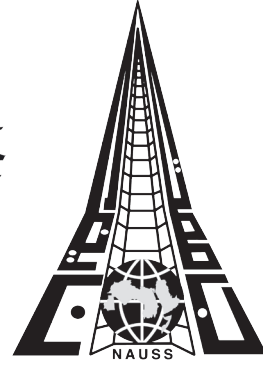


جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية والإدارية

قسم العلوم الإدارية



القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية

(دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك
في المملكة الأردنية الهاشمية)

إعداد

خالد أحمد الربابعة

إشراف

اللواء د. فهد بن أحمد الشعلان

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة
في العلوم الإدارية

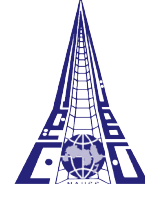
الرياض

١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University for Security Sciences



كلية العلوم الاجتماعية والإدارية

قسم: العلوم الإدارية

إجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية

الاسم : خالد احمد عبدالقادر الربابعة الرقم الأكاديمي: ٤٣٤٣٠٠١

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية التخصص: العلوم الإدارية
عنوان الأطروحة: القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية (دراسة مقارنة)

تاريخ المناقشة : ١٤٣٧/٠٧/٢١ هـ الموافق ٢٠١٦/٠٤/٢٨ م

بناءً على توصية لجنة مناقشة الأطروحة، وحيث أجريت التعديلات المطلوبة، فإن اللجنة توصي
بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة دكتوراه

الفلسفة في العلوم الأمنية .

والله الموفق ،،،،،

أعضاء لجنة المناقشة :

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

١. د. / فهد بن أحمد الشعلان

٢. د. / عبد الرحمن بن أحمد هيجان

٣. د. / محمد سيد حمزاوي

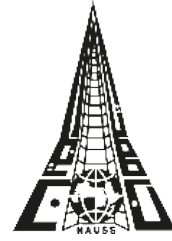
رئيس القسم

الإسم : أ.د. محمد سيد حمزاوي

التوقيع : محمد حمزاوي

التاريخ : ١٤٣٧/٨/٤





كلية العلوم الاجتماعية والإدارية - قسم العلوم الإدارية

مستخلص أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية

عنوان الدراسة: القيادات الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك).

إعداد الطالب: خالد أحمد عبد القادر الربابعة.

إشراف: اللواء. د. فهد أحمد الشعلان.

مشكلة الدراسة: تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، وذلك من خلال مهارات القيادة الاستراتيجية (تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة)، التركيز، التنفيذ الاستراتيجي)، وتسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية

مجتمع الدراسة: ضباط القيادات الوسطى العاملون في مديرية الأمن العام من رتبة (عقيد، مقدم، رائد)، وعددهم (٣٣٥) ضابطاً، وضباط القيادات الوسطى في المديرية العامة لقوات الدرك من رتبة (عقيد، مقدم، رائد)، وعددهم (١٣٥) ضابطاً.

منهج الدراسة وأداتها: المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج: موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في المنظمات المبحوثة، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر أبعاد المنظمة الذكية لدى المنظمات المبحوثة، وموافقة أفراد عينة الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهم التوصيات: إيلاء الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية عناية خاصة، تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية والأنظمة الذكية في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك للوصول الى منظمات أمنية ذكية ممارسة وتطبيقات.

الكلمات (المفاتيح)

Key Words

*Leadership	* القيادة
*Strategic Thinking	* التفكير الاستراتيجي
*Strategic Planning	* التخطيط الاستراتيجي
*Strategic Leadership	* القيادة الاستراتيجية
*Strategical Leadership Styles	* أنماط القيادة الاستراتيجية
*Strategy	* الاستراتيجية
*Organization	* المنظمة
* Organizational Intelligence	* الذكاء التنظيمي
* Strategic Intelligence	* الذكاء الاستراتيجي
* Emotional Intelligence	* الذكاء العاطفي
* Intelligent Organization	* المنظمة الذكية
* Intelligent Security Organization	* المنظمة الأمنية الذكية
* Strategic Vision	* الرؤية الاستراتيجية
* Collective Intelligence	* الذكاء الجماعي
* Organizational Learning	* التعلم التنظيمي
* Intelligent Process	* العمليات الذكية
* Organizational Memory	* الذاكرة التنظيمية
* Human Resources Capital	* رأس المال البشري
* Intelligent Leadership	* القيادة الذكية

الإهداء

- إلى روح والدي الذي كان محبا للعلم ويحثني عليه رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.
 - إلى والدي الأم الرؤوم حفظها الله تعالى وأطال في عمرها ومتعها بوافر الصحة والعافية.
 - إلى زوجتي العزيزة عرفانا وتقديرا لصبرها حيث كانت خير عون لي بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذه الأطروحة.
 - إلى بناتي وأبنائي الأعزاء حفظهم الله ووفقهم إلى خيري الدنيا والآخرة.
 - إلى أخواتي وأخوتي الكرام وفقهم الله
 - إلى أساتذتي الأفاضل وزملائي الكرام حفظهم الله جميعا
 - إلى كل الشرفاء من أبناء الأمة
- إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع مع خالص حبي وتقديري

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد

فانه لمن دواعي سروري أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير الى القائد الاستراتيجي الأول جلاله الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه والذي ما توانى يوماً في صنع مستقبل أفضل للوطن وأبنائه.

كما يشرفني أن أشكر كل المخلصين والشرفاء من أبناء وطني الحريصين على الوطن ومقدراته ويحافظون على أمن الوطن والمواطن، وأخص بالشكر معالي وزير الداخلية السيد سلامه حماد، وعطوفة مدير الأمن العام اللواء عاطف السعودي، وعطوفة مدير عام قوات الدرك اللواء الركن حسين الحواتمه

والشكر موصول الى صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف، ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير الداخلية في المملكة العربية لسعودية، الرئيس الفخري لمجلس وزراء الداخلية العرب، رئيس المجلس الأعلى لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لجهوده الكبيرة ودعمه المتواصل لهذا الصرح العلمي الأمني العربي الشامخ.

والشكر لمعالي الدكتور جمعان رشيد بن رفوش رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لجهوده المتواصلة للارتقاء بمستوى الجامعة وتحقيق جودة مخرجاتها.

والشكر أيضاً الى سعادة أ.د. تحسين أحمد الطراونة عميد كلية العلوم الاجتماعية والإدارية بالجامعة، والى سعادة أ.د. محمد سيد حمزاوي رئيس قسم العلوم الإدارية لما يبذلانه من جهد كبير ومتواصل لتطوير الجامعة، والشكر موصول لسعادة أ.د. عامر خضير الكبيسي وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لسعادة اللواء د. فهد بن أحمد الشعلان عميد مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا بالجامعة رئيس لجنة المناقشة والحكم على الأطروحة، المشرف العلمي على هذه الأطروحة الذي لم يبخل علي بعلمه، ووقته وجهده لإظهار هذه الاطروحة بصورة مشرقة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى أعضاء لجنة المناقشة والحكم على الأطروحة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الاطروحة رغم مشاغلهم الكثيرة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مستخلص الأطروحة باللغة العربية.....
ب	مستخلص الأطروحة باللغة الإنجليزية.....
ت	الكلمات المفتاحية.....
ث	الإهداء.....
ج	شكرو وتقدير.....
ح	قائمة المحتويات.....
ذ	قائمة الجداول.....
ص	قائمة الأشكال.....
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأبعادها.....
٢	- مقدمة الدراسة.....
٤	- مشكلة الدراسة.....
٥	- أسئلة الدراسة.....
٦	- أهداف الدراسة.....
٧	- أهمية الدراسة.....
٨	- حدود الدراسة.....
٨	- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
١٣	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة.....
١٤	الإطار النظري.....
١٥	أولاً: القيادة.....
٢٩	ثانياً: الإستراتيجية.....
٣٤	ثالثاً: التفكير الإستراتيجي.....

الصفحة	الموضوع
٣٨	رابعاً: التخطيط الإستراتيجي
٤٣	خامساً: القيادة الإستراتيجية
٦٠	سادساً: المنظمة
٦٤	سابعاً: الذكاء التنظيمي
٦٨	ثامناً: الذكاء الإستراتيجي
٧١	تاسعاً: المنظمة الذكية
٨٣	عاشراً: المنظمة الأمنية الذكية
٩٣	الدراسات السابقة
٩٣	أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة الإستراتيجية
١٠١	ثانياً: الدراسات التي تناولت المنظمة الذكية
١٠٩	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
١١٢	نبذة عن مديرية الأمن العام والمديرية العام لقوات الدرك
١١٢	أولاً: مديرية الأمن العام
١١٥	ثانياً: المديرية العامة لقوات الدرك
١١٨	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
١١٩	- منهج الدراسة
١٢٠	- مجتمع الدراسة
١٢٠	- عينة الدراسة
١٢١	- أداة الدراسة
١٢٨	- إجراءات تطبيق الدراسة
١٢٩	- الأساليب الإحصائية
١٣١	الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
١٣٢	أولاً: خصائص أفراد مجتمع الدراسة
١٣٨	ثانياً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

الصفحة	الموضوع
٢٣٩	الفصل الخامس : خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات
٢٤٠	- الخلاصة
٢٤٣	- نتائج الدراسة
٢٥٣	- توصيات الدراسة
٢٥٤	المصادر والمراجع
٢٦٥	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٥٣	نماذج أنماط القيادة الاستراتيجية	١
٦٧	مستويات الذكاء التنظيمي	٢
٧٥	أهم مفاهيم المنظمة الذكية	٣
٨٧	الفرق بين المنظمة الأمنية الذكية والمنظمة الأمنية التقليدية	٤
١٢٤	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٧٠)	٥
١٢٦	معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (ن=٧٠)	٦
١٣٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	٧
١٣٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية	٨
١٣٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٩
١٣٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة العمل	١٠
١٣٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العسكرية	١١
١٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل	١٢
١٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التي التحقت بها في مجال القيادة	١٣
١٣٩	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (مهارة تشكيل الرؤية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٤
١٤٤	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (مهارة التركيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٥
١٤٩	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (مهارة التنفيذ الاستراتيجي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٦
١٥٤	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الرؤية الإستراتيجية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٧

١٥٨	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (القيادة الذكية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٨
١٦١	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الهيكلة المتكيفة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	١٩
١٦٥	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	٢٠
١٦٨	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (التعلم التنظيمي والتمكين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	٢١
١٧٢	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (العمليات الذكية) حسب متوسطات الموافقة	٢٢
١٧٧	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الذاكرة التنظيمية) حسب متوسطات الموافقة	٢٣
١٨٢	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (رأس المال البشري) حسب متوسطات الموافقة	٢٤
١٨٦	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الذكاء الجماعي) حسب متوسطات الموافقة	٢٥
١٩٠	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد (الجودة الشاملة والتميز) حسب متوسطات الموافقة	٢٦
١٩٤	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك	٢٧
١٩٥	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك	٢٨
١٩٦	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام	٢٩

١٩٨	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام	٣٠
١٩٨	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية	٣١
١٩٩	نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية	٣٢
٢٠٠	تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير جهة العمل	٣٣
٢٠١	تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير جهة العمل	٣٤
٢٠٣	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر	٣٥
٢٠٤	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر	٣٦
٢٠٦	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير العمر	٣٧
٢٠٨	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير العمر	٣٨
٢١١	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية	٣٩
٢١٢	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية	٤٠

٢١٣	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية	٤١
٢١٥	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على بعد الجودة الشاملة والتميز تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية	٤٢
٢١٥	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٣
٢١٦	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٤
٢١٨	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٥
٢٢٠	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على بعد الرؤية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٦
٢٢٠	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية	٤٧
٢٢١	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية	٤٨
٢٢٣	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية	٤٩
٢٢٤	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية	٥٠
٢٢٧	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل	٥١

٢٢٨	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل	٥٢
٢٢٩	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل	٥٣
٢٣٠	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل	٥٤
٢٣٢	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها	٥٥
٢٣٣	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها	٥٦
٢٣٤	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها	٥٧
٢٣٧	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها	٥٨

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٢٣	مصنوفة القيادة / الإدارة	١
٨٧	أبعاد المنظمة الأمنية الذكية	٢
٩٢	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية وهو يمثل نموذج الدراسة	٣

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة

الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد، وعلى آله وصحابه الطيبين الطاهرين، أما بعد:

يقول المولى (جل وعلا) في محكم التنزيل: ﴿أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى أمن يمشي سويا على سراط مستقيم (٢٢) قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون (٢٣)﴾. صدق الله العظيم. (المالك: الآيات ٢٢ و ٢٣).

في عالم متغير متسارع، يتصف بتنامي دور العولمة وثورة المعلومات والتي شملت جميع نواحي حياتنا المعاصرة، تدور في الذهن الكثير من الأسئلة المتعلقة بالمنظمات بشكل عام، والمنظمات الأمنية بشكل خاص، وما يجبؤه لها المستقبل من تحديات، كما تثور أسئلة حول القيادات ودورها في انجاح المنظمات، وما هي المهارات والقدرات التي سيحتاجها القادة الفاعلون للعبور بمنظمتهم نحو شواطئ أمانة، وتجنبيها عواصف الخطر والفشل، والوصول بها الى قمة النجاح والتميز.

لقد كان موضوع القيادة ولازال من اكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك من كثرة البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع القيادة، كل ذلك سعيا للحصول على قيادات قادرة على الوصول بالمجتمعات والمنظمات الى غاياتها التي تتمنى وترغب في بلوغها، وقد وضعت المقاييس والمؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها التأكد من أن القادة يواكبون المعرفة المتجددة، ويتقنون التعامل مع التقنيات الحديثة، وأنهم قادرون على مواجهة التحديات الخارجية واغتنام الفرص، وأنهم يتقدمون فعلا نحو بلوغ الرؤية والرسالة، ونحو تحقيق الأهداف برشد وفاعلية وديمقراطية وذكاء استراتيجي وعاطفي، وعلى المجتمعات والمنظمات السعي الدؤوب الى اعداد وتنمية قياداتها المستقبلية وفقا لاستراتيجية تلبى احتياجاتها التنموية والأمنية المستدامة.

ان القيادة علم وفن، وهي عملية تتضمن التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وقد فرضت المعطيات الجديدة المتمثلة بتبعات العولمة من غموض وتعقيد وعدم استقرار، وتغيير سريع وضعا يتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، وتقييم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في منظماتهم، وهكذا مهام تتطلب منهم أن يكونوا استراتيجيون في تفكيرهم، ومثاليون في قيمهم وسلوكياتهم، وتنفيذيون في أدائهم وعطائهم، وانسانيون في تعاملهم وتفاعلهم، وينبغي على المنظمات البحث عن هذه القيادات بين المغمورين والمختفين عن الأنظار، القادرين على تحمل مسؤولياتهم بكل أمانة، ويقدمون المساعدة لمن يحتاجها، ويرعون حق البلاد والعباد، ويتواضعون في تقدير الذات عندما يكونون في مواقع المسؤولية. (الكيسي، ٢٠١٢م، ص ١٦١)

أن مفهوم المنظمات الذكية ظهر كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعزى للبيئة، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي منظمة البقاء والنجاح ما لم تكن منظمة ذكية في مجال أعمالها، فالمنظمات الذكية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمر مع البيئة، وهي عملية تتضمن جهود القادة الاستراتيجيين الرامية لإحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير قدراتها بالاعتماد على الذكاء التنظيمي، والتركيز على مبادئ المنظمات الذكية. وقد أصبح من الضروري قيام المنظمات بإجراء التحولات بقصد بناء المنظمة الذكية كجيل جديد من المنظمات من خلال مجموعة من النقلات الفكرية المتمثلة بتطبيق مبادئ الذكاء التنظيمي، وإجراء التعديل المنسق لأنظمة المنظمة واستراتيجياتها ومجموعات المهارات فيها والحوافز، والدعم الإداري لتطبيقها، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية والسلوكية، وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المنظمة لتحسين عملية اتخاذ القرارات حتى لا تجد نفسها عاجزة عن البقاء والاستمرار. (العبادي، ٢٠١٢م، ص ٨٦٥).

تضطلع المنظمات الأمنية بدور مهم وحيوي في المجتمعات، فنجاحها يسهم بشكل كبير في توفير الأرض الخصبة التي ينبت فيها التطور والتقدم لمختلف القطاعات الأخرى، فلا تنمية ولا تقدم ولا ازدهار في ظل غياب الدور الفاعل والحيوي للمنظمات الأمنية، مما يتطلب منها أن تكيف أوضاعها تبعاً لمتغيرات الغموض، والتعقيد وعدم التأكد الذي

يكتنف بيئتها المعاصرة، وأن تنظر لبيئتها الداخلية، فتعيد ترتيبها بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية، وبأسلوب يحقق لها الاستقرار والتوازن، فتطلق بذكاء نحو التميز والابداع.

ان مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الاردنية الهاشمية تقومان بأدوار كبيرة في حفظ الأمن والاستقرار، وترسيخ مبادئ العدالة والديمقراطية، بالإضافة الى واجبات أخرى كثيرة ومتعددة، ونظرا لما تتطلبه الواجبات الأمنية من الدقة في الأداء، والسرعة في الإنجاز، علاوة على ظروف الغموض والتعقيد وعدم التأكد، والخطورة التي تعمل هاتين المنظمتين في ظلها، مما يتطلب منهما أن تتسما بالذكاء في أعمالهما، وأن يتولى قيادتها قادة يتمتعون بكل مواصفات القيادة الاستراتيجية، لتتمكن هذه المنظمات من أداء أدوارها على الوجه المنشود.

مشكلة الدراسة

إدراكاً لأهمية القيادة الاستراتيجية لما لها من أثر بالغ في رسم التوجهات المستقبلية للمنظمات باختلاف أنواعها، وإيماناً بالدور الحاسم والمميز للمنظمة الذكية في التكيف مع الظروف البيئية الحالية والمستقبلية، والقيام بالدور المنوط بها بكفاءة وفاعلية. وبعد مسح مستفيض للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة يستشعر الباحث أن هنالك حاجة ماسة لبيان دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية. وعلى حد علم الباحث لم يوجد أي من الدراسات السابقة في المملكة الأردنية الهاشمية قد حاولت الربط بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، وعلى مستوى الوطن العربي هنالك دراسة بعنوان صياغة الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)، وقد هدفت الدراسة الى تحليل وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الاستراتيجية المستدامة وأبعاد المنظمة الذكية، وقد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات. وعلى المستوى العالمي هنالك دراسة بعنوان: «Immunity From Implosion: Building Smart Leadership» هدفت الدراسة لوصف المنظمة الذكية؛ وتحديد القيادة الذكية، حيث اعتبرت كل من القيادة الذكية والعملية

الذكية والاستراتيجية الذكية الأعمدة الرئيسة الثلاثة للمنظمة الذكية، وطبقت الدراسة على الشركات الناجحة والشركات الفاشلة، كما ركزت الدراسة في معالجتها لمفهوم القيادة الذكية على الخصائص التي تتمتع بها بشكل رئيس. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن أول خطوة في بناء المنظمة الذكية هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية، وأن تفهم وتقيم مكوناتها على أساس ثابت ومنتظم للتأكد من احتفاظ القيادة بحيويتها وتفتح ذهنها والذي يميزها كمنظمات ذكية. (Finkelstein & Jackson, 2005).

ولما كان لمديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية دوراً مهماً في المجتمع الأردني؛ نظراً للمسئوليات المنوطة بهما والملقاء على عاتقهما، الأمر الذي يتطلب البحث المكثف لمعرفة توافر مهارات القيادة الاستراتيجية في قيادتهما، ومدى انطباق مواصفات المنظمة الذكية عليهما، ودور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، لذا سيقوم الباحث ببيان دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك، ومن ثم مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية من حيث: توافر مهارات القيادة الاستراتيجية في قيادتهما، مدى توافر مواصفات المنظمة الذكية في كل منهما، ودور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في كل منهما. لذا فان مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أسئلة الدراسة

ويشتق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ٢- ما مدى توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ٣- ما مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك؟
- ٥- هل يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى الى خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢- التعرف على توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الاردنية الهاشمية.
- ٣- التعرف على مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٤- معرفة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٥- معرفة هل يوجد اختلافات بين اجابات المبحوثين تعزى الى خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- ٦- إثراء الإطار النظري حول موضوعي القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

يأمل الباحث في أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة لدور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرتي الأمن العام والدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، وبهذا قد تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية بشكل عام والمنظمات الأمنية الذكية بشكل خاص واختبار الفرضيات بين المتغيرين.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية العملية التطبيقية لهذه الدراسة في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- ١- أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين في المنظمات العامة بشكل عام والأمنية بشكل خاص عن دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.
- ٢- إمكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في المنظمتين موضوع الدراسة، والمنظمات الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية.
- ٣- تكمن أهميتها التطبيقية فيما ستقدمه من نتائج، وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك، والقيادات في المنظمات الأخرى.
- ٤- قد تساعد القادة في إدراك دور القيادة الاستراتيجية في وبناء المنظمة الأمنية الذكية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ايضاح دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

الحدود المكانية: مديرتي الأمن العام والدرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمنية: خلال العام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ الموافق ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على ضباط مديرتي الأمن العام والدرك في المملكة الأردنية الهاشمية من رتبة رائد ومقدم وعقيد.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

القيادة الاستراتيجية

القيادة

لغة: قال ابن منظور، مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الإمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل إي مقدمته. (ابن منظور، ١٩٨٦ م، ص ١١)

اصطلاحاً: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الأغا، ٢٠١٠ م، ص ٣٠٣)

الاستراتيجية: أحد المصطلحات التي انبثقت من كلمة استراتيجوس في اللغة اليونانية (strategies) وتعني فن قيادة القوات، ويعرفها (كلاوزفيتز) بأنها توظيف المعارك لتحقيق النصر، ومنذ أربعينيات القرن المنصرم انتقل المفهوم إلى المؤسسات وشركات إدارة الأعمال، وقد استخدمت لوصف القرارات والأهداف المهمة، وخلال ستينيات القرن المنصرم انتقلت إلى الدولة ومنظمتها لتعني الطريقة والأسلوب المستخدم فيها للحفاظ على بقائها ونماؤها وتقدمها. (الكبيسي، ٢٠٠٦ م، ص ٨).

يرى خيرى في كتابه القيادة الاستراتيجية أن من أهم خصائص الاستراتيجية ما يلي:
(خيرى، ٢٠١٤ م، ص ٦٨)

١ - أنها وسيلة لتحقيق غاية معينة.

٢ - ذات تأثير بعيد المدى.

٣- أنها ديناميكية متغيرة، حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ويجب أن تلائم معطيات البيئتين الداخلية والخارجية.

٤- تستخدم لقياس أداء المستويات الادارية في المنظمة.

٥- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

٦- تعمل على الانسجام بين أهداف المنظمة والغايات التي تسعى للوصول اليها.

الاستراتيجية اجرائيا

يقصد بها الرؤى والتطلعات المستقبلية التي تستحضرها القيادات الأمنية في قيادتي مديرية الأمن العام والدرك في المملكة الاردنية الهاشمية في استشراف المستقبل للتعامل مع متطلباته والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، عن طريق اقتناص الفرص المتاحة وتعظيم نقاط القوة لديها، والتغلب على التهديدات وتجنب نقاط الضعف، وذلك لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، والمساهمة في بناء المنظمة الأمنية الذكية.

القيادة الاستراتيجية اصطلاحا

القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصوير المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص ٤٩)

القيادة الاستراتيجية اجرائيا

القيادات العليا في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك من الضباط الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية المبنية على الخبرات والتجارب السابقة، ويعملون بروح الابداع والابتكار، ولديهم القدرة على ممارسة مهارات القيادة الاستراتيجية، وأساليب القيادة الاستراتيجية، والتي تسهم في بناء منظمتهم الذكية.

سيتم اعتماد تصنيف (Neumann & Neumann, 1999) حيث يتكون نمودجه من ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تعد بمثابة المهارات الرئيسية للقيادة وهي: (جميل، ٢٠١٠م، ص ١٤٥)

أ- تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة): وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، وتمثل في الرغبة في تغيير الوضع الراهن، وتبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، والقدرة على رسم استراتيجيات بعيدة المدى.

ب- التركيز: ويمثل القدرة على تحريك المنظمة من وضعها الحالي الى تبني رؤى جديدة تتضمن امكانية القائد على اقناع أفراد المنظمة برؤيته، والقدرة على وضع الارشادات اللازمة لتحقيقها والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتحفيز العاملين.

ج- التنفيذ الاستراتيجي: وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

المنظمة

المنظمة اصطلاحاً: هي تكوينات تختلف باختلاف المعرفين لها فبرنارد يعرف المنظمة بأنها نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه، ويرى باكي أنها نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المختلفة والمترابطة والموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل بعض مشاكلها، ويرى (ثومبسون) أن المنظمة توحد موضوعي لعدد كبير من الاختصاصيين المتعاونين برشد لتحقيق بعض الأهداف المعلنة. وهناك من يرى أن لفظ منظمة يطلق على الهياكل المصممة كأدوات آلية وتقنية لتعبئة الطاقات البشرية والمادية لغرض محدد. (الكبيسي، ١٩٩٨م، ص ٢٨).

لقد وصف منظر وعالم الاجتماع ماكس فيبر (Max Weber) المنظمة بأنها أكبر اختراع

حضاري وانساني (Ernest, 1965: 83)، وقد أكد على ذلك وليم وايت (W. Whyte) حيث أطلق على النصف الأول من القرن الماضي عصر المنظمة، واصفاً بذلك تأثير المنظمة على الانسان، وطالب بفهمها لإجادة التعامل معها. (Whyte, 1957: 14)، ولقد أكدت العقود الأخيرة من القرن الماضي على حيوية المنظمات وضرورة وجودها، وقد فرضت المنظمات نفسها، وهو ما أكده كليج ودنكيرلي (Clegg & Dunkerley, 1980) واللذان رأيا أنه بما أن المنظمة لديها قوة وسيطرة على الانسان فهي حقيقية، وتبنى هال هذه النظرة الواقعية (Hall, 2001: 91)

الذكاء التنظيمي

يمكن تعريف الذكاء التنظيمي على أنه: «القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الادارة)، بالذهن المتوقع، وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي، واستكشاف مواطن الأمور من ظواهرها من جهة، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها، واعادة تدويرها وتهيئتها للاستعمال تحت أي ظرف من جهة أخرى، لمواجهة المواقف وحل المشكلات، وصناعة القرارات للتكيف مع ظروف البيئة بمختلف أشكالها، واحداث عمليات التغيير والتطوير، وتحقيق الأهداف المرسومة. (صالح، ٢٠١٠م، ص ١٠٤ - ١٠٥).

المنظمة الذكية

اصطلاحاً: هي المنظمة التي تركز قدراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، عن طريق توفير البيئة المنظمة المناسبة والتي يسهل خلالها تطبيق أفضل الممارسات، وادارة المعلومات بكفاءة. (القاسم، ٢٠١٠م، ص ٣٣)

المنظمة التي تتصرف بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل»، فهي تهتم بشكل كبير بحيويتها ونجاحها، وتنظر إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، وإلى الأداء المستدام على المدى البعيد. (Wiig, 2000: 2)

المنظمة الأمنية الذكية

اصطلاحاً: هي المنظمة التي تقدم الخدمات الأمنية في المجتمع، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، وتتصرف بكفاءة وفاعلية في الحاضر، ولديها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل، وتنظر إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، وإلى الأداء المستدام على المدى البعيد وتطبق أفضل الممارسات الإدارية والأمنية.

هي المنظمة التي تقدم الخدمة الأمنية، وتسعى إلى التميز من خلال تبني الإدارة الاستراتيجية منهجا وممارسة، وتلتزم ثقافة تنظيمية تحفز على الابداع، والتمكين، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وبناء الذكاء الجماعي، ولديها القدرة الفائقة على التعامل مع الأزمات، وظروف الغموض، وعدم التأكد، والمخاطرة، بخطوات استباقية عن طريق الاستشعار، وتلتزم بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، من خلال قيادات ذكية تصنع القيادات الذكية.

وإجرائياً هي المنظمة التي تحصل على مستوى مرتفع وفق مقياس أداة الدراسة والتي تحتوي على ٥٠ عبارة.

الفصل الثاني الخلفية النظرية للدراسة

الإطار النظري.

الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

الإطار النظري

يرى نجم ان القيادة بالنسبة للكثير من الناس حلم جميل يتطلعون اليه، الا أنهم يخافون المبادرة من أجله، لأنه عند الحصول عليه ستقع عليهم كل المسؤولية والمخاطر. لهذا كان القادة دائما قلة، وهذا لا يعود الى أن القمة هي ضيقة ولا تحمل العدد الكبير من القادة، وانما لأن العدد الكبير لا يمتلكون خصائص الطاولة والقدرة للوصول الى القمة، كما ليس لديهم الاستعداد لتحمل مسئوليات القيادة. (نجم، ٢٠١١م، ص ١٣)

ويرى أبو النصر ان القادة لا يولدون قادة، وانما يتم اعدادهم وتهيئتهم لهذه الأدوار، فالقيادة مسئولية وتكليف وليست تشريفا، فالمنظمات الناجحة بها قادة لهم رؤية تحشد طاقات العاملين وتوجههم نحو مستقبل أفضل. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٧)

وتحت عنوان وداعاً للقيادة القديمة يقول بينيس « لقد اسهبت مؤخرا في الحديث والكتابة عن نهاية القيادة، وقد يبدو ذلك للبعض فيه شيء من المبالغة، غير أنني شخصيا لا أعتقد ذلك، ومثلما تحدثت الأسطورة عن طائر العنقاء الذي انبعث من رماده، فانه من حسن الطالع أن شكلا جديدا ومتكيفا من القيادة قد أخذ في الظهور على أنقاض النمط القديم الذي بات يلفظ أنفاسه الأخيرة، وهنالك أدلة راسخة على أن منهجية القيادة التقليدية لن تصمد طويلا في حقبة تشهد فيها المنظمات تغيرات متلاحقة وحركة مزلزلة متواصلة». (بينيس، ٢٠٠١م، ص ٢٩).

ويقول بوراس لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لا سيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الاداري ووضعوا أسسه، مبادئه، مركزاته، ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير الذي يضمن وصول المنظمة الى أهدافها بأقل جهد وأسرع تقنية، ولا زالت المنظمات وحتى هذه الساعة تستهدفها الدراسات المتنوعة الاختصاصات، خاصة في ظل التطورات والتغيرات الجذرية التي يشهدها العالم. (بوراس، ٢٠١٣م، ص ٨)

ان البيئة بكل ما تحمله من تعقيدات وغموض وعدم تأكد أصبحت السمة المشتركة لما تواجهه المنظمات اليوم سواء في القطاعين العام أو الخاص، وما المنظمات الأمنية من ذلك الوضع ببعيدة، الأمر الذي يتطلب اجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تساهم في رفع كفاءة المنظمات وزيادة قدراتها على مواجهة هذه التحديات التي يفرضها هذا العصر.

أولاً: القيادة Leadership

١. مقدمة

يقول أبو النصر ان القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ بدء الخليقة، وقد أصبحت ضرورة لا يمكن لأي مجتمع أو منظمة أو جماعة الاستغناء عنها، وتعتبر شيئاً هاماً وجوهرياً في العملية الإدارية، وأهم عنصر من عناصر العمل الإداري، لما لها من دور كبير في شحذ الهمم للقيام بمهام التغيير المطلوبة، وتعتبر من أكثر أدوات توجيه فعالية في مجال العمل، وتساهم في حل الكثير من المشكلات والتعقيدات في مجال العمل، والمنظمات التي تفتقر الى القيادة السليمة لا يكتب لها نصيب من النجاح، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح لا بد أن تولي قياداتها أشخاصاً لهم صفات وخصائص ومهارات متميزة، ويؤمنون بإحداث التغيير المطلوب، وكل ذلك يتطلب أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٩).

ويرى نجم ان الإرث البشري في القيادة واسع وعميق، فمع ظهور التجمعات البشرية ظهر القائد بالكاريزما (Charisma) وهو مزيج من الجاذبية الشخصية وقوة التأثير الشخصي، وقد استمرت القيادة الكاريزمية في التأثير حتى في ظل أعتى البيروقراطيات، ولا غرو أن يحدث منظر البيروقراطية ماكس فيبر عنها في العصر الصناعي في نموذج البيروقراطي، وقد كانت في السابق قائمة على الخصائص الشخصية وقوة التأثير في الآخرين، الا أنها في الوقت الحاضر كاريزما من نوع آخر. انها قيادة الاجماع (Consensus) أكثر منها قيادة القوة، كما أنها قيادة الخصائص الاجتماعية أكثر منها قيادة الخصائص الشخصية. (نجم، ٢٠١١م، ص ١٣).

٢. تعريف القيادة

لغة: قال ابن منظور: مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الإمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل إي مقدمته. (ابن منظور، ١٩٨٦ م، ص ١١)

وبالرجوع للغة اليونانية واللاتينية لتحديد معنى كلمة القيادة نجد أن كلمة Leader مشتقة من كلمة (Archean) والتي تعني يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي أن هنالك علاقة وارتباط بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه. (كنعان، ١٩٩٩ م، ص ٨٦).

اصطلاحاً: لا يوجد تعريف واحد ومحدد للقيادة يتفق عليه جميع الباحثين، فالتعريفات تختلف باختلاف المعرفين، واختلاف تخصصاتهم، وقد أدت كثرة التعريفات وعدم دقتها الى غموض مفهوم القيادة في بعض الأحيان وفيما يلي بعض مساهمات الباحثين في تعريف مفهوم القيادة: (الطراونة، ٢٠١٢ م، ص ص ١٢٤-١٢٥)

تعريف (همفل وكونر ١٩٥٧): القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك.

تعريف (جاندا ١٩٦٠): القيادة نوع خاص من علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة، وتعتقد الجماعة أن هذا الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتباره فرداً من أفرادها.

تعريف (مازاريك وسكنر وتاتنباوم ١٩٦١): القيادة تأثير متبادل يمارس في موقف ويوجه من خلال الاتصالات لتحقيق هدف مشترك.

ويعرف (ليكرت Likert) القيادة بأنها: «قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (حريم، ٢٠٠٤ م، ص ٩٣)

ويعرف أبو النصر (٢٠٠٩م) القيادة بأنها «عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف». (ص ص ٢١ - ٢٣)

تعريف (ستوجل Stogdill): القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وارساء قواعد هذا الهدف.

تعريف (تيد Tead): القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.

تعريف كينيث كلارك Kenneth Clark: القيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا ومجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة، ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف.

تعريف (هاري اس ترومان Harry S. Truman): القيادة هي القدرة على دفع الآخرين الى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها.

تعريف (جيرالد جرينبيرج G. Greenberg وروبرت بارون R. Baron): القيادة هي عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة بأساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة.

ويرى الأغا أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الأغا، ٢٠٠١م، ص ٣٠٣)

يرى (بفينر وبراستيس) أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية». (كلالده، ١٩٩٧م، ص ٩)

ويرى بيجر نورث هاوس في كتابه القيادة الادارية: النظرية والتطبيق أن هنالك الكثير من البدائل لإكمال عبارة القيادة هي.... وهو يرى أن مصطلح القيادة مثله مثل مصطلحات الديمقراطية، الحب والسلام، حيث يدرك الكل ما يعنيه المتحدث عندما

يطلق هذه المصطلحات، إلا أن لها مدلولات مختلفة بين الناس، وعندما تحاول تعريف القيادة تكتشف أن لها معان مختلفة. وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة، إلا أن هنالك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يلي: (هاوس، ٢٠٠٦م، ص ص ١٩-٢٠)

١ - أن القيادة عبارة عن عملية Process

٢ - أن القيادة تتضمن التأثير Influence

٣ - القيادة تنشأ داخل الجماعة Group

٤ - أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal Attainment

ويعرف هاوس القيادة على أنها عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ويرى الباحث أن القاسم المشترك بين التعريفات السابقة ما يلي:

١ - أن القيادة تركز على التأثير في الآخرين، رغم التباين في هذا التأثير.

٢ - أن هنالك قائد يصدر الأوامر وأن هنالك تابعين.

٣ - أن هنالك هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الجميع لتحقيقها.

٤ - أن القيادة عملية تبادلية بين القائد والتابعين.

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه هاوس من اعتبار القيادة عملية يؤثر من خلالها القائد في التابعين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، فالقيادة عملية تبادلية ثنائية الاتجاه، وليست أحادية، ويجب أن يتوفر لدى القائد الاستعداد للقيادة، كما يجب أن يتوفر القبول من قبل التابعين.

٣. أهمية القيادة

لا يخفى على أحد أهمية القيادة ودورها البارز في حشد الطاقات والجهود نحو تحقيق الأهداف سواء على صعيد المنظمات أو المجتمعات أو الدول، ولا أدل على ذلك من الاهتمام

بها منذ أزمته موعلة في القدم، وما كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع المهم الا أكبر دليل على أهميته وحيويته.

ويرى أبو النصر أن القيادة تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، والمنظمة التي تفتقر الى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، وأن أية منظمة - مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والامكانات - فإنها تظل دائما بحاجة الى قيادة توجهها، وتنسق الجهود، وتشحذ الهمم، وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٢٤)

لا بد للجماعات والمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم الحق والعدل بينها، وقد أمر رسول الله (ﷺ) بتعيين القائد حتى في أقل الجماعات حيث قال (ﷺ): « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر واحد » رواه أبو داود، قال الخطابي: انما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا، ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: « جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرناب ». وتكمن أهمية القيادة فيما يلي: (<http://www.sst5.com>)

«انها حلقة الوصل بين العاملين والمنظمة، وهي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم وتسهم في تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتساعد في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وكذلك تساعد على مواكبة التغيرات في البيئة مما يسهل تحقيق أهداف المنظم».

وتنبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب التالية (علاقي، ١٩٩٨م، ص ص ٢٩١ - ٢٩٢):

- ١ - بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تحويل الأهداف الى نتائج وتصبح جميع العناصر عديمة الفاعلية.
- ٢ - بدون القيادة يصعب تحقيق أهداف المنظمة، ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف.
- ٣ - القيادة هي التي تحفز الأفراد، وتدفعهم الى تحقيق الأهداف ولا يمكن تصور مستقبل المنظمة بدون القيادة.

وخلاصة القول يرى الباحث أن القيادة شيء مهم وجوهري، فهي قلب الإدارة النابض وبدونها تفقد المنظمة بوصلتها نحو البقاء والتقدم والازدهار ويمكن اجمال أهمية القيادة في مجموعتين رئيسيتين من الفوائد هما:

المجموعة الأولى: أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة:

- ١ - تمكن القيادة المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة، وتحويل الأهداف الى نتائج.
- ٢ - ترصد القيادة التغيرات في بيئة العمل وتوظفها لخدمة أهداف المنظمة.
- ٣ - تسهم القيادة في تحويل العناصر الانتاجية الى عناصر فاعلة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤ - تساعد القيادة المنظمة في وضع تصوراتها المستقبلية لما ترغب أن تكون عليه.
- ٥ - تساعد القيادة في تدعيم القوى الايجابية في المنظمة والقضاء على نواحي الضعف.

المجموعة الثانية: أهمية القيادة بالنسبة للعاملين:

- ١ - تعمل القيادة على التأثير في العاملين وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٢ - يمثل القائد قدوة للعاملين، ويعمل على رعايتهم وتنميتهم وتدريبهم.
- ٣ - تسهم القيادة في السيطرة على مشكلات العمل، والفصل في المنازعات، وترجيح الآراء الصائبة في حالات التعارض.

٤. القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

١ - القيادة والرئاسة: حيث يميز كمبول يونج (K. Young) بينهما على أساس أن القيادة هي شكل من أشكال السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل التابعين دون إلزام قانوني، وذلك عن طريق اعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده، أما الرئاسة فيستمد منها الشخص من قدرته القانونية التي يخولها اياه مركزه القانوني والوظيفي مثل حق اصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لها. وعليه فليس كل رئيس رسمي قائد، فقد يكون قائدا وقد لا يكون، فاذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر

المروسون الى ايجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يحدث التعارض الذي يسبب فشل المنظمة. (بوراس، ٢٠١٣م، ص ٢٢)

ويلخص سيسل جيب (Cecil Gibb) إلى الفرق بين القائد والرئيس في أن الرئيس منصب الرئاسة من خلال نسق منظم من القواعد والإجراءات وليس من خلال اعتراف أفراد الجماعة، كم أن أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس وفقاً لاهتماماته وليس وفق اهتمامات الجماعة كما في القيادة، كما أنه يوجد فجوة بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ولا توجد مشاعر مشتركة كما في حالة القيادة، ولدى الرئيس حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم القواعد والإجراءات، بينما سيجد القائد السلطة من تقبل التابعين له. (بن يحيى، ٢٠١٠م، ص ص ١٤-١٥)

٢ - القيادة والادارة: تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من عدة نواحي: فالقيادة تتضمن التأثير، وكذلك الإدارة، والقيادة تتطلب العمل مع الناس، وهو ما تتضمنه الإدارة، وتعنى الإدارة بتحقيق الاهداف بفاعلية، وكذلك القيادة، ولكن القيادة تختلف عن الإدارة، فبينما يمكن ارجاع دراسة القيادة الى أرسطو، فان الاهتمام بالإدارة ظهر في مطلع القرن العشرين ونشوء المجتمع الصناعي، وقد قارن كوتر (Kotter) ١٩٩٠ بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة، فوجد أن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، بينما الوظيفة الأساسية للقيادة هي التغيير والحركة، والادارة تسعى الى توفير النظام والاستقرار، بينما تسعى القيادة الى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه. (هاوس، ٢٠٠٦م، ص ٢٦)

ويفرق أبو النصر بين القيادة والادارة من خلال ما يلي: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٨٥)

- القائد يفكر ويضع الرؤية ويعبئ الطاقات، بينما يخطط المدير وينفذ.
- القيادة مخصصة للعنصر البشري، بينما الادارة مخصصة للتفكير في الأشياء.
- القائد يحاول فعل الأشياء الصحيحة، بينما يحاول المدير فعل الأشياء بطريقة صحيحة.
- القائد يستخدم الجانب الأيمن من الدماغ وهو المسئول عن التفكير الابتكاري، بينما يستخدم المدير الجانب الأيسر من الدماغ المسئول عن التفكير التحليلي.

ويرى نجم أنه يمكن التمييز بين القيادة والادارة من خلال ما يلي: (نجم، ٢٠١١م، ص ٣٤ - ٣٥)

- لكل منهما مهارات وقدرات، فالقيادة هي القدرة في التأثير، بينما الادارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم.

- تتعامل القيادة مع العوامل الناعمة لدى العاملين كالمشاعر، بينما تتعامل الادارة مع العوامل الصلبة التي تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية.

وقد فرق ابراهام سالزنيك (Abraham Zaleznik) كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة. (الحواري، ١٩٩٩م، ص ٣٤)

وقد ميز كنجهام (Cunningham) بين ثلاثة آراء مختلفة في العلاقة بين القيادة والادارة، فالرأي الأول يرى أن القيادة هي احدى الكفاءات التي يجب توافرها الى جانب مجموعة أخرى من الكفاءات لكي تكون الادارة ناجحة وفعالة، والرأي الثاني هو رأي بينيس ونانوس (Bennis & Nanus) ويعتبر أن كلا المفهومين منفصلان عن بعضهما، ولكنهما مرتبطان بشكل ما. أما الرأي الثالث فيرى أن هنالك تداخلا جزئيا بينهما. (ابو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٨٤)

ويصور لنا جون كوتر (John Kotter) ١٩٩٠ مصفوفة القائد/ المدير والتي تصور أربعة أنماط كما في الشكل التالي: (ابو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٨٩)

الشكل رقم (١) مصفوفة القيادة / الإدارة

مرتفع	قائد قوي ومدير ضعيف	قائد قوي ومدير قوي
القيادة	قائد ضعيف ومدير ضعيف	قائد ضعيف ومدير قوي
منخفض	الإدارة	
		مرتفع

المصدر: أبو النصر، مدحت، ٢٠٠٩م، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ص ٨٩.

٣- القيادة والقوة والتأثير: ان القيادة هي علاقة قائمة على القوة من أجل غرض معين، وتدرجياً يكون هذا الغرض متسقاً مع دوافع، حاجات، وقيم القائد، وبذلك يتم التمييز بين القيادة التعاملية القائمة على الصفة والتي تسعى للقوة من أجل القسر، والقيادة التحويلية التي تسعى من أجل تحفيز العاملين لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل. (نجم، ٢٠١١م، ص ٤٠)

ان من أشهر البحوث التي أجريت على القوة العمل الذي قام به كل من فرنش ورافن (French Raven, 1959) حول أسس القوة الاجتماعية، حيث تم تصور القوة من خلال إطار العلاقة التي اشتملت على كل من الشخص المؤثر، والشخص الذي يتم التأثير فيه، وتحدثنا عن خمسة أنواع من القوة هي: المكافأة، القسرية، الشرعية، المرجعية، والخبرة، وكل نوع من أنواع القوة هذه يزيد من قدرة القائد على التأثير في اتجاهات الآخرين وقيمهم وسلوكهم. (هاوس، ٢٠٠٦م، ص ٢٥).

