٣٤	.504	.711
١٥	.617	.712	٣٥	.484	.715
١٦	.647	.765	٣٦	.677	.738
١٧	.678	.697	٣٧	.742	.750
١٨	.692	.621	٣٨	.632	.626
١٩	.619	.689	٣٩	.629	.690
٢٠	.685	.635	٤٠	.526	.672

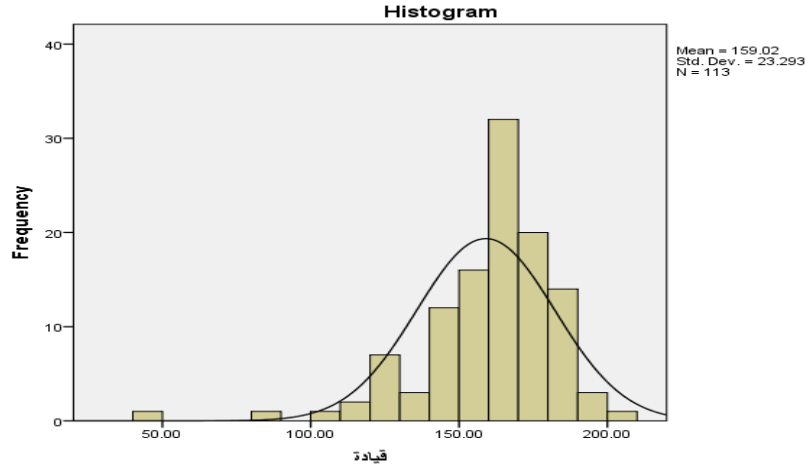


المؤشرات الإحصائية لمقياس الحوكمة والقيادة:

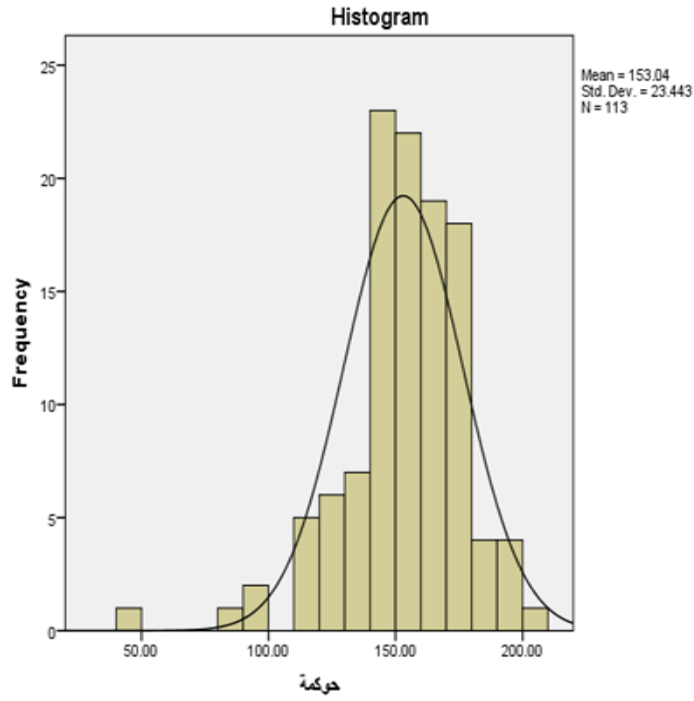
وبعد إجراء العمليات الإحصائية المختلفة للمقياسين من اتساق داخلي وصدق وثبات ظهرت للباحث صيغة نهائية للمقياسين يتمثل بصيغة المؤشرات الإحصائية والجدول (٤) يوضح تلك المؤشرات، وكذلك تم استخراج صيغة نهائية للمقياسين من حيث الرسم البياني والشكل (١) يوضح مقياس القيادة والشكل (٢) يوضح مقياس الحوكمة.