وتعقياً على ما سبق يرى الباحث أن هنالك تداخلاً كبيراً بين مفهوم القيادة، والعديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى كالرئاسة، والإدارة، والقوة، الا أن القيادة شيء مختلف تماماً، فالمعنى مختلف تماماً حتى من الناحية اللغوية، فعندما نعود الى أصل كلمة رئاسة في اللغة من رأس يرأس أي اعلى القمة نجد أنها لا تحتوي على أي نوع من الحركة، بل على العكس يخيل إلينا وكأن الرئيس يجثم فوق الرؤوسين، وكأنه

مفروض عليهم، وأصل كلمة ادارة من أدار يدير إدارة، أي حرك الشيء ضمن دائرته، فيخيل الينا بأن هنالك مسار محدد يسير عليه المدير، بينما عندما نعود لأصل كلمة قيادة نجد أنها من قاد يقود قودا، والقود لا يكون الا من الأمام، وكأن القائد يسير والكل يتبعه، وهو بذلك يشق الطريق أمام الجميع ليريهم النور.

أما من الناحية الاصطلاحية فالقيادة هي عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير في مجموعة من التابعين فيدفعهم طوعا لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، فالقائد يحفز ويلهم، ويستثير أقصى طاقات الابداع لدى التابعين، ويضرب لهم أروع الأمثلة في الاقدام والتضحية والسلوك المثالي، مما يجعلهم يحذون حذوه طواعية، وبكل حماس نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بينما نجد أن الرئيس يتربع على قمة الهرم الاداري بحكم القوانين والأنظمة التي خولته هذه الرئاسة، فهو يؤثر في المرؤوسين بما لديه من قوانين وأنظمة تلزم المرؤوسين باتباعها رغبة في المكافأة، أو خوفا من العقاب. وما المدير من ذلك ببعيد فهو الشخص الذي توكل اليه مهمة ادارة شئون منظمة ما بموجب القوانين والأنظمة أو بحكم الملكية في المنظمات الخاصة، فهو يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي وظائف روتينية بعيدة عن الابداع والابتكار، وتسعى الى ضبط أوضاع المنظمة والسيطرة عليها.

٥. أنماط القيادة Leadership Styles

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة والحيوية، سواء بالنسبة للأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات، والدول، لما للقيادة من دور مهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وقد كان للأسلوب والطريقة التي يعتمدها القادة أثناء ممارستهم للقيادة دور كبير في النجاح أو الفشل، حتى أن بعض القادة أصبحوا يعرفون بأساليبهم القيادية لا بأسمائهم.

لقد تعددت البحوث والدراسات التي ركزت على الأنماط والأساليب التي يستخدمها القادة في المواقف القيادية المختلفة، فما هو النمط القيادي؟

يقصد بالنمط القيادي: السلوك المتكرر للقائد عبر فترة زمنية طويلة من خلال

خبراته وتعليمه وتدريبه. ويجب التنويه هنا الى أن أسلوب ونمط القائد ليس كما يراه هو نفسه، وانما كما يبدو لغيره أو كما يراه التابعون في سلوك وأسلوب القائد، وقد يكون من الصعب على القائد معرفة أسلوبه القيادي من خلال مرؤوسيه، وذلك بسبب طبيعة العلاقة بينهم، ويمكن للقائد معرفة الاتجاه في أسلوبه ونمطه القيادي من خلال بعض نماذج الاستقصاءات المعدة لهذا الغرض. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٢١)

ويرى الكبيسي أنه في إطار نظريات القيادة، وبالاعتماد على الممارسات العملية التاريخية التي كانت القيادات تلعب فيها دورا على المستويات الاجتماعية والعسكرية والادارية، ظهرت الأنماط القيادية المختلفة، ومن أهمها:

- نمط القيادة الديكتاتورية الأوتوقراطية (Dictatorial Leadership)

وحسب هذا النمط من القيادة يركز القائد جميع السلطات والصلاحيات في يده، ولا يعتمد أسلوب مشاركة الآخرين في اتخاذ قراراته، وعلى الجميع تنفيذ قراراته دون مناقشة أو اعتراض، ويعود استخدام هذا النمط لنزعة القائد التسلطية، وعندما يكون الأتباع غير مؤهلين للمشاركة، وقد ظهرت عيوب هذا النمط ولم يعد صالحا في ظل الظروف الحالية والمستقبلية. (الكبيسي، ٢٠١٢م، ص ٤٤)

مزايا ومآخذ القيادة الأوتوقراطية

وتتمثل مزايا هذا النمط القيادي بما يلي: (الطراونة، ٢٠١٢م، ص ص ١٧٠-١٧٢)

أ- تنجح القيادة الأوتوقراطية في المواقف الصعبة، والأزمات حيث تتطلب من القائد مواقف صارمة.

ب- أسلوب مناسب للتعامل مع التابعين الذين لا يرغبون في العمل، ولا تتوفر لديهم الخبرات الكافية.

وهنالك بعض العيوب يمكن اجمالها بما يلي:

أ- قد يترتب على استخدام هذا النمط ارهاق القائد، وتأخير العمل وعدم القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ب- ينطوي على استخدام أساليب الاجبار والاكراه للعاملين.

ت- يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.

ث- يؤدي استخدام هذا الأسلوب الى اضعاف الروح المعنوية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال:

- الشعور بعدم الرضا عند العاملين.

- كثرة الشكاوى والتذمر.

- ارتفاع معدلات الغياب.

- ارتفاع معدل دوران العمل.

- نمط القيادة الديمقراطية المشاركة (Democratic Leadership)

والبعض يصفها بالقيادة المتنورة، ووفقا لهذا النمط من القيادة فان القائد يعمل على أساس من الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، ويشارك ويشجع التابعين على اتخاذ القرارات على أساس جماعي. ان القائد وفق هذا النمط يلاقي الكثير من النجاح، نظرا لاستفادته من آراء وخبرات المرؤوسين والتوصل الى قرار جماعي، وهو بذلك يضمن استجابة المرؤوسين للقرارات التي يتخذها. (نجم، ٢٠١١م، ص ٨٨)

ويرى الطراونة أن هنالك مزايا ومثالب لاستخدام نمط القيادة الديمقراطية وهي:
(الطراونة، ٢٠١٢م من ص ١٧٥-١٧٦)

المزايا: «إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم وتؤدي الى إشباع حاجات العاملين وزيادة الاهتمام بهم ورفع قدراتهم والإشراف العام دون التدخل في التفاصيل وتنمية الروح المعنوية والتحفيز للعاملين».

أما العيوب: فقد لا يسمح الوقت المتاح والظروف للقائد بالمشاركة وتؤدي المشاركة الى تنازل المدير عن جزء من صلاحياته وتردد واحجام بعض العاملين عن المشاركة.

- نمط القيادة الفوضوية السائبة (Free Rein Leadership)

ووفقا لهذا النمط فان القائد يطلق العنان للمرؤوسين، ويمنحهم درجة عالية من

الاستقلالية، ولهم الحرية الكاملة والمطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل بذلك فهو يستخدم الحد الأدنى من سلطته، والقائد في مثل هذا النمط لا يتواجد كثيرا مع الجماعة، وعندما تحتاجه لا تجده في كثير من الأحيان. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٢٢).

- نمط القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership)

ووفقا لهذا النمط يتم انجاز الأعمال وفقا للطريقة أو الأسلوب المحدد مسبقا، وتتم الرقابة بدقة ليتم التأكد من أن المرؤوسين يقومون بواجباتهم وأعمالهم حسب الطريقة المحددة مسبقا، ويتم اتخاذ القرارات بطريقة مركزية. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٢٢).

- نمط القيادة الرشدية (Rational Leadership)

ويرى الكبيسي أنه نظرا لأن الأنماط السابقة كانت حصيلة تجارب المجتمعات الغربية، والتي لها ثقافتها وظروفها الخاصة، فإن البعض لا يرى فيها نموذجا يحتذى، فقيادة شئون الوقف أو الحسبة أو قضايا الارث والزكاة لا يمكن أن تدار بنمط ديمقراطي أو اتوقراطي. ويجب على المجتمعات الأخرى والمنظرين الغربيين الاعتراف بهذه الخصوصية الحضارية والثقافية للأمم والشعوب، ولا يعدون ذلك رجعية أو تخلف، ونتيجة الاتهامات والانتقادات الغربية أو العلمانية نجد ردود الأفعال تتصاعد وتمسك بوجوب أن يكون للقيادة نمطها الاسلامي، أو أن يكون لها مرجعية وسطية يطلقون عليها القيادة الرشدية. (الكبيسي، ٢٠١٢م، ص ٤٦-٤٧)

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هنالك العديد من الأنماط القيادية التي تتراوح بين المتساهلة والمتشددة، ولا يمكن الجزم بأن هناك نمطاً خاصاً هو الأفضل من بين هذه الأنماط، وإنما يعتمد النمط القيادي على الموقف القيادي ودرجة النضج لدى التابعين. ويجب أن تؤخذ الخلفيات الحضارية والمجتمعية بعين الاعتبار عند استخدام النمط القيادي.

٦. النظريات الحديثة في القيادة

نظرية القيادة التبادلية Transactional Theory

ظهرت على يد بيرنز (Burns) ١٩٧٨م، والتي حددت دور القائد بإدارة عملية التبادل، حيث يأخذ القائد بموجبها ما يريده من التابعين والذي يتمثل بالكفاءة والفاعلية

في أداء العمل نحو تحقيق الأهداف، مقابل اعطائهم الذي يريدونه، والذي يتمثل بتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم الذاتية، وقد ربطها بنظرية المسار والهدف، لتكون بمثابة الدليل والمرشد للقائد والتابعين. (الكبيسي، ٢٠١٢م، ص ٤٠-٤١).

نظرية القيادة التحويلية Transformational Theory

ظهرت هذه النظرية على يد باس (Bass) عام ١٩٨٥م بعد اجراء تعديلات على نظرية القيادة التبادلية، ووفقا لهذه النظرية فان القادة يؤثرون في التابعين لعمل أكثر مما هو متوقع منهم، وما هو أعلى وأكبر من الخطة، وذلك من خلال اهتمام القائد بقيمتهم وحاجاتهم الحقيقية، فالبيئة المتحولة والمتغيرة تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة، وقادرة على الاستجابة للظروف البيئية، وهذا جعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على التغيير والابتكار والتجديد عن طريق مساعدة وتحفيز التابعين، وتركز على نزع التحدي، واثارة الحماس في نفوسهم، وتركز على التوجه القيمي للتأثير الالهامي، والتحفيز الروحي والمعنوي، والاثارة الفكرية، والاعتبار الانساني للتابعين. (نجم، ٢٠١١م من ص ١١٤).

القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

يرى الكبيسي في كتابه الموسوم بـ «القيادات الادارية تحت المجهر» أن بإمكان القادة التحويليين أن يصبحوا قادة استراتيجيين اذا توافرت لديهم القدرة على جعل أتباعهم قادرين على صنع مستقبل منظماتهم، وذلك وفقا للرؤية والرسالة والأهداف التي يتفوقون عليها، ويتعهدون على تحويلها من حلم الى واقع، ويرى أن السبب في هذا التحول يكمن في التساؤل الذي طرحه (Bennat, 2004) والذي يدور حول كيف يمكن للمنظمات المعاصرة أن تبقى، وتستمر دون رؤية أو رسالة، وبدون الابداع والتعلم، والتطوير الذي تقوده استراتيجية مستقبلية، تخرجها من دائرة التكتيكات والاجراءات التي توارثتها عبر سنوات طويلة، وحدث من قدرتها على اللحاق بركب العولمة والنظام العالمي الجديد. (الكبيسي، ٢٠١٢م، ص ٤٧-٤٨).

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث تعدد المداخل التي تناولت موضوع القيادة. نظرا لأهمية هذا الموضوع، فمن المداخل ما ركز على القائد، ومنها ما ركز على التابعين، ومنها

ما ركز على الموقف، وكل ذلك سعياً للوصول إلى القيادة الفاعلة القادرة على تحقيق الآمال والطموحات، واننا لا نقلل من شأن أي من هذه النظريات، فكلها نظريات جاءت بعد دراسات مستفيضة، وفي سياقاتها الزمانية والمكانية التي تلائم الفترة التي ظهرت بها، واننا في القرن الحادي والعشرين ونحن نعيش العولمة والنظام العالمي الجديد، بكل ما تحمله من معطيات، وتحديات تحتم علينا البحث والاستقصاء عن تلك القيادة التي تناسب روح هذا العصر.

ففي خضم العولمة والنظام الجديد، نحن بحاجة إلى قيادة تملك رؤية ورسالة وغايات تناسب روح العصر، وقادرة على توفير كافة السبل والامكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق هذه الرؤية والرسالة والغايات، قادرة على اقناع الآخرين بهذه الرؤية، وتعزز فيهم قيم الابتكار والابداع، والقيم الأخلاقية. واستنهاض الهمم نحو بلوغ هذه الغايات بكفاءة، وفاعلية.

ثانياً: الاستراتيجية Strategy

لقد اتسمت العقود الأخيرة بسرعة وحدة المتغيرات العالمية التي تؤثر بشكل كبير على عمل المنظمات وأدائها، وقدرتها على البقاء والنمو والنجاح، فالعولمة وما رافقها من تغيرات وتطورات وانفتاح، صعبت الأمر على المنظمات وقادتها، ومع تزايد انحسار الفواصل المعلوماتية والزمانية بين المجتمعات والمنظمات، وتنوع التفاعلات بين المنظمات وبيئاتها، أصبحت المنظمات تعمل في بيئة تتميز بالغموض وعدم التأكد والتهديد، وفي ظل هكذا أوضاع تصبح الأساليب التقليدية في عمل المنظمات عقيمة، ولن تستطيع أي منظمة البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح إذا بقيت تترجح تحت نير الأفكار والخطط التقليدية.

ان الآليات القديمة التي كانت تتبعها المنظمات في إدارة شئونها لم تعد قادرة على مواجهة التحديات الحالية، ناهيك عن التحديات المستقبلية، وإذا استمرت على وضعها التقليدي فإنها ستضل الطريق، ولا بد من هادئ يري لها الدرب نحو الأمل، ولا بد لها من خريطة توضح لها معالم المكان، ولا بد من بوصلة تحدد لها الاتجاه، فالخريطة هي الاستراتيجية، والبوصلة هو القائد الاستراتيجي.

ويرى خير الدين ان الإستراتيجية اداة اساسية للمنظمات للتعلم والتطور والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة بالتسارع والازدياد، وقد مرت الاستراتيجية بتحويلات كثيرة، حيث بدأت بالاستراتيجية الفطرية أو الغريزية كما قال «هيربرت روزينسكي»، وأصبحت في العصر الحديث علم الاستراتيجية. (خير الدين، ٢٠١٣م، ص ١٢).

لم يعد بديلا آخر أمام الحكومات والقادة والمسؤولين، ومديرو المنظمات وقادتها الا أن يفكروا ويتصرفوا استراتيجيا، ولم يعد بمقدورهم اتخاذ القرارات من خلال القواعد الجامدة، أو السياسات التقليدية، أو الاعتماد على الاستقراء السطحي للأحداث، ويجب أن تتوفر لديهم الرؤية الثاقبة لتحديد أهدافهم وصياغة الاستراتيجيات ووضع السياسات.

١. مفهوم الاستراتيجية

قال تعالى: ﴿يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر الا أولو الأبواب﴾. (البقرة: ٢٦٩)

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المثيرة للجدل، والتي لا يوجد اتفاق حولها، فالكل ينظر للاستراتيجية بمنظور خلفيته العلمية أو العملية أو الثقافية، فمن منظور تاريخي وتقليدي يعكس المصطلح جذورا عسكرية قوية، ويستخدم المصطلح من قبل العسكريين في التعامل مع الخصوم، وعبر تطور الفكر الانساني فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية بهذا المصطلح من أمثال الاسكندر الكبير، وصن تزو (Sun Tzu)، ونايليون، وكار فون كلاوتز (Kar Von Clausewitz) وغيرهم من القادة العسكريين الذين تناولوا الاستراتيجية من زوايا مختلفة، والمقدمة المنطقية الأساسية في الاستراتيجية، أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه حتى وان كان أكثر قوة وعدة اذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو أن يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته ومهاراته الذاتية. (الخزامي، ٢٠٠٠م، ص ٢٧)

الاستراتيجية مفهوم قديم، يرجع لحوالي ٤٠٠ ق.م، وجذور الكلمة من اللغة اللاتينية، وقد استخدمت بداية في المجال العسكري، لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا للقوات اما النصر أو الهزيمة، فالمفهوم ذو جذور ضاربة في عمق

الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategeos) والتي تعني علم الجنرال، من هنا فإن الجنرال شخصية تتصف بثلاثة أبعاد: (القطامين، ٢٠٠٩م، ص ١٠)

البعد الأول: هو الشخص الذي يتصرف بحزم ويختار الطرق الملائمة لتحقيق النصر على الأعداء.

البعد الثاني: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن هناك قوة في المسرح تؤثر عليه وتتأثر به .

البعد الثالث: الجنرال لديه احساس عميق في المستقبل وعميق بالزمن.

ومن خلال التطور الذي سبق من قبل اليونان نلاحظ أن الاستراتيجية تركز على ثلاثة ركائز: (الأهمية، الشمولية والنظرة المستقبلية بعيدة المدى).

لقد تحدث منتزبيرج (H. Mintzberg) عن دلالات أربعة للاستراتيجية هي: (نجم، ٢٠١١م، ص ١٣١)

- الاستراتيجية هي الخطة (Plan): وتعني وسائل الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي .

- الاستراتيجية نمط (Pattern): واعتبرها من أنشطة عبر الوقت.

- الاستراتيجية منظور (Perspective): أي أنها رؤية للإنجاز.

- الاستراتيجية هي المركز التنافسي (Position): أي أنها تعكس القرارات لتقديم الخدمات والمنتجات بصورة معينة.

ويرى الكيسي أن الاستراتيجية ذات دلالات ومعاني كثيرة ومختلفة، فهي تختلف بين المنظمات المدنية والعسكرية، ويختلف مفهومها بين المنظمات العامة والخاصة، ويختلف مفهومها بين المنظمات الاقتصادية والتربوية، ويرى أن هنالك عوامل مشتركة تجتمع في الاستراتيجية وهي: (الكيسي، ٢٠٠٦م، ص ١٣)

- تمثل رؤية جماعية لما سيواجه المنظمات في المستقبل

- خطة تمثل استشراف المستقبل وتحديد المسارات التي يجب اتباعها.

- قرارات مدروسة بعناية لاقتناص الفرص، ومواجهة التحديات

- لا يمكن تصور وجود استراتيجيات من غير قيادات عليا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

ويرى النعيمي أنه على الرغم مما أورده الباحثون حول مفهوم الاستراتيجية من أنها خطة أو مناورة الهدف منها التفوق على الآخرين، ومن أنها نمط من القرارات أو موقف يعبر عن طريقة التصرف من أجل حماية المركز التنافسي، ومن أنها عملية أو منظور تحتوي عددا من الأفعال والأنشطة، إلا أن تحديد مفهوم الاستراتيجية بدقة، يعتبر من الأمور الصعب الوصول إليها، وذلك بسبب تعدد مضامينها، وتنوع أساليبها، وذلك لسبب وجيه أورده منتزبيرج (Mintzberg) من أن الاستراتيجية توجد في عقول الاستراتيجيين، وترتكز الى قدرة الاستراتيجيين على عمق التفكير، وهي تعني أكثر من سؤال: (النعيمي، ٢٠٠٣م، ص ٤٥)

- كيف يمكن تصور ماذا سيحدث في المستقبل؟

- ما هي الخطوات المطلوبة مستقبلا؟

- ما هي الأدوات والوسائل اللازمة لجعل هذه الخطوات تعمل في صالح المنظمة؟

ويرى الباحث أن الاستراتيجية مفهوم مثير للجدل، بدأ كفلسفة، وانتقل الى العلم العسكري، ومنه انتشر الى العلوم الأخرى كالسياسة، والادارة والاقتصاد وغيرها، وكل يرى الاستراتيجية من منظوره الخاص، ويمكن تعريفها بأنها الطريقة التي تجسر الفجوة بين الوضع الحالي، والوضع المأمول، فهي خارطة الطريق التي تهدي الى تحقيق الغايات الكبرى، فهي شيء كبير يوجد في عقول الاستراتيجيين يصور المستقبل ويحدد الخطوات والأدوات للتعامل معه بطريقة تحقق للمنظمة النجاح والتفوق في تعاملها مع هذا الوضع المتصور.

واجرائيا يقصد بالاستراتيجية في هذا البحث الرؤى والتطلعات المستقبلية التي تستحضرها القيادات الأمنية في قيادتي مديرية الأمن العام والدرك في المملكة الاردنية الهاشمية في استشراف المستقبل للتعامل مع متطلباته والتكيف مع المتغيرات البيئية

المسارعة، عن طريق اقتناص الفرص المتاحة وتعظيم نقاط القوة لديها، والتغلب على التهديدات وتجنب نقاط الضعف، وذلك لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، والمساهمة في بناء المنظمة الأمنية الذكية.

٢. خصائص الاستراتيجية

يرى خيرى في كتابه القيادة الاستراتيجية أن من أهم خصائص الاستراتيجية ما يلي:
(خيرى، ٢٠١٤م، ص ٦٨)

- ١ - أنها وسيلة لتحقيق غاية معينة وذات تأثير بعيد المدى.
 - ٢ - أنها ديناميكية متغيرة، حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ويجب أن تلائم معطيات البيئتين الداخلية والخارجية.
 - ٣ - تستخدم لقياس أداء المستويات الادارية في المنظمة، وأنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ٤ - تعمل على الانسجام بين أهداف المنظمة والغايات التي تسعى للوصول اليها.
- ويرى الزعبي أن من أهم خصائص الاستراتيجية الفعالة ما يلي: (الزعبي، ٢٠١٠م، ص ٣١)
- ١ - أن يتم وضعها بمشاركة الآخرين
 - ٢ - أن تتناسب مع واقع وبيئة المنظمة
 - ٣ - أن تتصف بالمرونة ومواكبة متطلبات الحاضر والمستقبل
 - ٤ - يتطلب تنفيذها إعادة النظر في هياكل المنظمة
 - ٥ - من المناسب جدا رسم أكثر من استراتيجية بنفس الوقت.

ويرى الباحث أن نجاح الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد الاستراتيجي على المناورة، واحساسه العميق بالزمن، والقدرة الفائقة لديه في الاستفادة من جميع الخبرات البشرية المتوفرة لديه في المنظمة في رسم التوجهات المستقبلية، وتوقع السيناريوهات المختلفة، بالاعتماد على الخبرات السابقة، مروراً بظروف الحاضر، وحشد كافة الطاقات والامكانيات والموارد في سبيل تحقيق الغايات المنشودة.

٣. خطوات وضع الاستراتيجية وتنفيذها

ان التحدي الحرج الذي يواجه القادة الاستراتيجيين يتعلق بخطوات وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وكيف سيتم الانتقال من الوضع الحالي الى ما يرغبون الوصول اليه في المستقبل، هنالك خمسة مراحل لوضع الاستراتيجية وتنفيذها تمثل خارطة الطريق وهي: (فريدمان، ٢٠٠٦م، ص ص ٣٣-٣٥)

١ - جمع المعلومات وتحليلها.

٢ - صياغة الاستراتيجية.

٣ - التخطيط الاستراتيجي.

٤ - تنفيذ الاستراتيجية

٥ - ضبط الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

ان التفكير الاستراتيجي يبنى على تصورات شاملة لواقع المنظمة التي يعمل بها المفكر الاستراتيجي وذلك من أجل التعامل مع معطيات الحاضر، ومتطلبات المستقبل، وذلك من خلال عمليات التحليل وربط النتائج بمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية.

١. المفهوم

يرى يونس أن التفكير الاستراتيجي هو أحد أنواع التفكير الذي يتطلب من القائد تصور منظّمته في إطار حركة الاتجاهات العالمية وأحداثها، وتحديد موقفها، وهذا النوع من التفكير يعتبر بمثابة التمهيد لاختيار التصرفات المناسبة في هذا المعترك، واختيار طرق التعامل مع الفرص والتهديدات، كما أن التفكير الاستراتيجي هو أحد أبرز المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تساعد القائد بالوصول بمنظّمته الى قمة التميز. (يونس، ٢٠٠٢م، ص ١٠٣)

يرى (Mintzberg) أن التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية ناجمة عن الحدس والخبرة والابداع للقائد والتابعين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه بالاستناد الى منظور كلي شمولي.

اما (Garratt) يرى أنه أسلوب يستند الى العقل والمنطق لتوجيه المنظمة والانتقال بها من العمليات الادارية التقليدية الى كيفية مواجهة الأزمات من خلال رؤية واضحة تستند الى تحليل العوامل الدينامية داخل وخارج المنظمة لتحقيق التغيير في البيئة المحيطة. (النعيمة، ٢٠٠٨م، ص ١٤١).

وأشار بيتر دراكر الى تراجع دور الصفات القيادية (نظرية السمات) كتعبير عن القيادة الفاعلة، ورأى أن البديل هو امتلاك القيادة للتفكير الاستراتيجي، والتي يمكن من خلاله تحديد مهمة المنظمة بشكل واضح، ومن ثم وضع الأهداف والأولويات والمعايير. (يونس، ٢٠٠٢م، ص ١٠٣)

ويرى آخرون أن التفكير الاستراتيجي أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، وهو يتطلب النظر الى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاعلي وانساني، يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية. (الدوري، ٢٠٠٩م، ص ٣٠) وتعقياً على ما سبق يرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي تفكير تركيبي، يعتمد على الحدس والخبرة والابداع، وهو أسلوب يعتمد على القدرات العقلية والمنطقية للمفكر الاستراتيجي وبمساعدة الآخرين، وهو تفكير مبني على تفجير الطاقات الابداعية، واستثمارها بهدف فهم الواقع، بالاعتماد على خبرات الماضي، لتحديد التوجه المستقبلي وفق منظور شمولي.

٢. أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي

لقد حدد بون (Boon, 1998: 485) عناصر ومكونات التفكير الاستراتيجي بما يلي:

- التفكير المنظم

- الابتكار

- الرؤية

ويرى النعيمة أن أبعاد التفكير الاستراتيجي بما يلي: (النعيمة، ٢٠٠٨م، ص ص

١٤٣-١٤٨)

- الرؤية Vision: حيث يرى بورتر (Porter) أنها قلب الاستراتيجية، وهي فن تخيل الأشياء غير المنظورة، وهي الحالة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين ويرغبونها. ويتمكن المفكر الاستراتيجي من تحقيق التفاعل مع رؤيته من قبل الآخرين من خلال قدرته على الاقناع بدقة ومنطقية رؤيته.

- التصور Imagination: وهو الأساس في تكوين الرؤية.

- الحدس Intuition: وهو إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات.

- التبصر Insight: القدرة على استكشاف المستقبل عوضا عن التكهن به.

- الإدراك Perception: وهو عبارة عن الصورة التي ينظم بها الشخص الخبرات التي يمر بها ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها.

إن التفكير الإستراتيجي يجعل من القائد صاحب أسلوب في القيادة، يمكنه من اتخاذ القرارات في ظل الظروف المختلفة كالتأكد وعدم التأكد، ويجعل منه قائدا استراتيجيا، فالتفكير الاستراتيجي يولد أسلوبا في القيادة يناسب انجاز المهمات الصعبة في أحلك الظروف، ويرى (كيلينج) أنه من خلال التفكير الاستراتيجي فان القائد سيحتفظ برأسه، بينما يفقد الآخرون رؤوسهم. (ووتون، ٢٠١٣م، ص ١٥)

ويرى يونس أن عناصر التفكير الاستراتيجي تكمن فيما يلي: (يونس، ٢٠٠٢م، ص ١٠٥-١١٠)

١ - المنظور المنظمي: فهو يمتلك نموذجا مبنيا على نظام متكامل من القيم، وفهم العلاقات القائمة بينها.

٢ - التركيز على القصد: فهو تفكير مقصود يركز على نقطة بعيدة في المستقبل.

٣ - انتهاز الفرص الذكية: وتقوم على أساس انتهاز أية فرصة، والاهتمام بحالات الابتكار والطموحات.

٤ - التوجه بالفرضيات: افتراض فرضيات واختبارها وتأكيد صحتها أو رفضها حسب نشاطات وموارد المنظمة.

٣. معوقات التفكير الاستراتيجي

- يرى المربع أن هنالك الكثير من معوقات التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، ويمكن اجمالها بما يلي: (المربع، ٢٠١٥م، ص ص ٧٢-٧٥)
- ١- المعوقات البيئية: وهي التي تحول دون لجوء الأفراد للتفكير الإستراتيجي.
 - ٢- المعوقات التنظيمية: وهي المتعلقة بالمنظمة وطرق وأساليب العمل فيها.
 - ٣- المعوقات الشخصية: وهي المتعلقة بالفرد وشخصيته.

٤. أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته

- يمكن اجمال أغراض التفكير الاستراتيجي فيما يلي: (الدوري، ٢٠٠٩م، ص ص ٣٠-٣١)
- ١- تحديد القصد الاستراتيجي: فهو الذي يقود قيادة المنظمة الى توجيه الطاقات في المنظمة نحو بلوغ هذا القصد.
 - ٢- تحليل تأثير البيئة على عمل المنظمة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولنا
 - ٣- اقتناص الفرص الذكية، عن طريق بناء الاستراتيجيات
 - ٤- تمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وملامح المستقبل.
- ويرى جارات وآخرون (Garratt et al, 1998: 280) أن هنالك افتراضات تستند عليها ممارسة التفكير الاستراتيجي أهمها ما يلي:
- ١- وجود قيادة تؤمن بالتفكير الاستراتيجي، وتحفز الموارد البشرية على تبني هذا النهج من التفكير.
 - ٢- الذهنية المتفتحة والخبرة الميدانية في قيادة المنظمات.
 - ٣- المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية الهادفة الى تطوير القدرات العقلية، وتنشيط قدرات التفكير المستقبلي.
- ويرى الدوري أن التفكير الاستراتيجي يحتاج الى متطلبات من أهمها: (الدوري، ٢٠٠٩م، ص ص ٣٢-٣٣)

- ١- المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق عند وضع الرؤية والرسالة والتصور المستقبلي للمنظمة.
- ٢- وجود بيئة تنظيمية تحفز على الابداع والابتكار، والتفكير خارج الصندوق.
- ٣- التركيز على مهارات الاتصال وخاصة مهارات الاستماع من أجل التعرف على أفكار الآخرين واستثمارها.
- ٤- الاستماع الى وجهات النظر المختلفة، وتوليد الأفكار المتجددة.
- ٥- تحديد سقف زمني لترجمة الأفكار الى واقع.

مما سبق يرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي عملية مهمة وحيوية، ولا غنى لأي منظمة تسعى الى التميز والابداع عن تبني هذه الممارسة، بشرط توافر صدق النوايا لدى قيادة المنظمة في تبني هذا النهج من التفكير، وذلك بتوفير الأرضية الخصبة لهذا التفكير والذي يبدأ بالإيمان الصادق والحقيقي لدى قيادة المنظمة بضرورة وأهمية هذا النهج من التفكير في بلوغ الغايات الكبرى، واتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح هذا النهج، وذلك بمشاركة العاملين في عمليات التفكير، واطلاق طاقاتهم الإبداعية، والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم، وخلق البيئة التنظيمية التي تحث على الابداع والابتكار، وعقد البرامج التدريبية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي، والتفكير خارج الأطر التقليدية، وعقد جلسات العصف الذهني التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والعصرية، ومن ثم تطبيق هذه الأفكار ضمن مدد زمنية متفق عليها، وعدم تركها حبيسة الأدراج، أو على الأرفف تذروها الرياح.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

ان حدة وسرعة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات في العصر الحالي، يجعل نظم وأساليب التخطيط التقليدية عقيمة، وغير قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، لذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية هما البديل أمام المنظمات وقادتها لمواكبة التغيرات المتسارعة، ولمواجهة التحديات التي تعصف بالمنظمات.

لقد انتشر التخطيط الاستراتيجي على نطاقات واسعة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وأنشطتها، وقد أثبتت التجارب أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق على

مثيلاتها التي لا تستخدم هذا النوع من التخطيط، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الأفضل المتاح للمنظمات من أجل التقدم، وتحقيق الأهداف.

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط، ويمكن تعريفه بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات. (خطاب، ١٩٨٥م، ص ٣٩)

هنالك تداخل بين مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لدى الكثيرين، والحقيقة أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم يختلف تمام الاختلاف عن الاستراتيجية، فالاستراتيجية فن وعلم استخدام القدرات الكلية، والتخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط هدفه استشراف المستقبل، ويعتبر نقطة الانطلاق لرسم التوقعات والاحتمالات المصاحبة له واعداد السيناريوهات، ويقصد منه تحويل التفكير الاستراتيجي الى منهج قابل للتطبيق، بحيث يتم توجيهه لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية ضمن نطاق زمني محدد بالخطوة. (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ١٦).

وعرفه عسكر (١٩٨٧م) على أنه: «العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى اداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي». ص ١٠٦

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل الأجل، حيث يشتمل التخطيط الاستراتيجي على المديات الزمنية الثلاثة الطويلة، المتوسطة، والقصيرة، فهو عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المنظمة في محيطها الخارجي، عن طريق التركيز على: (عسكر، ١٩٨٧م، ص ١٠٦)

١- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل.

٢- تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

٣- تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

أما بيتر دركر فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير أنظمة التغذية العكسية للمعلومات. (خطاب، ١٩٨٥م، ص ٣٨)

ويعرف القحطاني (٢٠١٠م) التخطيط الاستراتيجي على أنه: «القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية». ص ٨

ويرى خيرى أن التخطيط الاستراتيجي جهد عقلي منظم يهدف الى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويتضمن تحديد الأهداف والغايات، وبناء الاستراتيجية لتحقيق الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة، فهو يهتم بالنتائج وما الذي يجب أن نفعله؟، ويهتم كذلك بالوسائل وكيف يمكن فعله؟

ويرى ستينر (Steiner) أنه يمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات على النحو التالي: (خيرى، ٢٠١٥م، ص ٩١)

١ - مستقبلية القرارات: وذلك بتحديد عناصر القوة والضعف، والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

٢ - التخطيط كعملية: عملية تبدأ بوضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، ووضع السياسات والخطط، والاجراءات.

٣ - التخطيط كفلسفة: حيث يمثل أسلوباً في الحياة يتم من خلاله التركيز على الأداء الذي يستند على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل.

٤ - التخطيط كبناء: ويهدف التخطيط الاستراتيجي وفقاً لذلك الى الربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج والميزانيات والخطط الاجرائية.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الذي يتم بناء على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ويتم

بموجبه وضع رؤية ورسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها، والخطط الاستراتيجية والسياسات بصورة متعاقبة، ويمثل المرحلة الثانية من مراحل الادارة الاستراتيجية.

٢. فوائد التخطيط الاستراتيجي

- يعود التخطيط الاستراتيجي على المنظمات بمجموعة من الفوائد يمكن اجمالها بما يلي:
- ١ - يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة.
 - ٢ - يزيد مستوى الالتزام نحو المنظمة وأهدافها.
 - ٣ - رفع قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
 - ٤ - المساعدة في ادارة الأزمات.
 - ٥ - تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

ويرى المدهون أن التخطيط يحقق الفوائد التالية: (المدهون، ٢٠١٣م، ص ١٨)

- ١ - يحدد الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم ادارة المنظمة.
- ٢ - يوفر الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٣ - تحقيق القدرة على التنسيق بين أوجه الأنشطة المختلفة.

٣. عناصر التخطيط الاستراتيجي

بعد أن تقوم المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي تقرر فيما إذا كانت لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي أم لا تتوفر لديها هذه القدرة، وفي حال توفر القدرة لديها فإنها تشرع بعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تشتمل على العناصر التالية:

- ١ - اعداد الرؤية Vision: والرؤية تمثل التصور المستقبلي الذي تسعى المنظمة الى صنعه، والوصول اليه، ويعد بمثابة الالتزام والتعهد الذي يحول دون انحرافها، وتعمل الرؤية على تعبئة الطاقات، وتثير الحماس في نفوس أعضاء المنظمة. (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ٢٧)

وتوضح الرؤية صورة النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة، ويجب أن تتصف الرؤية

بالواقعية والصدق، وأن يتم صياغتها بطريقة جيدة، وأن تكون مناسبة، وسهلة الفهم، وفيها طموح، وتستجيب للتغيير، وتتفق مع قيم المنظمة، وتحفز العاملين.

٢- الرسالة Mission: وتمثل الرسالة الهدف من انشاء المنظمة، وسبب وجودها، وتوضح الدور الذي تقوم به، ويجب أن تتصف بالإيجاز، وتعكس فلسفة المنظمة، وأن تجسد فكرة مميزة ورائدة، كما يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وأن تجيب على مجموعة من الأسئلة مثل: ما هو الدور الذي تقوم به المنظمة؟ وكيف تقوم بهذا الدور؟ ولمن تقدم هذا الدور؟ وما هو سبب وجودها؟ (الزعبي، ٢٠١٠م، ص ص ٣٢-٣٣)

٣- وضع الأهداف والغايات Goals & Objectives: يتم تحديد الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها، والتي تحقق رسالة المنظمة، ومن المهم جدا مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف: (خيري، ٢٠١٥م، ص ٩٦)

أ- أن تكون محددة بدقة Specific

ب- أن تكون قابلة للقياس Measurable

ت- أن تكون واقعية بحيث تسمح الموارد المتاحة للمنظمة بتحقيق هذه الأهداف Achievable

ث- أن تكون الأهداف حقيقية Realistic

ج- أن تكون ذات توقيت مناسب، ويجب تحديد بداية العمل، والمدة اللازمة لتحقيق الهدف Timed.

٤- وضع الخطط الاستراتيجية Strategic Plans: حيث يتم وضع أكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، ويتم ترتيبها على شكل بدائل، مع مراعاة الأمور التالية: (خيري، ٢٠١٥م، ص ٩٧)

أ- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمنظمة.

ب- مدى استفادة كل منها من الموارد المتاحة بشكل أفضل.

ت- مدى اتساقها مع رسالة المنظمة.

ث- مدى تحقيقها لأكثر عائد مقابل المخاطرة.

ج - مدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.

٥ - وضع السياسات Polices: وظيفة السياسات مساعدة المنفذين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعرف: على أنها مجموعة الأشياء التي نقوم بها وتهدف إلى تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومثال ذلك الزيت للسيارة، ومن الأمثلة على السياسات: (القطامين، ٢٠٠٩م، ص ص ١٢٣-١٢٤)

أ - تدريب العاملين لرفع كفاءتهم وفعاليتهم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ب - التحضير.

ت - تحديث التكنولوجيا الموجودة أو شراؤها.

ث - تعيين خبرات بشرية جديدة ومتطورة.

ج - وضع أنظمة لإدارة المعلومات في المؤسسة بتوفير المعلومة الدقيقة في الوقت المحدد لمتخذ القرار.

٦ - المقارنة المرجعية Benchmarking: وهي إحدى الأدوات العلمية والعملية لعمل مقارنات بين المنظمات المتشابهة في الأنشطة والخصائص لمعرفة نفسها من خلال الآخرين، كما تستخدم بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة نفسها لتقييم ذاتها، فهي تمثل انفتاح على الآخرين لمعرفة ما يستجد لديهم من أفكار أو تقنيات، وتمثل مراجعة دائمة ومستمرة الهدف منها تقليص الفجوة بين المنظمات المتماثلة. (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ٢٩)

٧ - الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap: وتمثل المسافة بين الواقع والمأمول، والفرق بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي المطلوب الوصول اليه، واتخاذ كافة الوسائل والاجراءات لتقليص هذه المسافة. (الزعبي، ٢٠١٠م، ص ٣٤)

خامساً: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

يقول الفقي (٢٠٠٨م) في كتابه سحر القيادة: «الكاريزما وحدها لا تكفي لصناعة قائد، فيجب له أن يتعلم مهارات، ويكتسب صفات، ويصقل نفسه دائماً»، ويقول فينيس لومباردي القادة يصنعون ولا يولدون، انهم يصنعون من خلال الجهد الشاق، انه الثمن المترتب علينا جميعاً دفعه من أجل تحقيق أي هدف يستحق العناء، وفي علم البرمجة العصبية

أنه إذا ما حقق شخص شيء ما، فإن أي شخص يستطيع فعله إذا ما التزم بفعل الشيء الصحيح، وتعلم كيف يفعله، وشريطة أن تتوفر لديه الرغبة، فيجب أن تتوفر لدى الشخص الرغبة الجياشة لكي يصبح قائداً، والمعرفة شيء مهم وضروري لكنها ليست كافية، فكل كتب الأرض لن تصنع قائداً إذا لم يلتزم بنظم القيادة، فالقيادة التزام ونظام، وأسلوب حياة وارتقاء دائم. ص ص ٨-٩

يقول الفقي (٢٠٠٨ م) أن القيادة هي فن اتخاذ القرار، فالخرب كما يقول ونستون تشرشل: ما هي الاقرار، فاذا كان البشر يلجئون الى اتخاذ قرارات يومية، تتعلق بشتى أمورهم الحياتية، فان القائد يلجأ الى اتخاذ قرارات مصيرية، قد تذهب به وبأتباعه الى قمة النجاح، أو قد تهوي بهم على حصيرة الفشل. ص ١٨

ويعتبر جاد الرب أن القيادة أساس ازدهار أية منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف، والأزمات، لذا تعتبر القيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي احدى الموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح، وذلك من خلال قدرة القيادة الاستراتيجية على احداث التغيير الاستراتيجي، الذي يؤدي الى التكيف والانسجام التنظيمي في ظل العولمة وتبعاتها المعقدة. (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص ٤٧).

يقول تيري هورن: «يقول البعض أن الأمل يكمن في أمة واحدة، ويقول البعض انه يكمن في انسان واحد، وأنا اعتقد أن أملنا يكمن في الاصغاء الى اولئك الأفراد الذين تبطل أفعالهم كل يوم تأثير الماضي، وتساعدنا على اعادة التفكير في المستقبل». ففي أوقات الاضطراب يلجأ الناس الى قادتهم، فقدم غاندي لشعبه القيادة الاستراتيجية، ومنحها مانديلا للجنوب افريقيين، وفي المنظمات يحتاج الأفراد للقيادة الاستراتيجية من قياداتهم. (ووتون، ٢٠١٣م، ص ١٩)

ويرى بيتر دركر أن القائد الاستراتيجي يعتبر أهم أركان نجاح المنظمة، ولا يوجد بديل لدور القائد الاستراتيجي في الوصول الى هذا النجاح، وقد باتت الحاجة الى الكفاءة القيادية تفوق الحاجة الى التقنيات المتطورة، فهي تمثل أحد أهم أدوات التغيير الايجابي للواقع، وخاصة في الدول النامية. (يونس، ٢٠٠٢م، ص ١٤٩)

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة تتطلب مهارات خاصة ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات الحاسمة وخاصة من خلال الظروف الصعبة، فالقيادة هم المبتكرون والمبادرون في أحلك الظروف، وهو ما يتمتع به القادة الإستراتيجيون الذين يعتبرون أساس النجاح في المنظمات.

١ . المفهوم والأهمية

لقد انبثق مصطلح القيادة الاستراتيجية من العلوم العسكرية، وفنون الحرب ثم انتقل الى ميادين أخرى من ضمنها علوم الادارة، ونظرا لحداثة المفهوم فان هنالك اختلاف بين الكتاب حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، وتعود جذور القيادة الاستراتيجية حديثا الى نظرية المستويات العليا، والتي تم تطويرها في عام ١٩٨٤ من قبل Hambrick & Mason (Vera & Crossa, 2004: 223).

ويرى الكيسي في كتابه القيادات الادارية تحت المجهر أنه كما كان بإمكان القادة التبادليين أن يتحولوا الى قادة تحويليين حسبما رأى Bass, 2004، فانه بإمكان القادة التحويليين أن يصبحوا قادة استراتيجيين إذا ما جعلوا أتباعهم قادرين على صناعة مستقبل منظماتهم وفقا للرؤيا والرسالة والأهداف التي يتفقون عليها، ويتعهدون على تحويلها من حلم الى واقع، فلا يمكن للمنظمات المعاصرة أن تبقى وتستمر دون أن يكون لها رؤية أو رسالة، وبدون تعلم وابداع تقوده استراتيجية مستقبلية. (الكيسي، ٢٠١٢م، ص ٤٧)

يرى الطائي أن نظرية القيادة الاستراتيجية وعلى نقيض نظريات القيادة السابقة (السمات، السلوكية، الموقفية) والتي كانت تركز على المهام والسلوكيات، فان القيادة الاستراتيجية قد عملت على انضاج الغايات وخلق المعنى، وقد ولدت من رحم نظرية النسق، وقد أكد Hambrick على أنها تظهر في الوقت الذي يسود فيه الغموض والتعقيد وعدم التأكد بدرجة كبيرة جدا، وكثرة المعلومات في بيئة متخذ القرار، ليكون القائد الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي تهدي الجميع الى الاتجاه الصحيح، وتحقيق الاستقرار والنجاح، كما أن القيادة الاستراتيجية هي تلك القيادة القادرة على وضع الرؤية الكلية موضع الإنجاز، وقد قدم هامبرك مفهوما خاصا عن القائد الاستراتيجي بأنه ذلك القائد الذي يصنع القرارات وينشرها من أجل تحديد مستقبل المنظمة، وقد عرف (Irland &

Hitts) القائد الاستراتيجي على أنه القائد القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والتفاعل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على إيجاد امكانية النمو المستقبلي للمنظمة. (الطائي، ٢٠١٢م، ص ص ٥-٦)

تعرف خفاجي (٢٠٠٨م) القيادة الاستراتيجية على أنها: «القدرة على التوقع والتصوير، والحفاظ على المرونة، وتفويض الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة». ص ١٧٨.