الجدول (٤) يوضح المؤشرات الإحصائية لمقياس الحوكمة والقيادة

المؤشرات الإحصائية للقيادة	القيمة	ت	المؤشرات الإحصائية للحوكمة	القيمة	ت
Mean	159.0177	١	Mean	153.0354	١
Median	162.0000	٢	Median	157.0000	٢
Mode	161.00	٣	Mode	158.00	٣
Std. Deviation	23.29277	٤	Std. Deviation	23.44291	٤
Variance	542.553	٥	Variance	549.570	٥
Skewness	-1.751-	٦	Skewness	-1.267-	٦
Std. Error of Skewness	.227	٧	Std. Error of Skewness	.227	٧
Kurtosis	5.815	٨	Kurtosis	3.646	٨
Std. Error of Kurtosis	.451	٩	Std. Error of Kurtosis	.451	٩
Range	160.00	١٠	Range	154.00	١٠
Minimum	40.00	١١	Minimum	46.00	١١
Maximum	200.00	١٢	Maximum	200.00	١٢



الشكل البياني (١) لمقياس القيادة



الشكل البياني (٢) لمقياس الحوكمة



صدق البناء (صدق المفهوم):

وصدق البناء هو المدى الذي يمكن أن تقرر بموجبه إن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً أو خاصية ما، ولذلك فإن هذا الصدق يتحقق من قياس السمة أو البناء النظري وللتعرف أكثر على صدق البناء لمقاييس الحوكمة والقيادة بصورته النهائية استخرج الباحث مصفوفة الارتباطات الداخلية للمقياسين، والجدول (٥) والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٥) يوضح الارتباط بين المجالات للحوكمة

Correlations

		أول	ثاني	ثالث	رابع	حوكمة
أول	Pearson Correlation	1	.624**	.598**	.552**	.657**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	113	113	113	113	113
ثاني	Pearson Correlation	.624**	1	.470**	.507**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	113	113	113	113	113
ثالث	Pearson Correlation	.598**	.470**	1	.566**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	113	113	113	113	113
رابع	Pearson Correlation	.552**	.507**	.566**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000



N	113	113	113	113	113
حوكمة Pearson Correlation	.657**	.570**	.720**	.679**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (٦) يوضح الارتباط بين المجالات للقيادة

Correlations

	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	قيادة
الأول Pearson Correlation	1	.516**	.438**	.395**	.631**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	113	113	113	113	113
الثاني Pearson Correlation	.516**	1	.555**	.530**	.674**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	113	113	113	113	113
الثالث Pearson Correlation	.438**	.555**	1	.481**	.589**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	113	113	113	113	113
الرابع Pearson Correlation	.395**	.530**	.481**	1	.653**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	113	113	113	113	113
قيادة Pearson Correlation	.631**	.674**	.589**	.653**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	113	113	113	113	113



** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثبات المقياس:

إن حساب الثبات يعد أمراً ضرورياً لأنه يشير إلى الدقة والاتساق في درجات المقياس التي يفترض أن يقيس ما وضع لقياسه، ولذلك فإن معامل الثبات هو تقدير لمعامل الارتباط وكلما ارتفع هذا المعامل زاد اتساق الاختبار في قياس ما صمم له أن يقيسه وقد استخدم معادلة الفاكرونباخ وبلغ ثبات مقياس الحوكمة (964) ومقياس القيادة (970). وكانت العينة (40) ضابط طبق عليها لاستخراج الثبات.

المتغيرات الديموغرافية:

لا توجد فروق في جميع المتغيرات الديموغرافية سواء لمقياس الحوكمة أو القيادة وذلك من خلال النتائج الاحصائية ولم تثبت الجداول الخاصة بتلك المتغيرات هنا وذلك لضيق المساحة بالبحث وهي (الرتبة: مقدم، عقيد، عميد) (التحصيل الدراسي: بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) (سنوات الخدمة: ١٣-٢٠، ٢٠-٢٥، ٢٥-٣٠، ٣٠-٣٥، ٣٥ فأكثر) (العمر: ٣٦-٤١، ٤١-٤٥، ٤٥-٤٦، ٤٥-٥٠، ٥٠ فأكثر) (جهة التخرج: كلية شرطة، معهد عالي، كلية عسكرية).

الفصل الرابع عرض النتائج

تم التوصل إلى النتائج المعتمدة على الأهداف الخاصة بالبحث وكانت كما يأتي:
تحقيق الهدف الأول للبحث بناء مقياس للحوكمة في وزارة الداخلية من خلال معرفة نطاق المشاركة الحقيقية لعناصر الوزارة كافة في مراحل صنع القرار، وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال بناء مقياس للحوكمة .