ويعرف جاد الرب (٢٠١٢م) القيادة الاستراتيجية بأنها: «القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصوير المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة». ص ٤٩

وينطوي هذا المفهوم على العديد من الوظائف المهمة التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية ومن أهمها:

- تتضمن قيادة المنظمة بكليتها وليس أجزاء منها.
- تعمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تفرضها البيئة المعقدة.
- تقوم القيادة الاستراتيجية بالتأثير على السلوك الانساني بكفاءة في أي بيئة عمل تتسم بالمخاطرة والتعقيد وعدم التأكد، وكل ذلك من خلال الحوار أو من خلال ممارسات القادة الاستراتيجيون، ومن خلال طموحاتهم اللامحدودة، فهم يعرفون كيف ومتى يؤثرون في الآخرين.
- ادارة رأس المال البشري بكل ما يتضمنه من عناصر مثل: المعرفة، الخبرة، العقول البشرية المتميزة، الابداع، الأفكار، المعلومات، والعملاء، وهي من أخطر وظائف القائد الاستراتيجي.
- بناء المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية اللذان يشجعان على الانجاز ويخلقان روح التحدي.

يرى هيوز بأن «الأفراد والفرق يطبقون القيادة الاستراتيجية عندما يفكرون، ويفعلون، ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على امتلاك الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ويرى أن بؤرة التركيز في القيادة الاستراتيجية هي النجاح الدائم للمنظمة، وأن عمل القيادة

الاستراتيجية يتمحور حول دفع وتوجيه المنظمة لتحقيق النجاح والازدهار على المدى البعيد، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية، فالقيادة الاستراتيجية تمارس عندما يكون لقرارات القادة وأفعالهم آثارا استراتيجية على المنظمة، ويمكن وصف القيادة الاستراتيجية على أنها: (واسعة المدى وتأثيرها ملموس لفترات زمنية بعيدة وتشتمل على تغييرات مؤسسية ذات شأن)، وأن الذي يقف عائقا أمام المنظمات وقياداتها نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي يكمن في الافتقار الى التركيز والخطط غير المترابطة والمدى المحدود». (هيوز، ٢٠٠٦م، ص ٣٣ - ٤٠)

والبعض عرف القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على التوقع والتصوير، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من احداث تغيير استراتيجي كضرورة. (Mungonge, 2007:5)، وعرفها آخرون بأنها القدرة على التفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي من شأنها ايجاد مستقبل حيوي للمنظمة. (Irland & Hitt, 2005:63) وعند تعريف القيادة الاستراتيجية يتم في العادة التركيز على بعدين رئيسيين هما قدرة القادة في المستويات العليا على دفع المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Musca, et al, 2009: 3)، وقد عرف بعض الكتاب القيادة الاستراتيجية على أنها عملية يقوم بها القائد من أجل تحقيق الوضع المرغوب، والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسات والتعليقات، وتكوين الاجماع في ظل محيط متقلب، معقد وغامض، مليء بالفرص والتهديدات.

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي لديها القدرة الفائقة على تكوين الرؤية المستقبلية، ورسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة، بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي والابداعي، ورسم سيناريوهات الخطط الاستراتيجية، والقدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم بتبني الرؤية الاستراتيجية، واستنهاض همهم نحو التنفيذ الاستراتيجي الفعال، واستثارة وتحفيز قوى الابداع والابتكار الكامنة بداخلهم للوصول بالمنظمة الى قمة النجاح، في ظل غموض البيئة وتقلباتها.

واجرائيا يقصد بالقيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة القيادات العليا في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك من الضباط برتبة عميد ولواء الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية المبنية على الخبرات والتجارب السابقة، ويعملون بروح الابداع والابتكار، ولديهم القدرة على ممارسة مهارات القيادة الاستراتيجية، وأساليب القيادة الاستراتيجية، والتي تسهم في بناء منظماتهم الذكية.

سيتم اعتماد تصنيف (Neumann & Neumann, 1999) حيث يتكون نموذجه من ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تعد بمثابة المهارات الرئيسية للقيادة وهي:

أ- تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة): وهي القدرة لدى القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بصورة واضحة ومتكاملة، وتمثل رغبته في تغيير الوضع الحالي، وتبني أهدافا جديدة، وقدرته على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، وقدرته على رسم استراتيجيات بعيدة الأمد.

ب- التركيز: ويمثل قدرة القائد الاستراتيجي على تغيير وضع المنظمة الحالي عن طريق تبني الرؤى الجديدة، ويتضمن توفر القدرة لدى القائد على اقناع الآخرين برؤيته، وقدرته على وضع الارشادات اللازمة للوصول الى هذه الرؤية والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق الاستراتيجية القادرة على التنفيذ الفعال، وقدرته على تحفيز الآخرين.

ت- التنفيذ الاستراتيجي: وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عن طريق ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

٢. أهمية القيادة الاستراتيجية

ان عدم توافر القدرة لدى الكثير من القادة في الوقت الراهن على ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية قد ألحق الكثير من الأضرار بالمنظمات، وذلك بسبب انهمك المدراء بالمشكلات اليومية والصغيرة على حساب القضايا الكبرى والهامة، ودون المشاركة الحقيقية من قبل المرؤوسين، وذلك بسبب انعدام الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة، والتمكين، وتفويض السلطة، الأمر الذي تسبب بانحراف المنظمات عن مسارات النجاح والتميز، وكل ذلك سببه عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها القادة. (القطامين، ٢٠٠٢م، ص ٥)

ان الأهداف الرئيسية لأي منظمة هي البقاء والاستمرار والنمو، ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق هذه الأهداف بعيدا عن وجود قيادة استراتيجية لديها القدرة على تحقيق هذه الطموحات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستند على قيادات استراتيجية لديها رؤية مستقبلية، وقادرة على قراءة الأحداث والمستجدات ما يضمن لها الاستمرار والنمو والنجاح. (الدوري، ٢٠٠٥م، ص ٢٧)

تعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها هي المصدر الرئيسي للابتكار والابداع، ويتوقف ذلك على القدرات الابداعية لدى القادة الاستراتيجيين، وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيق بين مختلف الأطراف، حتى لو كانت متعارضة، فالقيادة الاستراتيجية تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة، كما أن لها دورا في رسم ملامح الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات المتعلقة بالهيكل التنظيمية، وتفويض السلطات وتوزيع المهام، والذي يؤدي بدوره إلى التأثير في القواعد السلوكية الثقافية والقيم داخل المنظمة. (المربع، ٢٠١٢م، ص ص ٢٤-٢٥).

٣. أبعاد الشخصية الاستراتيجية

لقد تحدثت خفاجي في كتابها الفكر الاستراتيجي عن أبعاد للشخصية الاستراتيجية استندت إلى الحجج التاريخية والدليل المنطقي وهي: (خفاجي، ٨٠٠٢م، ص ص ١٦١ - ١٦٣)

- ١ - التصور الاستراتيجي: وينبغي أن يتسم بالوضوح والدقة والواقعية.
- ٢ - الايمان بفلسفة المنظمة وايدولوجياتها وامتلاك الميزة الاستراتيجية (التنافسية) واستخدام القدرات.
- ٣ - بناء المنظمة، وذلك بتشجيع المبادرة عند العاملين والسلوك المبدع لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية.
- ٤ - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والمبادرة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ٥ - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

ويرى الكبيسي (٢٠١٢م) «أن القائد الاستراتيجي صاحب رؤية استراتيجية ثابتة، يحلم بصورة ذهنية صاغها خياله، ويقنع بها أتباعه، ثم يشتق منها رسالة سامية يجند نفسه ومن حوله لتقديمها لمن يستحق، وهو مفكر بالدرجة الأولى يولي اهتماما خاصا بإدارة الأفكار وتوظيفها قبل ادارة الأشياء، واهتمامه بالمعنويات يفوق اهتمامه بالماديات، ويقدم النوع والجوهر على الكم والمظهر». ص ٤٩

٤. مهارات التفكير المطلوبة للقيادة الاستراتيجية

يرى ووتون في كتابه الموسوم بـ «التفكير الاستراتيجي» أن هنالك خمسة مهارات أساسية للتفكير ينبغي على القادة الاستراتيجيون الأخذ بها وهي: (ووتون، ٢٠١٣م، ص ٢٩-٣٨):

- المهارة الأولى: الذاكرة، تلعب الذاكرة دورا محوريا في رسم الاستراتيجية.
- المهارة الثانية: التخيل يزيد من القدرة على استحضار الصورة الذهنية للذاكرة.
- المهارة الثالثة: المشاركة الوجدانية والانفعال، وتعني الأخذ بعين الاعتبار ما يشعر به الآخرون.
- المهارة الرابعة: الحساب والتفكير العددي.
- المهارة الخامسة: التفكير اللفظي ويتطلب أن تتحدث، حتى لو مع نفسك.

٥. مهارات القيادة الاستراتيجية

هنالك خمسة مجموعات من المهارات المطلوبة للقيادة الاستراتيجية وهي: (ووتون، ٢٠١٣م، ص ٣١ - ٥٩)

المجموعة الأولى: التنبؤ بالمستقبل: ويسهم في القدرة على التحكم في الأشياء، ومواجهة المخاطر.

المجموعة الثانية: التفكير الأخلاقي: ويستخدم للمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.
المجموعة الثالثة: التفكير النقدي: ويستخدم المنطق الاستنباطي والاستقرائي للحكم على الأشياء.

المجموعة الرابعة: التفكير الابداعي والابتكار: والذي يمكنه تنميته عن الجميع ويسهم في خلق معنى للأشياء.

المجموعة الخامسة: التفكير التأملي: يساعد في استفادة القادة الإستراتيجيين من خبرات الماضي في رسم المستقبل.

لقد تحدث منتزبيرج (Mintzberg) الى أن تعامل الاستراتيجية يتجاوز ما هو غير قابل للتنبؤ، الى التعرف على ما هو مجهول أو غير قابل للتعرف عليه، ولذا فان عملية التعرف على كل ما يحيط بالمنظمة من تحديات يتوقف بدرجة كبيرة على الامكانية في الاستفادة القصوى من كل أنواع المعرفة والخبرة، والاستفادة من كل ما يتوفر لدى المنظمة من القدرات والامكانيات، كما يعتبر القائد أو المفكر الاستراتيجي أحد أهم العناصر الاستراتيجية للمنظمة، نظرا الى قدراته على تصور مستقبل المنظمة، وتحديد توجهاتها. (النعيمي، ٢٠٠٣م، ص ٤٤)

لقد أورد النعيمي عدداً من المهارات ذات العلاقة بملامح شخصية القائد الإستراتيجي وهي: (النعيمي، ٢٠٠٣م، ص ٤٧ - ٥١)

١- الرؤية الاستراتيجية: وهي التي تمكن القادة من تصور ماذا سيحدث في المستقبل وهي فن رؤية الأشياء غير المنظورة.

٢- التفكير الاستراتيجي: وتهدف إلى اكتشاف كل ما هو جديد بشأن المستقبل وبعتمد على

قدرة المفكر على التركيب والاختلاف والابتكار، كما يعتمد على نظرية التعلم.

٣- القرار الاستراتيجي: وهو من أصعب مهام القائد الإستراتيجي وخاصة في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد.

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تتطلب مهارات خاصة تركز بداية على التفكير الاستراتيجي، وقدرة القائد الاستراتيجي على استخدام قدراته العقلية بصورة سليمة، وبطريقة ابتكارية عن طريق التفكير خارج الصندوق، والتي تمكنه من القدرة الفائقة على رسم صورة واضحة للمستقبل الذي يحلم بالوصول اليه، والقدرة على استقراء الأحداث التي تمكنه من وضع رؤية واضحة وصادقة لما يرغب بالوصول اليه، ومن ثم اشتقاق رسالة من رؤيته تمثل الدور الذي ستقوم به منظمته وتتسم بالواقعية، ومن ثم وضع الغايات الكبرى التي يرتئها بناء على رسالته، وكل ذلك ضمن منظومة من القيم والاخلاقيات التي تحكم التصرفات والتعاملات، ومن ثم يتطلب الأمر من القائد الاستراتيجي القدرة الفائقة على اقناع الآخرين على الايمان برؤيته، والمهارة في توفير الدعم اللازم لهذه الرؤية، واستلهاهم قوى الابداع لدى العاملين للمشاركة في تنفيذ هذه الرؤية، ووضعها موضع التنفيذ. وكل ذلك يتطلب من القائد الاستراتيجي المهارة والجرأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة في المكان والتوقيت المناسبين.

٦. أنماط القيادة الاستراتيجية

النمط القيادي كما ورد في مقدمة هذه الدراسة هو الطريقة التي يتفاعل بها القائد مع التابعين، أما النمط القيادي الاستراتيجي فهو حديث وقد ظهر الى حيز الوجود عام ١٩٨٤ من قبل (Hambrick, Miller & Friesen) وقد عرفت بأنها: « مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات، تتباين من شخص لآخر». (جميل، ٢٠١٠م، ص ص ١٤١-١٤٢)

فهي سمات تميز كل قائد استراتيجي عن القائد الاستراتيجي الآخر، وهنالك خمسة نماذج لأنماط القيادة الاستراتيجية، كما يبينها الشكل التالي:

الجدول رقم (١) نماذج أنماط القيادة الاستراتيجية

ت	التصنيف	السنة	الأنماط
١	Hambrick et.al & Shrivastava	١٩٨٤ ١٩٨٩	١. النمط السياسي ٢. النمط المهني ٣. النمط البيروقراطي ٤. النمط الريادي
٢	تصنيف Wright et al	١٩٩٨	١. نمط القيادة التبادلية ٢. نمط القيادة التحويلية
٣	تصنيف Neumann & Neumann	١٩٩٩	١. النمط المتكامل ٢. النمط المتقوّل ٣. النمط المركز على الرؤية ٤. النمط المركز على التنفيذ ٥. المشخص للأولويات ٦. الحالم ٧. المنفذ ٨. المحافظ
٤	تصنيف يونس	٢٠٠٢	١. القيادة المشاركة ٢. القيادة التشريعية ٣. القيادة التنفيذية ٤. القيادة الفوضوية
٥	تصنيف المربع	٢٠٠٨	٥. النمط التشاركي ٦. النمط التحويلي ٧. النمط الاجرائي

المصدر: الباحث بالاعتماد على عدة مصادر.

سيتم اعتماد تصنيف (Neumann & Neumann, 1999)، ويتكون التصنيف من ثلاثة أبعاد تشكل المهارات الأساسية للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:
أ- تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة): وهي القدرة لدى القائد الاستراتيجي على رؤية

مستقبل المنظمة بصورة واضحة ومتكاملة، وتمثل رغبته في تغيير الوضع الحالي، وتبني أهدافا جديدة، وقدرته على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، وقدرته على رسم استراتيجيات بعيدة الأمد.

ب- التركيز: ويمثل قدرة القائد الاستراتيجي على تغيير وضع المنظمة الحالي عن طريق تبني الرؤى الجديدة، ويتضمن توفر القدرة لدى القائد على اقناع الآخرين برؤيته، وقدرته على وضع الارشادات اللازمة للوصول الى هذه الرؤية والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق الاستراتيجية القادرة على التنفيذ الفعال، وقدرته على تحفيز الآخرين.

ت- التنفيذ الاستراتيجي: وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عن طريق ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

٧. أدوار وممارسات القيادات الاستراتيجية

ان الأدوار التي تقوم بها القيادات الاستراتيجية تختلف كلياً عن تلك الأدوار التي كانت تقوم بها القيادات التقليدية، حيث يعهد بإدارة المنظمة بشكل استراتيجي الى ثلاث جهات، وهذه الجهات هي: القيادة العليا، ومساعدوها، والمستشارين الاستراتيجيين الذين يمكن للمنظمة أن تستعين بهم من الخارج، وتلقى مسؤولية قيادة المنظمة بشكل استراتيجي على عاتق القيادة العليا، وهذا يتطلب من القيادة العليا أن تتمتع بكل مواصفات الذكاء الحاد، ولا يمكن لقائد واحد أن يتولى جميع القضايا والموضوعات، وأن يديرها من القمة، لذا فان الدور الحقيقي للقائد الاستراتيجي يكمن في الكشف عن الطاقات الابداعية للتابعين، واستثمارها، وأن يعمل على جعل منظمته تتعلم التجديد والابداع بشكل مستمر، وقد حدد بعض الباحثين مهام القائد الاستراتيجي بما يلي: (يونس، ٢٠٠٢م، ص ٣٧-٤١)

- ١ - العمل على تحديد وتصميم غرض المنظمة ورؤيتها، وقيمها الجوهرية.
 - ٢ - تحديد الأطر العامة للاستراتيجيات، والسياسات، والهياكل التي تعمل على تحويل غرض، ورؤية، وقيم المنظمة الى قرارات عملية.
 - ٣ - تشكيل بيئة التعلم التنظيمي، عن طريق ممارسة دور المعلم والمدرّب والميسر للأمر، وبذلك يخلق بيئة وثقافة تنظيمية تشجع التابعين على الابتكار والابداع، وتطوير الأداء بما يحقق الأهداف الكبرى للمنظمة.
 - ٤ - تحقيق الفعل الايجابي للمنظمة تجاه البيئة، وحماية المنظمة والبيئة، وتعزيز اسهامات المنظمة في تعزيز العمل الايجابي، وأغراض المجتمع.
- يرى (فريدمان، ٢٠٠٦م) أن القيادة الاستراتيجية تحتاج الى الجمع بين الفن والمنهج، ويقصد بالفن التفكير الحر، والابداعي، والذي يتصف بالانطلاق كوضع الرؤى الاستراتيجية، واعداد السيناريوهات، وتحديد معايير صناعة القرارات، ووضع الثقافة الجديدة التي تتناغم استراتيجيا مع الامور السالفة الذكر، كما يعتبر المنهج أساسي في عمليات التفكير المتعلقة بوضع الاستراتيجية وفي تنفيذها، وقد حصل القادة على العديد من الفوائد عن طريق تبني مداخل منهجية في وضع الاستراتيجيات وفي تنفيذها، فالمنهج يمنع تحول الرؤية الى طموح يصعب تحقيقه، ويؤدي الى تحويل الرؤية الى حقيقة. (ص ص ٦-٧)
- ويرى بعض الباحثين أن أدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية تتمثل بما يلي: (جاد الرب، ٢٠١٢م، ص ص ٧٣-٩٧)
- ١ - تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: وذلك عن طريق تحديد رؤية ذات أمد بعيد لتحقيق الغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة لأجله، حيث تعكس هذه الرؤية الصورة المثالية التي تسعى المنظمة الى بنائها في المستقبل.
 - ٢ - استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها: وهي تشير الى موارد المنظمة وامكانياتها والتي تستخدمها كمصادر لتحقيق الميزة التنافسية.
 - ٣ - تطوير رأس المال البشري: حيث ينظر للمورد البشري كرأس مال بشري، ويسعى الى تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واعتبارها من القدرات التنافسية.

٤ - تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية: وذلك عن طريق دعم الثقافة التنظيمية الايجابية التي تحث على العمل والابداع والابتكار، والتغيير التدريجي للثقافة التنظيمية لتنفيذ استراتيجيات المنظمة بكفاءة وفاعلية.

٥ - التأكيد على الممارسات الأخلاقية: حيث أن كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية تزداد عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، وتعتبر مكملة للثقافة التنظيمية، والقائد الاستراتيجي يشجع هذه الممارسات على كافة المستويات، وبناء السمعة الايجابية للمنظمة، وتشير الدراسات الحديثة الى أن المنظمات بحاجة الى توظيف قادة استراتيجيون أخلاقيون، بحيث تكون الممارسات الأخلاقية جزء من رؤيتهم طويلة الأجل.

٦ - تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة.

لقد تحدث ستيفن كوفي عن ثلاث وظائف أساسية للقادة الاستراتيجيين وهي:

١ - الريادة والاكتشاف: وذلك بربط نظام القيم في المنظمة ورؤيتها برسالتها وبيئتها من خلال خطة استراتيجية

٢ - التمكين: وتتضمن اشعال المواهب الدفينة، والابداع والابتكار لدى الأفراد لإتمام المهمة .

٣ - الانتظام: وتتضمن التأكيد على الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والعمليات التي تسهم في تحقيق الرؤية والمهمة. (Covey, 1996: 149-159)

ويرى يونس (٢٠٠٢م) أنه يمكن اجمال أدوار القيادات الاستراتيجية ضمن المحاور التالية:

- ١ - تحديد الوضع الحالي للمنظمة.
 - ٢ - تحديد مستقبل المنظمة.
 - ٣ - صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها.
 - ٤ - تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته. ص ص ٤٥-٤٦.
- ويرى الطائي أن أهم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية تكمن في الأمور التالية: (الطائي، ٢٠١٢م، ص ٧)

١ - تحديد الوجهة الاستراتيجية للمنظمة، والمحافظة على الثقافة التنظيمية المترنة.

- ٢ - العمل على ايجاد الكفاءة في ادارة العمليات، وتفعيل نظام رقابي متناسق.
 - ٣ - فهم رؤية ورسالة المنظمة، وقيمها الجوهرية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية.
 - ٤ - تفحص عملية صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية، وايجاد بيئة تنظيمية داعمة لها.
 - ٥ - لعب دور النموذج المسهل لعمل الآخرين وتوليد الرغبة لديهم في العمل وزيادة نشاطهم.
- وترى بعض الدراسات أن هنالك خطوطا عريضة توجه السلوك الاستراتيجي للقائد للوصول الى الغايات الاستراتيجية للمنظمة، ومن أهمها: (يونس، ٢٠٠٢م، ص ٩٣)
- ١ - اسقاط الحاضر على المستقبل، ووضع افتراضات الواقع بصورة تستوعب تغيرات المستقبل.
 - ٢ - التعامل مع المستقبل بمرونة تقوم على الدقة في حصر التغيرات السريعة في بيئة المستقبل.
 - ٣ - استخدام أسلوب السيناريوهات باستمرار، والسؤال دائما: ماذا لو حدث كذا؟، وهذه تسهم في التعرف على الوضع الطارئ في المستقبل وتهيئة عوامل الاستجابة له
 - ٤ - عدم تجاهل عناصر المنظمة المهمة، وضرورة اشراكها في صناعة القرار المستقبلي.
- وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تختلف اختلافا كبيرا عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي قيادة ذات رؤيه، تقوم على تبني الابتكار والابداع، فلا تركز الى التقليد والروتين، وهي قيادة دائمة البحث عن التغيير والتجديد بما يتناسب مع معطيات البيئة، فهي قيادة ذات أفق واسع، ولها قدرة فائقة على التصور والتخيل، ورسم صورة ذهنية مستقبلية للمنظمة بالاعتماد على معطيات البيئة والخبرات السابقة، في رسم الصورة المستقبلية وتوقع التحديات والتهديدات، والاستعداد للتعامل معها، عن طريق القدرة الفائقة في رسم السيناريوهات المختلفة، واستثمار الطاقات الابداعية والابتكارية الكامنة لدى العاملين بالكشف عنها، وتشجيعها، وتبني العمل الفرقي والجماعي في عمليات التنفيذ، سعيا بالوصول بالمنظمة الى التميز والابداع. لكل ذلك فان أدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية تختلف عن أدوار وممارسات القيادات التقليدية، ويمكن اجمال أدوار القيادة الاستراتيجية من خلال الاجابة على ثلاثة تساؤلات كبرى وهي:
- ١ - أين نحن الآن؟ وهذا التساؤل يتطلب من القائد الاستراتيجي تقييم الوضع الحالي

للمنظمة، ومعرفة الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية.

٢- اين نريد أن نصل؟ وهذا التساؤل يعتمد على قدرة القيادة الاستراتيجية في التخيل والتصوير للوضع المستقبلي للمنظمة، والقدرة على رسم السيناريوهات المختلفة لما ستكون عليه الأوضاع المستقبلية، بالاعتماد على خبرات الماضي مروراً بوضع المنظمة الحالي، والقدرة على التوقع المستقبلي.

٣- كيف نصل الى هناك؟ وهذا يتطلب من القيادات الاستراتيجية اتخاذ كافة الوسائل والسبل الكفيلة بالعبور بالمنظمة من الوضع الحالي الى الوضع المأمول، وهذا يتطلب قدرات خاصة، واجراءات عملية تعمل على توفير كل وسائل التنفيذ، والقدرة على اقناع التابعين بضرورة التغيير، واجراء تغييرات تدريجية على الثقافة التنظيمية، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتبني وتشجيع الابتكار والابداع لدى العاملين، واستنهاض الهمم نحو التنفيذ الفعال، وتشجيع الممارسات الأخلاقية التي تدعم عمليات التنفيذ، والرقابة على عمليات التنفيذ الاستراتيجي، سعياً للوصول الى الوضع المأمول.

٨. اعداد وتنمية القيادات الاستراتيجية

لقد بين دركر أن القائد الاستراتيجي هو أحد أهم أركان النجاح في المنظمة، ولا يوجد بديل للقائد الاستراتيجي في تحقيق هذا النجاح، وقد بين أن الحاجة للكفاءات القيادية تتوازي مع التقنيات المتقدمة، وقد تتفوق عليها، علاوة على أن سلوك القيادة الاستراتيجية يساوي في أهميته سلوك المنظمة، وكلاهما يكمل الآخر، ونظراً لأن المنظمات غير مستقرة بسبب طبيعة أنشطتها، فان تفسير السلوك الاستراتيجي يرتبط بمتغيرات البيئة ومحاولات القيادة الاستراتيجية التكيف معها. (يونس، ٢٠٠٢م، ص ١٤٩)

وهناك العديد من الطرق التي يتم من خلالها اعداد القادة الاستراتيجيين من أهمها: (المربع، ٢٠١٢م، ص ٤٣)

١- اكتشاف القادة الاستراتيجيين ووضعهم في المكان المناسب، والاختيار السليم للقيادات الاستراتيجية.

٢ - المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار.

٣ - التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة.

٤ - التعليم والتدريب المستمر، والقُدوة الشاملة.

وهنالك العديد من الأساليب التي تستخدم عالميا في اعداد القيادات الاستراتيجية منها:

(يونس، ٢٠٠٢م، ص ص ١٥٧ - ١٥٨)

١ - الأسلوب الأنجلو أمريكي: يعتمد على التخطيط المسبق في اعداد القيادات الاستراتيجية

وفق مرحلتين: إما عن طريق البرامج التعليمية الجامعية وتزويد القادة بمدخل نظرية

في فنون القيادة ويكون خارج نطاق العمل، أو عن طريق البرامج التدريبية في معاهد

متخصصة لتدريب القادة على المزوجة بين النظرية والتطبيق.

٢ - الأسلوب الفرنسي: ويهتم بالتدريب في مواقع العمل، و الزج بالمتدربين في ممارسة

القيادة مع القادة الرسميين، ثم الانتقال بالمتدربين إلى التدريب خارج مواقع العمل

من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات لدعم الخبرات العملية المكتسبة

بالمفاهيم النظرية.

ويرى فريدمان أنه يمكن تحقيق أفضل قيادة استراتيجية من الناحية العملية عندما

يقوم القادة في المستويات العليا بما يلي: (فريدمان، ٢٠٠٦م، ص ٣٠٤)

١- تبني نموذج للتفكير الاستراتيجي، ورعايته ودعمه والمكافأة عليه.

٢ - الاهتمام بإعداد قادة قادرين على القيام بأدوارهم القيادية الاستراتيجية مستقبلا.

٣ - الاهتمام بالعملية الاستراتيجية كاملة والقيام بالخيارات الصعبة.

٤ - الاهتمام المبكر والدائم في الاعلان عن الاستراتيجية والتعريف بها،

٥ - وضع نموذج للدور الثقافي، ووضع نظم للأداء وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي.

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث أن هنالك العديد من الأساليب والطرق المستخدمة

في اعداد القيادات الاستراتيجية عالميا، اما عن طريق التدريب في معاهد وكليات تدريب

القيادات، أو من خلال برامج الدراسات العليا في جامعات ومعاهد متخصصة، أو

من خلال الزج بالقادة لممارسة القيادة الاستراتيجية عمليا جنبا الى جنب مع القادة الاستراتيجيين الخبراء في هذا المجال، وأيما يكن الأسلوب أو الطريقة، فقد باتت الحاجة ماسة الى اعداد القيادات الاستراتيجية القادرة على النهوض بالمنظمات والوصول بها الى التميز والابداع، وتقع هذه المسئولية بالدرجة الأولى على القادة الاستراتيجيين في المنظمات في الكشف عن القيادات بين المغمورين والمهمشين من مساعديهم، وممن هم تحت امرتهم، واعدادهم بمختلف أساليب اعداد القيادات الاستراتيجية من باب أن القائد يصنع قائدا، وتهيئتهم لتولي مهامهم المستقبلية، واكمال مسيرة البناء والعطاء في عالم متغير متسارع، تسوده الفوضى والاضطراب، فالمنظمات الصامتة تمتلئ بالأذكفاء، وتعتبر هذه المهمة من أهم المهام الأخلاقية للقيادة الاستراتيجيين.

سادساً: المنظمة Organization

١. مفهوم المنظمة

لقد وصف منظر وعالم الاجتماع ماكس فيبر (Max Weber) المنظمة بأنها أكبر اختراع حضاري وانساني (Ernest, 1965: 83)، وقد أكد على ذلك وليم وايت (W. Whyte) حيث أطلق على النصف الأول من القرن الماضي عصر المنظمة واصفاً بذلك تأثير المنظمة على الانسان، وطالب بفهمها لإجادة التعامل معها. (Whyte, 1957: 14)، ولقد أكدت العقود الأخيرة من القرن الماضي على حيوية المنظمات وضرورة وجودها، وقد فرضت المنظمات نفسها، وهو ما أكده كليج ودنكيرلي (Clegg & Dunkerley, 1980) واللدان رأياً أنه بما أن المنظمة لديها قوة وسيطرة على الانسان فهي حقيقية، وتبنى هال هذه النظرة الواقعية (Hall, 2001: 91).

خلاصة القول إن المنظمة واقع ملموس، يجري بداخله مئات التفاعلات ضمن بنية محددة، فما هي مضامين المنظمة؟

ويرى الطائي (٢٠١٣م) أن المنظمة: «وحدة اجتماعية تقوم بتحقيق أهداف معينة في ظل الظروف التي تعمل بها». ص ١٣٢

ويرى صالح وآخرون أن مضمون مفاهيم المنظمة يحتوي على ثلاثة اتجاهات وهي:

(صالح وآخرون، ٢٠١٠م، ص ص ٢١-٣٣)

الاتجاه الاول: يرى أن المنظمة صندوق أسود فالمنظمة عبارة عن تنظيم داخلي وهي نظام تعاوني مكون من شخصين أو أكثر لتحقيق هدف معين أو مجموعة أجزاء مترابطة ببعضها، ويتم التعامل معها كوحدة واحدة».

الاتجاه الثاني: يرى في المنظمة صندوق رمادي وهو منظور سلوكي، فهي محيط يقضي يقضي فيه الشحص كجزء كبير ومهم من حياته، وتعرف المنظمة وفقاً لهذا الاتجاه على أنها مجتمعات بشرية أنشأت لتحقيق أهداف معينة.

الاتجاه الثالث: يرى في المنظمة منظور بنائي متكامل وصندوق أبيض، فالمنظمة وفقاً لهذا الاتجاه تمثل مساحة بيئية تتفاعل مع بيئات خارجية أخرى.

وكنظرة فلسفية للمنظمات ترى ماري. جو هاتش (Hatch,2013: 1-5) ان النظر الى العالم بطرق مختلفة ينتج معرفة مختلفة وبالتالي تنتج وجهات نظر مختلفة مترافقة مع المفاهيم الخاصة بها والنظريات، وسوف يكون لديك قدرة أكبر لاختيار نهجا مفيدا للتعامل مع المواقف التي تواجهها في منطمتك.

وترى هاتش أن مفهوم المنظمة وفق مداخل الحداثة تعني كيانات حقيقية موضوعيا تعمل في العالم الحقيقي عندما تكون مصممة تصميمها جيدا وإدارتها جيدة، فهي أنظمة من القرارات والإجراءات يقودها المعايير العقلانية والكفاءة والفعالية نحو تحقيق الأهداف. ويرى أبو النصر أنه لا يوجد اتفاق لغاية الآن حول تحديد مفهوم المنظمة، وأن هنالك عدة مفاهيم للمنظمة منها: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٨٣)

المنظور السلوكي: يرى بأن المنظمة عبارة عن مجموعة من السلوكيات للأفراد والجماعات، وعمليات التفاعل فيما بينها داخل المنظمة.

المنظور الاجتماعي: يرى بأن المنظمة تنظيم اجتماعي يهدف الى تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للعاملين في المنظمة.

المنظور الهيكلي: يرى بأن المنظمة عبارة عن هيكل تنظيمي يحتوي على مجموعة من الأدوار عبر علاقات تبادلية.

المنظور الوظيفي: يرى بأن المنظمة عبارة عن جهاز يقوم بالعديد من الوظائف المختلفة والمنظمة.

المنظور الاداري: ينظر الى المنظمة على اعتبار مجموعة من العاملين رؤساء ومرؤوسين، لديهم قدرة على التواصل، والرغبة في العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة، ومخططة مسبقاً، وهي نظام مفتوح.

ويرى الباحث أن المنظمات تلعب دوراً بارزاً في حياة البشر في هذا الزمن، مما يتطلب النظر الى المنظمة نظرة شمولية ومن زوايا متعددة، وأي تعريف للمنظمة يجب أن يأخذ هذه النظرة الشاملة بعين الاعتبار، فهي منظور هيكلية، سلوكية، وظيفية، ادارية، اجتماعية، وحضارية.

وعليه يمكن تعريف المنظمة بأنها هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأدوار، وحشد من التفاعلات الاجتماعية، يحتوي مجموعة من التفاعلات السلوكية للأفراد والجماعات، تعمل كجهاز منظم يقوم بالعديد من الوظائف من خلال مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين القادرين على التفاعل والتواصل نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً، وهي نظام مفتوح على البيئة يؤثر ويتأثر بها بدرجة كبيرة جداً، وهي أفضل اختراع حضاري.

٢. تحديات المنظمة

تواجه منظمات العصر العديد من التحديات - نظراً لتفاعلها مع البيئة - والتي قد تسبب لها عرقلة في تحقيق أهدافها وتجسيد رسالتها وبلوغ غايتها، حيث يتطلب الأمر معرفة هذه التحديات، ودرجة تأثيرها، ووضع السيناريوهات المختلفة للتعامل معها، ويمكن اجمالاً أهم هذه التحديات فيما يلي:

١ - تسونامي المعرفة: ويتمثل في وجود مد معرفي يزيل معارف قديمة ويحل مكانها معارف جديدة، وهذا المد يريد ازالة كل ممارسات القرن العشرين والتي ذكرها الهواري بما يلي: (الهواري، ٢٠٠٠م، ص ص ٥٠-٥١)

- موارد بشرية غير ماهرة ومدراء يهربون من التغيير.

- هياكل تنظيمية هرمية.

- غياب الرؤية المستقبلية المشتركة.

- سيطرة أنظمة التشغيل البطيئة، وغياب ثقافة الانجاز.
- ويحل بديلا عنها نظرة تستوعب الممارسات التالية: (العامري، ٢٠٠٨م، ص ص ٤٥-٤٧)
- المنظمة هيكل معرفي (معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة)
- الاهتمام بالبحث والتطوير والابداع
- ادارة تنوع الموارد البشرية، وادارة المسار الوظيفي أساس تكوين محفظة العامل.
- المدير المعاصر ريادي تكنولوجياي يزرع الثقة لدى العاملين، ويتبنى المخاطرة
- العولمة مصدر المنافسة والتميز والبقاء.
- ٢ - تحدي القيادة والموارد البشرية وتشمل: (العنزي، ٢٠٠٨م، ص ص ١-١٨)
- ظهور مداخل جديدة للقيادة
- رأس المال الحقيقي هو رأس المال الفكري
- صعوبة ادارة الموارد البشرية
- ادارة العمالة المؤقتة والطارئة
- عولمة الموارد البشرية.
- ٣- تحدي الأمراض التنظيمية: وتشكل تحد كبير على صحة المنظمة ومسارها ومن أهمها:
- (الكيسي، ٢٠٠٦م، ص ص ١١-٢٤)
- أمراض الحجم والسعة
- أمراض فكرية ومنهجية
- أمراض دورة الحياة المتخصصة
- أمراض الاتصال وخلل الحواس التنظيمية
- أمراض العصابية التنظيمية
- أمراض تقييد الحريات وتنميط السلوك.
- ٤ - تحدي الهندسة المعمارية التنظيمية: ويتمثل بظهور أشكال جديدة من الهياكل مثل:
- التنظيمات المرنة

- التنظيمات المصفوفية

- التنظيمات الافتراضية

- التنظيمات الشبكية

- التنظيمات المقلوبة

٥ - تحدي الحفاظ على البيئة وضمان سلامتها.

ويرى الباحث وتعقبا على ما ورد سابقا أن المنظمات شأنها شأن الكائنات البشرية تولد وتنمو وتكبر وتمرض وتموت، ولا بد من وجود المنظمات لتلبية احتياجات البشر والاسهام في رقي وتقدم المجتمعات، وهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد والمجتمعات، والمنظمات تواجه العديد من التحديات التي يجب تناولها بالتحليل الدقيق، كما يجب معرفة آلية تنفيذها على أرض الواقع، فالإنسان يولد ويعيش ويموت في المنظمات.

سابعاً: الذكاء التنظيمي Organizational Intelligence

١. مفهوم الذكاء

لغة: ظهرت الكلمة (Intelligence) على يد الفيلسوف الروماني شيشرون، ومن ثم انتقلت الى القواميس الانجليزية والفرنسية، وتعني الذهن (Intellect)، الفهم (Understanding)، والحكمة (Sagacity)، لذا نجد أن الفلاسفة قد تناولوا النشاط العقلي قبل تناوله من قبل علماء النفس، وذلك باتباع المنهج العقلي.

وفي اللغة العربية فان كلمة ذكاء مشتقة من الفعل ذكا، ويذكر المعجم الوسيط أصل هذه الكلمة (ذكت النار، ذكوا وذكا وذكاء)، فيقال ذكت النار أي اشتد لهبها واشتعلت، ويقال ذكت الشمس، أي اشتدت حرارتها، وذكت الحرب أي اتقدت، وذكا فلان ذكاء أي سرعة فهمه وتوقده. (العبادي، ٢٠١٢م، ص ٨٦٠)

وتفيد الكلمة في اللغة معنى الانتشار والذيع، فيقال ذكا المسك، أي سطعت رائحته وانتشرت، وتعني كذلك التهام والكمال، فالذكاء في السن كماله وتمامه، والذكاء في الفهم تمام الفهم وسرعة القبول، والمذكيات هي الخيل التي تم سنها وكملت قوتها. (زريق، ٢٠٠٢م، ص ١٤)

ب. مفهوم الذكاء اصطلاحاً

أورد صالح وآخرون جملة من المفاهيم الاصطلاحية للذكاء بناء على تعريفات مجموعة من الكتاب والباحثين منها: (صالح، ٢٠١٠م، ص ١٠٢)

تعريف ستيرن (Stern): «القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف، وحل المشكلات الاجتماعية»

تعريف ابنغهاوس (Ebbinghaus): «القدرة على التركيب»

تعريف ويسلر: « قدرة الفرد الشاملة للعمل بشكل هادف، والتفكير بعقلانية، والتعامل بفاعلية مع البيئة»

تعريف هيم (Heim): « قدرة يمكن قياسها، وتتمثل في النجاح باجتياز اختبارات الذكاء، وقدرة الفرد على الأداء الجيد في تلك الاختبارات».

ويرى أبو النصر أن مفهوم الذكاء عند العامة مرادف لكلمة النباهة، وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الشخص، ومدى تبصره بالعواقب، والقدرة على تحقيق الأهداف، وقد أورد تعريفات مختلفة تبين اختلاف علماء النفس حول المفهوم منها: (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٨٥)

- قدرة العقل على اقامة علاقات منطقية بين الأشياء، في مواجهة الظروف الجديدة، من أجل التكيف معها.

- قدرة الفرد على التعلم والتفكير المجرد، وحل المشكلات من أجل التوافق مع البيئة والمواقف الجديدة.

- القدرة على التكيف والمرونة تجاه المواقف والمشكلات.

وفي يعرف ابو النصر (٢٠٠٨م) الذكاء بأنه: « القدرة على التعلم والتكيف والمرونة، والتصرف تجاه المواقف والمشكلات، والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً، موجهاً نحو هدف ما».

ويرى الطائي (٢٠١٣م) أن الذكاء هو «القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة». ص ١٣٢

ويرى صالح وآخرون أن الذكاء يمكن أن يتواجد في عدد من المستويات، وذلك يعني أن الأذكىاء ليسوا بمستويات متساوية من الذكاء، وأنه يتم التمييز بينهم باعتماد مقاييس ومؤشرات مستويات الذكاء، ويصنفون مستويات الذكاء على النحو التالي: (صالح وآخرون، ٢٠١٠م، ص ص ١٠٣-١٠٤)

- العبقرية: وهي أعلى مستوى في الذكاء، وتمثل قوة الخلق والتميز والتوليد.
- الأملية: المتوقد الذكاء، سريع الفطنة والتميز.

- اللوذعية: وهو انسان ذكي الذهن، فصيح اللسان، ويضرب به من كانت آراؤه مصيبة، وأحكامه دقيقة.

ويرى الباحث أن ما يجمع بين التعريفات السابقة هو أن الذكاء يعتمد على قدرات الفرد العقلية في التفكير العقلاني والمنطقي المجرد، والقدرة على الفهم والتكيف مع المواقف والظروف المختلفة، والأوضاع الجديدة، والقدرة على التعلم والتصرف حيال المواقف والظروف.

ويمكن تعريف الذكاء على أنه قدرة الفرد على التفكير العقلاني والمنطقي، والقدرة على التحليل والفهم والتكيف مع المواقف والظروف البيئية المختلفة، والتصرف حيالها بما يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

٣. الذكاء التنظيمي Organizational Intelligent

وقد عرف صالح (٢٠١٠م) الذكاء التنظيمي على أنه: «القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الادارة)، بالذهن المتوقد، وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي، واستكشاف مواطن الأمور من ظواهرها من جهة، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها، واعادة تدويرها وتهيئتها للاستعمال تحت أي ظرف من جهة أخرى، لمواجهة المواقف وحل المشكلات، وصناعة القرارات للتكيف مع ظروف البيئة بمختلف أشكالها، واحداث عمليات التغيير والتطوير، وتحقيق الأهداف المرسومة». ص ص ١٠٤-١٠٥

وأورد العبادي (٢٠١٢م) تعريفات متعددة للذكاء المنظمي لمجموعة من الكتاب والباحثين منها:

- تعريف (Simi): « المقدرة الفكرية للمنظمة لحل المشكلات التنظيمية، من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية»

- تعريف (Hanebeck): «مقدرة المنظمة للمحافظة على المعرفة المتاحة، وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة، وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما، أي المقدرة على إيجاد أجوبة للأسئلة الجديدة، وقيمة هذه الأجوبة تتمثل في الوقت المستغرق لإيجاد الجواب، فضلاً عن وجود الجواب نفسه». ص ٨٦١.

وترى خفاجي (٢٠١٠م) أن الذكاء المنظمي هو «طاقة المنظمة لتحريك جميع قواها الذهنية، وتركيز تلك القوى الذهنية لإنجاز رسالتها فهو تجسيد للذكاء الجمعي». ص ٦٤ ويرى العبادي أن هنالك ثلاث مستويات للذكاء التنظيمي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) مستويات الذكاء التنظيمي

مجال الاختلاف	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
تركيز الأعمال	تحقيق الأهداف طويلة الأجل	ادارة المبادرات التكتيكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	ادارة عمليات الأعمال اليومية
المستخدم الرئيسي	المدراء في الادارات العليا	مدراء الادارات العملية	مدراء الأنظمة التشغيلية
الأفق الزمني	أكثر من سنة	أيام الى سنة	يومي
البيانات	تاريخية	تاريخية	يومية

المصدر: العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، الذكاء التنظيمي كمارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي، ص ٨٦٢.

ويعتبر الذكاء التنظيمي هو ذخيرة الادارة كما يرى صالح وذلك للأسباب التالية: (صالح، ٢٠١٠م، ص ص ١٠٧ - ١٢٠)

إنه يمثل ذهن الادارة المتوقد، ويجسد القوة المحركة لموارد وطاقات واستعدادات المنظمة للتعامل مع التحديات، ويسهل عملية الفهم لضرورة ربط الادارة بالقيادة، ويحقق جودة رأي القرارات في ظل الظروف المعقدة، ويكسب المنظمة قوة في بلوغ النجاح، فهو ذاكرة الإدارة المتجددة، ويسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

ويرى الباحث أن الذكاء التنظيمي يشبه ذكاء الانسان الفرد، فهو يتمثل بقدرة عقل المنظمة (قيادتها) على سرعة الفهم، واكتشاف المعارف الجديدة، وتحريك جميع القوى الذهنية في المنظمة، وتوظيف المعارف الجديدة، والمعلومات المتاحة، والقدرات الفنية والبشرية لإحداث عمليات التطوير والتغيير من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ثامناً: الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

لقد ظهر الذكاء الاستراتيجي كأحد الأدوات الفاعلة والتي تسهم بشكل كبير في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، ومساعدتها في الحفاظ على مكانتها، وقراءة مستقبلها، ومساعدة قياداتها على استشعار الفرص البيئية، والتكيف مع المتغيرات المحيطة. (قاسم، ٢٠١١م، ص ٢)

لقد بدأ استخدام هذا النوع من الذكاء في العمليات العسكرية، وقد تم توظيفه من قبل صن تزو (Sun Tzu)، وذلك عندما قال: « ان ما يمكن القائد الحكيم ذو الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة»، وتعتبر وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) أول من طبق هذا النوع من الذكاء في اتفاقيات الحد من التسلح، عن طريق اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، وتقديمها لصانعي القرار بصورة ذكاء نهائي، وقد استخدم هذا النوع من الذكاء صناعة القرارات الرئاسية للدول، وقرارات سياساتها الخارجية، كما استخدم من قبل وكالات انفاذ القانون، عن طريق جمع المعلومات البيئية، وتحليلها، واعتمادها في صناعة القرارات، وقد قامت العديد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي، وذلك لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وقد قامت العديد من المنظمات بتشكيل وحدات للذكاء الاستراتيجي فيها لتكون مهمتها توفير المعلومات التي تدعم صناعة القرار فيها، وظهرت وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في العديد من الشركات، وتم انشاء مراكز أبحاث الذكاء الاستراتيجي، وبدأت الكثير من الجامعات تدريس الذكاء الاستراتيجي لبعض التخصصات فيها. (صالح، ٢٠١٠م، ص ص ١٣٣ - ١٣٧)

١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وهناك ثلاثة اتجاهات فكرية حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما يلي:

الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عملية أو أداة لجمع المعلومات وامتداد قادة المنظمات بها ليتمكنوا من اتخاذ القرارات، وتمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها منظماتهم، ومن ثم القيام بعملية تحليل هذه البيانات والمعلومات لزيادة قدراتهم على التنبؤ، والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع البيئة وتغيراتها. (قاسم، ٢٠١١م، ص ١٨)

الاتجاه الثاني: يقوم على أساس أن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كافة القضايا التي تؤثر على عمل المنظمة على المدى الطويلة والمتوسطة، حيث يساعد المنظمة على مواجهة التهديدات، واقتناص الفرص الممكنة. (صالح، ٢٠١٠م، ص ١٤١)

الاتجاه الثالث: يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية لقادة المنظمات، وهذا الذكاء يتكون من خمسة عناصر وهي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، والشراكة). (قاسم، ٢٠١١م، ص ١٨)

٢. الفرق بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المصطلحات

الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي

يعتمد على الذكاء التكتيكي لوضع أساس العمل الفوري، فهو ذكاء عملياتي، ولا يعتمد على الحدس والتنبؤ، ويعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء، ويعتمد على مصادر محدودة في الحصول على المعلومات، وتخصص له موارد محدودة، بينما يعتمد الذكاء الاستراتيجي على الحدس والتنبؤ، ويقوم على التحليل والتوجه المستقبلي، ويقود المنظمة الى الرؤية المستقبلية، ويعتمد على مصادر متعددة في الحصول على المعلومات، وتخصص له موارد كبيرة. (قاسم، ٢٠١١م، ص ص ٢١-٢٢)

الذكاء الاستراتيجي وادارة المعرفة

تعتبر ادارة المعرفة عملية شاملة لجمع المعلومات، وتنظيمها، ومن ثم تقديمها بأسلوب يؤدي الى تحسن مستوى إدراك العاملين في مجالات معينة، وتساهم في مساعدة المنظمة

على اكتساب رؤية من خبراتها، وتركز على الحصول على المعرفة، و تخزينها واستخدامها في التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات، وهي بذلك تتشابه مع الذكاء الاستراتيجي من حيث أنه يتعلق بجمع المعلومات وتنظيمها وتقديمها لصانعي القرارات في الوقت المناسب. (صالح، ٢٠١٠م، ص ١٤٤)

الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي يقوم على أساس الاستغلال الذكي للفرص عن طريق الانفتاح على الخبرات الجديدة بما يسمح لقادة المنظمة والعاملين فيها من توظيف ذكائهم في استثمار الاستراتيجيات البديلة والمرتبطة ببيئة الأعمال المتغيرة، وتعتبر عملية التفكير الاستراتيجي عملية عقلية تظهر أهميتها في المواقف التي تصبح فيها المعرفة وسيلة لفهم الكيفية التي تتغير فيها الظروف وأيلتقي مع الذكاء الاستراتيجي في كونه أحد الوسائل التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية، وفي دعمها لصناع القرار في المستويات العليا وظهور فوائدها في المدى الطويل. (Skinner et al, 1997: 186)

٣. أهمية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي حصن المنظمة الحصين الذي تلوذ به لما يلعبه من دور بارز في كل مرحلة من مراحل استراتيجياتها وعملياتها، وتظهر أهمية هذا النوع من الذكاء في ادارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ويجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر لها فرص النجاح، ويسهم في اعداد القيادات، ومساعدتهم على قيادة المنظمة. (Maccuby & Scudder, 2011: 32)

ويستمد أهميته من كونه جزء من ثقافة المنظمة، حيث يعمل على تعزيز العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات، ويقدم المعلومات لجميع الأقسام في المنظمة، والعاملين لضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (Tham & Kim, 2002: 2-3).

وتظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة على التعلم الجماعي، حيث يعتبر أداة بناء منظمات المستقبل، وأحد العوامل الهامة لتطوير الابتكار لدى المنظمات، ويسهم في بناء الذاكرة التنظيمية. (قاسم، ٢٠١١م، ص ٢٩)

٤. أهداف الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تحقيق الأمور التالية:

- ١- توفير معلومات تنبؤية مبكرة حول ما يحيط بالمنظمة من تهديدات، واتخاذ أفضل الاجراءات الوقائية حيالها.
- ٢- مساعدة المنظمات على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية القائمة والمستقبلية.
- ٣- تسهم في تكوين قناعات راسخة لدى صانعي القرارات.
- ٤- مساعدة المنظمات على جمع الملومات، والتوصل الى المعرفة المسبقة.
- ٥- مساعدة المنظمة على العمل بذكاء، من خلال الاختيار المنسق والمفاضلة بين المعلومات التي يتم جمعها. (صالح، ٢٠١٠م، ص ص ١٧٣-١٧٤)

تاسعاً: المنظمة الذكية Intelligent Organization

يعتبر النظام المؤسسي خطوة حضارية في طريق الرقي والتقدم، وهو البديل الأمثل للنظام الفردي، وتواجه الأنظمة المؤسسية عبر دورات حياتها الكثير من التحديات والعثرات، مما يلزمها التغيير والتطوير، ولا يمكن ذلك الا من خلال تطبيق أنظمة المنظمات الذكية، كما أن معظم المنظمات التي فشلت في العصر الحاضر كان السبب في فشلها وسقوطها عدم قدرتها على مواكبة التغيير والتطور، وأن القاسم المشترك بين المنظمات الناجحة التي استطاعت مقاومة رياح الاضطراب والفشل هو التنوع وتبني أساليب المنظمة الذكية والتي مكنتها من التكيف والاستجابة لعوامل البيئة لخارجية.

لقد شهد العالم تغييرات كبيرة، وسريعة شكلت ضغوطا متزايدة على المنظمات ودفعتها نحو اعادة التفكير في كيفية أداء أعمالها، وأسهمت بدرجة كبيرة في نقل اهتمام المنظمات من التركيز على الأصول المادية الملموسة، الى الاهتمام والتركيز على الأصول غير الملموسة، واستخدمت المبادرات والأفكار الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية مثل ادارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، والهندرة، و٦ سيجما، وذلك للمساعدة في أداء الأعمال. (القاسم، ٢٠١٠م، ص ١)

وتقول عجيلات (٢٠١٣م) «لقد أكد الكثير من الباحثين على ضرورة أن تقوم المنظمات

بتجديد نفسها باستمرار، وأن تتوفر لديها القدرة على اجراء التحولات المستمرة، وأن تحافظ على استدامة ادراكها لغاياتها وتوجهاتها، وقد قام الباحثون بوصف المنظمات التي تسعى الى التجديد، والتكيف مع بيئاتها بالعديد من الأوصاف تعبر عن هذه الحالة من التجديد والتكيف، والسعي للبقاء بداية بالمنظمات ذاتية التقييم، مروراً بالمنظمات المتعلمة، ووصولاً الى المنظمات الذكية، والتي يرتبط مفهومها بالإبداع في عالم يسوده الغموض والتعقيد». ص ص ١٦-١٧

يقول العبادي (٢٠١٢م) «ان المنظمات التي لديها الطموح بأن تصبح منظمات ذكية هي التي ستتمكن من النجاح والتفوق في ظل البيئات المعقدة والمضطربة، وهي القادرة على مواجهة التغييرات والتحولات، ويتطلب الأمر من القائمين على هذه المنظمات أن يكرسوا جهودهم لتحقيق مستويات الذكاء المختلفة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، ومطلوب من المنظمة التي تسعى لأن تكون ذكية الاجابة على التساؤل: كيف تصبح منظمة ذكية؟، وعليها أن تنسى جميع أساليب أداء الأعمال القديمة لتحقيق أعلى مقاييس الذكاء». ص ٨٥٩ ويرى العطوي (٢٠٠٩م) «أن الذكاء المنظمي أحد أهم موارد المنظمة المعرفية، والذي يكسبها القدرات الفائقة، ويمكنها من احداث التغييرات والتحولات، والقدرة الفائقة في التعامل مع الظروف المفاجئة، وظروف الأزمات التي تعصف بها، بل يقدم وصفة فكرية تتصف بالتعامل الاستباقي والأمثل عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية، فهو فرصة ثمينة لجعل منظماتنا أكثر نجاحاً». ص ٥٨

١. مفهوم المنظمة الذكية

يرى العطوي أن كلمة ذكي (Intelligent) قد تم استخدامها في نهايات القرن الرابع عشر لوصف الانسان، واستخدمت منذ بدايات القرن التاسع عشر لوصف الحيوان، كما استخدمت لوصف الآلات والأجهزة منذ عام ١٩٦٠م، وأن استخدام هذه الكلمة في وصف المنظمات فيوجد خلاف بين الكتاب والباحثين حول بدايته ومصادره، ويرى أن هنالك ثلاثة مصادر في هذا الصدد وهي: (العطوي، ٢٠٠٩م، ص ص ٦٠ - ٦١)

- المصدر الأول: تعود جذور المصطلح لليابانيين، وتحديدًا لورقة بحثية قدمها (Tekehiko Matsuda) في مؤتمر عقد في باريس عام ١٩٩١.

- المصدر الثاني: استخدام المصطلح في المؤتمر السنوي الذي عقد عام ١٩٨٧ في هاواي (Hawaii) حول علوم النظام، والمحاضرات المتعلقة بالذكاء المنظمي المقدمة من قبل (G.P. Huber).

- المصدر الثالث: ظهر المصطلح عام ١٩٦٧م على يد (Wilensky) في كتابه الموسوم بـ «الذكاء المنظمي»، وقد حصل الكتاب في ذلك الوقت على جائزة حسبها أشارت شركة أمازون (Amazon) للطباعة والنشر.

ويرى الطائي أن ظهور المنظمة الذكية كمفهوم حديث، قد أكد بداية على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة، ثم تطور من داخل المنظمة ليشمل تطور المنظمة بالمجمل نظرا للضرورة التي اكتسبها من داخل المنظمات، وأصبح يشمل المنظمة الذكية ككل متكامل، وهو يرى أن المنظمة الذكية خليط من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا العالية والحديثة. (الطائي، ٢٠١٣م، ص ١٣٢)

لقد ظهر مفهوم المنظمة الذكية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وقد عرفها Matheson & Matheson بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، والتي تنتج أفضل فرص توليد القيمة، وتصرف المنظمة الذكي يكون بالتنفيذ الفعال لهذه القرارات. (Matheson & Matheson, 1998: 16).

يرى أبو النصر أنه يمكن تعريف المنظمة الذكية بعدة تعريفات على النحو التالي: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ص ٩٧ - ٩٨)

- المنظمة التي لديها درجة عالية من الذكاء.
- المنظمة المتميزة والتي لديها قدرات واضحة.
- المنظمة التي تحقق أهدافها بنجاح بارز.
- المنظمة التي تعتنق فلسفة ومبادئ ادارة الجودة الشاملة وتطبقها.
- المنظمات التي تؤمن بإدارة المعرفة، وتتصف بخصائص المنظمة المتعلمة، والاستفادة من التعلم في معالجة المشكلات التي تواجهها.
- المنظمة تحرص على تنمية التفكير الابداعي، والابتكاري لدى العاملين، وتهتم به.

وترى عجيات (٢٠١٣م) أن المنظمة الذكية هي: «المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية النوعية، وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص في توليد القيمة، لتبقى عالية الأداء، وقادرة على الاستمرار في النمو والنجاح، وهي التي تتعلم وتكيف مع البيئة باستمرار». ص ١٣

ويرى بعض الكتاب أن المنظمة الذكية هي المنظمة عالية الأداء. (Finkelstein & Jackson, 2005: 5)

وهناك من يرى أن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية ذات النوعية وتنفذها بشكل فعال لاستثمار أفضل الفرص لخلق القيمة، ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح ومهيمنة على السوق» وهي المنظمات القادرة على التكيف مع بيئتها باستمرار. (القاسم، ٢٠١٠م، ص ٦)

وقد عرفها آخرون بأنها المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. (صالح، ٢٠٠٩م، ص ١٧٢)

ويرى العبادي أن المنظمة الذكية هي التي توفر لأفرادها العاملين أدوات النجاح اللازمة لجعل أعمالهم أكثر سهولة والذي يجعلها أكثر بقاء في عالم الأعمال المتغير وبالتالي تصبح أكثر كفاءة عندما يقومون بإدارة أعمالهم بشكل أفضل (العبادي، ٢٠١٢، ص ٨٦٢)

ويرى (wiig, 2000: 2) أن المنظمة الذكية هي المنظمة التي لديها القدرة الفائقة في التعامل مع متطلبات الحاضر، والقدرة الفائقة في مواجهة التحديات المستقبلية، وهي المنظمة التي تهتم بنجاحاتها، وتتجاوز الأداء اليومي الى الأداء المستقبلي والمستدام على المدى البعيد.

ويرى (Vickers, 2000: 135) أن المنظمة الذكية هي المنظمة الناجحة التي تستخدم استراتيجيات طويلة المدى، من أجل تحقيق مكاسب مستدامة على المدى الطويل، حتى لو أدى ذلك الأمر الى التضحية بالمكاسب الآنية.

ويمكن اجمال أهم تعريفات المنظمة الذكية في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) أهم مفاهيم المنظمة الذكية

م	الباحث	المفهوم
١	Matheson & Matheson, 1998	المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، والتي تنتج أفضل فرص توليد القيمة
٢	Wiig, 2000	المنظمة التي لديها القدرة الفائقة في التعامل مع متطلبات الحاضر، ولديها القدرة الفائقة في مواجهة التحديات المستقبلية، وتتجاوز الأداء اليومي الى الأداء المستقبلي والمستدام على المدى البعيد
٣	Vickers, 2000	المنظمة الناجحة التي تستخدم استراتيجيات طويلة المدى من أجل تحقيق مكاسب مستدامة على المدى الطويل، حتى لو أدى ذلك الى التضحية بالمكاسب اليومية
٤	Finkelstein & Jackson, 2005	ركزا على الذكاء الجماعي، واعتبرا المنظمة الذكية هي التي تتخذ القرارات الاستراتيجية ذات النوعية وتنفذها بشكل فعال
٥	أبو النصر ٢٠٠٩	- المنظمة التي لديها درجة عالية من الذكاء - المنظمة المتميزة - المنظمة التي لديها قدرات واضحة - تعتنق مبادئ وفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبقها - تعمل على تنمية التفكير الابداعي - تلتزم ثقافة وأخلاق المجتمع
٦	صالح وآخرون، ٢٠٠٩	المنظمة التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات من خلال نظام قيمى يعتمد الشفافية والافصاح، وينبذ الهياكل الهرمية.

المصدر: من اعداد الباحث

ويرى الباحث أنه ومنذ منتصف القرن الماضي، وكرد فعل على النظرية البيروقراطية وسلبياتها، فقد ظهرت العديد من الدعوات التي نادى بتعديل البيروقراطية، ومن ثم ايجاد بديل لها، أو حتى نسفها من جذورها، وأخذ الكتاب والباحثون يدعون الى ايجاد منظمات تناسب روح العصر، وقد ازداد الأمر ضراوة مع نهايات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وخاصة في ظل العولمة وتحدياتها، فتحوّلت الدعوة الى ايجاد منظمات قادرة

على الصمود أمام تحديات هذا العصر، فظهرت مسميات عديدة للمنظمات التي يمكن أن تقوم بهذا الدور الجديد للمنظمات، ومن بين هذه المسميات المنظمة الذكية.

وتعقيباً على ما سبق، وبعد استعراض العديد من التعريفات المتعلقة بالمنظمة الذكية فإنه يمكن تعريف المنظمة الذكية بأنها: المنظمة التي تتصرف بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل، والتي تهتم بشكل كبير بحيويتها ونجاحها، وتنظر إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، وإلى الأداء المستدام على المدى البعيد، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، وتطبق أفضل الممارسات الإدارية، وفي هذه الدراسة لا يقصد بالمنظمة الذكية المنظمة التي تطبق الحكومة الاليكترونية، وتستخدم التقنيات العالية، وإنما يقصد بالمنظمة الذكية المنظمة التي تمارس أعمالها بذكاء.

٢. خصائص المنظمة الذكية

وحتى تكون المنظمة ذكية لابد وأن تتوفر فيها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تميزها عن المنظمة التقليدية، وقد تبينت آراء الكتاب والباحثين حول هذه الخصائص ونسوق فيما يلي مجموعة من الآراء بهذا الشأن

يرى أبو النصر أن المنظمة الذكية هي التي تتوفر فيها المقومات التالية: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ص ٩٨ - ٩٩)

- ١ - الالتزام بمبادئ الإدارة ومواجهة لتحقيق وظائف الإدارة.
- ٢ - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- ٣ - الكفاءة والفعالية في تحقيق النتائج والوصول الى الأهداف المطلوبة.
- ٤ - الابداع والابتكار من خلال التجديد والتغيير الايجابي.
- ٥ - مراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع.

ويرى آل الشيخ أن المنظمة الذكية هي المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، وأن المنظمة الذكية تساندها أربع خصائص وهي حب الاستطلاع، والترابط، والثقة والتسامح، وتمتاز بعدة مميزات من أهمها: (آل الشيخ، ٢٠١٤م، ص ١)

١ - الأسلوب المنظم في حل المشكلات وتطبيق المبدأ التجريبي.

٢ - التعلم من التجارب الذاتية ومن تجارب الآخرين.

٣ - نقل المعرفة .

ويرى الخزامى أن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تلتزم بمعايير الجودة الشاملة، فهو يرى أن ذكاء المنظمة = جودة أدائها، وتحدث عن المنظمة الذكية طبقاً للمعايير الأمريكية، ورأى أن المنظمة الذكية هي التي تلتزم بمعايير منظومة (بالدرجج) المتكاملة. (الخزامى، ٢٠٠٠م، ص ٥)

وقد حدد الطائي خصائص المنظمة الذكية بما يلي: (الطائي، ٢٠١٣م، ص ١٣٥)

الابداع والابتكار ومواجهة المخاطر والسيطرة، والاستقلال وتحقيق الطموحات والدافع وتمثل قدرة المنظمة على منح الحوافز للأفراد وتقسيم العمل والرؤية المستقبلية. يعتمد بناء المنظمة الذكية اعتماداً كبيراً على الذكاء العاطفي، إلا أن النظرة التقليدية تقوم على الاعتقاد بأن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تحوي ضمن كوادرها البشرية الكثير من الحاصلين على أرفع الشهادات، وعلى أعلى معاملات للذكاء، ويرى دانييل جولمان أن هنالك العديد من الأسباب الحقيقية التي تجعل من الذكاء العاطفي هو المؤشر الأصدق على أداء المنظمة، ويرى أن الذكاء العاطفي يتطور بتطور المراحل العمرية، فالشركات التي لديها موظفين قدماء تكون أذكى من الناحية العاطفية من غيرها، وعلى المنظمات التي تسعى لأن تكون ذكية الاهتمام بموضوع الذكاء العاطفي. (جولمان، ٢٠٠٠م، ص ٣٠ - ٣٥)

وقد أوضح كلارك وكليج (Clarke & Clegg, 2000:59) أن المنظمة الذكية هي منظمة مستدامة، وحسب اعتقادهما فإن هنالك وجهان لاستدامة المنظمة الذكية وهما: فالأول يركز على الاستمرار، والثاني يركز على التجديد، والمعنيان مرتبطان ببعضهما، وقد أشارا إلى أهم خصائص المنظمة الذكية على النحو التالي:

١ - الحساسية للبيئة: تمثل قدرة المنظمة على الاستشعار والتكيف مع البيئة.

٢ - تماسك المنظمة والشعور بالهوية الذاتية.

٣- اللامركزية والتسامح: حيث تسمح أنظمة المنظمة بالتجريب المقبول، وبناء العلاقات البناءة داخليا وخارجيا.

٤- التحكم بالنمو والتطور وتحديد الاتجاه.

ويرى الحمداني أن المنظمة الذكية هي المنظمة المتعلمة «Learning Organization» التي تتبنى النظام المؤسسي كبديل عن النظام الفردي، حيث اثبتت الاحداث التاريخية للمنظمات الناجحة والتي استطاعت تجاوز العقبات، وعملت على التغيير، وأصبحت منظمات متميزة وجد أن القاسم المشترك بينها هو تبني مبادئ المنظمة الذكية التي مكنتها من الاستجابة للمتغيرات البيئية والذي مكنها من بلوغ الذكاء والتي تتوفر فيها مايلي: (www.alsohof.net/news)

١- الذكاء العاطفي: الذكاء العاطفي ينطبق على الأفراد وينطبق على المنظمات.

٢- حب الاستطلاع والتعلم.

٣- المنهج الاستراتيجي في الإدارة وهو أحد أساليب التفكير الابداعي والابتكاري ويسهم في تحقيق الأهداف.

٤- النظر الى المنظمة ككائن حي: وتتكون من أربعة أبعاد: الجسد والعقل والقلب والروح.

وقد أشار العبادي الى أن أهم خصائص المنظمة الذكية مايلي: (العبادي، ٢٠١٢م، ص

(٨٦٢

١- قابلية المنظمة العالية لإدراك المعلومات المعقدة في البيئة الخارجية.

٢- القدرة العالية لدى المنظمة في الاستجابة لهذه المعلومات بالطريقة المناسبة.

٣- قدرة المنظمة على التعلم بسرعة كبيرة.

وقد حدد (Sydanmaanlakka, 2002: 167 – 171) خصائص كثيرة للمنظمات الذكية من

أهمها: الرؤية الاستراتيجية الواضحة، الهياكل التنظيمية التي تدعم التجديد، وجود ثقافة

تشجع التعليم، تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر للمورد البشري كمورد رأسمال

بشري، ولديها القدرة العالية على التغيير، ولديها فرق عمل متماسكة.

ويرى بعض الباحثين أنه وفي ظل اقتصاد المعرفة لن يبق على قيد الحياة سوى المنظمات التي تتمتع بالمرونة والرشاقة والمنظمات التي تتمتع بالذكاء، ولديها السرعة الفائقة في الاستجابة للمتغيرات والظروف التي من الصعوبة التنبؤ بها، والتي تقدم منتجاتها وخدماتها في الزمان والمكان الصحيحين (بوزيان، ٢٠١٢م، ص ٦).

وتعقياً على ما سبق يرى الباحث بأنه يمكن اجمال أهم خصائص المنظمة الذكية بما يلي :

- ١ - القابلية العالية لإدراك المعلومات في البيئة الخارجية.
- ٢ - القدرة الفائقة في الاستجابة لمعلومات البيئة الخارجية.
- ٣ - الابداع والابتكار، وخلق الأفكار الجديدة
- ٤ - المنظمة الذكية منظمة مستدامة.
- ٥ - المنظمة الذكية منظمة متعلمة، تطبق المبدأ التجريبي، تتعلم من تجاربها السابقة، ومن تجارب الآخرين، ولديها حب الاستطلاع والتعلم، وتنقل المعرفة.
- ٦ - الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- ٧ - الرؤية المستقبلية، وتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية.
- ٨ - الاهتمام بالعاملين واعتبارهم رأس مال فكري.
- ٩ - القيادات الاستراتيجية والذكية.
- ١٠ - الهياكل التنظيمية التي تدعم التجديد والابتكار.
- ١١ - العمل الفرقي والجماعي.

٣. الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية

يرى أبو النصر أن المنظمات الذكية هي منظمات متميزة، وأن مفهوم التميز على مستوى المنظمة يشير الى بعدين هامين وهما: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٠٠)

- ١ - أن تكون الغاية الحقيقية لدى المنظمة السعي الى تحقيق التميز، أي الوصول الى نتائج غير مسبوقه تحقق للمنظمة التفوق على المنظمات الأخرى، وعلى نفسها بمنطق التعلم.

٢- كل ما يصدر عن المنظمة من قرارات وأعمال، وما تعتمد من أنظمة وفعاليات يتميز بالجودة الكاملة، ولا يوجد مجال للخطأ والانحراف، ويتم تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وفي كل مرة.

والعاملان السابقان وجهان لعملة واحدة، ويكمل كل منهما الآخر، وأن امتلاك المنظمة لمقومات التميز هو الطريق الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم.

٤. أبعاد المنظمة الذكية

تختلف أبعاد المنظمة الذكية باختلاف الكتاب والباحثين، وباختلاف الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها من دراساتهم وأبحاثهم، وقد حدد (Matheson & Matheson, 2001: 50) أبعاد المنظمة الذكية في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

١- تحقيق الهدف: حيث أن المبدأ الأساسي في عمل المنظمات هو تحقيق أهدافها، ويتم من خلال: ثقافة توليد القيمة، وتحقيق البدائل، والتعلم المستمر.

٢- عملية نقل الموارد: ويقصد بها حصول المنظمة على الموارد من البيئة الخارجية وحسن توظيفها في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال: التمكين للعاملين، والتدفق المستمر للمعلومات، واتخاذ القرارات الانضباطية.

٣- فهم البيئة: ويقصد به إدراك البيئة التي تعمل بها المنظمة من خلال: التفكير النظامي، واستيعاب حالات عدم التأكد، والمنظور الاستراتيجي.

ويرى الطائي أن أبعاد المنظمة الذكية تتمثل بالرؤية الاستراتيجية والمصير المشترك والالتزام الجماعي وضغط الأداء وتطوير المعرفة والرغبة في التغيير والانتظام والتوافق (الطائي، ٢٠١٣م، ص ص ١٣٧ - ١٣٩).

ويرى الخزامى أن أبعاد المنظمة الذكية تقوم على الالتزام بمعايير جائزة مالكوم بالدريج وتحتوي على ثلاثة عناصر رئيسية هي: الاستراتيجية وخطط العمل، والمعلومات والتحليل، ويحتوي النموذج على معايير الذكاء وهي: (الخزامى، ٢٠٠٠م، ص ٥)

١- القيادة والتخطيط الاستراتيجي.

٢- المعلومات والتحليل والتركيز على العملاء.

٣ - إدارة وتنمية الموارد البشرية.

٤ - إدارة العملية ونتائج العمل.

أما (Laing, 2004: 32) فقد حاول بناء اطار نظري للمنظمة الذكية أسماه (3C-OK)، ويتكون من الأبعاد التالية:

أ - الذكاء الجماعي Collective Intelligence

ب - التواصل والترابط Connectivity

ت - الثقافة Culture

ث - التعلم التنظيمي Organizational Learning

ج - ادارة المعرفة Knowledge Management

وتعتمد هذه الأبعاد على بعضها البعض، وتشكل للمنظمة مع الديناميكية التي تعمل من خلالها نظام تكيفي معقد.

لقد تطرق منظرون آخرون من أمثال (Finkelstein & Jackson, 2005) و (Filos, 2005) و (Laing, 2004) و (Whitford, 2001) الى أبعاد أخرى للمنظمة الذكية، وأطلقوا عليها بناء الذكاء الجماعي، وهم بذلك قد جعلوا المنظمات بمثابة الكائنات البشرية، والتي أصبح من أهم واجباتها أن تحافظ على عقلها الجماعي في مواجهة الأحداث البيئية السريعة والمتغيرة، بكل ما تحمله من غموض وتعقيد، وعلى هذه المنظمات أن ترعى عقلها المنظمي وذكاءها الجماعي لتستطيع التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة، ولكي تحقق المنظمة بناء الذكاء الجماعي فانه قد أصبح لزاما عليها أن تقوم بمجموعة من الوظائف والأنشطة في سبيل ذلك من أهمها:

١ - بناء الفريق الاستراتيجي

٢ - اختيار المتميزين

٣ - الخفة ورشاقة الاستجابة

ويرى (Laing,2004) أن المنظمات قد أصبحت بحاجة ماسة لإدارة عقلها المنظمي

من أجل تحقيق أهدافها، ولذا فهي بحاجة الى قيادة ذكية في مستوياتها العليا لتحقيق هذا الغرض، وقد أوضح (Finkelstein & Jackson,2005) أن ما يجعل المنظمات الذكية ذات قيادات ذكية هو تبنيتها للذكاء التنظيمي لدى الفريق الاستراتيجي لديها في المستويات العليا، وذلك اعتمادا على مزيج مركب من المهارات التي يمتلكونها، وقد بين (Wiig, 2000) أن المنظمة بحاجة الى اختيار المميزين وأصحاب المهارات العالية للعمل في فريقها الاستراتيجي في المستويات العليا، وعليها أن تطلق العنان لعقولهم في عمليات الابتكار والابداع من أجل توليد المعرفة، فالمنظمة الذكية تقاد بالمعرفة. (القاسم، ٢٠١٠: ٣٥-٣٧).

وقد قام القاسم باستخدام نموذج ماثيسون وأضاف اليه بعد الذكاء الجماعي والذي يشمل على بناء الفريق الإستراتيجي، الخفة ورشاقة الاستجابة، واختيار المميزين، حيث اقتبس هذا البعد من دراسة (Finkelstein & Jackson,2005) (القاسم، ٢٠١٠م، ص ٣٩-٤٠).

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث بأن أبعاد المنظمة الذكية قد اختلفت باختلاف الباحثين والكتاب، حسب الهدف من الدراسة، وذلك على النحو التالي:
أولا: الدراسات التي اعتمدت على نموذج (Matheson & Matheson) للمنظمة الذكية، والذي يقوم على وجود تسعة خصائص للمنظمة.

ثانيا: الدراسات التي اعتمدت على نموذج (Karl Albrecht, 2002) ويعتمد على سبعة أبعاد للمنظمة الذكية.

ثالثا: دراسات اعتبرت أن ذكاء المنظمة هو الذكاء الجماعي لمجموعة العاملين فيها.

رابعا: دراسات اعتبرت المنظمة المتعلمة هي المنظمة الذكية.

خامسا: بعض الكتاب الذين لم يقوموا بإجراء دراسات وإنما وضعوا أطراً للمنظمة الذكية مثل (الخزامى، ٢٠٠٠م) الذي اعتبر المنظمة الذكية هي المنظمة التي تلتزم بمعايير الجودة الشاملة التي تعتمد على العمل بنظام الفريق، أما (أبو النصر، ٢٠٠٩م) الذي وضع بعض المؤشرات للمنظمة الذكية مثل فعالية الفريق والتمكين والالتزام

هذا وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع أبعاد المنظمة الأمنية الذكية وبمسميات تتفق مع طبيعة المنظمة الأمنية.

عاشراً: المنظمة الأمنية الذكية Intelligent Security Organization

لا يخفى على أحد أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات الأمنية في المجتمعات في الحفاظ على أمنها الداخلي والخارجي، وما يرافق ذلك من حفاظ على المكتسبات الوطنية، وتوفير الأرض الخصبة للحياة الرغيدة، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ومع اطلالة الألفية الثالثة تعاضم دور المنظمات الأمنية نتيجة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات الأمنية، والتي رافقت العولمة والنظام العالمي الجديد وما لازمها من تبعات، وارتفاع الأصوات التي تطالب بالإصلاحات الديمقراطية، ودعم الحريات.

ان المنظمات الأمنية بشكل عام، والمنظمات الشرطية بشكل خاص لها طبيعتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وقد أصبحت مهمتها أصعب في العصر الحالي حتى تنال ثقة ورضا الجمهور نظرا لطبيعة عملها، كأداة تنفيذية للدولة، وعملها يتصل بجميع أفراد المجتمع، وهي منظمات وسط بين المنظمات المدنية والمنظمات العسكرية، وقد أصبح لزاما على هذه المنظمات التحرر من الأدوار التقليدية، وأن تتبنى أدوارا جديدة تتناسب مع السياسة الجنائية الحديثة، وقد تعددت أدوارها ما بين الأدوار الاجتماعية، والتنموية، والصحية، والبيئية، كما أن أهدافها مستمدة من أهداف السلطة التنفيذية، حيث تؤدي أدوارا مهمة تتمثل في حماية الأرواح والأعراض والممتلكات، وقرار النظام، وتوفير البيئة الآمنة، والحفاظ على الآداب والأخلاق العامة، والحرص على سيادة وتطبيق القوانين، وتقديم العون والمساعدة للمنكوبين، والحد من عمليات التخريب والتخريب، والاتجار بالمواد المنوعة، وتوثيق حقوق المواطنة، ومن هنا فالمنظمات الأمنية تتطلب إعادة النظر في أساليب أداء أعمالها، واجراءاتها، واعداد العاملين فيها. (الدوسري، ٢٠٠٧م، ص ص ١٣٧ - ١٤٠)

لقد أدت العولمة وما رافقها من تبعات الى وضع تحديات كبيرة أمام الوظيفة الأمنية للدولة وأجهزتها، ومن أهم هذه التحديات ظهور أنماط جديدة للجرائم يشهدها القرن الحادي والعشرين، فقد أدت عولمة الاقتصاد والثورة الهائلة في مجال الاتصالات، وتقنيات المعلومات، وتداخل الحدود الجغرافية والثقافية والمعرفية، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، أن أصبحت الجريمة تشكل خطرا كبيرا على أمن الدولة، وأمن الانسان، وقد

أشارت العديد من مؤتمرات الأمم المتحدة الى اتجاهات الجريمة في ظل العولمة، ومن أهمها:
(عبد الهادي، ٢٠١٢م، ص ص ١١٦ - ١١٧)

- ١ - تغير الأنماط التقليدية للجريمة، وتزايد جرائم القتل والعنف، وظهور جرائم غير مألوفة كالقرصنة واحتجاز الرهائن.
- ٢ - ازدياد الجرائم المتعلقة بالحاسب الآلي، والانترنت والتقنيات العالية.
- ٣ - ارتفاع نسبة جرائم المخدرات، والاتجار بالأسلحة، والاتجار بالبشر.
- ٤ - تغير أنماط الجرائم الارهابية، وتزايدها.
- ٥ - ارتفاع نسبة الجرائم البيئية، كجرائم دفن النفايات النووية، وتجارة الأغذية الملوثة اشعاعيا، ودفن النفايات السامة.
- ٦ - تحديات الأمن الانساني، وحقوق الانسان.

ويرى الباحث ان التحديات السابقة فرضت على المنظمات الأمنية اعادة النظر في استراتيجياتها، وطرق أدائها، وأساليب تعاملها، فالمنظمة الذكية وحدها القادرة على التعامل مع متطلبات هذا العصر، وذلك عن طريق المزوجة بين استراتيجيات القوة الصلبة والقوة الناعمة، وهو ما يعرف بالقوة الذكية، وبناء المنظمات الأمنية الذكية القادرة على تحمل مسؤولياتها.

ان العصر الحالي هو عصر الأذكاء، فلا وجود ولا بقاء لغير الأذكاء، وهذا يتطلب من المنظمات الأمنية أن تتحول الى منظمات ذكية قادرة على إدراك التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية، والخروج عن النظم والاجراءات التقليدية في ممارساتها وأداء أدوارها، وتطوير ممارسات جديدة تناسب روح العصر، وأن تكون لديها نظرة مستقبلية ثابتة، وأن تراجع استراتيجياتها باستمرار وفقا لما يحدث من مستجدات برؤية تناسب روح العصر.

لم يتمكن الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والأدب النظري التي تم الوصول اليها من الوقوف على أي من المراجع أو الدراسات التي تتناول المنظمة الأمنية

الذكية، وبناء على ما تم مناقشته حول المنظمة الذكية بشكل عام، فإنه يمكن تعريف المنظمة الأمنية الذكية كما يلي:

هي المنظمة التي تقدم الخدمات الأمنية في المجتمع، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، وتتصرف بكفاءة وفاعلية في الحاضر، ولديها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل وتطبق أفضل الممارسات الإدارية والأمنية.

وهي المنظمة التي تقدم الخدمة الأمنية، وتسعى الى التميز من خلال تبني الادارة الاستراتيجية منهجا وممارسة، وتلتزم ثقافة تنظيمية تحفز على الابداع، والتمكين، والتعلم التنظيمي، وادارة المعرفة، وبناء الذكاء الجماعي، ولديها القدرة الفائقة على التعامل مع الأزمات، وظروف الغموض، وعدم التأكد، والمخاطرة، بخطوات استباقية عن طريق الاستشعار، وتلتزم بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، من خلال قيادات ذكية تصنع القيادات الذكية، وكما سبق وأشار الباحث في وقت سابق فان المقصود بالمنظمة الأمنية الذكية في هذه الدراسة هو المنظمة الأمنية التي تمارس أعمالها بذكاء وليس المنظمة التي تطبق الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الذكية، وانما تستخدم التقنيات الحديثة في جزء من أعمالها.

التعريف الاجرائي: هي المنظمة التي تتوفر فيها الأبعاد التالية والتي تم وضعها بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة:

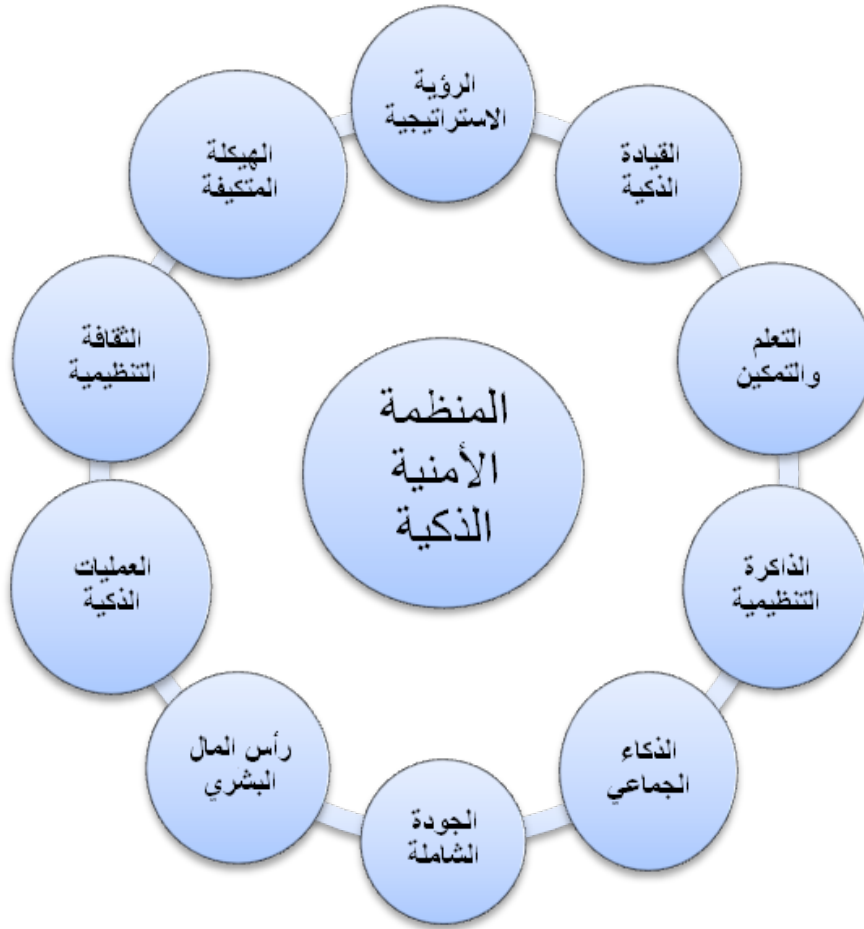
أ- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: ويعني القدرة العالية على التحليل للبيئة، ووضع التصورات المستقبلية للمنظمة الأمنية، والمراجعة الدورية للاستراتيجيات بمشاركة كافة الأطراف المختلفة، وتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية.

ب- الهيكلية المتكيفة: Adaptive Structuring الاعتماد على الهياكل التنظيمية التي تساعد على انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتتيح التواصل والتنسيق بين جميع المستويات والوحدات دون اعاقه، وتعديل الهياكل حسب الموقف.

ت- الثقافة التنظيمية الداعمة Supportive Organizational Culture: وتعني الثقافة التي تدعم الانجاز، وتحث على الابتكار والابداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالشفافية، والمسئوليات الاجتماعية والاخلاقية.

- ث - التعلم التنظيمي Organizational Learning: وتعني قابلية المنظمة الأمنية لاستخدام المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح، والقابلية للتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من أخطاء الآخرين، ونشر المعرفة.
- ج - العمليات الذكية Intelligent Process: وتعني القدرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية، عن طريق إتاحة المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب، والمشاركة في المعلومات، وتوفير التغذية العكسية في الوقت المناسب.
- ح - الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: وتعني القابلية لحزن الأحداث والمواقف والسلوك الناجح وغير الناجح، وتذكرها عندما يتطلب الأمر، والاعتماد على أنظمة معلومات محدثة.
- خ - رأس المال البشري Human Resources Capital: وتعني وجود الموارد البشرية من ذوي الكفاءات العالية، واعتبارهم كرأس مال مهم في المنظمة.
- د - القيادة الذكية Intelligent Leadership: وتعني وجود القيادات الذكية، والتي تسعى إلى صناعة القيادات الذكية، واستخدام أساليب التمكين للعاملين.
- ذ - الذكاء الجماعي والعمل الفرقي Collective Intelligence: وتعني التركيز على العمل الجماعي والفرقي في إنجاز المهام، وخاصة المهام التي تحتوي على تحديات.
- ر - الجودة الشاملة والتميز TQM: وتعني الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في العمل الأمني، والسعي للتميز والاشتراك بمسابقات التميز على المستويات المحلية والدولية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٢) أبعاد المنظمة الأمنية الذكية



المصدر: من اعداد الباحث

ويرى الباحث أن هنالك بون شاسع بين المنظمة الأمنية الذكية والمنظمة الأمنية التقليدية يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤) الفرق بين المنظمة الأمنية الذكية والمنظمة الأمنية التقليدية

المنظمة الأمنية الذكية	المنظمة الأمنية التقليدية
المزاوجة بين استراتيجيات القوة الصلبة والقوة الناعمة فيما يعرف بالقوة الذكية	الاعتماد على استراتيجيات القوة
العمل بأسلوب الاجراءات الاستباقية Pro – Action	العمل بأسلوب رد الفعل Re-Action
تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في أداء العمل	استخدام اجراءات وأساليب عمل بيروقراطية

استخدام هياكل تنظيمية جامدة	استخدام هياكل تنظيمية تستجيب للمتغيرات البيئية
العمل بأسلوب فردي تنافسي	العمل الفرقي والجماعي التعاوني
معاملة الأفراد كآلات	النظر للمورد البشري ك رأس مال معرفي
الاعتماد على مصادر المعلومات التقليدية	الاعتماد على البحوث والدراسات وتكنولوجيا المعلومات
قيادات بيروقراطية تسلطية	قيادات ذكية واستراتيجية تصنع قيادات استراتيجية
استخدام الأساليب القديمة في الإدارة	الرؤية الاستراتيجية، وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية
أنظمة عمليات تقليدية	أنظمة عمليات ذكية لها القدرة على التعامل مع مختلف المواقف، و إتاحة المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب
ثقافة تنظيمية جامدة	تبني ثقافة تنظيمية تحث على الابداع والابتكار والمشاركة
منظمة تكثر فيها الأخطاء	منظمة متعلمة تتعلم من تجاربها، ومن تجارب غيرها، وتنشر المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على دراسة الطائين يوسف وآخرون (٢٠١٣م) صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، ص ١٣٥.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية

تعتبر القيادة على المستوى الاستراتيجي واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، ولقد أظهرت القليل من الدراسات التجريبية وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على عمليات المنظمة.