تحقيق الهدف الثاني: التعرف على مستوى الحوكمة في الحياة الشرطوية من خلال تجسيد مضامينها في إدارة الموارد البشرية والموارد المالية والقانونية والجوانب الأخلاقية. وكانت النتيجة انه يوجد حوكمة لدى الضباط اي أنه (دال) وكما موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) الاختبار التائي لعينة واحدة للحوكمة

الوسط الفرضي	العينة	متوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	القيمة التائية	درجة الحرية	قيمة الفرق المحسوبة
120	113	153.0354	23.44291	2.20532	14.980	112	33.03540

تحقيق الهدف الثالث: بناء مقياس للقيادة الأمنية لوزارة الداخلية في مواجهة الأزمات الأمنية. وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال بناء مقياس للقيادة.

تحقيق الهدف الرابع: التعرف على مستوى القيادة الأمنية لدى الضباط من الرؤساء والأميرين في مواجهة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية. وكانت النتيجة أنه يوجد قيادة لدى الضباط القادة اي انه (دال) وكما موضح بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) الاختبار التائي لعينة واحدة للقيادة

الوسط الفرضي	العينة	متوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	القيمة التائية	درجة الحرية	قيمة الفرق لمحسوبة
120	113	159.0177	23.29277	2.19120	17.807	112	39.01770

تحقيق الهدف الخامس: قياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة في وزارة الداخلية والقيادة في مواجهة الأزمات الأمنية. وقد كانت النتيجة أنه توجد علاقة ارتباطية بين الحوكمة والقيادة، وهي علاقة طردية فكلما ارتفعت الحوكمة ارتفعت القيادة وكلما قلت الحوكمة قلت القيادة والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.



الجدول (٩) يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوكمة والقيادة

Correlations

	حوكمة	قيادة
حوكمة Pearson Correlation	1	.880**
Sig. (2-tailed)		.000
N	113	113
قيادة Pearson Correlation	.880**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاستنتاجات:

- ١- فعالية الحوكمة لدى القادة من ضباط الشرطة أثناء عملهم في إدارة الأزمة.
- ٢- وجود قيادة مرتفعة ومقبولة معنوياً لدى القادة من ضباط الشرطة عند وقوع الأزمات.
- ٣- وجود علاقة قوية ومترابطة بين الحوكمة والقيادة وبصورة طردية فكما ارتفعت الحوكمة ارتفعت القيادة والعكس صحيح.
- ٤- التفاعل الإيجابي لدى الضباط القادة من الشرطة مع القوانين والأنظمة والجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل وخارج العمل أثناء مواجهة الأزمات.
- ٥- تقبل الانفتاح المستقبلي للضباط القادة نحو الوصول إلى مستوى عالي من الانتاجية الفكرية الأمنية من أجل الاستعداد في مواجهة الأزمات في المستقبل.



- ٦- الابتعاد عن الجمود والتنقل السريع للضباط القادة بين المرونة والشدة في ذات الوقت وحسب نوع الموقف المطروح أمامه بحيث يستطيع إدارة الأزمة بالشكل الصحيح.
- ٧- الأخذ بالصورة النمطية الأولية للأزمة الظاهرة على الساحة والحكم عليها بشكل مباشر قبل اعطاء الفرصة للتحقق والتأكد من الموقف المعروض (والذي قد يأخذ وقتا طويلا) وذلك من أجل السيطرة على الأزمة وخنقها ومنع انتشارها.
- ٨- فاعلية الاندفاع الايجابي نحو العمل على التطور المؤسساتي من قبل القادة وان ظهرت نتائجه في وقت لاحق وفي ضل قائد آخر وذلك من أجل مواجهة أي أزمة قد تظهر بالمستقبل تهدد الاستقرار الأمني.
- ٩- الإستعداد المعنوي للقادة في تقبل الجمع بين عدة مسؤوليات ومهام في وقت واحد وان كانت مختلفة فيما بينها وذلك من أجل سد اي نقص قد يحصل عند مواجهة وإدارة الأزمة.