لقد طرح (Boal and Hooijberg, 2001: 518) تساؤلات حول: هل تعني القيادة الاستراتيجية شيئاً؟ تحت أية ظروف؟ أين؟ وكيف؟ ووفقاً لأية معايير؟ لقد حدد (Sanders and Davey, 2011: 41) أن القيادة الاستراتيجية تربط بين فعالية القيادة، وفعالية المنظمة في نموذج جديد للقيادة الاستراتيجية، وقد أشار باحثون الى أن ديناميكية المعرفة، وتعقد السلوك، وكثرة التداخلات تحول دون فعالية القيادة والحفاظ عليها.

ان تعريف القيادة الاستراتيجية يشكل تحدياً لأن نطاق القيادة الاستراتيجية واسع ومعقد، فالاستراتيجية هي الخطة، في حين أن القيادة الاستراتيجية هي صنع التفكير

واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير، وتأثير هذه الخطة، فالقيادة الإشرافية هي القيادة داخل المنظمات، بينما القيادة الاستراتيجية هي قيادة المنظمات بكليتها، ويرى (Hambrick & Finkelstein) أن دراسة القيادة الاستراتيجية تركز على المدراء التنفيذيين مع المسؤولية الكلية تجاه المنظمة، ولا تشمل القيادة الاستراتيجية رأس المنظمة فقط، وإنما تشمل كذلك الفريق الاستراتيجي في المستويات العليا، وتقوم المنظمات من خلال قياداتها الاستراتيجية بعمل الخيارات الاستراتيجية حول الاستراتيجيات التي تعتمدها، والتي تعمل على زيادة قدراتها التنافسية، وحسب الإدارة الاستراتيجية فإن الفعالية التنظيمية للمنظمة تعتمد على قدرتها على التكيف والايفاء بمتطلبات البيئة الخارجية من أجل تحقيق التميز والنجاح، وتعتبر القيادة الاستراتيجية هي المحدد لذلك، وهي المفتاح لفهم الفاعلية التنظيمية، ويبدو دور القيادة الاستراتيجية ضروريا لتحقيق النجاح، فالقيادة الاستراتيجية هي التأثير الطوعي على الآخرين للقيام بالأعمال التي تعزز قدرات المنظمة على المدى البعيد.

لقد خلص (Elenkov's, 2008) في دراسته التجريبية على القيادة الاستراتيجية أن القادة في المستويات العليا، والذين يرغبون في التأثير على الابتكار، يجب أن لا يستندوا على مواقعهم الوظيفية فقط، وإنما يجب أن يعتمدوا على مهارات القيادة الاستراتيجية التي تدعم مواقعهم.

ووفقا لبعض الباحثين فإن نظرية الإدارة الاستراتيجية أصبحت تركز على القادة في المستويات العليا وتأثيرهم في صياغة الاستراتيجية، وأداء المنظمة. (Lorraine, 2012: 6-9)

لقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبعض أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، ففي دراسة (الزعبى، ٢٠١٠)، قد أظهرت الدراسة أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر التعلم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن خلال تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم، كما أظهرت النتائج أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر الثقافة التنظيمية، ومن خلال تفعيل التقنيات الحديثة، وتطوير الهياكل التنظيمية.

وفي دراسة (المربع، ٢٠٠٨)، فقد أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة، وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المنظمتين المبحوثتين. يرى بعض الباحثين أنه وراء كل حدث عظيم منظمة (Hall, 2001: 91)، والمنظمات الأمنية تقوم بأدوار عظيمة تمس المجتمع بكل أجزائه وأطيافه، وحتى تؤدي الدور المنوط بها على أكمل وجه يجب أن تكون ذكية بكل ما تحمل كلمة الذكاء من معنى، ويرى الباحث أن وراء كل منظمة أمنية ذكية قيادة استراتيجية ذكية قادرة على الوصول بها الى أعلى درجات التميز والنجاح من خلال تبني استراتيجيات تمثل خارطة الطريق نحو الوصول الى شواطئ أمنة، فالقيادة الاستراتيجية هي البوصلة التي توضح للمنظمة الذكية معالم الطريق وترشدها نحو الهدف، وتظهر العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية من خلال قدرة القيادة الاستراتيجية على المساهمة في بناء المنظمة الأمنية الذكية، وذلك باستخدام المهارات الأساسية للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

١ - استخدام مهارات تشكيل الرؤية والتي تشمل على قدرة القيادة الاستراتيجية على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية واضحة المعالم بعيدة المدى، تقوم على تغيير الوضع الحالي للمنظمة الأمنية، وبناء منظمة أمنية ذكية لها رؤية ورسالة وأهداف قادرة على التعامل مع متطلبات الحاضر، وتحديات المستقبل.

٢ - استخدام مهارات التركيز وذلك عن طريق قدرة القيادة الاستراتيجية على تغيير الوضع الحالي للمنظمة الأمنية، وتبني رؤية جديدة، والقدرة على اقناع أفراد المنظمة بهذه الرؤية التي تتعلق ببناء المنظمة الأمنية الذكية، وذلك عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة تنظيمية تعزز الابداع والتعاون، والتعلم التنظيمي، وتعديل الهياكل التنظيمية القديمة نحو هياكل تمكن المنظمة الأمنية من التعامل مع الأوضاع الجديدة، وتبني ادارة الجودة الشاملة في العمل الأمني، ووضع الارشادات اللازمة، والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على بناء الذكاء الجماعي، وتشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتمكين وتحفيز العاملين، واعتبارهم رأس مال بشري، واعداد القيادات الاستراتيجية الذكية القادرة على تسلم المواقع العليا مستقبلا.

٣- استخدام مهارات التنفيذ الاستراتيجي وذلك عن طريق قدرة القيادة الاستراتيجية على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، والقدرة على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز العاملين على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية ادراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف.

ان المنظمة الأمنية الذكية تقاد وتدار، فهي منظمة موجهة استراتيجيا، ولا يمكن أن يتم هذا التوجيه الا من خلال قيادات استراتيجية، وهذا يظهر بجلاء طبيعة العلاقة بين المنظمة الأمنية الذكية، والقيادة الاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية:

الشكل رقم (٣) العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية وهو يمثل نموذج الدراسة

المنظمة الأمنية الذكية		
الرؤية الاستراتيجية Matheson & Matheson, 2001, Albrecht, 2002 الخزامى ٢٠٠٥ العطوي ٢٠٠٩ القاسم ٢٠١٠ الطائي ٢٠١٣ عجيلات ٢٠١٣	←	القيادة الاستراتيجية
القيادة الذكية Matheson & Matheson Laing 2004 Finkelstein & Jackson 2005		
الهيكل المتكيفة Laing 2004 أبو النصر ٢٠٠٩		تشكيل الرؤية جميل ٢٠١٠ حتيته، ٢٠١٢
الثقافة التنظيمية الداعمة Matheson 2001 Albrecht 2002		
التعلم التنظيمي والتمكين Matheson 2001 Whitford 2001 Laing 2004 Finkelstein & Jackson 2005 أبو النصر ٢٠٠٩ القاسم ٢٠١٠		
العمليات الذكية Matheson & Matheson 2001 الخزامى ٢٠٠٠	←	التركيز جميل ٢٠١٠ حتيته، ٢٠١٢
الذاكرة التنظيمية Filos 2005 الخزامى ٢٠٠٠		
رأس المال البشري Whitford 2001 Levin 2004 الخزامى ٢٠٠٠		
الذكاء الجماعي Albrecht 2002 Laing 2004 Filos 2005 Finkelstein & Jackson 2005	←	التنفيذ الاستراتيجي جميل ٢٠١٠ حتيته، ٢٠١٢
الجودة الشاملة والتميز Sydamaanlakka, 2002 الخزامى ٢٠٠٥ أبو النصر ٢٠٠٩		

المصدر: من اعداد الباحث

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على ما كتب حول موضوعي القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية من خلال الدراسات العلمية في هذا المجال، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصل اليه الباحثون في هذا المجال، فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الدراسات الواردة في هذا المجال بعد ترتيبها زمنياً من الأحدث نشرًا للأقدم وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة الاستراتيجية:

- ١ - دراسة الحربي، محسن بن عامر. (٢٠١٤) بعنوان: «دور المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية في ادارة مقاومة التغيير: دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود في المملكة العربية السعودية»، وقد هدفت الدراسة الى ما يلي:
 - أ- التعرف على مجالات التغيير في المنظمة المبحوثة.
 - ب- التعرف على مظاهر مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة المبحوثة.
 - ت- الوقوف على أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
 - ث- التعرف على واقع المهارات الاستراتيجية لدى القيادات الأمنية في المنظمة المبحوثة.
 - ج- التعرف على مدى اسهام المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية في ادارة مقاومة التغيير.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- أ- تبني خطط متدرجة لإشراك وتشجيع جميع العاملين في حرس الحدود للمشاركة في التغيير بما يتوافق مع الخطة العامة لإدارة التغيير.
- ب- تبني خطط ارشادية وتوعوية للعاملين في المنظمة المبحوثة للتعريف بمفهوم ادارة التغيير واستراتيجياتها، ودورهم في الاندماج في منظومة التغيير.
- ت- انشاء ادارة في مديرية حرس الحدود تسمى (ادارة التطوير) من ضمن مهامها تحديد مجالات التغيير، ووضع استراتيجياته، وتشرف على برامج التغيير وتحديد طرق ادارة مقاومته.

٢- دراسة أقطى، جوهرة (٢٠١٤) بعنوان: «أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية» هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. وقامت الدراسة بقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية عن طريق أربعة أبعاد هي الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة. ومن ثم التسويق الداخلي عن طريق أنشطة التحفيز، والتدريب، واستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون. تم قياس التوجه التسويقي الداخلي عن طريق جمع الاستخبارات الداخلية، ونشرها والاستجابة لها. تم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تمثلت في ثقافة التعلم على المستوى الفردي، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي، وثقافة التعلم على مستوى المنظمة. إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة، والذي يتضمن كلا من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة.

اجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها ١٤٣ موظفاً، وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان، بالإضافة الى استخدام المقابلات لدعم تفسير النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS و SPSS) توصلت الدراسة إلى أن سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، او الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، او الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة عن طريق كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. ولا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي. وقد أوصت الدراسة بمجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة.

٣ - دراسة الشهراني، علي بن عايض (٢٠١٢) بعنوان: «تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان» وقد هدفت الدراسة الى ما يلي:

- أ- التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في المنظمة المبحوثة.
- ب- التعرف على طبيعة دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الأزمات في مراحلها المختلفة.
- ت- الوقوف على المعوقات التي تعترض طريق القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ث- التعرف على رؤية القيادة لإعداد القيادات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أ- عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة أثر على حسن المواجهة.
- ب- أهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل العاملين لإدارة الأزمات.
- ت- سهلت العوامل الجغرافية تعميق أزمة التسلل.

٤ - دراسة (Lorraine, Wendy Lear, 2012) بعنوان: «العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي في المنظمات ذات الأداء المرتفع في جنوب أفريقيا» وقد هدفت الدراسة الى:

- أ- اختبار أهمية واشكالية القيادة الاستراتيجية، ودرجة التوجه الاستراتيجي في المنظمات ذات الأداء العالي في جنوب أفريقيا
- ب- معرفة أثر القيادة الاستراتيجية من خلال التوجه الاستراتيجي في المنظمات ذات الأداء العالي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة، وطبقت الدراسة على ستة منظمات من المنظمات ذات الأداء العالي حسب قائمة المنظمات الأعلى أداء لعام ٢٠٠٧م، وقد اعتمد الباحث الأبعاد التالية كأبعاد القيادة الاستراتيجية:

١ - تحديد التوجه الاستراتيجي

٢ - استثمار وإدامة الجدارات والمنافسة

٣- تطوير رأس المال البشري

٤- ادامة وتدعيم الثقافة التشاركية

٥- التركيز على الممارسات الأخلاقية

٦- تأسيس أنظمة للرقابة الاستراتيجية

وبعد اجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في التوجه الاستراتيجي، والذي يؤثر بدوره على الأداء العالي للمنظمات.

٥- دراسة رحيمة، سلمى حتينة (٢٠١٢) بعنوان: « دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين » وقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل وذلك عن طريق دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، وقد تم تطبيق الدراسة على ٤٢ قائدا عسكريا في قطاعي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد هدفت الدراسة الى:
أ- الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية لعينة البحث وبيان أنواعها وأنماطها.

ب- توضيح ماهية التهيؤ لضغوط العمل وأهم خطواته وأبعاده، والكشف عن مستواه في المنظمين المبحوثين.

ت- واثراء الإطار النظري لمتغيري البحث، وكذلك فيما يتعلق بالتفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة القائمة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

ث- التعرف على اختلاف دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل تبعا لخصائص عينة الدراسة (الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المتأصلة الجذور لدى الغرب منذ ثمانينيات القرن المنصرم، وتعتبر حديثة النشأة والتطبيق في الدول النامية.

ب- ان التهيؤ لضغوط العمل مفهوم حديث تطرقت اليه أكثر الدراسات النفسية، وهو ذو

توجه مستقبلي وقائي تحسبا لمختلف الطوارئ التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة.
ت - تمتلك عينة البحث مهارات القيادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع، ونمط القيادة الاستراتيجية السائد لديهم هو نمط القيادة الاستراتيجية المتكامل.
ث - لدى عينة البحث مستوى فوق المتوسط في التهيؤ لمواجهة ضغوط العمل
ج - وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التهيؤ لضغوط العمل.

ح - عدم وجود فروق معنوية لدور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية.

٦ - دراسة الزعبي، محمد موسى (٢٠١٠) بعنوان: دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه. وقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية من خلال الأهداف التالية:

أ - نشر التعلم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

ب - تمكين العاملين وأهمية تنمية مهاراتهم في المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

ت - نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية.

ث - تفعيل التقنيات الحديثة في المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

ج - تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية.

ح - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين في المنظمات الأمنية والمدنية حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- موافقة المبحوثين على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة.

ب- موافقة المبحوثين على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم.

ت- موافقة المبحوثين على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر الثقافة التنظيمية.

ث- موافقة المبحوثين على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال تفعيل التقنيات الحديثة.

ج- موافقة المبحوثين على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية.

ح- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية كبيرة بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

٧- دراسة جميل (٢٠١٠) بعنوان: «تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا: دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين» وهدفت الدراسة الى ايجاد تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا فضلا عن قياس وتشخيص الأنماط السائدة لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين في العراق، وكذلك قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبارها على عينة بلغت ٩٠ فردا، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة أن أعلى توافق كان بين الأنماط المعرفية الشخصية وأنماط القيادة الاستراتيجية.

٨- دراسة (Phipps & Burbach 2010) بعنوان: «القيادة الإستراتيجية في القطاعات غير الربحية فرصة للبحث»، وهي دراسة نظرية بينت أن القادة في المستويات العليا يؤثرون في الأداء التنظيمي، إذ أن البحوث والدراسات لم تمتد الى القطاع غير الهادف للربح،

وقد بينت بحوث القيادة للمنظمات غير الهادفة للربح أنه بالإمكان تطبيق نظرية القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، وأنها تختلف عن تلك المطبقة في المنظمات الربحية.

٩ - دراسة المربع، صالح بن سعد (٢٠٠٨)، بعنوان: « القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني، وقد هدفت الدراسة الى ما يلي:

أ- التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية في المنظمتين المبحوثتين.

ب- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة.

ت - دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمتين المبحوثتين.

ث- المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمتين المبحوثتين.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

ب- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

ت- وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة، وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المنظمتين المبحوثتين.

١٠ - دراسة الفيحان، ايثار عبد الهادي، احسان دهش جلاب (٢٠٠٦) بعنوان:

«ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية» وكان من أهداف الدراسة القاء الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف اغناء الإطار النظري، والبحث في طبيعة العلاقة بينهما عن طريق عينة تكونت من خمسة مصارف أهلية. وباستخدام استبانة صممت لهذا الغرض تم توزيعها على المديرين المفوضين ومديري الفروع، ومن ثم تحليلها باعتماد بعض الأدوات الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في المصارف المبحوثة هو نمط الثقافة الداعمة، ووجود دور لمديري المصارف في تحديد المسار الاستراتيجي

للمصرف وقد أظهرت النتائج كذلك غياب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن. وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود نحو كسب ثقة الزبائن.

١١- دراسة فيرا وكروسان (٢٠٠٥) بعنوان: «القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي»، وقد هدفت الدراسة الى القاء الضوء على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لمعرفة القيادة الاستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، والتعرف على أثر أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي، وتطوير نموذج نظري لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، والتعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الذي يتطلب التركيز عليه. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

أ- التعرف على الفرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية، فالقيادة تتعلق بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد والتابعين، والقيادة الاستراتيجية فهي ذات حساسية تجاه الماضي وتركز على المستقبل، وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي.

ب- ان القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.

ت- طرح الباحثان نموذجا يجمع بين متغيرين راسخين في أدبيات الادارة وهما التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، حيث لم يكن بينهما علاقات سابقة، وان كان يوجد افتراضات ضمنية حول دور القادة في التعلم التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المنظمة الذكية

١ - دراسة الطائي، يوسف، ومحمد الصائغ، وقيصر هادي (٢٠١٣) بعنوان: «صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق)»، وقد هدفت الدراسة الى:
أ- تحليل وتشخيص وقياس واقع الاستراتيجية المستدامة في منظمات الأعمال (شركة زين العراق للاتصالات).

ب- معرفة مدى اسهام الاستراتيجية المستدامة في تحقيق الالتزام الجماعي ووحدة الهدف للأفراد داخل المنظمة.

ت- تحليل وقياس دور الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية في شركة الاتصالات.
ث- التعرف على مدى المشاركة التي تتمخض عن الاستراتيجية المستدامة للجانب الرؤيوي لنظرة المنظمة للمستقبل البعيد ولتحقيق المواءمة والتطابق في عملياتها.
وقد تبني الباحث أسلوب العينة القصدية والتي شملت (٨٧) من المدراء بأقسامهم المختلفة لكافة المستويات، وقد نهج الباحث المنهج الاستطلاعي بالتحليل الشامل والعميق للمشكلة، وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات، كما توصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أن اهتمام الشركة بالبحوث بالاستراتيجية المستدامة وبكل عناصرها ساهم في تعزيز دور الشركة وجعلها من المنظمات الذكية.

٢ - دراسة جثير، سعدون حمود، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي (٢٠١٣) بعنوان: «صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي». وقد هدفت الدراسة الى التأكد فيما اذا كان هنالك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي لصياغة الاستراتيجية الذكية تتعلق بإدارة علاقات الزبون، وطبقت الدراسة على شركة بيسي العراق، وتم اعتماد عيتين هما: الادارة العليا لمعرفة آرائهم حول مستوى تطبيق المنظمة للذكاء الاستراتيجي والتنظيمي، والعينة الثانية كانت رؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة لمعرفة آراءهم حول ادارة المنظمة لعلاقات الزبون، وقد تناولت الدراسة الذكاء المنظمي كعملية والذكاء المنظمي كمنتج،

فالذكاء المنظمي كعملية يقصد به التفاعل والتنسيق بين الذكاء الآلي والبشري وتوجيهه نحو العمليات، أما الذكاء المنظمي كمنتج فيقصد به المقدرة الكلية لهيكله المعلومات وتصنيفها وتفسيرها وتوجيهها بطريقة هادفة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي وصياغة الاستراتيجية الذكية المتعلقة بإدارة علاقات الزبون، وأن سرعة الاستجابة الى حاجات ورغبات الزبائن تؤدي الى زيادة الفرصة في الاحتفاظ بهم وتحقيق رضائهم.

٣- دراسة عجيلات، دانا نادر سليم (٢٠١٣) بعنوان: «أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الاردن». وقد هدفت الدراسة الى بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني في شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) على الابداع التقني في المنظمات المبحوثة، ووجد أثر ذو دلالة احصائية للمنظمة الذكية بأبعادها على التعلم التنظيمي في المنظمات المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية على الابداع التقني بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

٤- دراسة العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢) بعنوان: «الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي». وقد هدفت الدراسة الى بناء إطار مفاهيمي للمنظمة الذكية، وركزت الدراسة على مستويات الذكاء التنظيمي الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وبينت الدراسة أن على المنظمة التي ترغب بأن تكون ذكية الاجابة على السؤال: كيف تصبح منظمة ذكية؟ وأن تنسى كل أساليب واجراءات العمل القديمة، وقد اعتمدت الدراسة نموذج (Matheson & Matheson) للمنظمة الذكية.

٥- دراسة القاسم، «غسان أحمد» مقال (٢٠١٠) بعنوان: «الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن» هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن. وهي دراسة استكشافية وصفية، اختارت مجموعة من المديرين والعاملين في المصارف المنوه عنها كوحدة معاينة، وتحليل استجاباتهم على

فقرات الاستبانة. وقد تم تصنيف مبادئ الفطنة المنظمة في أربعة مجموعات؛ ثلاث منها وفق نموذج (Matheson & Matheson, 2001) وهي بلوغ الغاية وفهم البيئة ومناقلة الموارد، وأضافت الدراسة المجموعة الرابعة بناء الذكاء الجماعي. أظهرت الدراسة توافر مبادئ الفطنة المنظمة الاثني عشر في المصارف محل البحث، كما أظهرت أن هناك توافقاً في وجهات النظر بين مجموعتي المديرين والعاملين بشأن توافر هذه المبادئ في مصارفهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة.

٦ - دراسة العطوي، عامر علي حسن (٢٠٠٩) بعنوان: «نحو منظمة ذكية: دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية العراقية»، وقد هدفت الدراسة الى تقديم اطار نظري في موضوع الذكاء التنظيمي، عن طريق استعراض وتحليل الآراء الفكرية الخاصة بالمفهوم، وعمل مسح لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية العراقية لتحديد مستوى ذكاء منظماتهم باستخدام مقياس ٢٠٠٢ Albrecht والذي يتكون من سبعة أبعاد وهي: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق، القلب، تطوير المعرفة، وضغط الأداء)، وقد شملت الدراسة ٦٦ من مدراء الادارة العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة، وقد أظهرت النتائج تدني مستوى ذكاء المنظمات مدار البحث، وقدمت النتائج ارشادات وتوضيح للإخفاقات التي تعاني منها هذه المنظمات حسب آراء قادتها.

٧ - دراسة (Filos, 2005) بعنوان: «المنظمة الذكية في العصور الرقمية»، وقد هدفت الدراسة الى رسم صورة لنموذج المنظمة المتغير في العصور الرقمية، وقد تعرضت الدراسة لمفهوم المنظمة الذكية والذي نشأ كاستجابة ديناميكية للتغيرات الناتجة عن الاقتصاد الرقمي، وقد أوضحت الدراسة أن المقصود بمفهوم المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تقاد بالمعرفة، وتعمل بالاعتماد على الشبكة المعلوماتية العالمية، والتي ربطت بين البشر والمنظمات بغض النظر عن أدوارهم كما أكدت الدراسة على أن هنالك ترابطاً شبكياً ثلاثي الأبعاد واسعاً ومتقناً في المنظمة الذكية يتمثل في: تمكينها بتقنية الاتصال والمعلومات، والتوسع في التنظيم الفرقي، والربط المعرفي العالي. وأكدت الدراسة على الأهمية البالغة

في إيجاد الظروف الملائمة لأن تصبح المنظمة ذكية في هذا العصر، وأن ادارة المنظمة الذكية تتطلب مقدرة كبرى لإدارة مصادر الذكاء المتعددة في المنظمة (الناس، المعلومات، المعرفة، الابداع).

وقد تعرضت الدراسة لوصف المنظمة الذكية، وخصائصها وفقا للمنظور الاوروبي، وأضافت بعدا آخر للمنظمة الذكية يتمحور حول استخدام التقنيات الحديثة « الانترنت»، وقد ركزت الدراسة على علاقة الذكاء المنظمي بالمعرفة وضرورة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية. ولم تتعرض الدراسة الى أبعاد أخرى مثل الثقافة التنظيمية، وعملية اتخاذ القرار. كما لم تتعرض لمجتمع معين، بل أخذت في الحسبان الوضع الاوروبي، وتعرضت الدراسة الى مجموعة وظائف بناء الذكاء الجماعي.

٨ - دراسة (Finkelstein & Jackson, 2005) بعنوان: «الأمان من الانهيار الداخلي: بناء القيادة الذكية»، وقد هدفت الدراسة الى وصف المنظمة الذكية، وخاصة القيادة الذكية، واعتبرت كل من القيادة الذكية، والعملية الذكية، والاستراتيجية الذكية الأعمدة الرئيسية الثلاثة للمنظمة الذكية، وقد استندت الى نتائج دراسات سابقة، دراسات (Finkelstein & Jackson) استمرت ست سنوات قامت بالمقارنة بين الأنماط التنظيمية وبينت الفروق الرئيسية بين الشركات التي كانت ناجحة ثم تعرضت للفشل، والشركات الأخرى الناجحة والتي استطاعت المحافظة على الاستمرار والنجاح والهيمنة على السوق وهو ما أسماه « المنظمة الذكية» وأشار الباحثان الى أن هذه المنظمات تتميز بأنها تعمل على المتابعة والتحسين المنتظم لأعمدها الثلاثة والتي تشكل الدعائم القوية لبقائها ونجاحها وهي: القيادة الذكية، والاستراتيجية الذكية والعملية الذكية.

كما ركزت الدراسة في بحثها لموضوع القيادة الذكية على أهم السمات التي تتمتع بها بشكل رئيس، وتوصلت الدراسة الى نتيجة هامة جدا تفيد بأن أول خطوة في بناء المنظمات الذكية هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية، وأن تفهم وتقيم مكوناتها وفق أسس ثابتة ومنظمة للتأكد من احتفاظ القيادة بحيويتها، وتفتح عقلها الذي يميزها كمنظمات ذكية.

٩- دراسة (Levin, 2004) بعنوان: «ما الذي تفعله المنظمات الذكية للقضاء على الفقر والإعداد للمستقبل»، وقد هدفت الدراسة الى التعرض للأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الذكية والتي تضعها بمكانة تستطيع من خلالها توليد الفرص في ضوء ما تواجهه من تحديات وتعرضت الدراسة الى ثمانية أساليب وهي:

أ- تحديد قيم المنظمة الجوهرية.

ب- الفاعلية في ادارة الأعمال

ت- تطوير رؤية المنظمة وتشذيبها.

ث- تطوير المنتجات الجديدة

ج- اظهار الاحترام للموظفين

ح- الاستثمار في التسويق

خ- تطوير الحاكمة

د- اظهار المعنويات

وقد بينت الدراسة أن المنظمات الذكية لديها القدرة على الاجابة بوضوح عن جميع الأسئلة بطريقة تجعلها تتميز على المنافسين، كما أنها تهتم بالقيادة والعاملين والزبائن وتقرب بينهم وتشاركهم، ولديها الرؤية الواضحة والقوية التي تستخدمها لبناء ذاتها.

١٠- دراسة (Laing, 2004) بعنوان: «الإطار النظري لإستراتيجية الذكاء في

المنظمات»، وقد هدفت الدراسة الى محاولة بناء اطار نظري يشكل السمات الرئيسية لاسراتيجية الذكاء في المنظمة، انطلاقا من أن نظرية المنظمة الذكية تتعامل بالأساس مع فهم وخلق الأنظمة الانسانية الذكية للتكيف الأفضل في عصر المعرفة المركزة، وأن مفتاح النجاح يتركز في التنظيم أو الهيكلة حول الذكاء، وأن المنظمات عامة مثل الكائنات الحية ذكية وتتعامل بعقلها المنظمي الخاص، وأن الذكاء الجماعي للمنظمة وعناصر أخرى تتأثر بمستوى الذكاء كالتعقيد والتكيف والتنظيم الذاتي والتطور،

وقد تبنى الباحث نظرة ذات بعدين هما: الأول يتعلق بالعقل المنظمي، المدخل الموجه للذكاء الجماعي، والثاني يتعلق بالتعلم المنظمي والتركيز على إدارة المعرفة. وبين أن المنظمات تحتاج الى عملية تحول في مجالات الادارة والتنظيم والفكر القيادي فيها، وهي تعيش البيئة الحالية، وعصر المعرفة المركزة والذي تحول التركيز فيه على الأصول غير الملموسة والمعرفية، والأنظمة المفكرة الانسانية والتي هي جوهر الذكاء العالمي. وفي النهاية بينت الدراسة أن الذكاء الجماعي سيصبح الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة المفكرة الانسانية، وأوضحت الدراسة أنه ليس أمام المنظمات سوى أن تكون ذكية بما فيه الكفاية لتبقى وتستمر في هذه البيئة الجديدة، وأن أول عمل يجب عليها القيام به أن تمتلك العقل المنظمي: العقل ذو الذكاء العالي الجماعي الناتج من تحسين ذكائها الصناعي والذكاء الجماعي والذكاء الذاتي. وقدمت الدراسة الإطار النظري (C-OK Framework3) كأداة متكاملة لاستراتيجية الذكاء في المنظمة، ويتضمن الأبعاد التالية:

أ - الذكاء الجماعي Collective Intelligence

ب - التواصل والترابط Connectivity

ت - الثقافة Culture

ث - التعلم المنظمي Organizational Learning

ج - ادارة المعرفة Knowledge Management

وتعتمد الأبعاد السابقة على بعضها البعض، لتشكل للمنظمة مع الديناميكية التي تعمل بها نظام تكيفي معقد.

١١ - دراسة (Whitford, 2001) بعنوان: «الوصول للذكاء» هدفت الدراسة إلى التعرض الى حالة الشركة البلغارية «Unimasters Logistics» لتقديم الخدمات اللوجستية وركزت على مناقشة وتقييم عملية إدارة الموارد البشرية وإيجاد المنظمة الذكية، وعلاقة ذلك بتميز الشركة في تحقيق أهدافها. وبينت الدراسة أن «المنظمة الذكية» التي سعت لبنائها شركة «Unimasters Logistics» هي التي «تملك ثقافة توليد القيمة، وترى بأن

اتخاذ القرارات الجيدة يحتاج إلى تطوير مجموعة واسعة من البدائل الابداعية، ولديها القابلية للتعلّم، والقدرة على استيعاب حالات عدم التأكد، وتشجع التدفق المستمر للمعلومات، وتعمل على تمكين الإدارة، وقد تعرضت الدراسة لدور الموارد البشرية في نجاح المنظمة الذكية، والخطوات التي تقوم بها المنظمة لاستقطاب المتميزين والمحافظة عليهم. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لتطبيق مفهوم المنظمة الذكية تمثل في تطور الشركة وتوسع نطاق أعمالها في مجال الشحن والخدمات اللوجستية خلال فترة زمنية قصيرة، وزيادة عدد زبائنها. واصبحت تستقطب الموهوبين للعمل فيها. وأكدت الدراسة على أن «المنظمة الذكية» مسألة تتعلق بالدرجة الأولى بثقافة المنظمة. لقد اقتصرَت الدراسة على منظمة واحدة كحالة دراسية، وقد ركزت على وظيفة ودور الموارد البشرية في المنظمة الذكية، كما أكدت على الاستفادة من مجموعة المبادئ التي قدمتها دراسة (Matheson & Matheson, 2001) وأثرها على أداء المنظمة المبحوثة بصورة عامة.

١٢ - دراسة (Matheson & Matheson, 2001) بعنوان: «المنظمات الذكية تمارس أعمالها بشكل أفضل»، انطلقت الدراسة من مجموعة سابقة من الدراسات التي قام بها الباحثان ولعدة سنوات تركزت حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية والممارسات الأفضل لعمل الشركات الأمريكية. وانتهت هذه الدراسات إلى الوقوف على سؤالين محيرين هما: لماذا فشلت بعض المنظمات التي سعت وكانت طامحة في تطبيق الممارسات الأفضل في العمل؟ وكيف يمكن قياس نتائج الأداء النهائية لتطبيق هذه الممارسات؟ وقد أجريت دراسات أخرى بحثت حول الخصائص التنظيمية التي تقرر، وبصورة عامة، ما إذا كانت هذه المنظمات ستنجح في تبني الممارسات الأفضل في العمل. وقد أطلق على هذه الخصائص التنظيمية «المبادئ التسعة» للمنظمة الذكية. حيث بقي سؤال مهم لم تجب عنه الدراسات السابقة، ويدور حول «هل أداء المنظمات الذكية أفضل من تلك الأقل ذكاء؟ وقد هدفت الدراسة إلى فحص محتوى السؤال والتعرف على العلاقة بين المبادئ التسعة للمنظمة الذكية والأداء التنظيمي الكلي لها.

وقد قام الباحثان بتطبيق نموذج خاص لقياس الذكاء التنظيمي على (١٠٠٠) فرد من عدة مئات من المنظمات الأمريكية في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، واستمرت

الدراسة عدة سنوات، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المبادئ التسعة للمنظمة الفطنة التي تم قياسها وفق النموذج المطور من قبل الباحثين والأداء المؤسسي الكلي لتلك الشركات، كما أظهرت الدراسة أن المنظمة الذكية تتميز بالأداء الأفضل، وأن المنظمات ذات معامل الذكاء الأعلى (ذات التحصيل العالي للذكاء) حسب أداة القياس، لديها خمسة أضعاف الفرصة في الغالب لتكون في قمة الأداء مقارنة مع مثيلاتها ممن كان لديها معامل ذكاء منخفض.

وتعتبر دراسة (Matheson & Matheson, 2001) هي الدراسة الوحيدة التي تميزت بطرح العلاقة المباشرة بين الذكاء المنظمي والأداء المؤسسي.

١٣ - دراسة (Wiig, 2000) بعنوان: «المنظمة الذكية وإدارة المعرفة»

هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين المنظمة الذكية وإدارة المعرفة، وناقشت مجموعة من الأمور المتعلقة بمفهوم الذكاء المنظمي كأهمية كون المنظمة ذكية، والعوامل التي تمنع المنظمات من التصرف بذكاء، وأبعاد السلوك المنظمي الذكي، وكيف يتم تدعيم المنظمات الذكية بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى بعض القضايا المتعلقة بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمة كما عرفت الدراسة المنظمة الذكية بأنها: «المنظمة التي تتصرف بفاعلية في الحاضر، ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل»، وهي التي تهتم بحيويتها، ونجاحها بشكل كبير، وتنظر أبعد من نطاق العمل اليومي، وإلى الأداء المستدام على المدى البعيد. كما تهتم بأصحاب المصالح، والمستوى العالي من الخدمات التي تقدمها لهم. وبين الباحث أن تحول المنظمة إلى منظمة ذكية قضية تتعلق بمستوى حسن إدارة المعرفة فيها. وأن تصرف المنظمة بذكاء يعتمد على الأمور التالية:

- الجدارات والكفاءات لدى الموظفين؛ فهي التي تقرر مدى فعالية الأداء عندما يتم التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية.
- القدرات التشغيلية للمنظمة؛ وما تفرزه هذه العوامل من أنظمة وسياسات وهياكل.
- القوى المحركة؛ كالدوافع.

وقد بين الباحث أن المنظمة يمكن أن تصبح ذكية من خلال طريقتين هما:

١ - أن تتصرف المنظمة بذكاء.

٢ - استفادة المنظمة من المعلومات التنافسية التي تتعلق ببيئتها وأهدافها ومنافسيها لتحقيق غاياتها. وأضاف الجمع بين الطريقتين سيجعل من الممكن تحقيق الأهداف على نحو استثنائي وبصورة مميزة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن تلك الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها والموضوعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها.

فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع القيادة الاستراتيجية، وفي تناول الباحثين لموضوع القيادة الاستراتيجية اختلفت الأبعاد التي تم اختيارها تبعاً لاختلاف الغرض من الدراسة، بعض الدراسات قد ركزت على ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية، كالممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والممارسات المتعلقة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المتعلقة بالهياكل التنظيمية، والممارسات المتعلقة بتمكين العاملين، والممارسات المتعلقة برأس المال البشري، والممارسات المتعلقة بالرقابة المتوازنة (أقضى، ٢٠١٤) و (lorreane, 2012)، و (الزعبي، ٢٠١٠)، وبعض الدراسات قد ركزت على مهارات وأنماط القيادة الاستراتيجية، واختلفت هذه المهارات والأنماط من باحث لآخر، فالبعض ركز على ثلاث مهارات كبرى تشمل الرؤية، التركيز، والتنفيذ، تشكل منها أنماط القيادة الاستراتيجية (رحيمة، ٢٠١٢)، (جميل، ٢٠١٠)، والبعض ركز على ثلاثة أنماط أخرى للقيادة الاستراتيجية هي القيادة الاستراتيجية التشاركية، القيادة الاستراتيجية التحويلية، القيادة الاستراتيجية الاجرائية. (المربع، ٢٠٠٨)، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وبما يتناسب مع هذه الدراسة فقد اختار الباحث اعتماد مهارات القيادة الاستراتيجية المتمثلة بتشكيل الرؤية (التحليل والصياغة)، التركيز، والتنفيذ الاستراتيجي كأبعاد للقيادة الاستراتيجية، ويتم على ضوءها تحديد أنماط القيادة الاستراتيجية، ويرى الباحث أنها الأشمل من بين النماذج، وتعتبر بصورة أكبر عن القيادة الاستراتيجية، وتضم في طياتها

بالإضافة الى المهارات ممارسات القيادة الاستراتيجية تحت مهارة التنفيذ، وتتناسب مع الدراسة الحالية.

الا أن أيا من الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لم تتعرض لموضوع المنظمة الأمنية الذكية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات واسترشد بها عند وضع معايير وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية.

وعلى حد علم الباحث لم يوجد أي من الدراسات السابقة في المملكة الأردنية الهاشمية قد حاولت الربط بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية، وعلى مستوى الوطن العربي هنالك دراسة بعنوان صياغة الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)، وقد هدفت الدراسة الى تحليل وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الاستراتيجية المستدامة وأبعاد المنظمة الذكية، وقد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات. وعلى المستوى العالمي هنالك دراسة بعنوان: «Immunity From Implosion: Building Smart Leadership» قام بها كل Finkelstein and Jackson عام ٢٠٠٥ هدفت الدراسة لوصف المنظمة الذكية؛ وتحديداً القيادة الذكية، حيث اعتبرت كل من القيادة الذكية والعملية الذكية والاستراتيجية الذكية الأعمدة الرئيسة الثلاثة للمنظمة الذكية، وطبقت الدراسة على الشركات الناجحة والشركات الفاشلة، كما ركزت الدراسة في معالجتها لمفهوم القيادة الذكية على الخصائص التي تتمتع بها بشكل رئيس. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن أول خطوة في بناء المنظمة الذكية هي أن تمتلك المنظمة القيادة الذكية، وأن تفهم وتقيم مكوناتها على أساس ثابت ومنتظم للتأكد من احتفاظ القيادة بحيويتها وفتح ذهنها والذي يميزها كمنظمات ذكية. ودراسة (Lorraine, Wendy Lear, 2012) والتي اشارت الى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمات ذات الأداء المرتفع عبر التوجه الاستراتيجي.

لقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبعض أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، ففي دراسة (الزعبي، ٢٠١٠)، قد أظهرت الدراسة أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر التعلم التنظيمي

وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن خلال تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم، كما أظهرت النتائج أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر الثقافة التنظيمية، ومن خلال تفعيل التقنيات الحديثة، وتطوير الهياكل التنظيمية.

وفي دراسة (المربع، ٢٠٠٨)، فقد أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة، وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المنظمين المبحوثين ان أيا من الدراسات السابقة لم تتطرق لموضوع المنظمة الأمنية الذكية، كما أن الدراسات السابقة في أغلبها وخاصة تلك المتعلقة بالمنظمة الذكية ركزت على منظمات القطاع الخاص.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة في جزء منها دراسة (الزعبي، ٢٠١٠م) ودراسة (رحيمة، ٢٠١٠م) ودراسة (جميل، ٢٠١٠م) وقد اختلفت عن الدراسات السابقة في الربط بين متغيرين لم يسبق الربط بينهما وهما المنظمة الأمنية الذكية والقيادة الإستراتيجية.

نبذة عن مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك

أولاً: مديرية الأمن العام

نشأتها

في ١١/٤/١٩٢١ م تم تشكيل أول حكومة أردنية برئاسة رشيد طليع وكان أول مدير للأمن العام على خلقي باشا وعرف باسم مشاور الأمن والانضباط، وكانت قوة الأمن تتألف من قوة الدرك وكتيبة الدرك الاحتياط والكتيبة النظامية، وقوة المهجانة. وقد بقي الأمن العام مرتبطاً ارتباطاً كلياً بالجيش لغاية عام ١٩٥٦ م وكان يمارس مسؤولياته مساعداً لقائد الجيش لشؤون الأمن العام وفي ١٤ تموز من ذات العام ١٩٥٦ م ثم فصله عن الجيش وعين الفريق بهجت طيارة أول مدير للأمن العام وكان برتبة أمير لواء.

وفي عام ١٩٥٨ م تم تأسيس الأمن العام كشخصية اعتبارية مستقلة عن الجيش، مرتبطة بوزارة الداخلية، وفي عام ١٩٦٥ م صدر قانون الأمن العام رقم ٣٨ لسنة ١٩٦٥ م والذي حدد الواجبات ونظم القوة، وبعد صدور القانون انتهج الأمن العام سبيلاً لتحقيق أهدافه والقيام بواجباته المتعددة، وأن التنظيم ليس عملية جامدة فإنه يتطلب تجديداً مستمراً لمواجهة الظروف الاجتماعية والسياسية التي طرأت وتطراً بين الحين والآخر. ويمكن النظر الى التنظيم النوعي لجهاز الأمن العام من خلال المراحل الرئيسية التالية:

المرحلة الأولى ١٩٥٦م-١٩٧٤م

كان التنظيم في هذه المرحلة ماثلاً لتنظيم القوات المسلحة اعتماداً على ان الوظيفة الشرطية تشبه الوظيفة العسكرية، في كثير من النواحي التنظيمية والانضباطية، وكان التنظيم يقوم على وجود مساعدين اثنين أحدهما للإدارة وآخر للعمليات واستمر الأمن العام جزءاً من الجيش يرتبط به ارتباطاً كاملاً حتى عام ١٩٥٦ حيث صدر القانون رقم (٢٧) لسنة ١٩٥٦ الذي تقرر به فصل قوات الأمن العام عن الجيش وتم إلحاقها بوزارة الداخلية ثم أنشئت مديرية الأمن العام وعين الزعيم بهجت طيارة مديراً لها، وفي عام (١٩٥٧) ونتيجة للأحداث التي شهدتها المملكة أعيد ربط الجهاز بالجيش واستمر حتى

زوال الأسباب التي أوجبت إعادة الربط وكان ذلك في عام (١٩٥٨) حيث صدر قانون رقم (٢٩) الذي يقضي بإعادة فصل الأمن العام وربطه مجدداً بوزارة الداخلية، وقد كان الانجاز الأكبر والأهم في هذه الحقبة صدور قانون الأمن العام رقم (٣٨) لسنة (١٩٦٥) والذي تضمن تفصيلاً لحقوق وواجبات القوة .

المرحلة الثانية ١٩٧٤ م - ١٩٨٥ م

بدأت هذه المرحلة على إثر إقرار الصيغة التنظيمية التي تمخض عنها المؤتمر الثاني لقادة الشرطة والأمن العرب الذي عقد في مدينة عمان في الفترة الواقعة بين ٢٢-٢٥ / ١٩٧٤ م وكان الهدف منها توحيد البنى التنظيمية لأجهزة الأمن في الدول العربية، واشتمل التنظيم على ثلاثة مساعدين

- ١ - مساعد للشرطة الإدارية ويتبع له عدد من الوحدات.
- ٢ - مساعد للشرطة القضائية ويتبع له عدد من الوحدات.
- ٣ - مساعد للشرطة المعاونة ويتبع له عدد من الوحدات.

المرحلة الثالثة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ م

وجاء تنظيم هذه المرحلة لجهاز الأمن العام استجابة للتطورات التي حدثت و«متفقا» مع واجبات الشرطة، واتسمت هذه المرحلة بمراجعة شاملة لتنظيم القوة وشملت جميع المستويات الإدارية، وأصبح الهيكل التنظيمي لمديرية الأمن العام يشمل خمسة مساعدين وكان التركيز على العنصر البشري من أهم الإنجازات التي تحققت.

المرحلة الرابعة من ١٩٩٠ م - ١٩٩٢ م

بقي التنظيم خماسياً لمديرية الأمن العام، وإن كانت قد تغيرت تبعية بعض الإدارات والوحدات من مساعد إلى مساعد آخر، وقد استقر الوضع التنظيمي لمديرية الأمن العام واعتمد تنظيم موحد لجميع مديريات لشرطة والمراكز الأمنية التي تتبع لها لتتوافق والتطورات مع الأخذ بعين الاعتبار التشديد على تفعيل القوانين والأنظمة وضرورة مراعاة حرية الأفراد.

المرحلة الخامسة ١٩٩٢م - ٢٠٠٤م

وقد شهدت هذه السنوات تطورا» في التنظيم والاستحداثات عمل جهاز الأمن العام على إيجاد وحدات تقوم بواجبات كافة لمواكبة المستجدات وكان من أبرزها: المعهد المروري الأردني، إدارة حماية الأسرة، مركز إصلاح وتأهيل النساء، متحف الأمن العام، موسيقات الشرطة النسائية.

المرحلة السادسة ٢٠٠٥م ولغاية الآن

شهدت هذه المرحلة العديد من التطورات والإنجازات على المستوى الإداري والعملي لمواكبة التطورات والمتغيرات والتي على ضوئها تم تقسيم المملكة الى خمسة اقاليم امنية تتبع لمدير الامن العام والتي جاءت حسب الاهمية الجغرافية والاقتصادية والحيوية لتضم مديريات الشرطة القديمة والمستحدثة اضافة الى العديد من الاستحداثات كان من أبرزها: انشاء قيادات أمن الأقاليم، المكتب الإعلامي، وحدة أمن وتشجيع الاستثمار، الأكواخ الأمنية، المحطات الأمنية، إذاعة أمن FM، جناح الأمن العنم الجنوبي، إدارة الشرطة البيئية، مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين التدريبية، مراكز الإصلاح والتأهيل، مكتب المظالم وحقوق الانسان، مركز الدراسات الاستراتيجية الأمنية، ادارة ترخيص السواقين والمركبات، ادارة المشتريات .

واجبات مديرية الأمن العام الأردنية

نصت المادة (٤) من قانون الامن العام على واجبات الامن العام وهي التالي:

- ١ - المحافظة على النظام والامن وحماية الارواح والاعراض والاموال
- ٢ - منع الجرائم، والعمل على اكتشافها وتعقيبها والقبض على مرتكبيها وتقديمهم للعدالة.
- ٣ - ادارة السجون وحراسة السجناء.
- ٤ - تنفيذ القوانين والانظمة والاوامر الرسمية المشروعة، ومعاونة السلطات العامة بتأدية وظائفها وفق احكام القانون
- ٥ - استلام اللقطات والاموال غير المطالب بها، والتصرف بها وفق احكام القوانين والأنظمة.

٦ - مراقبة وتنظيم النقل على الطرق.

٧ - الاشراف على الاجتماعات والمواكب العامة في الطرق والاماكن العامة.

٨ - القيام بأية واجبات اخرى تفرضها التشريعات المرعية الاجراء.

www.amnuna.com

ثانياً: المديرية العامة لقوات الدرك

النشأة

في العاشر من تموز من عام ٢٠٠٨ صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة على قانون قوات الدرك بعد أن أتم كافة مراحلها القانونية والدستورية من قبل مجلس الأمة. لتشكيل مؤسسة أمنية متميزة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي قادرة على المساهمة في تعزيز الأمن والاستقرار الداخلي».

التحديث والتطوير

ومنذ إعادة تشكيلها، مرت المديرية العامة لقوات الدرك بمراحل من التحديث والتطوير، وتم رفدها بأحدث الوسائل، والمعدات، والأسلحة، والمهمات، وتطور نظام التخطيط في المديرية العامة لقوات الدرك، نتيجة لاستخدام الاستراتيجيات العلمية الشاملة، التي تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، ومن أهمها استراتيجية قوات الدرك العشرية (٢٠١٥-٢٠٢٥)، والتي تستهدف تطوير الأداء الوظيفي لقوات الدرك وفق أرقى المعايير الدولية، وبشكل تدريجي وانسيابي يحافظ على انتظام الخدمة الأمنية حيث احتوت على عدة قواعد تتمثل بالعلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقة مع الأجهزة الأمنية والعسكرية المثيلة محلياً والعلاقة مع الشركاء الإقليميين والدوليين والعلاقات داخل جهاز قوات الدرك.

ولضمان استدامة الخدمة الأمنية وفق الزمان والمكان المناسبين، فقد انفتحت قوات الدرك جغرافياً ضمن مناطق اختصاص تغطي من قبل مديريات الدرك المنتشرة على أرض المملكة وهي: مديرية درك الشمال، ومديرية درك الوسط، ومديرية درك الجنوب،

مع الاحتفاظ بتشكيلات أمنية نوعية تشكل احتياطاً استراتيجياً داعماً: وهي مديرية درك المهام الخاصة، وقيادة الشرطة الخاصة، فضلاً عن تشكيلات قوات الدرك المتخصصة مثل مديرية درك الأمن الدبلوماسي والدوائر، والأمانة العامة للاتحاد الرياضي لقوات الدرك، ووحدة انضباط قوات الدرك، وأخيراً وحدة فرسان قوات الدرك

التعاون المحلي والدولي

لقد قام نهج المديرية العامة لقوات الدرك على مبدأ التبادل والتشاركية التي تحقق له المزيد من التقدم والازدهار، ولا يفوتنا هنا حجم التعاون الذي تقوم به قوات الدرك مع الوزارات والمؤسسات الوطنية، والمجالس المحلية، ودعم منظمات المجتمع المحلي. والتزمت قوات الدرك بدورٍ أخلاقي وإنساني كبير تجاه المواطنين والمقيمين على أرض المملكة، وقدمت جهوداً استثنائية في مجال الخدمة العامة، لا سيما خلال الظروف والأحوال الجوية التي مرت بها المملكة في فصل الشتاء، فضلاً عن تقديم قوات الدرك لواجباتها الأمنية والإنسانية تجاه اللاجئين القادمين من دول الجوار.

أما خارجياً، وإلى جانب انضمام قوات الدرك للمنظمة الأيرومتوسطية لقوات الشرطة والدرك ذات الصبغة العسكرية (FIEP)، فقد تم الانتهاء من مشروع التوأمة مع الاتحاد الأوروبي الأول والثاني، واللذان أسهما في تطوير ودعم مناهج التدريب، وبناء القدرات البشرية واللوجستية لقوات الدرك، إضافة إلى قيام قوات الدرك باستقطاب العديد من المختصين والمحاضرين المحليين والدوليين، واستضافة العديد من المؤتمرات وورش العمل، والندوات الدولية، التي تظهر قيمة الدور الريادي والحضاري للمؤسسة الأمنية الأردنية في المنطقة والعالم. وقد سجلت قوات الدرك والأجهزة الأمنية الأردنية، النسبة الأكبر في العالم وفي المرتبة الأولى بين حجم المشاركات الدولية في مجال القوات الأمنية في كل من هايتي، أفغانستان، ساحل العاج، دارفور، ليبيريا.. الخ. وهو واجب حضاري وإنساني، بل وحتى ديني في حماية المستضعفين، ونبذ العنف والظلم، ونشر العدل والسلام، إضافة إلى اكتساب المشاركين خبرة ميدانية في حفظ السلام وفي مناطق الكوارث الطبيعية في دول مزقتها الحروب والويلات.

واجبات المديرية العامة لقوات الدرك

- نصت المادة (٤) من قانون قوات الدرك رقم (٣٤) لسنة (٢٠٠٨) على أهم واجبات المديرية العامة لقوات الدرك على النحو التالي:
- ١ - المحافظة على الأمن والنظام وفرض القانون حيثما يقتضي الأمر ذلك.
 - ٢ - السيطرة على جميع أنواع الشغب والتمرد والعصيان بكافة أشكالها.
 - ٣ - القيام بعمليات العزل والتطويق وإلقاء القبض على الأشخاص الخطيرين في الحالات التي تستدعي ذلك بما يتفق مع القوانين والتشريعات المرعية.
 - ٤ - تأمين الحماية اللازمة لجميع الهيئات الدبلوماسية والمؤسسات العامة والمنشآت ذات الأهمية الخاصة وبعض الأشخاص المهمين
 - ٥ - تقديم الإسناد للأجهزة الأمنية الأخرى عند الضرورة.
 - ٦ - الاستعداد للقيام بأية واجبات أخرى. www.jdf.gov.jo.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وحدودها، ويحدد مجتمعها، وكيفية وأسباب اختياره، وأهم خصائصه في ضوء المتغيرات الديمغرافية لمتغيرات العينة، ومن ثم استعراض أداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للدراسة من حيث بنائها وصدقها وثباتها، ومن ثم توضيح كيفية تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والتي تهدف الى التعرف على توفر مهارات وأنماط القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك، وتوفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك، ودور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك بوصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها كميًا وكما، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة، ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفًا رقميًا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، ٢٠٠٦م، ص ٣٠٧)، ويمتد هذا المنهج ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، كما تم استخدام المنهج المقارن، وذلك حول القيادة الاستراتيجية والمنظمات الأمنية الذكية بين مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك.

مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه « جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث » (عبيدات، ٢٠٠٦: ١٦٣-١٦٤).

يتشكل مجتمع الدراسة من ضباط مديرية الأمن العام/ القيادات الوسطى من رتبة عقيد ومقدم ورائد وعددهم (١٢٧٠) ضابط، وضباط المديرية العامة لقوات الدرك/ القيادات الوسطى من رتبة عقيد ومقدم ورائد والبالغ عددهم (٣٢٠) ضابطا . في العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ الموافق ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

ويرجع الأمر في اختيار مجتمع الدراسة من القيادات الوسطى لسببين رئيسين هما:

١ - أنهم يمثلون حلقة الوصل بين القيادات في المستوى الاستراتيجي والقيادات في المستويات التنفيذية، وأنهم الأقدر على تقييم وضع القيادات في المستويات الاستراتيجية بحكم التعامل المباشر معهم.

٢ - أنهم القادة الاستراتيجيون في المستقبل، وهم الذين سيشغلون مواقع القيادات في المستوى الاستراتيجي مستقبلا، فضلا عن أنهم يمارسون الأدوار القيادية حاليا.

عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من عينة عشوائية من ضباط مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية من رتبة عقيد ومقدم ورائد، وتم تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من المجتمع الكلي حسب مدخل رابطة التريبة الأمريكية.

قام الباحث بتطبيق (معادلة تحديد حجم العينة) على مجتمع الدراسة حتى تكون العينة العشوائية ثقة ٩٥٪ وخطأ في تقدير النسبة زيادة (٠,٠٥).

وكانت النتيجة حسب استخدام معادلة الرابطة الأمريكية:

- عينة ضباط مديرية الأمن العام بمجموع (٣٠٢) ضابطا.

- عينة ضباط المديرية العامة لقوات الدرك بمجموع (١١٧) ضابطا. وذلك كعدد للعينة العشوائية الممثلة.

- وقد تم استخدام عينة بحجم (٤٧٠) ضابط بواقع (٣٣٥) كعينة من ضباط القيادات الوسطى في الأمن العام، و (١٣٥) كعينة من ضباط القيادات الوسطى في المديرية العامة لقوات الدرك.

أداة الدراسة

أولاً: البيانات المكتبية

هي البيانات الأساسية (الأولية) والثانوية التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسة اعتماداً على ما يلي:

- ١ - الكتب العلمية.
- ٢ - البحوث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة.
- ٣ - الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الميدانية

تم جمعها عن طريق الاستبانة لخدمة أغراض الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة خاصة للدراسة وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي:

١. بناء أداة الدراسة

من أجل تحديد آراء ضباط القيادات الوسطى العاملين في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك نحو دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية بهدف الكشف عن مدى توفر مهارات وانهاط القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام وفي المديرية العامة لقوات الدرك، وتوفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام وفي المديرية العامة لقوات الدرك، ودور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية، فقد قام الباحث بصياغة العبارات وتطويرها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وتم اعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات من مفردات مجتمع الدراسة، وقد جاء البناء على النحو التالي:

أ- البيانات الأولية

اشتملت على الخصائص الديمغرافية لمفردات مجتمع الدراسة وتكونت من سبعة خصائص هي: العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، جهة العمل، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات في مجال القيادة.

ب- محاور أداة الدراسة

اشتملت الدراسة على محورين رئيسيين تضمنت (٦٥) عبارة بواقع (١٥) عبارة للمحور الأول، و(٥٠) عبارة للمحور الثاني، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن درجة الموافقة (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق)، حيث يعبر الرقم (٥) عن أكبر درجة (موافق بدرجة كبيرة جدا)، ويعبر الرقم (١) عن أصغر درجة (غير موافق). وقد جاءت المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: مهارات القيادة الاستراتيجية (تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة)، التركيز، التنفيذ)

المحور الثاني: خصائص وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية (الرؤية الاستراتيجية، الهيكلة المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم التنظيمي، العمليات الذكية، الذاكرة التنظيمية، رأس المال البشري، القيادة الذكية، الذكاء الجماعي، الجودة الشاملة والتميز).

وقد قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) واخضاعها للأسس العلمية في البناء، واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها، وذلك بعد القراءة والمسح الشامل لما أتيح له من الأدبيات - كتب، بحوث، دراسات علمية، رسائل جامعية - في مجال الدراسة الحالية، إضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين، وخبرات الباحث

العلمية والعملية، لتشمل بالإضافة للبيانات الأولية محورين تغطي جميع الأبعاد وتجب على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وسيتم إيضاح ذلك عند وصف أداة الدراسة.

المرحلة الثانية: اختبار الصدق

تعتبر أداة الدراسة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه، وحددت مدى صلاحية درجاته للقيام بتفسيرات مرتبطة بالمجال المقاس، كما يقصد بالصدق « شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها» (عبيدات، ٢٠٠٦م، ص ٢٨٠). ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

الصدق الظاهري: تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على تسعة محكمين، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة من الأساتذة في مجالات البحث العلمي، والملحق رقم (١) يبين أسماء المحكمين ووظائفهم.

لقد تم عرض أداة الدراسة على المحكمين لإبداء آرائهم تجاهها وفقاً للأمر التالي:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات بياناتها الأولية.
- مدى أهمية ووضوح العبارات من الناحية اللغوية.
- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله.
- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور، وتدرجات مقياسه.

وفي ضوء الملاحظات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وذلك بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أداة الدراسة أكثر وضوحاً، وملائمة لقياس ما صممت لأجله، والملحق رقم (٢) يبين شكل الاستبانة في صورتها النهائية.

٢. الصدق البنائي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ويتم

قياس صدق عبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه بما فيها درجة هذا العبارة، وهو ما يطلق «الصدق البنائي»، وكذلك تم استخدام الارتباط المصحح للعبارة وهو معامل الارتباط بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العبارة، كما هو موضح الجدول:
الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٧٠)

أبعاد المنظمة الأمنية الذكية									مهارات القيادة الاستراتيجية		
معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم
الذكاء الجماعي			التعلم التنظيمي والتمكين			الرؤية الاستراتيجية			تشكيل الرؤية		
* ٠,٧٧	* ٠,٩١	٤١	* ٠,٧٣	* ٠,٧٥	٢١	* ٠,٦١	* ٠,٧٧	١	* ٠,٧٢٢	* ٠,٧٩٩	١
* ٠,٧٣	* ٠,٨٨	٤٢	* ٠,٦٨	* ٠,٧٧	٢٢	* ٠,٧٠	* ٠,٨٢	٢	* ٠,٤٢٤	* ٠,٦٠٧	٢
* ٠,٨١	* ٠,٩١	٤٣	* ٠,٦٦	* ٠,٧٩	٢٣	* ٠,٥٨	* ٠,٧٢	٣	* ٠,٧١٦	* ٠,٨٠٢	٣
* ٠,٧٠	* ٠,٧٩	٤٤	* ٠,٦٦	* ٠,٧٨	٢٤	* ٠,٧٣	* ٠,٨١	٤	* ٠,٧٣٧	* ٠,٨١٧	٤
* ٠,٦٧	* ٠,٧٦	٤٥	* ٠,٦٢	* ٠,٧٣	٢٥	* ٠,٦٦	* ٠,٧٩	٥	* ٠,٧٣١	* ٠,٨٢٢	٥
الجودة الشاملة والتميز			العمليات الذكية			القيادة الذكية			التركيز		
* ٠,٦٢	* ٠,٧٩	٤٦	* ٠,٥٨	* ٠,٧٩	٢٦	* ٠,٦٩	* ٠,٨٥	٦	* ٠,٧٠٧	* ٠,٧٤٣	٦
* ٠,٥٧	* ٠,٨٨	٤٧	* ٠,٦٤	* ٠,٨٣	٢٧	* ٠,٥٧	* ٠,٨٣	٧	* ٠,٧٥٢	* ٠,٨٤١	٧
* ٠,٣٦	* ٠,٨٦	٤٨	* ٠,٦٩	* ٠,٨٩	٢٨	* ٠,٦٣	* ٠,٨٣	٨	* ٠,٧٣٣	* ٠,٨٢١	٨
* ٠,٤٠	* ٠,٨٦	٤٩	* ٠,٦٦	* ٠,٨٢	٢٩	* ٠,٧٦	* ٠,٨٠	٩	* ٠,٧٧٧	* ٠,٨٣٢	٩

أبعاد المنظمة الأمنية الذكية									مهارات القيادة الاستراتيجية		
معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الرقم
* ٠,٥٧	* ٠,٨٩	٥٠	* ٠,٤٧	* ٠,٦٧	٣٠	* ٠,٦٣	* ٠,٧٠	١٠	* ٠,٧٢٧	* ٠,٧٧٩	١٠
			الذاكرة التنظيمية			الهيكلة المتكيفة			التنفيذ الاستراتيجي		
			* ٠,٧٨	* ٠,٩٢	٣١	* ٠,٥١	* ٠,٦٥	١١	* ٠,٧٦٠	* ٠,٨٢١	١١
			* ٠,٧٧	* ٠,٩١	٣٢	* ٠,٥٠	* ٠,٧٦	١٢	* ٠,٧٤٦	* ٠,٧٨٦	١٢
			* ٠,٧٦	* ٠,٨٢	٣٣	* ٠,٥٦	* ٠,٨٢	١٣	* ٠,٧٢٦	* ٠,٧٧١	١٣
			* ٠,٧٥	* ٠,٨٧	٣٤	* ٠,٦٢	* ٠,٨٣	١٤	* ٠,٧٧٢	* ٠,٧٨١	١٤
			* ٠,٦٩	* ٠,٨٠	٣٥	* ٠,٦٤	* ٠,٧٥	١٥	* ٠,٥٥٠	* ٠,٦٥٩	١٥
			رأس المال البشري			الثقافة التنظيمية الداعمة					
			* ٠,٦٤	* ٠,٨٠	٣٦	* ٠,٧٣	* ٠,٨٤	١٦			
			* ٠,٦٧	* ٠,٨٤	٣٧	* ٠,٥٦	* ٠,٧٤	١٧			
			* ٠,٧٧	* ٠,٨٧	٣٨	* ٠,٧٢	* ٠,٨٩	١٨			
			* ٠,٨٠	* ٠,٨٩	٣٩	* ٠,٦٦	* ٠,٧٩	١٩			
			* ٠,٧٨	* ٠,٨٣	٤٠	* ٠,٧٣	* ٠,٨٢	٢٠			

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمحور أو في حالة عدم وجود العبارة للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

٣. تقدير ثبات الاستبانة

وللوقوف على ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالاعتماد على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عيته في حساب الاتساق الداخلي لكرونباخ.

الجدول رقم (٦)

معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (ن=٧٠)

أبعاد المنظمة الأمنية الذكية						مهارات القيادة الاستراتيجية					
قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم
الذكاء الجماعي			التعلم التنظيمي والتمكين			الرؤية الاستراتيجية			تشكيل الرؤية		
*٠,٨٧	*٠,٨٥	٤١	*٠,٧٩	*٠,٥٩	٢١	*٠,٨١	*٠,٦٥	١	*٠,٧٨	*٠,٦٦	١
*٠,٨٨	*٠,٨٠	٤٢	*٠,٧٧	*٠,٦٤	٢٢	*٠,٧٩	*٠,٧٠	٢	*٠,٨٥	*٠,٤٢	٢
*٠,٨٦	*٠,٨٥	٤٣	*٠,٧٩	*٠,٦١	٢٣	*٠,٨٣	*٠,٥٧	٣	*٠,٧٨	*٠,٦٨	٣
*٠,٩٠	*٠,٧١	٤٤	*٠,٧٧	*٠,٦٤	٢٤	*٠,٨٠	*٠,٦٨	٤	*٠,٧٨	*٠,٦٩	٤
*٠,٩١	*٠,٦٣	٤٥	*٠,٧٩	*٠,٥٩	٢٥	*٠,٨١	*٠,٦٥	٥	*٠,٧٧	*٠,٧٠	٥
٠,٩١	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٢	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٤	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٣	معامل الثبات للبعد ككل	
الجودة الشاملة والتميز			العمليات الذكية			القيادة الذكية			التركيز		
*٠,٨٩	*٠,٦٨	٤٦	*٠,٨٤	*٠,٦٧	٢٦	*٠,٨١	*٠,٧٥	٦	*٠,٨٥	*٠,٦١	٦
*٠,٨٧	*٠,٨١	٤٧	*٠,٨٢	*٠,٧١	٢٧	*٠,٨٢	*٠,٧١	٧	*٠,٨٢	*٠,٧٤	٧
*٠,٩٠	*٠,٧٣	٤٨	*٠,٨٠	*٠,٨٠	٢٨	*٠,٨٢	*٠,٧٤	٨	*٠,٨٢	*٠,٧٢	٨
*٠,٨٧	*٠,٧٨	٤٩	*٠,٨٢	*٠,٧٢	٢٩	*٠,٨٤	*٠,٦٤	٩	*٠,٨٣	*٠,٧١	٩
*٠,٨٦	*٠,٨٤	٥٠	*٠,٨٧	*٠,٥١	٣٠	*٠,٨٥	*٠,٥٦	١٠	*٠,٨٤	*٠,٦٤	١٠
٠,٩٠	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٦	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٦	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٦١	معامل الثبات للبعد ككل	

أبعاد المنظمة الأمنية الذكية						مهارات القيادة الاستراتيجية					
قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم	قيمة ألفا في حال حذف العنصر من المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور بشكل عام	الرقم
٠,٩٧	معامل الثبات للمحور ككل		الذاكرة التنظيمية			الهيكلية المتكيفة			التنفيذ الاستراتيجي		
			*٠,٨٨	*٠,٨٦	٣١	*٠,٨٣	*٠,٤٥	١١	*٠,٧٨	*٠,٧٠	١١
			*٠,٨٨	*٠,٨٥	٣٢	*٠,٧٨	*٠,٦٢	١٢	٠,٨٠	*٠,٦٥	١٢
			*٠,٩١	*٠,٧٣	٣٣	*٠,٧٦	*٠,٦٧	١٣	*٠,٧٩	*٠,٧٠	١٣
			*٠,٨٩	*٠,٨٠	٣٤	*٠,٧٥	*٠,٧١	١٤	*٠,٨٠	*٠,٦٥	١٤
			*٠,٩١	*٠,٧١	٣٥	*٠,٧٨	*٠,٦١	١٥	*٠,٨٤	*٠,٥٠	١٥
			٠,٩٢	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٢	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٣٤	معامل الثبات للبعد ككل	
			رأس المال البشري			الثقافة التنظيمية الداعمة			٠,٩٣		
			*٠,٨٩	*٠,٦٩	٣٦	*٠,٨٣	*٠,٧٤	١٦			
			*٠,٨٨	*٠,٧٥	٣٧	*٠,٨٨	*٠,٥٧	١٧			
			*٠,٨٧	*٠,٧٩	٣٨	*٠,٨١	*٠,٨١	١٨			
			*٠,٨٦	*٠,٨١	٣٩	*٠,٨٥	*٠,٦٧	١٩			
			*٠,٨٨	*٠,٧٢	٤٠	*٠,٨٤	*٠,٧١	٢٠			
			٠,٩٠	معامل الثبات للبعد ككل		٠,٨٧	معامل الثبات للبعد ككل				

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع العبارات (في جميع المحاور) قيمة معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل مما يعني أن

جميع العبارات (داخل المحاور المختلفة) تسهم في زيادة الثبات وغيابها عن المحور يؤثر سلباً على ثبات المحور، أي أن جميع عبارات الاستبانة ثابتة وتؤثر في ثبات المحور ككل.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة كانت مرتفعة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل الفا كرونباخ هو (٠,٦٠) (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧)، الأمر الذي يشير ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها. ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكوين أداة قياس مناسبة وفاعلية لهذه الدراسة

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد تأكد الباحث من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة تم اعدادها في صورتها النهائية وتطبيقها ميدانيا في المملكة الأردنية الهاشمية على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام من رتبة عقيد، مقدم، رائد، وعلى الضباط العاملين في المديرية العامة لقوات الدرك من رتبة عقيد، مقدم، رائد وفق الخطوات التالية:

١ - حصل الباحث على خطاب تعريف من كلية العلوم الاجتماعية والإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مفاده أن الباحث أحد طلاب كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية برنامج الدكتوراه، وأنه بصدد اجراء دراسة بعنوان « القيادات الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية دراسة مقارنة».

٢ - سافر الباحث الى المملكة الأردنية الهاشمية وحصل على موافقة مديرية الأمن العام لتطبيق الدراسة على الضباط العاملين فيها، ثم حصل على موافقة المديرية العامة لقوات الدرك لتطبيق الدراسة على الضباط العاملين فيها أيضا.

٣ - بدأ الباحث بتوزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة بشكل مباشر ضمنا لوصولها إليهم، وذلك بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠١٥ م وتم الانتهاء من جمعها بتاريخ ٤/٢/٢٠١٦ م.

٤ - واجه الباحث صعوبات كبيرة في تطبيق الاستبيانات ومتابعتها حيث قام بنفسه بمتابعتها مما تطلب مزيدا من الوقت والجهد.

٥ - قام الباحث بعد استكمال جمع الاستبيانات بمراجعتها وتدقيقها، ثم قام بإدخال الاستبيانات المكتملة في برنامج (SPSS) الاحصائي في قسم القياس والتقويم بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وقد بلغ عدد الاستبانة التي تم توزيعها (٥٥٠) استبانة فقد منها (٥٤) استبانة، واستبعد (٢٦) استبانة لعدم صلاحيتها وبلغت الاستبانة المعادة والصالحة للتحليل (٤٧٠) وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول لإجراء عملية التحليل، وقد تم اجراء التحليل الاحصائي عليها.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قام الباحث بترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، كما قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها:

١ - التكرارات (Frequency) وقد قام الباحث باستخدامها في وصف خصائص مجتمع الدراسة، وبيان عدد مفرداته، وأعداد من وزعت عليهم أداة الدراسة، وعدد من أعادوها واستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

٢ - النسب المئوية (Percent) وقد استخدمها الباحث في تحديد نسبة التكرارات سواء فيما يتعلق بوصف خصائص مجتمع الدراسة أو إجابات مفردات المجتمع على عبارات الاستبانة.

٣ - المتوسط الحسابي (Mean) وقد استخدمه الباحث لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الدراسة.

٤ - الانحراف المعياري (Standard Deviation) وقد تم استخدامه لتحديد مدى ابتعاد

القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة وكل محور من محاورها.

٥ - اختبار مربع كاي تربيع (كا^٢) وقد استخدمه الباحث للتعرف على الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة في كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية للوصول الى ما تبينه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية.

٦ - اختبار (T. Test) وقد استخدم لبيان الاختلافات الدالة احصائيا بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية أو باختلاف جهة العمل.

٧ - اختبار ف أو اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لبيان الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في متوسط آراء المبحوثين باختلاف بياناتهم الشخصية أو باختلاف مكان العمل (مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك).

٨ - معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط، والمتعدد والمتدرج لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

٩ - اختبار Scheffe لتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات إذا وجدت.

الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة الميدانية

خصائص عينة الدراسة

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة الميدانية

تهديد

تحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة الميدانية لاستطلاع رؤية ضباط القيادات الوسطى العاملين في مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، ويختص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

ويتضمن هذا الفصل سبعة عناصر توضح خصائص مجتمع الدراسة الى جانب الإجابة عن تساؤلات الدراسة وهي: توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك، نمط القيادة الاستراتيجية السائد لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ونمط القيادة الاستراتيجية السائد لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك، توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك، دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام وفي المديرية العامة لقوات الدرك، وهل يوجد اختلافات في مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك، ومدى الاختلاف في رؤية الباحثين باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية. ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الإجابة عنه، ثم الوصول الى استنتاجات ترتبط به، ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، جهة العمل، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات في مجال القيادة). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

العمر: يوضح الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		العمر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١٠,٤	٤٩	٠,٠	٠	١٤,٦	٤٩	أقل من ٣٠ عام
١٨,٧	٨٨	٨,٩	١٢	٢٢,٧	٧٦	من ٣٠ - أقل من ٣٥ عام
٢٠,٠	٩٤	٣٨,٥	٥٢	١٢,٥	٤٢	من ٣٥ - أقل من ٤٠ عام
٢٧,٢	١٢٨	٤٠	٥٤	٢٢,١	٧٤	من ٤٠ - أقل من ٤٥ عام
٢٣,٦	١١١	١٢,٦	١٧	٢٨,١	٩٤	٤٥ عام فأكثر
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٧) أن (١٢٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٧,٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤٠ - أقل من ٤٥ عام وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، و(٤٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ عام، وهم الفئة الأقل من أفراد العينة، وأن (٨٨) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم من ٣٠ - أقل من ٣٥ بنسبة ١٨,٧٪، و(٩٤) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم من ٣٥ - أقل من ٤٠ بنسبة ٢٠,٠٪، و(١١١) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم ٤٥ عام فأكثر، ويرجع السبب في أن غالبية أفراد الدراسة ممن تجاوز الأربعين عاماً أن الدراسة استهدفت القيادات الوسطى وغابا ما تكون أعمارهم ضمن هذه الفئة العمرية، وهذا يدل على تنوع أعمار وخبرات مفردات عينة الدراسة، مما يعني الاستفادة من تحديد أصحاب المستويات العمرية المختلفة والخبرات المختلفة لمدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا، ومدى توفر مواصفات وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية، ودور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

الوظيفة الحالية: يوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية

الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		الوظيفة الحالية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٤٥,٥	٢١٤	١٧,٠	٢٣	٥٧,٠	١٩١	رئيس قسم
٤١,٥	١٩٥	٤٥,٢	٦١	٤٠,٠	١٣٤	رئيس شعبة
١٣,٠	٦١	٣٧,٨	٥١	٣,٠	١٠	مدير ادارة
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن (٢١٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٥,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظائفهم الحالية رئيس قسم وهو الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٦١) منهم يمثلون ما نسبته ١٣,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم الحالية مدير ادارة وهم الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، وأن (١٩٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم الحالية رئيس شعبة، ويرجع السبب في أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون بوظيفة رئيس قسم أن وظيفة رئيس قسم هي الشاغر الوظيفي للقيادات الوسطى في الأجهزة الأمنية، ويدل الجدول على أن هنالك تنوع في وظائف أفراد عينة الدراسة مما يزيد من فرصة الاستفادة من خبراتهم الوظيفية في تحديد دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

المؤهل العلمي: الجدول رقم (٩) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		المؤهل العلمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١١,١	٥٢	٨,٩	١٢	١١,٩	٤٠	أقل من جامعي
٥٦,٤	٢٦٥	٦٧,٤	٩١	٥١,٩	١٧٤	بكالوريوس
٢٨,٧	١٣٥	٢٢,٢	٣٠	٣١,٣	١٠٥	ماجستير
٣,٨	١٨	١,٥	٢	٤,٨	١٦	دكتوراه
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٩) أن (٢٦٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤, ٥٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، (١٨) منهم يمثلون ما نسبته ٨, ٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، وهم الفئة الأقل من أفراد العينة، ويرجع السبب في ارتفاع نسبة من مؤهلهم العلمي بكالوريوس الى أن هذا المؤهل هو الغالب لمن يحمل رتبة ضابط في الأجهزة الأمنية، وبالمقابل نلاحظ أن أكثر من ٣٠٪ من أفراد العينة لديهم مؤهلات عليا وهي نسبة لا يستهان بها ويعزى السبب في ذلك الى أن الأنظمة والتعليقات في الأجهزة الأمنية تسمح وتشجع الضباط على اكمال دراساتهم العليا لما له من أثر على أدائهم الوظيفي، ويدل الجدول على تنوع المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة مع ارتفاع المستوى التعليمي نسبيا، مما يعني أن تحديدهم لدور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية سيتأثر بخلفيتهم العلمية، أي أن تقييمهم لن يكون عشوائيا، نظرا لتأثير المستوى التعليمي في اتجاهات المفردات نحو الأشياء.

جهة العمل: الجدول رقم (١٠) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة

الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة العمل

النسبة	التكرار	جهة العمل
٧١,٣	٣٣٥	مديرية الامن العام
٢٨,٧	١٣٥	المديرية العامة لقوات الدرك
١٠٠,٠	٤٧٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن (٣٣٥) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته ٧١,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في مديرية الامن العام وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٣٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في المديرية العامة لقوات الدرك، ويرجع السبب في أن الغالبية من عينة الدراسة يعملون في مديرية الأمن العام أن مديرية الأمن العام أكبر من حيث الحجم وتلقى على عاتقها واجبات متعددة ومتنوعة، كما يدل الجدول على تنوع جهات عمل مفردات عينة الدراسة، مما يعني

الاستفادة من تحديد الذين يعملون في جهات عمل مختلفة تتضمن أنماط قيادية وثقافية وتنظيمية متغيرة نسبياً نحو تحديد دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

الرتبة العسكرية: نظراً لأن الرتب العسكرية تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية، فقد حرصت هذه الدراسة على التعرف على دور هذا المتغير تجاه دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية والجدول رقم (١١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العسكرية.

الجدول رقم (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العسكرية

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		الرتبة العسكرية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٣٨,١	١٧٩	٣٣,٣	٤٥	٤٠,٠	١٣٤	رائد
٤٣,٦	٢٠٥	٤٨,٩	٦٦	٤١,٥	١٣٩	مقدم
١٨,٣	٨٦	١٧,٨	٢٤	١٨,٥	٦٢	عقيد
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١١) أن (٢٠٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٣,٦٪ من إجمالي عينة الدراسة رتبهم العسكرية مقدم وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، و(٨٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العسكرية عقيد وهي الفئة الأقل من إجمالي أفراد العينة. ويرجع السبب في أن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن يحملون رتبة مقدم هو أن هذه هي الرتبة السائدة لدى القيادات الوسطى في الأجهزة الأمنية، كما أنه وفق أنظمة الرتب في الأجهزة الأمنية كلما ارتفعت الرتبة كلما قل العدد، كما نلاحظ أن هنالك تنوع في الرتبة العسكرية مما يعني تحديد آراء مختلف رتب القيادات الوسطى نحو دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، فضلاً عن دراسة تأثير الرتبة العسكرية وما تحمله من خبرات على آراء الضباط نحو مهارات القيادة الاستراتيجية وإبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك، والعلاقة بينهما، ودور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

عدد سنوات الخبرة في العمل: الجدول رقم (١٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل

الجدول رقم (١٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		عدد سنوات الخبرة في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١٠,٠	٤٧	١,٥	٢	١٣,٤	٤٥	أقل من ١٦ سنة
٣٦,٠	١٦٩	٤٧,٤	٦٤	٣١,٣	١٠٥	من ١٦ - أقل من ٢٠ سنة
٥٤,٠	٢٥٤	٥١,١	٦٩	٥٥,٢	١٨٥	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن (٢٥٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٤,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر وهو الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، و(٤٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ١٦ سنة، وهي الفئة الأقل من إجمالي أفراد العينة. ويرجع السبب في أن غالبية أفراد العينة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر لأن القيادات الوسطى في الأجهزة الأمنية عادة تتطلب خبرة تتجاوز العشرين عاما حسب نظام الخدمة في القوات المسلحة والأجهزة الأمنية، كما يبين الجدول أن هنالك تنوع في أعمار وخبرات مفردات عينة الدراسة، مما يعني الاستفادة من تحديد أصحاب المستويات العمرية المختلفة والخبرات المختلفة لدور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

عدد الدورات في مجال القيادة: الجدول رقم (١٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات في مجال القيادة التي التحق بها المستجيب

الجدول رقم (١٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التي التحقت بها في مجال القيادة

العينة ككل		المديرية العامة للدرك		مديرية الأمن العام		عدد الدورات التي التحقت بها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١,٧	٨	٣,٠	٤	١,٢	٤	لم ألتحق بأية دورة
٢١,٥	١٠١	١٧,٠	٢٣	٢٣,٣	٧٨	دورة واحدة
٣٠,٩	١٤٥	٢٣,٧	٣٢	٣٣,٧	١١٣	دورتين
١٨,٧	٨٨	٢٥,٩	٣٥	١٥,٨	٥٣	ثلاث دورات
٢٧,٢	١٢٨	٣٠,٤	٤١	٢٦,٠	٨٧	أربع دورات فأكثر
١٠٠,٠	٤٧٠	١٠٠,٠	١٣٥	١٠٠,٠	٣٣٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن (١٤٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٠,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية دورتين وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، و(٨) منهم يمثلون ما نسبته ١,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة لا يوجد لهم دورات تدريبية في مجال القيادة، وهم الفئة الأقل من أفراد العينة. ويرجع السبب الى أن غالبية أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم في مجال القيادة دورتين هو أن نظام الدورات وخاصة دورات القيادة لضباط الأجهزة الأمنية يعتمد على الرتبة فكلما ارتفعت الرتبة كلما زاد عدد الدورات في مجال القيادة، كما يبين الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم دورات في مجال القيادة مما يعني الاستفادة من خبراتهم في تحديد دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: ما مدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

للتعرف على مدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالي:

أولاً: مدى توفر مهارة تشكيل القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك ولدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام:

الجدول رقم (١٤) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «مهارة تشكيل الرؤية» مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الدرجة	مديرية الأمن العام					عينة مديرية العامة لقوات الدرك					الدرجة	النسبة المئوية	
	درجة الموافقة					درجة الموافقة							
	توافق بشدة	توافق	لا توافق	لا توافق بشدة	متوسط	توافق بشدة	توافق	لا توافق	لا توافق بشدة	متوسط			
١	٢	٢٦٦,٢٠٦	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
	١	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
٢	١	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
	١	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
٣	٥	٣٢٤,٣٠٧	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
	٥	٣٢٤,٣٠٧	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
٤	٣	٢٥٦,٩٤٠	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠
	٣	٢٥٦,٩٤٠	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	٤١٣,٠٤٥	١٠٥,٤٤٤	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٦٦	٤,٤٦	٧٣	١٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٤) يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر مهارة تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا كان مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤٠, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥٠, ٥) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على مستوى توفر مهارة تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر مهارة تشكل الرؤية لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك ما بين (١٦, ٤ - ٥٦, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على توفر أربعة عبارات من عبارات مهارة تشكل الرؤية لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك وتمثل، في العبارات رقم (٢، ١، ٥، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي «يرغب القادة في المستويات العليا في تغيير وضع المديرية الحالي لوضع أفضل» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٥٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي «يضع القادة في المستويات العليا مستقبل المديرية كهدف يسعون للوصول اليه» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي «يهتم القادة في المستويات العليا بوضع رؤية ورسالة بعيدة

الأمد للمديرية» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤٥, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي «يعطي القادة في المستويات العليا تصوراً عما ستكون عليه المديرية في المستقبل» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٦, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث أن القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك تتوفر لديهم مهارة تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة) بمستوى مرتفع، مما يعني أن لديهم القدرة على رؤية مستقبل المديرية بصورة واضحة ومتكاملة، وتوفر لديهم رغبته في تغيير الوضع الحالي، وتبني أهدافاً جديدة، ولديهم القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، وقدرتهم على رسم استراتيجيات بعيدة الأمد، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جميل، ٢٠١٠)، ودراسة (حتيته، ٢٠١٢).

كما يتبين من خلال النتائج الموضحة اعلاه ان آراء أفراد عينة الدراسة في مديرية الأمن العام تشير إلى أن مستوى توفر مهارة تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٢٤, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول تشكل الرؤية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام ما بين (١٨, ٤ - ٤٣, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات مهارة تشكل الرؤية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام و

تتمثل في العبارات رقم (١،٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي «يرغب القادة في المستويات العليا في تغيير وضع المديرية الحالي لوضع أفضل» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤٣, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي «يضع القادة في المستويات العليا مستقبل المديرية كهدف يسعون للوصول اليه» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٩, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث اتفاق رأي المبحوثين على أن القيادات العليا في مديرية الأمن العام تتوفر لديهم مهارة تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة) بمستوى مرتفع جداً، مما يعني أن لديهم القدرة على رؤية مستقبل المديرية بصورة واضحة ومتكاملة، وتتوفر لديهم رغبته في تغيير الوضع الحالي، وتبني أهدافاً جديدة، ولديهم القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، ولديهم القدرة على رسم استراتيجيات بعيدة الأمد، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (جميل، ٢٠١٠)، ودراسة (حتيته، ٢٠١٢).

ثانياً: مدى توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك ولدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٥) يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر مهارة التركيز كان مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك ما بين (١٠, ٤ - ٣٦, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اربعة عبارات من عبارات تشكل الرؤية لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك و تتمثل في العبارات رقم (٦, ٨, ١٠, ٧) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي «يسعى القادة في المستويات العليا لجعل المرؤوسين يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات التي تصب في صالح المديرية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي «يقوم القادة في المستويات العليا بإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق أهداف المديرية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٣, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي «يشجع القادة في المستويات العليا عمليات التعلم ونشر المعرفة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي «يحرص القادة في المستويات العليا على العمل الجماعي

المشارك والمتماسك» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٤, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث اتفاق رأي المبحوثين على أن القادة في المستويات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك توفرت لديهم مهارة التركيز بمستوى مرتفع جداً مما يعني أن القادة في المستويات العليا لديهم القدرة على تغيير وضع المنظمة الحالي عن طريق تبني الرؤى الجديدة، وتوفر لديهم القدرة على اقناع الآخرين بهذه الرؤية، ولديهم القدرة على وضع الارشادات اللازمة للوصول الى هذه الرؤية والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق الاستراتيجية القادرة على التنفيذ الفعال، وقدرته على تحفيز الآخرين، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (جميل، ٢٠١٠)، ودراسة (حتيته، ٢٠١٢).

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، كان مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٢, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مهارة التركيز لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام ما بين (١٦, ٤ - ٢٨, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على ثلاث عبارات من عبارات مهارة التركيز لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام و تتمثل في العبارات رقم (٧, ٦, ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي «يقوم القادة في المستويات العليا بإعادة ترتيب أولويات

العمل لتحقيق أهداف المديرية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٨, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي «يسعى القادة في المستويات العليا لجعل المرؤوسين يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات التي تصب في صالح المديرية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٧, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي «يحرص القادة في المستويات العليا على العمل الجماعي المشترك والمتناسك» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٠, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث اتفاق رأي المبحوثين على أن القادة في المستويات العليا في مديرية الأمن العام توفرت لديهم مهارة التركيز بمستوى مرتفع جداً مما يعني أن القادة في المستويات العليا لديهم القدرة على تغيير وضع المنظمة الحالي عن طريق تبني الرؤى الجديدة، وتتوفر لديهم القدرة على اقناع الآخرين بهذه الرؤية، ولديهم القدرة على وضع الارشادات اللازمة للوصول الى هذه الرؤية والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على تشكيل الفرق الاستراتيجية القادرة على التنفيذ الفعال، وقدرته على تحفيز الآخرين، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (جميل، ٢٠١٠)، ودراسة (حتيته، ٢٠١٢).

ثالثاً: مدى توفر مهارة التنفيذ لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك ولدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام:

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا كان مرتفع بمتوسط حسابي (١٨ , ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠ , ٣ إلى ٢٠ , ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على مستوى توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مستوى توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في مديرية قوات الدرك ما بين (٠٥ , ٤ - ٣٣ , ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة ، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من عبارات مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك وتمثل في العبارات رقم (١٥، ١٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي «يبدل القادة في المستويات العليا كل جهد لإزالة معوقات عملية التنفيذ» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٣ , ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي «يعمل القادة في المستويات العليا على تعديل الهياكل التنظيمية لتناسب مع أهداف المنظمة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦ , ٤ من ٥).

وقد اتضح اتفاق عينة الدراسة على أن القادة في المستويات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك تتوفر لديهم مهارة التنفيذ بمستوى مرتفع مما يعني قدرة القادة الاستراتيجيين

في المديرية على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المديرية على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عن طريق إزالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جميل، ٢٠١٠)، ودراسة (حتيته، ٢٠١٢).

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام كان مرتفع بمتوسط حسابي (٢٢, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مهارة التنفيذ لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام ما بين (١١, ٤ - ٢٧, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في مديرية الأمن وتمثل في العبارات رقم (١٥, ١٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً/ مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي «يعمل القادة في المستويات العليا على تعديل الهياكل التنظيمية لتناسب مع أهداف المنظمة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٧, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي «يبدل القادة في المستويات العليا كل جهد لإزالة معوقات عملية التنفيذ» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢٠, ٤ من ٥).