التوصيات:

- ١- . تقنين قواعد ونظريات الحوكمة والقيادة في وزارة الداخلية بحيث تكون في متناول جميع القادة بكل يسر وسهولة بحيث يمكن الرجوع اليها عند مواجهة الأزمة.
- ٢- التوعية المستمرة بأن الحوكمة والقيادة وجهاً لعملة واحدة لا تتفصلان عن بعضهما ابدا أثناء إدارة الأزمة.
- ٣- التوضيح للقادة الضباط بان القيادة ليست مجرد كلمة بسيطة بل ان القيادة تشمل كل الجوانب القانونية والعملية والاجتماعية والنفسية وغيرها فالقائد يمكن ان يكون (رئيس وقائد) في ان واحد أثناء الأزمة، أما الرئيس فيستطيع أن يواجه الأوامر والتعليمات المطاعة إلا أنه ليس من الضروري أن يكون قائد في نفس اللحظة أثناء إدارة الأزمة.



٤- إفهام الضباط القادة بأن العمود الفقري للقيادة أثناء الأزمات هو مدى الالتزام بقواعد الحوكمة ولذلك يجب أن يكون لديهم استيعاب مستمر واسع لكيفية فهم وتطبيق الحوكمة أثناء العمل وخارجه.

٥- التوضيح للقادة الضباط بأن سرعة اصدار القرار بالاعتماد على المعطيات الأولية فقط يجب ان يكون في حدود ضيقة جدا في أوقات الأزمات.

٦- إنشاء وحدة خاصة في كل مفاصل الوزارة والوكالات والمديريات العامة مهمتها مدى تطبيق الحوكمة من قبل القادة على أرض الواقع عند إدارة الأزمات.

المقترحات:

١- اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تستهدف الضباط الاعوان من رتبة رائد نزولا.

٢- اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تستهدف الضباط الاعوان من الذكور والاناث والمقارنة فيما بينهم.

٣- اجراء دراسة عن الحوكمة والقيادة تستهدف الضباط الذين هم برتبة لواء.

٤- اجراء دراسة مقارنة في الحوكمة والقيادة تستهدف الضباط القادة من الشرطة والجيش والمقارنة فيما بينهم.

٥- ادخال متغيرات جديدة غير مدروسة سابقاً أو مدروسة بشكل قليل وتطبيقها على أفراد وزارة الداخلية مثل الخوف من الفشل في إدارة الأزمة أو مدى الرضى الوظيفي أثناء الأزمات.



المصادر العربية والاجنبية:

- ١- اسليم، محمد عصام ياسين (٢٠١٧): دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة غزة - فلسطين
- ٢- (الانترنت، كلية الإدارة و الاقتصاد) :-[https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-](https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content)
content
- ٣- علي، سالم طه (٢٠٢١): أنماط القيادة الأستراتيجية وتأثيرها في الأداء الابداعي- دراسة تحليلية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٤- (الانترنت، Wikipedia) > <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- ٥- البلوشي، محمد درويش محمد (٢٠٢١): أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك -دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء- رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٦- الخطيب، احمد (٢٠١٨): "تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ٣٨(٢) لسنة ٢٠١٨، ١-١٥.
- ٧- احمودة، إبراهيم علي وآخرون، ٢٠٢٣: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على مصلحة الطيران المدني، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد ٢١ مايو ٢٠٢٣.
- ٨- عليوة، السيد (٢٠٢٣): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر



- ٩- فهمي، هايدي علي وآخرون (٢٠٢٤): الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات) دراسة حالة للتجربة المصرية خلال الفترة (٢٠٠٢ - ٢٠٢٢) المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر - مجلد ٣ - العدد ٢ - أبريل ٢٠٢٤.
- ١٠- (غرفة ابو ظبي، بدون تاريخ): اساسيات الحوكمة اساسيات ومفاهيم، سلسلة المنشورات التنفيذية لمركز ابو ظبي للحكومة، مركز ابو ظبي للحكومة.
- ١١- البلوشي، محمد درويش محمد وآخرون (٢٠٢١): أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء-دراسة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ١٢- الدماغ، زياد جلال خليل (٢٠٢١): معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع العدد (٤٧) ٢٠٢١.
- ١٣- صالح، احمد علي وآخرون (٢٠١٨): نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، بحث منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ٣٨ (٢) لسنة ٢٠١٨.
- ١٤- الشحري، سعيد محمد علي (٢٠٢٣): دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات لدى العاملين المؤسسات الحكومية دراسة حالة- محافظة ظفار، جامعة الشرق، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير.
- ١٥- حبيب، عادل علي محمد (٢٠١٧): الاستراتيجيات النفسية و صناعة الحرب ، مكتب العين ، بغداد ، العراق .