مما سبق نلاحظ اتفاق رأي الباحثين على أن القادة في المستويات العليا في مديرية الأمن العام تتوفر لديهم مهارة التنفيذ بمستوى مرتفع جدا مما يعني قدرة القادة الاستراتيجيين في المديرية على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المديرية على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عن طريق إزالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

وقد تبين مما سبق أن مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة توفرت لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٧, ٤ من ٥)، وأن مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة توفرت لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جداً بمتوسط (٢٣, ٤ من ٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك؟

للتعرف على مدى توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد المنظمة الأمنية الذكية وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: مدى توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «الرؤية الاستراتيجية» مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العنصر	العنصر	عينة مديرية العامة لقوات الدرك										مديرية الأمن العام																				
		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	درجة الموافقة																			
		كثيراً ما أتفق	بعض ما أتفق	لا أتفق كثيراً	لا أتفق أبداً	لا أتفق أبداً							بعض ما أتفق	كثيراً ما أتفق	متوسط	الانحراف المعياري	القيمة التائية															
٤	القرارات في عملية اتخاذها للاسترشادها ورسالة المديرية محتوى رؤية يستخدم القادة	%	٣٢,٦	٥٠,٤	٦٨	٤٤	٤,١٦	٠,٦٩	٢٢,٥٣٣	*٠,٠٠	٣	٤٠,٣	٤٨,٤	١٦٢	١٣٧	٤٠,٩	٤,٢٩	٠,٦٩	٢١٤,٢٤٢	*٠,٠٠	١	٤٠,٩										
			٣٨	٥٩,٣	٨٠	٤٤							٤,١٦	٠,٦٢	٤٥,٧٣٣	*٠,٠٠							٣	٤٠,٩	١٩٨	١٣٧	٤٠,٩	٤,٢٩	٠,٦٩	٢٤٥,٦٤٥	*٠,٠٠	٤
٣	تصح القيادات العليا بمصداقية عن التوجهات الاستراتيجية للمديرية	%	٣٦,٣	٥٤,١	٧٣	٤٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٩٨,٣٣٣	*٠,٠٠	٢	٤٠,٦	٤٨,٩	١٣,١	٧٨	٢٣,٣	٤,٠٩	٠,٦٧	٢٦٨,٠٤٥	*٠,٠٠	٥	٤٠,٦	٤٩	٥٤,١	٧٣	٤٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٩٨,٣٣٣	*٠,٠٠	٢	٤٠,٦
			٣٨	٥٩,٣	٨٠	٤٤							٤,١٦	٠,٦٢	٤٥,٧٣٣	*٠,٠٠							٣	٤٠,٩	١٩٨	١٣٧	٤٠,٩	٤,٢٩	٠,٦٩	٢٤٥,٦٤٥	*٠,٠٠	٤
٢	هناك مراجعة منتظمة لبيئة عمل المديرية من أجل تحديد الفرص والتحديات	%	٤٢,٢	٤٨,١	٩٦	٤٢,٢	٤,٣٣	٠,٦٤	٣٤,٨٤٤	*٠,٠٠	١	٤٠,٦	٤٨,٩	١٣,١	٧٨	٢٣,٣	٤,٠٩	٠,٦٧	٢٦٨,٠٤٥	*٠,٠٠	٥	٤٠,٦	٤٩	٥٤,١	٧٣	٤٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٩٨,٣٣٣	*٠,٠٠	٢	٤٠,٦
			٥٧	٦٥	١١٢	٤٢,٢							٤,٣٣	٠,٦٤	٣٤,٨٤٤	*٠,٠٠							١	٤٠,٦	١٣,١	٧٨	٢٣,٣	٤,٠٩	٠,٦٧	٢٦٨,٠٤٥	*٠,٠٠	٥
١	تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية والطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية	ك	٥٧	٦٥	١١٢	٥٧	٤,٣٣	٠,٦٤	٣٤,٨٤٤	*٠,٠٠	١	٤٠,٦	٤٨,٩	١٣,١	٧٨	٢٣,٣	٤,٠٩	٠,٦٧	٢٦٨,٠٤٥	*٠,٠٠	٥	٤٠,٦	٤٩	٥٤,١	٧٣	٤٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٩٨,٣٣٣	*٠,٠٠	٢	٤٠,٦
			٥٧	٦٥	١١٢	٥٧							٤,٣٣	٠,٦٤	٣٤,٨٤٤	*٠,٠٠							١	٤٠,٦	١٣,١	٧٨	٢٣,٣	٤,٠٩	٠,٦٧	٢٦٨,٠٤٥	*٠,٠٠	٥

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة (المديرية العامة لقوات الدرك) تشير إلى أن مستوى توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٢١, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على توفر بعد الرؤية استراتيجية لدى المديرية العامة لقوات الدرك ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر رؤية استراتيجية لدى المديرية قوات الدرك ما بين (١٣, ٤ - ٣٣, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان يشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة ، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على توفر اثنتين من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية لدى المديرية العامة لقوات الدرك وتمثل في العبارات رقم (١, ٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي «تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٣, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي «هنالك مراجعة منتظمة لبيئة عمل المديرية من أجل تحديد الفرص والتهديدات» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث أنه لدى المديرية العامة لقوات الدرك القدرة العالية على التحليل للبيئة، ووضع التصورات المستقبلية للمنظمة، والمراجعة الدورية للاستراتيجيات بمشاركة كافة الأطراف المختلفة، وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (العطوي، ٢٠٠٩)، ودراسة الطائي، (٢٠١٣)

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى مديرية الأمن العام كان مرتفعاً بمتوسط

حسابي (١٤, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد الرؤية الاستراتيجية لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود رؤية استراتيجية لدى المديرية ما بين (٠٦, ٤ - ٢٩, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان يشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية في مديرية الأمن العام وتمثل في العبارات رقم (٤, ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً، مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي «يستخدم القادة محتوى رؤية ورسالة المديرية للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٩, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي «تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٤, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث القدرة العالية لدى مديرية الأمن العام على التحليل للبيئة، ووضع التصورات المستقبلية للمنظمة الأمنية، والمراجعة الدورية للاستراتيجيات بمشاركة كافة الأطراف المختلفة، وتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية. وهذا يتفق مع دراسة (Matheson & Matheson, 2001)، ودراسة (الطائي، ٢٠١٣)

وقد اتضح مما سبق توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى أعلى من مستوى توفرها لدى مديرية الأمن العام، ويعزى ذلك الى حداثة المديرية العامة لقوات الدرك، والاهتمام الشديد لدى المديرية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: مدى توفر بعد القيادة الذكية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات

الدرك

الجدول رقم (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة الذكية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الدرجة	عينة مديرية العامة لقوات الدرك																					
	مديرية الأمن العام					درجة الموافقة																
	متوسط	الانحراف المعياري	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المتغير	متوسط الموافقة	الانحراف المعياري	المتغير	المتوسط												
١	١	٢٠٠,٠٠٠*	٢٠٠,٥٣٤	٠,٧٤	٤,٣١	٨	متوسط الموافقة	٣١	١٤٥	١٥١	٠	متوسط الموافقة	١٥	٥٧	٦٣	٠	متوسط الموافقة	١٥	٥٧	٦٣	٠	
							الانحراف المعياري	٩,٣	٤٣,٣	٤٥,١	الانحراف المعياري	١١,١	٤٢,٢	٤٦,٧	الانحراف المعياري	١١,١	٤٢,٢	٤٦,٧				
٤	٤	٢٩٣,٠٠٠*	٢٩٣,٩٧٠	٠,٧٧	٤,٠٤	١	٥٩	١٧٣	٩٣	٠,٣	١٧,٦	٥١,٦	٢٧,٨	٠,٣	١٢,٦	٤٥,٢	٣٧,٠	٠,٣	١٢,٦	٤٥,٢	٣٧,٠	٠,٣
						٢	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٠,٦	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٦	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢					
٣	٣	٢٣٠,٠٠٠*	٢٣٠,١٩٤	٠,٦٦	٤,٢٠	٢	٣٩	١٨٣	١١١	٠,٦	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧
						٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١									
٥	٥	٣١١,٠٠٠*	٣١١,٨٢١	٠,٧٨	٣,٩٩	٢	٥٨	١٨٢	٨٢	٠,٦	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧
						٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١									
٩	٩	٣١١,٠٠٠*	٣١١,٨٢١	٠,٧٨	٣,٩٩	٢	٥٨	١٨٢	٨٢	٠,٦	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧	٩,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	٠,٧
						٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١	٣	١١,٦	٥٤,٦	٣٣,١									
١٠	١٠	٢١٩,٠٠٠*	٢١٩,٨٠٦	٠,٧٠	٤,٣١	٦	٢٧	١٥٨	١٤٤	١,٨	١٧,٦	٥٤,٦	٣٣,١	١,٥	١١,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	١,٥	١١,٦	٤٧,٤	٤٢,٢	١,٥
						٦	٢٧	١٥٨	١٤٤	١,٨	١٧,٦	٥٤,٦	٣٣,١	١,٥	١١,٦	٤٧,٤	٤٢,٢					
المتوسط العام		-	-	٠,٥٣	٤,٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(* فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد القيادة الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٢٥, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود قيادة ذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود قيادة الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك ما بين (٣, ٦٢-٤, ٨٢) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على توفر ثلاث من عبارات بعد القيادة الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك وتمثل في العبارات رقم (٨, ٦, ١٠) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي «يشعر العاملون بالإحساس بالفخر بالانتماء للمديرية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٦٢, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي «القادة والمدراء قدوة للالتزام والنشاط في أعين العاملين» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي «يؤدي القادة والمدراء عملهم بنشاط وحماس وتفاعل» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣١, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن المديرية العامة لقوات الدرك يوجد لديها القيادات الذكية، والتي تسعى الى صناعة القيادات الذكية، واستخدام أساليب التمكين للعاملين، وهناك فرص وظيفية عادلة، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Laing 2004)، ودراسة (Finkelstein & Jackson 2005).

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد القيادة الذكية لدى مديرية الأمن العام كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٧, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود قيادة ذكية لدى مديرية الأمن العام حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد القيادة ذكية لدى مديرية الأمن العام ما بين (٩٩, ٣ - ٣١, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة ، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد القيادة الذكية لدى مديرية الأمن العام وتتمثل في العبارات رقم (١٠, ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي «يشعر العاملون بالإحساس بالفخر بالانتماء للمديرية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣١, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي «القادة والمدراء قدوة للالتزام والنشاط في أعين العاملين» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣١, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن مديرية الأمن العام لديها قيادات الذكية، تسعى الى صناعة القيادات الذكية، باستخدام أساليب التمكين للعاملين، وهذا ما توصلت اليه دراسة (Laing 2004)، ودراسة (Finkelstein & Jackson 2005)، الا أنه كان هنالك تفاوت في إجابات عينة الدراسة حول توفر هذا البعد يعزى الى تنوع القيادات الذين يعمل المبحوثين بامرهم.

واتضح للباحث أن توفر بعد القيادة الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك قد توفر بمستوى أعلى من توفره لدى مديرية الأمن العام.

ثالثاً: مدى توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (١٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الهيكلية التكوينية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العنصر	وصف العنصر	عينة مديرية العامة لقوات الدرك										المتوسط العام										
		درجة الموافقة					درجة الموافقة															
		ك	ب	ج	د	هـ	ك	ب	ج	د	هـ											
١١	الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لها عملها	ك	٥٦	٦٥	١١	٣	-	٤,٢٩	٠,٧١	٨٦,٩٥٦	٠,٠٠*	١	١٢٣	١٧٢	٣٣	٥	٢	٤,٢٢	٠,٧٣	٣٤٩,٠٤٥	٠,٠٠*	٢
		ب	٤١,٥	٤٨,١	٨,١	٢,٢	-	٤,٢٩	٠,٧١	٨٦,٩٥٦	٠,٠٠*	١	٣٦,٧	٥١,٣	٩,٩	١,٥	٠,٦	٤,٢٢	٠,٧٣	٣٤٩,٠٤٥	٠,٠٠*	٢
١٢	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة	ك	٤٢	٨٠	١٣	-	-	٤,٢١	٠,٦٠	٥٠,١٧٨	٠,٠٠*	٢	١٤٩	١٤٦	٣٨	١	١	٤,٣٢	٠,٧١	٣٣٦,٠٩٠	٠,٠٠*	١
		ب	٣١,١	٥٩,٣	٩,٦	-	-	٤,٢١	٠,٦٠	٥٠,١٧٨	٠,٠٠*	٢	٤٤,٥	٤٣,٦	١١,٣	٠,٣	٠,٣	٤,٣٢	٠,٧١	٣٣٦,٠٩٠	٠,٠٠*	١
١٣	تحتوي الهياكل التنظيمية في المديرية على وصف ومواصفات وظيفية دقيقة	ك	٣٧	٧٣	٢٣	٢	-	٤,٠٧	٠,٧١	٧٩,٢٥٢	٠,٠٠*	٥	١١٢	١٦١	٤٨	٦	٢	٤,١٤	٠,٧٧	٣٠٣,٤٦٣	٠,٠٠*	٥
		ب	٢٧,٤	٥٤,١	١٧,٠	١,٥	-	٤,٠٧	٠,٧١	٧٩,٢٥٢	٠,٠٠*	٥	٣٣,٤	٤٩,٩	١٤,٣	١,٨	٠,٦	٤,١٤	٠,٧٧	٣٠٣,٤٦٣	٠,٠٠*	٥
١٤	تسمح الهياكل التنظيمية في المديرية بتأسيسية المعلومات بين الأقسام والوحدات المختلفة	ك	٤١	٧١	٢٠	٣	-	٤,١١	٠,٧٣	٧٦,٢٨٩	٠,٠٠*	٤	١٢١	١٥٢	٥٧	٥	-	٤,١٦	٠,٧٥	١٥٤,٧٧٩	٠,٠٠*	٣
		ب	٣٠,٤	٥٢,٦	١٤,٨	٢,٢	-	٤,١١	٠,٧٣	٧٦,٢٨٩	٠,٠٠*	٤	٣٦,١	٤٥,٤	١٧,٠	١,٥	-	٤,١٦	٠,٧٥	١٥٤,٧٧٩	٠,٠٠*	٣

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة (المديرية العامة لقوات الدرك) تشير إلى أن مستوى توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٧, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى المديرية العامة لقوات الدرك، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر بعد هيكلية المتكيفة لدى المديرية ما بين (٠٧, ٤ - ٢٩, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك موافقون على عبارتين من عبارات بعد الهيكلية المتكيفة تتمثل في العبارات رقم (١١, ١٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي «الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لمهام عملها» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٩, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي «يتم تعديل الهياكل التنظيمية في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢١, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لقوات الدرك مناسب لمهام عملها بدرجة كبيرة، ويتم تعديله حسب الظروف المتغيرة، وأن الهياكل تسمح بانسيابية المعلومات بين الوحدات والاقسام، وهي هياكل مناسبة لطبيعة عمل المديرية ويعود ذلك الى أن المديرية قد تم تأسيسها حديثاً وفق أحدث الأنظمة الإدارية. ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (Laing 2004).

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى

توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢٠, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام ما بين (١٤, ٤ - ٣٢, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من عبارات بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام وتمثل في العبارات رقم (١١, ١٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي «يتم تعديل الهياكل التنظيمية في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٢, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي «الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لمهام عملها» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٢, ٤ من ٥). وقد اتضح من البحث أن مديرية الأمن العام تعتمد على الهياكل التنظيمية التي تساعد على انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتتيح التواصل والتنسيق بين جميع المستويات والوحدات دون اعاقه، وتعديل الهياكل حسب الموقف، ويعزى ذلك الى اهتمام المديرية بتطبيق أحدث الأنظمة الإدارية، كما يوجد في المديرية إدارة متخصصة للتخطيط والتنظيم تعمل على تعديل الهياكل كلما دعت الحاجة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Laing 2004).

وقد اتضح للباحث أن توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام قد توفر بمستوى أعلى بقليل من توفره لدى المديرية العامة لقوات الدرك.

رابعاً: مدى توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (٢٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «الثقافة التنظيمية الداعمة» مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	عينة مديرية العامة لقوات الدرك										الترتيب
	مديرية الأمن العام					درجة الموافقة					
	الترتيب	الاحصائية	النسبة المئوية	الترتيب	الاحصائية	النسبة المئوية	الترتيب	الاحصائية	النسبة المئوية	الترتيب	
١٦	المديرية قيم وعادات ثقافية تساعد العاملين على نشر المعرفة وتبادل معلومات العمل	ك	٤٣	٦٩	٢١	١	١	٠,٧	٠,٧	٣١,٩	٠,٧
		ك	٤٣	٦٩	٢١	١	٠,٧	٠,٧	٠,٧	٣١,٩	٠,٧
		ك	٤٣	٦٩	٢١	١	٠,٧	٠,٧	٠,٧	٣١,٩	٠,٧
		ك	٤٣	٦٩	٢١	١	٠,٧	٠,٧	٠,٧	٣١,٩	٠,٧
		ك	٤٣	٦٩	٢١	١	٠,٧	٠,٧	٠,٧	٣١,٩	٠,٧
١٧	يبدى المدراء الاهتمام والتقدير للمؤهلات العلمية والمعرفة التي يمتلكها العاملون ويعلمونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل	ك	٣٤	٧٢	٢٣	٥	١	٠,٧	٠,٧	٣٤	٠,٧
		ك	٣٤	٧٢	٢٣	٥	١	٠,٧	٠,٧	٣٤	٠,٧
		ك	٣٤	٧٢	٢٣	٥	١	٠,٧	٠,٧	٣٤	٠,٧
		ك	٣٤	٧٢	٢٣	٥	١	٠,٧	٠,٧	٣٤	٠,٧
		ك	٣٤	٧٢	٢٣	٥	١	٠,٧	٠,٧	٣٤	٠,٧
١٨	يعزز المدراء لدى العاملين أفكار الإبداع والابتكار	ك	٤٩	٦٥	١٨	٣	٣	٠,٧	٠,٧	٤٩	٠,٧
		ك	٤٩	٦٥	١٨	٣	٣	٠,٧	٠,٧	٤٩	٠,٧
		ك	٤٩	٦٥	١٨	٣	٣	٠,٧	٠,٧	٤٩	٠,٧
		ك	٤٩	٦٥	١٨	٣	٣	٠,٧	٠,٧	٤٩	٠,٧
		ك	٤٩	٦٥	١٨	٣	٣	٠,٧	٠,٧	٤٩	٠,٧
١٩	تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية	ك	٦٣	٥٤	١٦	٢	٢	٠,٧	٠,٧	٦٣	٠,٧
		ك	٦٣	٥٤	١٦	٢	٢	٠,٧	٠,٧	٦٣	٠,٧
		ك	٦٣	٥٤	١٦	٢	٢	٠,٧	٠,٧	٦٣	٠,٧
		ك	٦٣	٥٤	١٦	٢	٢	٠,٧	٠,٧	٦٣	٠,٧
		ك	٦٣	٥٤	١٦	٢	٢	٠,٧	٠,٧	٦٣	٠,٧
٢٠	تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وقبول التغيير	ك	٤٧	٧٣	١٣	١	١	٠,٧	٠,٧	٤٧	٠,٧
		ك	٤٧	٧٣	١٣	١	١	٠,٧	٠,٧	٤٧	٠,٧
		ك	٤٧	٧٣	١٣	١	١	٠,٧	٠,٧	٤٧	٠,٧
		ك	٤٧	٧٣	١٣	١	١	٠,٧	٠,٧	٤٧	٠,٧
		ك	٤٧	٧٣	١٣	١	١	٠,٧	٠,٧	٤٧	٠,٧
المتوسط العام			٤,١٧	٠,٦٠	-	٤,١٧	٠,٦٠	-	٤,١٧	٠,٦٠	

فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٧, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية العامة لقوات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية ما بين (٩٩, ٣-٣٢, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على عبارتين من عبارات بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية وتمثل في العبارات رقم (١٩, ٢٠) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك عليها بمستوى مرتفع جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي «تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٢, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي «تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢١, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن المديرية العامة لقوات الدرك تشجع الثقافة التي تدعم الانجاز، وتحث على الابتكار والابداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالشفافية، والمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية. وهذا ما توصلت اليه دراسة (Matheson 2001)، ودراسة (Albrecht 2002)

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٥, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية ما بين (٤٠, ٤ - ٣٠, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى مديرية الأمن العام وتمثل في العبارات رقم (١٩, ٢٠) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً/ مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي «تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٠, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٥, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن مديرية الأمن العام لديها ثقافة تدعم الانجاز، وتحث على الابتكار والابداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالشفافية، والمسئوليات الاجتماعية والاخلاقية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Matheson, 2001) وقد اتضح للباحث أن مستوى توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى أعلى بقليل من مستوى توفره لدى مديرية الأمن العام.

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى المديرية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٣, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى المديرية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر هذا البعد ما بين (٩٧, ٣-٣٤, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على عبارتين من عبارات بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى المديرية العامة لقوات الدرك وتمثل في العبارات رقم (٢١, ٢٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع / مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي «تطور المديرية خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٤, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي «تقوم قيادة المديرية باشراف العاملين بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٥, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن المديرية العامة لقوات الدرك لديها القابلية لاستخدام المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح، والقابلية للتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من أخطاء الآخرين، ونشر المعرفة. وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Whitford 2001)، ودراسة (Laing 2004)، ودراسة (Finkelstein & Jackson 2005).

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٢, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من

٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد التعلم التنظيمي والتمكن لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود التعلم التنظيمي والتمكن لدى مديرية الأمن ما بين (٠,١ - ٤,٢٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد التعلم التنظيمي والتمكن لدى مديرية الأمن العام وتمثل في العبارات رقم (٢٤، ٢٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع/ مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي «تطور المديرية خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤, ٢٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي «تؤسس المديرية برامج لدعم عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٦, ٤ من ٥).

وقد اتضح من البحث أن مديرية الأمن العام قابلة المنظمة الأمنية لاستخدام المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح، والقابلة للتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من أخطاء الآخرين، ونشر المعرفة، ويعزى ذلك إلى طبيعة الواجبات الأمنية التي لا تحمل أي نوع من الخطأ حتى لو كان بسيطاً، مما يدفع المنظمة الأمنية إلى تخزين تجاربها لاستخدامها في الوقت المناسب، والتعلم من أخطائها وأخطاء الآخرين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Whitford, 2001)، ودراسة (Laing 2004).

وقد تبين من البحث أن توفر بعد التعلم التنظيمي والتمكن لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ولدى مديرية الأمن العام كان متقارباً، ويعزى ذلك إلى تشابه البيئة التي تعمل فيها المنظمتين. سادساً: مدى توفر بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (٢٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «العمليات الذكية» مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الدرجة	عينة مديرية العامة لقوات الدرك									
	مديرية الأمن العام					درجة الموافقة				
	الدرجة	المتوسط	القيمة	النسبة المئوية	المتوسط	الدرجة	المتوسط	القيمة	النسبة المئوية	المتوسط
٢٩	٢	*٠,٠٠٠	٢٦٧,٦١٥	٠,٦٢	٤,٢٦	-	٠,٦	٧,٨	١٩٠	١١٧
							٠,٦	٧,٨	١٩٠	١١٧
٢٨	٣	*٠,٠٠٠	٢٥٨,٤٤٥	٠,٦٥	٤,١٩	-	٤	٣٢	١٩٤	١٠٥
							١,٢	٩,٦	٥٧,٩	٣١,٣
٢٧	٤	*٠,٠٠٠	٤٣٣,١٠٤	٠,٦٥	٤,١٨	١	٤	٢٩	٢٠٢	٩٩
							١,٢	٨,٧	٦٠,٣	٢٩,٦
٢٦	٤	*٠,٠٠٠	٤٠٦,٤١٨	٠,٦٧	٤,١٨	٠,٣	١	٣٢	١٩٥	١٠٣
							١,٢	٩,٦	٥٨,٢	٣٠,٧
٢٩	٤	*٠,٠٠٠	٢٦٧,٦١٥	٠,٦٢	٤,٢٦	-	٠,٦	٧,٨	١٩٠	١١٧
							٠,٦	٧,٨	١٩٠	١١٧
٢٨	٣	*٠,٠٠٠	٢٥٨,٤٤٥	٠,٦٥	٤,١٩	-	٤	٣٢	١٩٤	١٠٥
							١,٢	٩,٦	٥٧,٩	٣١,٣
٢٧	٤	*٠,٠٠٠	٤٣٣,١٠٤	٠,٦٥	٤,١٨	١	٤	٢٩	٢٠٢	٩٩
							١,٢	٨,٧	٦٠,٣	٢٩,٦
٢٦	٤	*٠,٠٠٠	٤٠٦,٤١٨	٠,٦٧	٤,١٨	٠,٣	١	٣٢	١٩٥	١٠٣
							١,٢	٩,٦	٥٨,٢	٣٠,٧

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر بعد العمليات الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٢٥, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر بعد العمليات الذكية لدى المديرية ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم توفر بعد العمليات الذكية لدى المديرية ما بين (١٣, ٤ - ٣٤, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة ، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك موافقون على توفر ثلاثة من عبارات بعد العمليات الذكية و تتمثل في العبارات رقم (٢٧, ٢٦, ٣٠) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي «تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والمتطورة في عملياتها» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٤, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي «تتكيف المديرية مع الأوضاع البيئية بسرعة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٢, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي «نظام العمليات في المديرية يسمح بتعرف القادة على مدى الحاجة لاتخاذ قرارات استراتيجية قبل وقوع الأزمات والكوارث» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٢, ٤ من ٥).

وقد اتضح من آراء البحوث أن المديرية تستخدم التقنيات الحديثة والمتطورة ويعزى ذلك الى الدعم المتواصل من قبل أعلى المسؤولين في الدولة لرفع قدرات الأجهزة الأمنية وتزويدها بكل ما هو حديث لتمكين من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، كما اتضح أن المديرية تتكيف مع الأوضاع البيئية بسرعة، كما أن نظام العمليات يسمح بتعرف القادة على مدى الحاجة لاتخاذ قرارات استراتيجية قبل وقوع الأزمات، ويعزى ذلك الى وجود إدارة للمعلومات والشؤون الأمنية تزود المديرية بكل المعلومات وفق أحدث الأساليب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Matheson & Matheson 2001).

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٢٢, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠, ٤ إلى ٥, ٠٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على توفر بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام ما بين (١٨, ٤ - ٣٠, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة ، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام و تتمثل في العبارات رقم (٢٩, ٣٠) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي «تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والمتطورة في عملياتها» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٣٠, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي «تتمكن أنظمة المعلومات العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦, ٤ من ٥)

وقد اتضح من آراء المبحوثين أن مديرية الأمن العام لديها القدرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية، عن طريق إتاحة المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب، والمشاركة في المعلومات، وتوفير التغذية العكسية في الوقت المناسب، ويعزى ذلك الى وجود إدارة متخصصة تسمى إدارة العمليات ضمن إدارات المديرية تعمل وفق أحدث التقنيات الحديثة تمكن المنظمة والعاملين فيها من التعامل مع الأحداث بسرعة وكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Matheson & Matheson, 2001).

وقد اتضح من آراء المبحوثين أن بعد العمليات الذكية قد توفر لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى أعلى بقليل من توفره لدى مديرية الأمن العام، ويعزى ذلك الى طبيعة الواجبات التي تقوم بها المديرية العامة لقوات الدرك، والتي تتسم بالحساسية والخطورة.

سابعاً: مدى توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك

الجدول رقم (٢٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعدد «الذاكرة التنظيمية» مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العنصر	العنصر	عينة مديرية العامة لقوات الدرك									
		مديرية الأمن العام					درجة الموافقة				
		متوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	النسبة المئوية	متوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	النسبة المئوية
٣١	يوجد أنظمة في المديرية تعمل على تخزين التجارب الناجحة وغير الناجحة للاستفادة منها وقت الحاجة	٣٠	٣٠	١٢٣	١٢٣	٣٠	٣٠	١٢٣	١٢٣	٣٠	٣٠
		٧٤	٧٤	١٦٣	١٦٣	٧٤	٧٤	١٦٣	١٦٣	٧٤	٧٤
٣٢	يوجد في المديرية مراكز دراسات وأبحاث يتم الاعتماد عليها في أداء العمليات ذات الحساسية العالية	٣١	٣١	١٤٤	١٤٤	٣١	٣١	١٤٤	١٤٤	٣١	٣١
		٥١	٥١	١٤٦	١٤٦	٥١	٥١	١٤٦	١٤٦	٥١	٥١
٣٣	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية بناء على إحصائيات دقيقة	١٨	١٨	٧٩	٧٩	١٨	١٨	٧٩	٧٩	١٨	١٨
		٦١	٦١	٢٠٨	٢٠٨	٦١	٦١	٢٠٨	٢٠٨	٦١	٦١
٣٤	يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة إليها بكل سهولة ويسر	٤٩	٤٩	٩٥	٩٥	٤٩	٤٩	٩٥	٩٥	٤٩	٤٩
		٦٨	٦٨	٢١٠	٢١٠	٦٨	٦٨	٢١٠	٢١٠	٦٨	٦٨

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٠٦, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٤٠, ٢) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى القيادات العليا، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى المديرية ما بين (٣٠, ٩ - ٢١, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك موافقون على توفر ثلاثة عبارات من عبارات بعد الذاكرة التنظيمية و تتمثل في العبارات رقم (٣٤, ٣٣, ٣٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك عليها بمستوى (مرتفع جداً / مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي «يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة اليها بكل سهولة ويسر» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢١, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي «يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية بناء على احصائيات دقيقة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي «يتم تزويد المعلومات لكل من يحتاجها عند الضرورة في الوقت والمكان المناسبين» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٠٧, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث أن أفراد عينة الدراسة متفقون أن المديرية العامة لقوات الدرك لديها القدرة على استرجاع المعلومات وقت الحاجة بكل سهولة ويسر، ويتم اتخاذ القرارات بناء على احصائيات دقيقة، ويتم تزويد المعلومات لكل من يحتاجها عند الضرورة، ويعزى ذلك لوجود إدارة للمعلومات ضمن إدارات المديرية تعمل على تيسير ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Filos, 2005)

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٦, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام ما بين (٠٦, ٤ - ٢٦, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من عبارات بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام وتتمثل في العبارات رقم (٣٤، ٣١، ٣٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً / مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي «يوجد في المديرية مراكز دراسات وأبحاث يتم الاعتماد عليها في أداء العمليات ذات الحساسية العالية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٦, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣١) وهي «يوجد أنظمة في المديرية تعمل على خزن التجارب الناجحة وغير الناجحة للاسترشاد بها وقت الحاجة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة

أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٨ , ٤ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي «يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة اليها بكل سهولة ويسر» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٧ , ٤ من ٥).

وقد اتفقت آراء المبحوثين على أن مديرية الأمن العام لديها القدرة على تخزين الأحداث والمواقف والسلوك الناجح وغير الناجح، وتذكرها عندما يتطلب الأمر، والاعتماد على أنظمة معلومات محدثة، ويعزى ذلك الى وجود إدارات متخصصة ضمن إدارات المديرية تعمل على ذلك مثل إدارة المعلومات، وإدارة الأمن الوقائي، وإدارة العمليات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Filos, 2005)

وقد اتضح من آراء المبحوثين أن مستوى توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام أعلى من توفره لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ويعزى ذلك الى قدم وعراقة تأسيس مديرية الأمن العام قياسا للمديرية العامة لقوات الدرك.

ثامنا: مدى توفر بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر بعد رأس المال البشري لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٠,٨ , ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠ , ٣ إلى اقل من ٢٠ , ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر رأس المال البشري لدى المديرية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر رأس المال البشري لدى المديرية ما بين (٣,٩٨ - ٤,٢٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (مرتفع) على أداة الدراسة، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك موافقون على ثلاثة من عبارات بعد رأس المال البشري وتمثل في العبارات رقم (٣٦،٣٧،٣٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة في المديرية العامة لقوات الدرك عليها بمستوى (مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي «تعتبر قيادة المديرية العاملين رأس مال بشري» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٤,٢٠ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي «يعتبر العاملون أنفسهم جزء من المنظمة وليسوا مجرد عاملين فيها» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٤,١١ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي «يعبر العاملون عن الاحساس بالشراكة مع القيادة بدلا من تعبيرهم عن الاحساس بالعزلة والاقصاء» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥).

واتضح من آراء المبحوثين أن هنالك تفاوت في إجابات المبحوثين حول أن المديرية تسعى لاستقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، ويرى معظم العاملين أن علاقتهم بالمديرية تمثل مشروع دائم، حيث جاءت العبارتان في المرتبة الرابع والأخيرة، ويعزى ذلك إلى نظام الإحالة على التقاعد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Whitford 2001)، ودراسة (Levin 2004).

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (١٢, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام ما بين (٩٩, ٣-٢٥, ٤) وهي متوسطات تقع ما بين الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على اثنتين من عبارات بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام وتتمثل في العبارات رقم (٣٦, ٣٧) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي «تعتبر قيادة المديرية العاملين رأس مال بشري» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٥, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي «يعتبر العاملون أنفسهم جزء من المنظمة وليسوا مجرد عاملين فيها» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٢٢, ٤ من ٥).

وقد اتضح للباحث أن مديرية الأمن العام تضم الموارد البشرية من ذوي الكفاءات العالية، وتعتبرهم كـ رأس مال مهم في المنظمة، وهذا ما توصلت اليه دراسة (Whitford 2001)، ودراسة (Levin 2004)، كما اتضح للباحث أن هنالك تفاوتاً في إجابات المبحوثين حول هذا البعد ويعزى ذلك الى نظام الاحالات على التقاعد والذي قد يتسبب في فقدان بعض المتميزين.

وقد اتضح من آراء المبحوثين أن مستوى توفر بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام قد توفر بمستوى أعلى من مستوى توفره لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ويعزى ذلك الى اهتمام مديرية الأمن العام بالموارد البشرية والإبقاء على التواصل معهم بعد احالتهم على التقاعد عن طريق برامج متعددة.

تاسعاً: مدى توفر بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (٢٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «الذكاء الجماعي» حسب متوسطات الموافقة

الدرجة	عينة مديرية العامة لقوات الدرك									
	مديرية الأمن العام					درجة الموافقة				
	رقم السؤال	الاجابة	متوسط	تكرار	النسبة	رقم السؤال	الاجابة	متوسط	تكرار	النسبة
٤١	يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع ظروف عدم التأكد والأزمات	ك	٤٣	٧٣	١٣	٤	٢	٤٣	١٣	١٠٠
		%	٣١,٩	٥٤,١	٩,٦	٣,٠	١,٥	٤,١٢	٠,٨١	١٣٧,٨٥٢
٤٢	تسمى المديرية لتوليد المعرفة لمواكبة التغيرات السريعة والتأجئة	ك	٣٦	٦٩	٢١	٦	٣	٣٦	٢١	١٠٠
		%	٢٦,٧	٥١,١	١٥,٦	٤,٤	٢,٢	٣,٩٦	٠,٩٠	١٠٧,٣٣٣
٤٣	تهتم المديرية بالعقل المنظمي وبالذكاء الجماعي وتعتبره ميزة لديها	ك	٣٣	٧٧	٢٠	٢	٣	٣٣	٢٠	١٠٠
		%	٢٤,٤	٥٧,٠	١٤,٨	١,٥	٢,٢	٤,٠٠	٠,٨١	١٤٠,٢٢٢
٤٤	يتم اختيار أعضاء الفريق الاستراتيجي من المميزين ومن مختلف التخصصات	ك	٢٩	٩٠	١٣	٢	١	٢٩	١٣	١٠٠
		%	٢١,٥	٦٦,٧	٩,٦	١,٥	٠,٧	٤,٠٧	٠,٦٦	٢٠٢,٥٩٣
٤٥	لدى المديرية السرعة الفائقة في استرجاع المعلومات واستخدامها وقت الحاجة	ك	٣١	٦٧	٣١	٥	١	٣١	٣١	١٠٠
		%	٢٣,٠	٤٩,٦	٢٣,٠	٣,٧	٠,٧	٣,٩٠	٠,٨٢	١٠٣,٤٠٧
المتوسط العام										
			٤,٠١	٠,٦٧	-	٤,٠١	٠,٦٧	-	٤,٠١	٠,٦٧

(* فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن توفر بعد الذكاء الجماعي لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٠١, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٤٠, ٢) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك على توفر بعد الذكاء الجماعي لدى المديرية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول توفر بعد الذكاء الجماعي لدى المديرية ما بين (٩٠, ٣-١٢, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (مرتفع) على أداة الدراسة، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك موافقون على ثلاثة من عبارات بعد الذكاء الجماعي لدى المديرية تتمثل في العبارات رقم (٤٣، ٤٤، ٤١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤١) وهي «يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع ظروف عدم التأكد والأزمات» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمعدل حسابي (١٢, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي «تسعى المديرية لتوليد المعرفة لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٠٧, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٣) وهي «تهتم المديرية بالعقل المنظمي وبالذكاء الجماعي وتعتبره ميزه لديها» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٠٠, ٤ من ٥).

وقد اتضح من آراء الباحثين أن المديرية العامة لقوات الدرك لديها فريق استراتيجي قادر على التعامل مع الأزمات، وأنها تسعى لتوليد المعرفة لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة، وأنها تهتم بالعقل المنظمي والذكاء الجماعي بمستوى مرتفع، وأنها تركز على العمل الجماعي والفرقي في انجاز المهام، وخاصة المهام التي تحتوي على تحديات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Laing 2004)، ودراسة (Filos 2005)، ويعزى ذلك إلى طبيعة الواجبات الأمنية القائمة على التحدي.

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٠٦, ٤ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٢٠, ٤) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام ما بين (٩٧, ٣-١٤, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (مرتفع) على أداة الدراسة، وبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من عبارات بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام وتمثل في العبارات رقم (٤١, ٤٥, ٤٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤١) وهي «يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع ظروف عدم التأكد والأزمات» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١٤, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي «يتم اختيار أعضاء الفريق الاستراتيجي من المتميزين ومن مختلف التخصصات» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها

بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (١١, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٥) وهي «لدى المديرية السرعة الفائقة في استرجاع المعلومات واستخدامها وقت الحاجة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٠٦, ٤ من ٥).

وقد اتضح من آراء المبحوثين أن مديرية الأمن العام تركز على العمل الجماعي والفرقي في انجاز المهام، وخاصة المهام التي تحتوي على تحديات، وذلك يعزى لطبيعة الواجبات الأمنية والتي تحتوي غالباً على تحديات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Laing 2004)، ودراسة (Finkelstein & Jackson 2005)

وقد اتضح من آراء المبحوثين توفر بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام بمستوى أعلى من مستوى توفره لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ويعزى ذلك إلى عراقة مديرية الأمن العام، وتمرسها في العمل الأمني.

عشراً: مدى توفر بعد الجودة الشاملة والتميز لدى مديرية الأمن العام، ولدى المديرية العامة لقوات الدرك.

الجدول رقم (٢٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد «الجودة الشاملة والتميز» حسب متوسطات الموافقة

الدرجة	عينة مديرية العامة لقوات الدرك										المتوسط العام														
	مديرية الأمن العام					درجة الموافقة																			
	الرقم	المتوسط العام	المتوسط العام	المتوسط العام	المتوسط العام	الرقم	المتوسط العام	المتوسط العام	المتوسط العام	المتوسط العام															
٤٦	تتم المديرية بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز	٤٦	ك	٣٤	٨٣	١٢	٥	١	٤,٠٧	٤,٧٥	١٦٩,٢٥٩	١٠٠,٠٠٠	١	٥٩	٢٣٥	٣٦	٤	١	٤,٠٤	٠,٦٠	٥٦٠,٨٠٦	١٠٠,٠٠٠	٥		
																								٢٥,٢	٦١,٥
٤٧	يوجد في المديرية ادارات أو أقسام للجودة الشاملة	٤٧	ك	٢٦	٥٢	٤٣	١١	٣	٣,٦٤	٠,٩٦	٦٣,٤٨١	١٠٠,٠٠٠	٣	١٩٢	١٢٤	١٣	٦	-	٤,٥٠	٠,٦٦	٢٩١,٢٠٩	١٠٠,٠٠٠	١		
																								١٩,٣	٣٨,٥
٤٨	سبق وأن حصلت المديرية أو أحد اداراتها على أحد جوائز الجودة والتميز	٤٨	ك	٢٣	٢٨	٣٦	١٧	٣١	٢,٩٦	١,٤٠	٧,٩٢٦	١٠٠,٠٠٠	٥	١٨٩	١٢٨	١٣	٥	-	٤,٥٠	٠,٦٥	٢٨٩,٤٦٦	١٠٠,٠٠٠	١		
																								١٧,٠	٢٠,٧
٤٩	تحرص المديرية على المشاركة في برامج جوائز الجودة والتميز على المستوى المحلي والدولي	٤٩	ك	١٦	٦٤	٤٤	١١	-	٣,٦٣	٠,٨٠	٥٤,٨٩٦	١٠٠,٠٠٠	٤	١٨٣	١٣٩	٩	٤	-	٤,٥٠	٠,٦١	٢٩٦,٧٢٥	١٠٠,٠٠٠	١		
																								١١,٩	٤٧,٤
٥٠	تحرص المديرية على عقد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة في مجال العمل الأمني	٥٠	ك	٢٣	٦٣	٣٨	١١	-	٣,٧٣	٠,٨٤	٤٤,٦٤٤	١٠٠,٠٠٠	٢	١٦٥	١٤٨	١٩	٣	-	٤,٤٢	٠,٦٤	٢٥٦,٠٣٣	١٠٠,٠٠٠	٤		
																								١٧,٠	٤٦,٧
				المتوسط العام				٣,٦١		٠,٧١								٤,٣٩		٠,٥٠					

(*) فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك تشير إلى أن مستوى توفر بعد الجودة الشاملة والتميز لدى المديرية العامة لقوات الدرك كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٦١, ٣ من ٥) ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤٠, ٣ إلى أقل من ٤٠, ٢) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠, ٠١ ما عدا العبارة رقم (٤٨) غير دالة احصائياً مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك حول هذه العبارات.

وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود الجودة الشاملة والتميز لدى المديرية العامة لقوات الدرك ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود جودة شاملة لدى المديرية العامة لقوات الدرك ما بين (٩٦, ٢ - ٠٧, ٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (متوسط / مرتفع) على أداة الدراسة ، وتبينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من عبارات بعد الجودة شاملة لدى المديرية العامة لقوات الدرك و تتمثل في العبارات رقم (٤٧, ٤٠, ٤٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي « تهتم المديرية بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة للوصول الى التميز» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٠٧, ٤ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي « تحرص المديرية على عقد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة في مجال العمل الأمني» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٧٣, ٣ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي « يوجد في المديرية ادارات أو أقسام للجودة الشاملة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٦٤, ٣ من ٥).

وقد اتضح للباحث أن المديرية العامة لقوات الدرك تحرص على عقد برامج تدريبية خاصة بالجودة في مجال عملها ويوجد بها اقسام للجودة، الا أن هنالك تفاوت في إجابات المبحوثين بشأن حرص المديرية على المشاركة بجوائز الجودة، وحصولها على جوائز للجودة، ويعزى ذلك الى عدم حصول المديرية على جوائز سابقا.

من خلال النتائج الموضحة سابقاً يتضح ان آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن مستوى توفر بعد الجودة الشاملة والتميز لدى مديرية الأمن العام، كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤,٣٩ من ٥) ويقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠) وهي فئة التي تشير إلى خيار مرتفع جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يوضح تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. وتشير النتائج إلى أن هناك تقارب في موافقة افراد عينة الدراسة على وجود بعد الجودة الشاملة والتميز لدى مديرية الأمن العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول وجود بعد الجودة الشاملة لدى مديرية الأمن العام ما بين (٤,٠٤ - ٤,٥٠) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والذي تشير إلى (مرتفع / مرتفع جداً) على أداة الدراسة، ويينت النتائج أن افراد عينة الدراسة موافقون على توفر ثلاثة من عبارات بعد الجودة الشاملة لدى مديرية الأمن العام تتمثل في العبارات رقم (٤٧،٤٨،٤٩) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها بمستوى (مرتفع جداً) كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي «يوجد في المديرية ادارات أو أقسام للجودة الشاملة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٠ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٨) وهي «سبق وأن حصلت المديرية أو أحد اداراتها على أحد جوائز الجودة والتميز» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٤,٥٠ من ٥).

- جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي «تحرص المديرية على المشاركة في برامج جوائز الجودة والتميز على المستوى المحلي والدولي» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٥٠, ٤ من ٥).

ويتبين مما سبق أن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية جميعها توفرت لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جداً، أو مرتفع.

وقد اتضح مما سبق أن مديرية الأمن العام لديها التزام بمبادئ الجودة الشاملة في العمل الأمني، وتسعى للتميز والاشترك بمسابقات التميز على المستويات المحلية والدولية، وقد سبق أن حصلت العديد من اداراتها على جوائز الجودة والتميز.

وقد تبين كذلك أن توفر بعد الجودة الشاملة قد توفر لدى مديرية الأمن العام بمستوى أعلى بكثير من مستوى توفره لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ويعزى ذلك الى وجود إدارة متخصصة للجودة ضمن إدارات مديرية الأمن العام تعمل على التأكيد على تطبيقات الجودة الشاملة في مجال العمل الأمني، كما أن العديد من إدارات مديرية الأمن العام سبق وأن حصلت على جوائز للجودة والتميز.