- ١٦- عبد الرحمن، سعد (١٩٩٨): القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت.
- ١٧- عباس، محمد خليل وآخرون (٢٠٠٩): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٨- عسوي، عبد الرحمن (١٩٧٨): العلاج النفسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 19- Bass, B. M. (From Transactional to Ttransformational Leadership: Learning to Share the Vision). Organizational Dynamics, (Winter): 1990.
- 20-Robbins, Stephen P., (Organization Behavior) 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.
- 21- Nunnally, I.C. (1978): Psychometric theory, 2nd ed., New York, MC. Graw Hall.
- 22-Henrysoon, S, (1971): Catherin analysis and using data on tests, Washington, American counseling education.
<http://nauss.edu.sa/Ar/collegesandcenters/researchescenter/centeractivities/svmposium/acs-11042006/>.
- 23-Allen M.J. &Yen, W.M. (1979): Introduction to measurement theory, California, Brook, cole.
- 24-Nunnally, I.C. (1978): Psychometric theory, 2nd ed., New York, MC. Graw Hall.

الملاحق

م/ استبانة اراء الخبراء لمقياس (الحوكمة ، القيادة) بصيغته الأولى
الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة: -

يروم الباحث بإجراء البحث الموسوم (الحوكمة في وزارة الداخلية و علاقتها بالقيادة في مواجهة الأزمات) وقد قام الباحث ببناء مقياس (الحوكمة) وقد تم تعريفها بانها (عملية شاملة في



المؤسسة تعتمد على التخطيط الممنهج للمستقبل من خلال فرض قواعد المساواة والرقابة في المؤسسة بشكل يحقق المساواة بين أفرادها ومشاركتهم في تحقيق أهدافها) وتكونت من اربعة محاور (مجال المساواة والرقابة والتقييم) (مجال المشاركة) (مجال: التخطيط) (مجال: المساواة) وكذلك تم بناء مقياس (القيادة) والتي تعرف بأنها (عملية النشاط الإدارية في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تكون متسمة بالسرعة الابداعية للقائد والصفات الأخلاقية له والتي تنعكس على المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ذات النظرة المستقبلية) وتكونت من اربعة محاور و هي (المحور الإداري) (المحور الاخلاقي) (محور النظرة المستقبلية) (محور السرعة الابداعية) وقد كانت الفقرات أمامها خمسة بدائل وهي (وافق بشده، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) وهي متدرجة من حيث قياسها من (٥ - ١) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال يود الباحث الاستفادة من آرائكم فيما إذا كانت الفقرات (صالحة، غير صالحة، تحتاج إلى تعديل) ولكم فائق الشكر والاحترام....

الباحث



مقياس (الحوكمة، القيادة) بصيغته النهائية

م/استبانة

عزيمي الضابط المحترم.

ستعرض عليك فقرات تمثل حالات قد تكون مرت بك أثناء عملك أو ربما ستمر عليك بالمستقبل، وكل فقرة لها خمسة بدائل وهذه البدائل هي (وافق بشده، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) وإن هذه البدائل تمثل جواباً عن الفقرة، ويجب عليك اختيار بديل واحد فقط من كل فقرة وهو البديل الذي تعتقد بأنه ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (√) أمام البديل المناسب، علماً بأن اجابتك هي لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها احد سوى الباحث، ولا حاجة لذكر الاسم....مع الشكر.

الباحث

مقياس (الحوكمة) بصيغته النهائية

ت	الفقرات	وافق بشده	وافق	غير متأكد	لا اوافق بشده	لا اوافق
١	تعتمد المؤسسة الأمنية نظاماً للمساءلة يتصف بالعدل والرقابة					
٢	تتشارك المؤسسة مع كل أو أغلب قطاعات المجتمع لتقديم الخدمات					
٣	تحديد الأولويات حسب الهدف المؤسسي					
٤	وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات					



					وجود وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل فرد	١٦
					تحدد الإدارة الأمنية نظاماً لتقييم الأداء المؤسسي	١٧
					تقدم المؤسسة الأمنية للمجتمع إمكانيات استخدام مرافقها بكل يسر	١٨
					تقوم المؤسسة باعتماد التخطيط القصير والمتوسط والطويل الامد	١٩
					تعطي المؤسسة الحق في ابداء الرأي حول مستوى أعضاء الإدارة	٢٠
					تقوم المؤسسة الأمنية بالعمل بالتغذية الراجعة من قبل الإدارة لتزويد الأفراد بنتائج التقييم المؤسسي.	٢١
					تشجع المؤسسة الأمنية كل أفرادها على تقديم الابداع والتميز	٢٢
					تسمح المؤسسة الأمنية بمناقشة الخطط المختلفة مع المعنيين قبل اعتماد نوع التخطيط	٢٣
					تقوم المؤسسة الأمنية بالتشاور مع كل الأفراد عند وجود قرارات تؤثر على مستواهم	٢٤
					توجد إدارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع انظمة واضحة وفعالة	٢٥
					تدعم المؤسسة الأمنية البحوث والدراسات العلمية والتدريبية التي تحقق أهدافها	٢٦



مجلة كلية الشرطة للعلوم الأمنية والمجتمعية

عدد خاص - المؤتمر السنوي الثاني لسنة ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

					٢٧	تعلن المؤسسة الأمنية عن أهدافها المختلفة والآلية المعتمدة لوضع التخطيط الاستراتيجي
					٢٨	تحرص المؤسسة الأمنية على عدم اهمال شكاوى الأفراد حول الممارسات غير القانونية
					٢٩	يوجد نظام داخلي يوضح الانحرافات الجوهرية في المؤسسة
لا وافق بشده	لا وافق	غير متأكد	وافق	وافق بشده		
					٣٠	تشجع المؤسسة جميع أفرادها في المشاركة برسم سياستها من خلال مقترحاتهم
					٣١	تعلن المؤسسة الأمنية عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الاستراتيجية
					٣٢	يتم احترام جميع الحقوق للأفراد التي تنشأ بموجب القانون.
					٣٣	توجد قوانين واضحة لمحاسبة كل الأعضاء في المؤسسة عن الانحرافات التي تبدر منهم
					٣٤	تقدم المؤسسة الأمنية خدمات للمجتمع المحلي في التوظيف الأمني لمختلف الأفراد والمجتمع المحلي والخارجي (الدولي) في بعض الأحيان
					٣٥	تتبع المؤسسة الأمنية خطوات واضحة لتنفيذ خططها



					توجد ضمانات حقيقية تحمي حقوق الأفراد والموظفين عند نشوب خلاف مع الإدارة الأمنية.	٣٦
					تقوم المؤسسة الأمنية بمراقبة سلوكيات أفرادها بمختلف الأوقات داخل وخارج المؤسسة	٣٧
					تشارك المؤسسة الأمنية أفرادها في مختلف المناسبات الايجابية والسلبية الخاصة بهم	٣٨
					اعتماد المؤسسة الأمنية على خطط بديلة عند تعثر الخطط الاصلية	٣٩
					الجميع يتعرض للمساءلة عند ارتكاب خطأ	٤٠

مقياس (القيادة) بصيغته النهائية

ت	الفقرات	وافق بشده	وافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشده
١	تقوم القيادة بالتخطيط المستمر وبكل أنواعه لرفع المهارات.					
٢	اعتماد مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة.					
٣	اعتماد القيادة على تقسيم عمودي في سلطة اتخاذ القرار.					
٤	القدرة على اقتراح حلول سريعة من قبل القيادة					
٥	تقوم القيادة على العمل للتنظيم الإداري المهني لرفع المهارات					



مجلة كلية الشرطة للعلوم الأمنية والمجتمعية

عدد خاص - المؤتمر السنوي الثاني لسنة ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

					٦	ان القائد يعكس اخلاقه المهنية في التعامل مع موظفيه
					٧	تقوم القيادة بمنح مختلف الأدوار التنظيمية لمنسوبيها وتعمل على تطويرهم وظيفياً.
					٨	القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة من قبل القيادة.
					٩	تقوم القيادة بالاعتماد على الرقابة المنهجية لرفع المهارات.
					١٠	يبحث القائد أفراد مؤسسته على عكس اخلاق المؤسسة نحو الخارج
					١١	اعتماد القيادة على قواعد واجراءات تنظيمية مرنة
					١٢	القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة من قبل القيادة
					١٣	يقوم القائد بالتمويل والأنفاق من خلال الحوافز والمكافآت لرفع المهارات.
					١٤	تقوم القيادة باتخاذ مختلف القرارات بما لا يتعارض مع القيم الاخلاقية
					١٥	تعتمد القيادة على القواعد الرسمية والهيكل التنظيمية لتحديد سلوك أفراد المؤسسة
لا اوافق بشده	لا اوافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشده	١٦	



					تتمتع القيادة بسرعة اتخاذ القرارات الفعالة في إدارة الأزمات	
					اشراك المتميزين في دورات تطويرية داخلية وخارجية لصقل مهاراتهم	١٧
					يعتبر القائد نفسه بانه النموذج الأول بالأخلاق داخل المؤسسة	١٨
					تسعى القيادة لصنع الأدوار وتخصيص المهام والمسؤوليات لمختلف المواقف المستقبلية	١٩
					إن القيادة لها القدرة على احداث تغييرات في اساليب العمل خلال الأزمة.	٢٠
					تقوم القيادة بإدخال نو المستوى المتوسط أو الواطئ إلى برامج تقوية مهنية	٢١
					يتسع صدر القائد لجميع العاملين في المؤسسة	٢٢
					تسعى القيادة لتطوير مهارات القادة السلوكية والمعرفية في التعامل المؤسسي	٢٣
					يمكن للقيادة تحويل الفشل الذي يقع في المؤسسة إلى نجاح بطريقة أو بأخرى	٢٤
					تقوم القيادة بمتابعة العاملين في إكمال واجباتهم المختلفة	٢٥
					إن القائد يتعامل مع الموظفين من الجانب المؤسسي وليس الشخصي.	٢٦



					٢٧	تهتم المؤسسة بتطوير الاتزان الانفعالي للقائد في مواجهة الأزمات في المؤسسة
					٢٨	تستطيع القيادة التنبؤ بالمشكلات المتوقعة قبل حدوثها.
	لا اوافق بشده	لا اوافق	غير متأكد	اوافق بشده	٢٩	إن المؤسسة تشجع ممارسة القيادة من مستوى أدنى للاطلاع على الواقع الحقيقي للعمل.
					٣٠	تلتزم المؤسسة الأمنية بأن يضع القائد التسامح الاخلاقي مع الموظفين أولوية له قبل العقوبة.
					٣١	انفتاح القيادة نحو نظم جديدة متطورة وعدم التمسك بالقديم.
					٣٢	تمتلك القيادة القدرة على رفع الروح المعنوية لكافة العاملين في المؤسسة أثناء الأزمة.
					٣٣	تشجع القيادة اتباع منهج اللامركزية ومنح الكثير من الصلاحيات للمساعدين والمديرين لإدارة العمل.
					٣٤	تؤكد القيادة على اتباع القائد نمودجا أخلاقيا بعدم السخرية من أي موظف أمام الجمهور أو التقليل من شأنه.
					٣٥	تمنح القيادة فرصة حقيقية للقادة الشباب الجدد في إدارة المؤسسة.



					تشجع القيادة قدرة القائد على الربط بين الموقف الحالي والأدوات المتاحة له لحل الأزمة.	٣٦
					تنادي القيادة بتجاوز الروتين غير الضروري من أجل سرعة الإنجاز.	٣٧
					تشجع القيادة أن يغض القائد بصره قدر الامكان عن الهفوات البسيطة أو غير المقصودة.	٣٨
					تشجع القيادة على إنتاج افكار جديدة وتقدمها في مجال العمل.	٣٩
					تعتبر القيادة إن القائد المبدع هو الذي يستطيع بناء صورة ورؤية المنظمة وتحديد رسالتها وتحديد الأهداف العامة والتفصيلية.	٤٠