تبين مما سبق وفقاً لآراء المبحوثين توافر جميع أبعاد المنظمة الأمنية الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع وبمتوسط (٥٩, ٤ من ٥)، كما أن جميع أبعاد المنظمة الأمنية الذكية توفرت لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع وبمتوسط (١٤, ٤)، مما يعني أنها منظمتان ذكيتان.

إجابة السؤال الثالث: ما مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بأفراد عينة الدراسة في المديرية العامة لقوات الدرك

الجدول رقم (٢٧)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك

الخطوة	المتغير المستقل	β	T	الدلالة الإحصائية	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	المعدل (R^2)	F	الدلالة الإحصائية لقيمة F
الخطوة الأولى	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٧٢	١١,٩٨	٠,٠٠	٠,٧٢	٠,٥٢	٠,٥١٥	١٤٣,٤٥	٠,٠٠
الخطوة الثانية	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٥٥	٦,٦٨	٠,٠٠	٠,٧٤	٠,٥٥	٠,٥٤١	٨٠,١٠	٠,٠٠
	مهارة تشكيل الرؤية	٠,٢٤	٢,٩٣	٠,٠٠					

يبين الجدول (٢٧) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠,٧٤) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠,٥٥) من التغيرات في تباين في أبعاد المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك، كما أظهرت النتائج أن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً على بناء المنظمات الأمنية الذكية كان «مهارة التنفيذ الاستراتيجي» حيث بلغت قيم (T, β) (٦,٦٨, ٠,٥٥) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائية، وجاءت بالمرتبة الثانية بعد «مهارة تشكيل الرؤية» حيث بلغت قيم (T, β) (٢,٩٣, ٠,٢٤) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (R^2) المعدلة ٠,٥٤ مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

وقد اتضح للباحث أن هنالك اتجاه طردي موجب في تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، مما يعني أن هنالك دور لمهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك، وأن أكثر مهارات القيادة

الاستراتيجية تأثيراً في بناء المنظمة الأمنية الذكية مهارة التنفيذ، تليها مهارة تشكيل الرؤية، مما يعني أن القادة في المستويات العليا في المديرية لديهم القدرة على استخدام مهارات التنفيذ الاستراتيجي لبناء منظماتهم الأمنية الذكية وذلك عن طريق قدرتهم على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، والقدرة على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز العاملين على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية ادراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، ومن ثم قدرة القيادة الاستراتيجية على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية واضحة المعالم بعيدة المدى، تقوم على تغيير الوضع الحالي للمنظمة الأمنية، وبناء منظمة أمنية ذكية لها رؤية ورسالة وأهداف قادرة على التعامل مع متطلبات الحاضر، وتحديات المستقبل ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (المربع، ٢٠٠٨) في جزء منها، ودراسة (الزعبي، ٢٠١٠) في جزء منها.

الجدول رقم (٢٨)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات

القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك

الخطوة	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R ^٢)	المعدل (R ^٢)	F	الدلالة الإحصائية
الخطوة الأولى	٠,٧٢٥	٠,٥٢	٠,٥٢٢	١٤٧,٣٣	٠,٠٥

يبين الجدول (٢٨) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات القيادة الاستراتيجية وابعاد المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠,٧٢) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠,٥٢) من التغيرات في التباين في أبعاد المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة لقوات الدرك، وهو ارتباط كبير ودال احصائي، مما يعني أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في التأثير على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، وبلغت قيمة (R^٢) المعدلة (٠,٥٢٢) مما يدل إلى إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.

ثانياً: النتائج الخاصة بأفراد عينة الدراسة في مديرية الأمن العام:

الجدول رقم (٢٩)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام

الخطوة	المتغير المستقل	β	T	الدلالة الإحصائية	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	المعدل (R^2)	F	الدلالة الإحصائية لقيمة F
الخطوة الأولى	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٧٨	٢٢,٩٠	٠,٠٥	٠,٧٨	٠,٦١	٠,٦١٢	٥٢٤,٣٦	٠,٠٠
الخطوة الثانية	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٥٢	١٠,٠٠	٠,٠٥	٠,٨١	٠,٦٥	٠,٦٥٢	٣١١,٤٨	٠,٠٠
	مهارة التركيز	٠,٣٣	٦,٢٤	٠,٠٥					
الخطوة الثالثة	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٤٩	٩,٤٣	٠,٠٥	٠,٨٢	٠,٦٧	٠,٦٦٩	٢٢٢,٧٧	٠,٠٠
	مهارة التركيز	٠,٢٥	٤,٥٥	٠,٠٥					
	مهارة تشكيل الرؤية	٠,١٧	٤,٠٥	٠,٠٥					

يبين الجدول (٢٩) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات القيادة الاستراتيجية في أبعاد المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠,٨٢) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠,٦٧) من التغيرات في تباين بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، كما أظهرت النتائج أن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً على بناء المنظمات الأمنية الذكية كان «مهارة التنفيذ الاستراتيجي» حيث بلغت قيم (T, β) (٩,٤٣, ٠,٤٩) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائية، وجاءت بالمرتبة الثانية بعد «مهارة التركيز» حيث بلغت قيم (T, β) (٤,٥٥, ٠,٢٥) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائية.

ويتضح من الجدول السابق أن هنالك اتجاه طردي موجب في تأثير مهارات القيادة

الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، مما يعني أن هنالك دور لمهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وأن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً في بناء المنظمة الأمنية الذكية مهارة التنفيذ، تليها مهارة التركيز، مما يعني أن القادة في المستويات العليا في المديرية لديهم القدرة على استخدام مهارات التنفيذ الاستراتيجية لبناء منظماتهم الأمنية الذكية وذلك عن طريق قدرتهم على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، والقدرة على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والقدرة على الهام وتحفيز العاملين على تحقيق الأداء العالي، والقدرة على تسهيل عملية ادراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق أمام عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، ومن ثم عن طريق قدرة القيادة الاستراتيجية على تغيير الوضع الحالي للمديرية، وتبني رؤية جديدة، والقدرة على اقناع أفراد المنظمة بهذه الرؤية التي تتعلق ببناء المنظمة الأمنية الذكية، وذلك عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة تنظيمية تعزز الابداع والتعاون، والتعلم التنظيمي، وتعديل الهياكل التنظيمية القديمة نحو هياكل تمكن المنظمة الأمنية من التعامل مع الأوضاع الجديدة، وتبني ادارة الجودة الشاملة في العمل الأمني، ووضع الارشادات اللازمة، والقدرة على تحقيق أولويات جديدة، والقدرة على بناء الذكاء الجماعي، وتشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتمكين وتحفيز العاملين، واعتبارهم رأس مال بشري، واعداد القيادات الاستراتيجية الذكية القادرة على تسلم المواقع العليا مستقبلاً. ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (المربع، ٢٠٠٨) في جزء منها، ودراسة (الزعبى، ٢٠١٠) في جزء منها.

الجدول رقم (٣٠) نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام

الخطوة	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R ²)	المعدل (R ²)	F	الدلالة الاحصائية
الخطوة الأولى	٠,٨٠	٠,٦٥	٠,٦٤٥	٦٠٧,٥٠	٠,٠٠

يبين الجدول (٣٠) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات قيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠,٨٠) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠,٦٥) من التغيرات في تباين بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وهو ارتباط كبير جداً، وبلغت قيمة (R²) المعدلة (٠,٦٤٥) مما يدل إلى إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.

ثالثاً: نتائج أفراد عينة الدراسة ككل:

الجدول رقم (٣١) نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية

الخطوة	المتغير المستقل	β	T	الدلالة الإحصائية	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R ²)	المعدل (R ²)	F	الدلالة الإحصائية لقيمة F
الخطوة الأولى	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٧٦	٢٥,٠٤	٠,٠٥	٠,٧٦	٠,٥٧	٠,٥٧٣	٦٢٧,١٥	٠,٠٠
	مهارة التركيز	٠,٢٨	٥,٧١	٠,٠٥	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٦٠١	٣٥١,٠٢	٠,٠٠
الخطوة الثانية	مهارة التنفيذ الاستراتيجي	٠,٥٠	١٠,١٥	٠,٠٥	٠,٧٨	٠,٦١	٠,٦١٣	٢٤٦,٢٧	٠,٠٠
	مهارة التركيز	٠,٢١	٤,٠٠	٠,٠٥					
	مهارة تشكيل الرؤية	٠,١٥	٣,٩١	٠,٠٥					

يبين الجدول (٣١) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات القيادة الاستراتيجية في

بناء المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠, ٧٨) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠, ٦١) من التغيرات في تباين بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية، كما أظهرت النتائج أن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً على بناء المنظمات الأمنية الذكية كان «مهارة التنفيذ الاستراتيجي» حيث بلغت قيم (T, β) (٠, ٥٠)، (١٥, ١٥) على التوالي وهي قيم موجبة ودال إحصائياً، وجاءت بالمرتبة الثانية بعد «مهارة التركيز» حيث بلغت قيم (T, β) (٢١, ٠٠, ٠, ٤) على التوالي وهي قيم موجبة ودال إحصائياً. وقد اتضح للباحث أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في المنظمتين المبحوثتين في بناء منظماتهم الأمنية الذكية.

الجدول رقم (٣٢) نتائج تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية

الخطوة	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	المعدل (R^2)	F	الدلالة الإحصائية
الخطوة الأولى	٠, ٧٧	٠, ٥٩	٠, ٥٨٨	٦٧١, ٣٩	٠, ٠٠

يبين الجدول (٣٢) أن معامل الارتباط المتعدد بين مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية بلغ (٠, ٧٧) حيث فسرت التغيرات في تباين مهارات القيادة الاستراتيجية ما نسبته (٠, ٥٩) من التغيرات في تباين بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغت قيمة (R^2) المعدلة (٠, ٥٨٨) مما يدل إلى إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.

وقد اتضح للباحث أن هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية، وأن دور القيادة الاستراتيجية في مديرية الأمن العام أكبر من مثيله لدى القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة لقوات الدرك، وأن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً في بناء المنظمات الأمنية الذكية في كلا المنظمتين كانت مهارة التنفيذ، ويعزى ذلك إلى طبيعة الأجهزة الأمنية حيث تعتبر من أهم أذرع الدولة التنفيذية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (دراسة المربع، ٢٠٠٨) في جزء منها.

الإجابة على التساؤل الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير جهة العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالي:

الجدول رقم (٣٣)

تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير جهة العمل

المهارة	جهة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	مديرية الامن العام	٤,٢٤	٠,٤٧	٣,٢٦	٠,٠٠
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,٤٠	٠,٤٨		
التركيز	مديرية الامن العام	٤,٢٢	٠,٤٩	٠,٧٥	٠,٤٥
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,٢٦	٠,٥٧		
التنفيذ الاستراتيجي	مديرية الامن العام	٤,١٨	٠,٤٩	٠,١٣	٠,٩٠
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,١٨	٠,٥٨		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	مديرية الامن العام	٤,٢١	٠,٤٢	١,٣٦	٠,١٧
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,٢٧	٠,٥٠		

يبين الجدول (٣٣) ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في مهارة تشكيل الرؤية في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، حيث بلغت قيمة (T) (٣,٢٦) وهي قيمة دالة إحصائية لصالح المديرية العامة لقوات الدرك بمتوسط حسابي (٤,٤٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمديرية الامن العام (٤,٢٤). ويعزى السبب في

ذلك الى أن المديرية لعامة لقوات الدرك حديثة النشأة قياساً لمديرية الأمن العام وقد تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المديرية منذ نشأتها، ويوجد لدى المديرية خطط استراتيجية طويلة الأمد، وبناء على ذلك ف يتم اخضاع القيادات في المستويات العليا لبرامج متقدمة في التحليل والتخطيط الاستراتيجي.

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في مهارتي (التركيز، التنفيذ الاستراتيجي) في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، حيث بلغت قيم (T) (0,75, 0,13, 0) وهي قيم غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك الى تشابه البيئة الأمنية.

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في مهارات القيادة الاستراتيجية ككل في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، حيث بلغت قيمة (T) (1,36, 1) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك الى تشابه البيئة الأمنية لكلا المنظمين المبحوثين، وتشابه ظروف اختيار وتأهيل القادة في المنظمين المبحوثين نسبياً.

الجدول رقم (٣٤)

تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير جهة العمل

الأبعاد	جهة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية لقيمة F
الرؤية الاستراتيجية	مديرية الامن العام	٤,١٤	٠,٥٠	-١,٢٩	٠,٢٠
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,٢١	٠,٤٧		
القيادة الذكية	مديرية الامن العام	٤,١٧	٠,٥٤	-١,٤٦	٠,١٥
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,٢٥	٠,٥٣		
الهيكلة المتكيفة	مديرية الامن العام	٤,٢٠	٠,٥٦	٠,٤١	٠,٦٨
	المديرية العامة لقوات الدرك	٤,١٧	٠,٥٢		

٠,٧٢	-٠,٣٧	٠,٥٤	٤,١٥	مديرية الامن العام	الثقافة التنظيمية الداعمة
		٠,٦٠	٤,١٧	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٨٩	-٠,١٤	٠,٥٧	٤,١٢	مديرية الامن العام	التعلم التنظيمي والتمكين
		٠,٥٢	٤,١٣	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٥٥	-٠,٦٠	٠,٤٩	٤,٢٢	مديرية الامن العام	العمليات الذكية
		٠,٥١	٤,٢٥	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,١٢	١,٥٨	٠,٥٩	٤,١٦	مديرية الامن العام	الذاكرة التنظيمية
		٠,٦٨	٤,٠٦	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٤٧	٠,٧٢	٠,٦١	٤,١٢	مديرية الامن العام	رأس المال البشري
		٠,٦٤	٤,٠٨	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٤٤	٠,٧٧	٠,٥٦	٤,٠٦	مديرية الامن العام	الذكاء الجماعي
		٠,٦٧	٤,٠١	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٠٠	١٣,٤٦	٠,٥٠	٤,٣٩	مديرية الامن العام	الجودة الشاملة والتميز
		٠,٧١	٣,٦١	المديرية العامة لقوات الدرك	
٠,٠٩	١,٦٩	٠,٤٦	٤,١٧	مديرية الامن العام	أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل
		٠,٤٦	٤,٠٩	المديرية العامة لقوات الدرك	

يبين الجدول (٣٤) ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في بعد «الجودة الشاملة والتميز» في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، حيث بلغت قيمة (T) (١٣, ٤٦) وهي قيمة دالة إحصائية لصالح مديرية الأمن العام بمتوسط حسابي (٤, ٣٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمديرية العامة لقوات الدرك (٣, ٦١). ويعزى السبب الى وجود إدارة مستقلة للجودة الشاملة في مجال العمل الأمني في مديرية الأمن العام، وقد سبق أن حصلت العديد من اداراتها على جوائز الجودة والتميز، بينما لا يوجد في المديرية العامة لقوات الدرك إدارة مستقلة للجودة، كما أنه لم يسبق أن حصلت المديرية العامة لقوات الدرك على جوائز للجودة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في أبعاد «الرؤية

الاستراتيجية، القيادة الذكية، الهيكل المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم التنظيمي والتمكين، العمليات الذكية، الذاكرة التنظيمية، رأس المال البشري، الذكاء الجماعي» وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك الى تشابه بيئة العمل الأمني لكلا المنظمتين المبحوثتين.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات

المبحوثين تعزى الى خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير خصائصهم الشخصية والوظيفية وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالي:

١- العمر

الجدول رقم (٣٥) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	أقل من ٣٠ عام	٤,١٥	٠,٥٧	٣,٤٤	٠,٠١
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,٣٠	٠,٤١		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,٣٤	٠,٤٨		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٣٤	٠,٣٦		
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٧	٠,٥١		
التركيز	أقل من ٣٠ عام	٤,١٢	٠,٥٤	٣,٨٣	٠,٠٠
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,١٣	٠,٦٣		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,٣٠	٠,٣٣		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٣٠	٠,٤٥		
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٣	٠,٤٩		

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من ٣٠ عام	٤,١٠	٠,٥٩	٢,٤٩	٠,٠٤
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,١٢	٠,٥٨		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,١٨	٠,٤٧		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٢٥	٠,٥٦		
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٠	٠,٣٣		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من ٣٠ عام	٤,١٢	٠,٥٥	٣,٤٦	٠,٠١
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,١٩	٠,٤٦		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,٢٦	٠,٤٠		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٣٢	٠,٢٩		
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٢	٠,٤٧		

يبين الجدول (٣٥) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عن أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير العمر، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٣٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٦) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات

القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤٥ عام فأكثر
تشكيل الرؤية	أقل من ٣٠ عام	٤,١٥		-٠,١٥	-٠,١٩	-٠,١٩	-٠,٢٢*
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,٣٠			-٠,٠٤	-٠,٠٤	-٠,٠٧
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,٣٤				٠,٠٠	-٠,٠٣
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٣٤					-٠,٠٣
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٧					

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ عام	من ٤٠-٤٥ أقل من ٤٥ عام	٤٥ عام فأكثر
التركيز	أقل من ٣٠ عام	٤,١٢		-٠,٠١	-٠,١٨	-٠,٢١*
	من ٣٠-٣٥ أقل من ٣٥ عام	٤,١٣			-٠,١٧	-٠,٢٠*
	من ٣٥-٤٠ أقل من ٤٠ عام	٤,٣٠			٠,٠٠	-٠,٠٣
	من ٤٠-٤٥ أقل من ٤٥ عام	٤,٣٠				-٠,٠٣
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٣				
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من ٣٠ عام	٤,١٠		-٠,٠٢	-٠,٠٨	-٠,٢٠*
	من ٣٠-٣٥ أقل من ٣٥ عام	٤,١٢			-٠,٠٦	-٠,١٨
	من ٣٥-٤٠ أقل من ٤٠ عام	٤,١٨				-٠,١٢
	من ٤٠-٤٥ أقل من ٤٥ عام	٤,٢٥				-٠,٠٥
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٠				
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من ٣٠ عام	٤,١٢		-٠,٠٧	-٠,١٤	-٠,٢٠*
	من ٣٠-٣٥ أقل من ٣٥ عام	٤,١٩			-٠,٠٧	-٠,١٣
	من ٣٥-٤٠ أقل من ٤٠ عام	٤,٢٦				-٠,٠٦
	من ٤٠-٤٥ أقل من ٤٥ عام	٤,٣٢				٠,٠٠
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٢				

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٣٦) ما يلي:

١- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة تشكيل الرؤية كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤,٣٧).

٢- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة التركيز كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وبين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، من ٣٠-٤٥ أقل من ٤٥ عام) لصالح الفئة العمرية (٣٠-٤٥ أقل من ٣٥ عام) بمتوسط (٤,١٣).

٣- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة التنفيذ الاستراتيجي كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤,٣٠).

٤- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق كانت لصالح الفئة العمرية الأعلى، مما يعني أن الأكبر سناً أكثر وعياً وادراكاً بمهارات القيادة الاستراتيجية، وأن سنوات العمر الأعلى قد زادت من قدرتهم على إدراك مهارات وأنماط القيادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (٣٧) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	البعد
٠,٠٢٩	٢,٧١٤	٠,٤٩	٤,٠٧	أقل من ٣٠ عام	الرؤية الاستراتيجية
		٠,٦٠	٤,١٠	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٥١	٤,١٩	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٣٤	٤,٢٠	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٣٦	٤,٣١	٤٥ عام فأكثر	
٠,٠٠٤	٣,٨٨٣	٠,٥٨	٤,٠٦	أقل من ٣٠ عام	القيادة الذكية
		٠,٦٣	٤,١١	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٣١	٤,٢٥	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٢	٤,٢٨	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٥٠	٤,٣٢	٤٥ عام فأكثر	
٠,٠٣١	٢,٦٨٠	٠,٥٨	٤,٠٥	أقل من ٣٠ عام	الهيكلية المتكيفة
		٠,٥٩	٤,١٦	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٥٦	٤,٢٠	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٦	٤,٢٣	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٣٩	٤,٣٠	٤٥ عام فأكثر	

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	البعد
٠,١٠٣	١,٩٤٠	٠,٥٩	٤,١٩	أقل من ٣٠ عام	الثقافة التنظيمية الداعمة
		٠,٣٨	٤,٢٦	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٦٤	٤,٠٤	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٤	٤,١٤	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٦١	٤,١٦	٤٥ عام فأكثر	
٠,٣٢٥	١,١٦٧	٠,٦٠	٤,٠٨	أقل من ٣٠ عام	التعلم التنظيمي والتمكين
		٠,٣٣	٤,١٥	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٦٤	٤,٠٢	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٢	٤,١٧	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٦٥	٤,١٣	٤٥ عام فأكثر	
٠,٤٩٢	٠,٨٥٤	٠,٥٤	٤,٣٢	أقل من ٣٠ عام	العمليات الذكية
		٠,٢٩	٤,٢٣	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٥٢	٤,٢٣	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٢	٤,٢٥	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٥٦	٤,١٧	٤٥ عام فأكثر	
٠,٠٣٣	٢,٦٤٨	٠,٧١	٤,٠٥	أقل من ٣٠ عام	الذاكرة التنظيمية
		٠,٦٠	٤,٠٧	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٦٦	٤,٠٩	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٦٥	٤,١٤	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٣٠	٤,٣١	٤٥ عام فأكثر	
٠,٠٢٨	٢,٧٦١	٠,٦٨	٤,١٩	أقل من ٣٠ عام	رأس المال البشري
		٠,٣٧	٤,٢٥	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٦٥	٣,٩٨	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٦٠	٤,١٣	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٧٢	٤,٠٦	٤٥ عام فأكثر	
٠,١٣٦	١,٧٦١	٠,٦٣	٣,٩٥	أقل من ٣٠ عام	الذكاء الجماعي
		٠,٧١	٣,٩٨	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	
		٠,٥٥	٤,٠٩	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	
		٠,٥٩	٤,٠٦	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	
		٠,٣٢	٤,١٦	٤٥ عام فأكثر	

البد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الجودة الشاملة والتميز	أقل من ٣٠ عام	٤,٦٠	٠,٣٧	١٤,٤٥٦	٠,٠٠
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,٤٣	٠,٥٠		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٣,٩٧	٠,٧٠		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٣,٩٩	٠,٦٥		
	٤٥ عام فأكثر	٤,١٢	٠,٧٤		
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٥	٠,٤٨	٢,٩٧٩	٠,٠١٩
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,١٠	٠,٥٦		
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,١٥	٠,٤٥		
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٢٤	٠,٤٨		
	٤٥ عام فأكثر	٤,٢٦	٠,٢٣		

يبين الجدول (٣٧) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عن أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، القيادة الذكية، الهيكله المتكيفة، الذاكرة التنظيمية، الذكاء الجماعي) وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل تعزى الى متغير العمر، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٣٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٨) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد

المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير العمر

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤٥ عام فأكثر
الرؤية الاستراتيجية	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٧	-٠,٠٣	-٠,١٢	-٠,١٣	-٠,٢٤*	
	من ٣٠-أقل من ٣٥ عام	٤,١٠		-٠,٠٩	-٠,١٠	-٠,٢١*	
	من ٣٥-أقل من ٤٠ عام	٤,١٩			-٠,٠١	-٠,١٢	
	من ٤٠-أقل من ٤٥ عام	٤,٢٠				-٠,١١	
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣١					

المهارة	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠-٤٠ عام	من ٤٠-٣٥ عام	من ٤٠-٣٥ عام	من ٤٠-٣٥ عام	٤٥ عام فأكثر
القيادة الذكية	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٦		-٠,٠٥	-٠,١٩	-٠,٢٢	-٠,٢٦*	
	من ٣٠-٣٥ عام	٤,١١			-٠,١٤	-٠,١٧	-٠,٢١	
	من ٣٥-٤٠ عام	٤,٢٥				-٠,٠٣	-٠,٠٧	
	من ٤٠-٤٥ عام	٤,٢٨					-٠,٠٤	
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٢						
الهيكلية التكيفية	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٥		-٠,١١	-٠,١٥	-٠,١٨	-٠,٢٥*	
	من ٣٠-٣٥ عام	٤,١٦			-٠,٠٤	-٠,٠٧	-٠,١٤	
	من ٣٥-٤٠ عام	٤,٢٠				-٠,٠٣	-٠,١٠	
	من ٤٠-٤٥ عام	٤,٢٣					-٠,٠٧	
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣٠						
الذاكرة التنظيمية	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٥		-٠,٠٢	-٠,٠٤	-٠,٠٩	-٠,٢٦*	
	من ٣٠-٣٥ عام	٤,٠٧			-٠,٠٢	-٠,٠٧	-٠,٢٤	
	من ٣٥-٤٠ عام	٤,٠٩				-٠,٠٥	-٠,٢٢	
	من ٤٠-٤٥ عام	٤,١٤					-٠,١٧	
	٤٥ عام فأكثر	٤,٣١						
الذكاء الجماعي	أقل من ٣٠ عام	٣,٩٥		-٠,٠٣	-٠,١٤	-٠,١١	-٠,٢١*	
	من ٣٠-٣٥ عام	٣,٩٨			-٠,١١	-٠,٠٨	-٠,١٨	
	من ٣٥-٤٠ عام	٤,٠٩				٠,٠٣	-٠,٠٧	
	من ٤٠-٤٥ عام	٤,٠٦					-٠,١٠	
	٤٥ عام فأكثر	٤,١٦						
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	أقل من ٣٠ عام	٤,٠٥		-٠,٠٥	-٠,١٠	-٠,١٩	-٠,٢١*	
	من ٣٠-٣٥ عام	٤,١٠			-٠,٠٥	-٠,١٤	-٠,١٦	
	من ٣٥-٤٠ عام	٤,١٥				-٠,٠٩	-٠,١١	
	من ٤٠-٤٥ عام	٤,٢٤					-٠,٠٢	
	٤٥ عام فأكثر	٤,٢٦						

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٣٨) ما يلي:

- ١- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الرؤية الاستراتيجية كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ٣١)، وبين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، من ٤٠-٤٥ عام) لصالح الفئة العمرية (من ٤٠-٤٥ عام).
 - ٢- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد القيادة الذكية كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ٣٢).
 - ٣- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الهيكلية المتكيفة كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ٣٠).
 - ٤- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الذاكرة التنظيمية كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ٣١).
 - ٥- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الذكاء الجماعي كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ١٦).
 - ٦- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٣٠ عام، ٤٥ عام فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٥ عام فأكثر) بمتوسط حسابي (٤, ٢٦).
- يتبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح المبحوثين من ذوي الفئات العمرية الأعلى، مما يعني أن التقدم بالعمر قد مكنهم من إدراك أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، وبالتالي الحكم على توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية.

٢ - الوظيفة الحالية

الجدول رقم (٣٩) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

المهارة	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	رئيس قسم	٤,٣١	٠,٤١	٨,٠١	٠,٠٠
	رئيس شعبه	٤,٢٠	٠,٥٢		
	مدير ادارة	٤,٤٧	٠,٤٩		
التركيز	رئيس قسم	٤,٢٦	٠,٤٣	٥,٩٤	٠,٠٠
	رئيس شعبه	٤,١٥	٠,٥٨		
	مدير ادارة	٤,٣٨	٠,٤٨		
التنفيذ الاستراتيجي	رئيس قسم	٤,٢٢	٠,٤٥	٣,٠٣	٠,٠٥
	رئيس شعبه	٤,١١	٠,٥٨		
	مدير ادارة	٤,٢٦	٠,٥٢		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	رئيس قسم	٤,٢٧	٠,٣٧	٦,٩٠	٠,٠٠
	رئيس شعبه	٤,١٥	٠,٥٠		
	مدير ادارة	٤,٣٧	٠,٤٤		

يبين الجدول (٣٩) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين عن أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير الوظيفة الحالية، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٤٠) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤٠) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

المهارة	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	رئيس شعبه	مدير ادارة
تشكيل الرؤية	رئيس قسم	٤,٣١		٠,١١	-٠,١٥
	رئيس شعبه	٤,٢٠			٠,٢٦*
	مدير ادارة	٤,٤٧			
التركيز	رئيس قسم	٤,٢٦		٠,١١	-٠,١٢
	رئيس شعبه	٤,١٥			٠,٢٤*
	مدير ادارة	٤,٣٨			
التنفيذ الاستراتيجي	رئيس قسم	٤,٢٢		٠,١١	-٠,٠٤
	رئيس شعبه	٤,١١			-٠,١٥
	مدير ادارة	٤,٢٦			
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	رئيس قسم	٤,٢٧		٠,١٢	-٠,١٠
	رئيس شعبه	٤,١٥			٠,٢١*
	مدير ادارة	٤,٣٧			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٤٠) ما يلي:

١- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة «تشكيل الرؤية» بين مستويات الوظيفة الحالية (رئيس شعبه، مدير ادارة) ولصالح الوظيفة الحالية (مدير ادارة) بمتوسط حسابي (٤,٤٧).

٢- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة «التركيز» بين مستويات الوظيفة الحالية (رئيس شعبه، مدير ادارة) ولصالح الوظيفة الحالية (مدير ادارة) بمتوسط حسابي (٤,٣٨).

٣- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة «التنفيذ الاستراتيجي» بين مستويات الوظيفة الحالية (رئيس شعبه، مدير ادارة) ولصالح الوظيفة الحالية (مدير ادارة) بمتوسط حسابي (٤,٢٦).

٤ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل بين مستويات الوظيفة الحالية (رئيس شعبه، مدير ادارة) ولصالح الوظيفة الحالية (مدير ادارة) بمتوسط حسابي (٤,٣٧).

ويتبين من الجدول السابق أن جميع مصادر الفروق كانت لصالح أصحاب الوظائف الأعلى على السلم الوظيفي، مما يعني أن التقدم بالوظيفة قد مكّنهم من إدراك مهارات القيادة الاستراتيجية، وبالتالي الحكم على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية في المنظمين المبحوثين.

الجدول رقم (٤١) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

المهارة	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	رئيس قسم	٤,١٩	٠,٤٤	١,٠٠	٠,٣٧
	رئيس شعبه	٤,١٢	٠,٥٣		
	مدير إدارة	٤,١٩	٠,٥٣		
القيادة الذكية	رئيس قسم	٤,٢٣	٠,٤٨	١,٨٤	٠,١٦
	رئيس شعبه	٤,١٤	٠,٥٧		
	مدير إدارة	٤,٢٤	٠,٥٨		
الهيكل المتكيفة	رئيس قسم	٤,٢١	٠,٥٢	٠,٩٢	٠,٤٠
	رئيس شعبه	٤,١٥	٠,٥٨		
	مدير إدارة	٤,٢٤	٠,٥٤		
الثقافة التنظيمية الداعمة	رئيس قسم	٤,١٨	٠,٥٢	٠,٤٦	٠,٦٣
	رئيس شعبه	٤,١٤	٠,٥٩		
	مدير إدارة	٤,١٠	٠,٦٠		
التعلم التنظيمي والتمكين	رئيس قسم	٤,١٢	٠,٥٢	٠,٠٢	٠,٩٨
	رئيس شعبه	٤,١٢	٠,٦٠		
	مدير إدارة	٤,١٣	٠,٥٧		

المهارة	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
العمليات الذكية	رئيس قسم	٤,٢٦	٠,٤٥	١,٠٢	٠,٣٦
	رئيس شعبه	٤,١٩	٠,٥٥		
	مدير إدارة	٤,٢٥	٠,٤٩		
الذاكرة التنظيمية	رئيس قسم	٤,١٩	٠,٥٠	٢,١١	٠,١٢
	رئيس شعبه	٤,٠٩	٠,٦٨		
	مدير إدارة	٤,٠٤	٠,٧٧		
رأس المال البشري	رئيس قسم	٤,١٤	٠,٥٧	٠,٥٨	٠,٥٦
	رئيس شعبه	٤,٠٨	٠,٦٥		
	مدير إدارة	٤,٠٩	٠,٧٠		
الذكاء الجماعي	رئيس قسم	٤,١٠	٠,٤٩	٢,٠١	٠,١٤
	رئيس شعبه	٣,٩٩	٠,٦٦		
	مدير إدارة	٣,٩٩	٠,٦٨		
الجودة الشاملة والتميز	رئيس قسم	٤,٣٦	٠,٥٥	٢٥,٧٥	٠,٠٠
	رئيس شعبه	٤,٠٨	٠,٦٩		
	مدير إدارة	٣,٧٣	٠,٧٥		
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	رئيس قسم	٤,٢٠	٠,٤٠	٢,٢٠	٠,١١
	رئيس شعبه	٤,١١	٠,٥١		
	مدير إدارة	٤,١٠	٠,٤٨		

يبين الجدول (٤١) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين بعد الجودة الشاملة والتميز تعزى الى متغير الوظيفة الحالية، حيث كانت جميع قيمة (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٤٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤٢) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على بعد الجودة الشاملة والتميز تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	رئيس شعبه	مدير ادارة
رئيس قسم	٤,٣٦		٠,٢٨*	٠,٦٣*
رئيس شعبه	٤,٠٨			٠,٣٥*
مدير ادارة	٣,٧٣			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٤٢) أن مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الجودة الشاملة والتميز بين مستويات الوظيفة الحالية (رئيس شعبه، مدير ادارة) ولصالح الوظيفة الحالية (رئيس شعبه) بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين مستويات الوظيفية الحالية (رئيس قسم، رئيس شعبه) لصالح الوظيفة (رئيس قسم) بمتوسط حسابي (٤,٣٦).

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق كانت لصالح أصحاب المنصب الوظيفي الأدنى، ويعزى السبب الى أن رؤساء الأقسام والشعب أكثر إدراكاً لبعدها عن الجودة الشاملة لأنه يمس وظائفهم بالدرجة الأولى، وبالتالي فإن ذلك يمكنهم من الحكم على توفر بعد الجودة الشاملة لدى المنظمات المبحوثة.

٣- المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤٣) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المهارة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	أقل من جامعي	٤,٣٥	٠,٤٨	٢,١٤	٠,٠٩
	بكالوريوس	٤,٣١	٠,٤٦		
	ماجستير	٤,٢٠	٠,٤٩		
	دكتوراه	٤,٣١	٠,٤٨		

المهارة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
التركيز	أقل من جامعي	٤,٣٣	٠,٤٦	٢,٢٩	٠,٠٨
	بكالوريوس	٤,٢٥	٠,٤٩		
	ماجستير	٤,١٤	٠,٥٦		
	دكتوراه	٤,٢٤	٠,٤١		
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من جامعي	٤,٠٣	٠,٥٤	٥,١١	٠,٠٠
	بكالوريوس	٤,١٩	٠,٤٩		
	ماجستير	٤,٢٤	٠,٤٩		
	دكتوراه	٤,٢٥	٠,٥١		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من جامعي	٤,١٢	٠,٤٨	٤,١٠	٠,٠١
	بكالوريوس	٤,٢٦	٠,٤٠		
	ماجستير	٤,٢٧	٠,٤٣		
	دكتوراه	٤,٣٢	٠,٤٠		

يبين الجدول (٤٣) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عن مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى الى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٤٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤٤) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	أقل من جامعي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من جامعي	٤,٠٣		-٠,١٦	-٠,٢١*	-٠,٢٢*
	بكالوريوس	٤,١٩			-٠,٠٥	-٠,٠٦
	ماجستير	٤,٢٤				-٠,٠١
	دكتوراه	٤,٢٥				

البعد	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	أقل من جامعي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من جامعي	٤,١٢		-٠,١٤	-٠,١٥	-٠,٢٠*
	بكالوريوس	٤,٢٦			-٠,٠١	-٠,٠٦
	ماجستير	٤,٢٧				-٠,٠٥
	دكتوراه	٤,٣٢				

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٤٤) ما يلي:

١ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد (التنفيذ الاستراتيجي) بين المؤهلات العلمية (أقل من جامعي، ماجستير) لصالح المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وبين المؤهلات العلمية (أقل من جامعي، دكتوراه) لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه) بمتوسط حسابي (٤,٢٥).

٢ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل بين المؤهلات العلمية (أقل من جامعي، دكتوراه) لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه) بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

ويتضح من الجدول السابق أن جميع الفروق كانت لصالح المستوى التعليمي الأعلى، وبالتالي هم الأكثر إدراكاً لمهارات القيادة الاستراتيجية، والأقدر على تحديد مدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى المنظمين المبحوثين.

الجدول رقم (٤٥) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المهارة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	أقل من جامعي	٤,٠٧	٠,٥٨	٣,١٩	٠,٠٢
	بكالوريوس	٤,٠٨	٠,٥٥		
	ماجستير	٤,١٨	٠,٤٥		
	دكتوراه	٤,٣٢	٠,٤٧		
القيادة الذكية	أقل من جامعي	٤,٢٧	٠,٤٧	٢,٢٥	٠,٠٨
	بكالوريوس	٤,٢٢	٠,٥٠		
	ماجستير	٤,١٣	٠,٦٠		
	دكتوراه	٣,٩٨	٠,٦٧		
الهيكلية المتكيفة	أقل من جامعي	٤,١٨	٠,٥٥	١,٧٨	٠,١٥
	بكالوريوس	٤,٢٤	٠,٥٠		
	ماجستير	٤,١٢	٠,٦٣		
	دكتوراه	٤,٠٤	٠,٥٨		
الثقافة التنظيمية الداعمة	أقل من جامعي	٤,٢٢	٠,٤٦	٢,٢٨	٠,٠٨
	بكالوريوس	٤,١٩	٠,٥٢		
	ماجستير	٤,٠٧	٠,٦٦		
	دكتوراه	٣,٩٧	٠,٥٥		
التعلم التنظيمي والتمكين	أقل من جامعي	٤,١٥	٠,٦٣	٠,٥٤	٠,٦٥
	بكالوريوس	٤,١٤	٠,٥٠		
	ماجستير	٤,٠٧	٠,٦٢		
	دكتوراه	٤,٠٩	٠,٦٦		
العمليات الذكية	أقل من جامعي	٤,٢٥	٠,٥٥	٠,٧٦	٠,٥٢
	بكالوريوس	٤,٢٦	٠,٤٥		
	ماجستير	٤,١٨	٠,٥٧		
	دكتوراه	٤,١٨	٠,٥٠		

المهارة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية	أقل من جامعي	٤,١٠	٠,٧٣	١,٦١	٠,١٩
	بكالوريوس	٤,١٨	٠,٥٥		
	ماجستير	٤,٠٨	٠,٦٦		
	دكتوراه	٣,٩٠	٠,٧٧		
رأس المال البشري	أقل من جامعي	٤,٢٥	٠,٤٧	١,٥٩	٠,١٩
	بكالوريوس	٤,١٢	٠,٦١		
	ماجستير	٤,٠٤	٠,٦٨		
	دكتوراه	٤,٠٧	٠,٥٨		
الذكاء الجماعي	أقل من جامعي	٤,١٢	٠,٦٠	٢,٢٩	٠,٠٨
	بكالوريوس	٤,٠٩	٠,٥٤		
	ماجستير	٣,٩٥	٠,٦٧		
	دكتوراه	٣,٩١	٠,٥٨		
الجودة الشاملة والتميز	أقل من جامعي	٤,٢٦	٠,٦٢	٠,٨٨	٠,٤٥
	بكالوريوس	٤,١٧	٠,٦٨		
	ماجستير	٤,١٠	٠,٦٩		
	دكتوراه	٤,٢٤	٠,٥٨		
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	أقل من جامعي	٤,٢١	٠,٤٨	١,٩٢٦	٠,١٢٥
	بكالوريوس	٤,١٨	٠,٤٢		
	ماجستير	٤,٠٨	٠,٥٢		
	دكتوراه	٤,٠٤	٠,٥٢		

يبين الجدول (٤٥) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين عن بعد الرؤية الاستراتيجية تعزى الى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٤٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤٦) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على بعد الرؤية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من جامعي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
أقل من جامعي	٤,٠٧		-٠,٠١	-٠,١١	-٠,٢٥*
بكالوريوس	٤,٠٨			-٠,١٠	-٠,٢٤*
ماجستير	٤,١٨				-٠,١٤
دكتوراه	٤,٣٢				

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٤٦) أن مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن البعد «الرؤية» بين المؤهلات العلمية (أقل من جامعي، دكتوراه) لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه) بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وبين المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دكتوراه) لصالح الدكتوراه بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

ويتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق كانت لصالح المستوى التعليمي الأعلى، وهم الأكثر إدراكاً لأبعاد المنظمة الأمنية الذكية، وبالتالي الحكم على توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية.

٤ - الرتبة العسكرية

الجدول رقم (٤٧) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	رائد	٤,٢١	٠,٥٦	٥,٣٠	٠,٠١
	مقدم	٤,٢٤	٠,٤٨		
	عقيد	٤,٣٧	٠,٤١		

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
التركيز	رائد	٤,١٦	٠,٥٥	٤,٨٦	٠,٠١
	مقدم	٤,٢١	٠,٥٧		
	عقيد	٤,٣٢	٠,٤١		
التنفيذ الاستراتيجي	رائد	٤,١٠	٠,٥٤	٤,٨٩	٠,٠١
	مقدم	٤,١٣	٠,٥٥		
	عقيد	٤,٢٧	٠,٤٥		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	رائد	٤,١٧	٠,٥١	٦,٧٤٢	٠,٠٠١
	مقدم	٤,١٧	٠,٤٦		
	عقيد	٤,٣٣	٠,٣٨		

يبين الجدول (٤٧) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى الى متغير الرتبة العسكرية، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٤٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤٨) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	رائد	مقدم	عقيد
تشكيل الرؤية	رائد	٤,٢١		-٠,٠٣	-٠,١٦*
	مقدم	٤,٢٤			-٠,١٣*
	عقيد	٤,٣٧			
التركيز	رائد	٤,١٦		-٠,٠٥	-٠,١٦*
	مقدم	٤,٢١			٠,١١-
	عقيد	٤,٣٢			

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	رائد	مقدم	عقيد
التنفيذ الاستراتيجي	رائد	٤, ١٠		-٠, ٠٣	-٠, ١٧*
	مقدم	٤, ١٣			-٠, ١٤*
	عقيد	٤, ٢٧			
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	رائد	٤, ١٧		٠, ٠٠	*-٠, ١٦
	مقدم	٤, ١٧			*-٠, ١٦
	عقيد	٤, ٣٣			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٤٨) ما يلي:

١ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة تشكيل الرؤية بين الرتبة العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٣٧)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد).

٢ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة التركيز بين الرتبة العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٣٢).

٣ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة التنفيذ الاستراتيجي بين الرتبة العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٢٧)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد).

٤ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل بين الرتبة العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٣٣)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد).

يتضح من الجدول السابق أن مصادر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على

مهارات القيادة الاستراتيجية كانت لصالح الرتبة الأعلى، مما يعني أن الرتبة الأعلى تتوفر لديه الخبرة الكافية لإدراك مهارات القيادة الاستراتيجية، وبالتالي الحكم على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا.

الجدول رقم (٤٩) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	رائد	٤,٠٨	٠,٦٠	٤,٠١	٠,٠٢
	مقدم	٤,١٣	٠,٥٣		
	عقيد	٤,٢٤	٠,٣٧		
القيادة الذكية	رائد	٤,١٤	٠,٥٦	٣,١٠	٠,٠٤٦
	مقدم	٤,١٧	٠,٦٣		
	عقيد	٤,٢٧	٠,٤٥		
الهيكلية المتكيفة	رائد	٤,٢٢	٠,٤٨	٠,٦٤	٠,٥٣
	مقدم	٤,١٦	٠,٥٨		
	عقيد	٤,٢٠	٠,٦١		
الثقافة التنظيمية الداعمة	رائد	٤,٠٨	٠,٦٤	٣,١٧	٠,٠٤
	مقدم	٤,١١	٠,٥٧		
	عقيد	٤,٢٣	٠,٤٩		
التعلم التنظيمي والتمكين	رائد	٤,١٣	٠,٤٨	٠,١٢	٠,٨٩
	مقدم	٤,١١	٠,٦٠		
	عقيد	٤,١٤	٠,٦١		
العمليات الذكية	رائد	٤,٢٨	٠,٤٢	٢,٠٢	٠,١٣
	مقدم	٤,٢٢	٠,٥٣		
	عقيد	٤,١٦	٠,٥٦		
الذاكرة التنظيمية	رائد	٣,٩٧	٠,٧٦	٣,٤٢	٠,٠٣
	مقدم	٤,١٦	٠,٦٢		
	عقيد	٤,١٨	٠,٥٢		

المهارة	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	رائد	٣,٩٤	٠,٧٥	٤,٢٣	٠,٠٢
	مقدم	٤,١٣	٠,٦٣		
	عقيد	٤,١٧	٠,٥٣		
الذكاء الجماعي	رائد	٣,٩٠	٠,٧١	٤,٥٩	٠,٠١
	مقدم	٤,٠٣	٠,٦٢		
	عقيد	٤,١٣	٠,٤٧		
الجودة الشاملة والتميز	رائد	٤,٠٣	٠,٧٧	١٣,٣٠	٠,٠٠
	مقدم	٤,٠٥	٠,٦٦		
	عقيد	٤,٣٦	٠,٥٨		
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	رائد	٤,٠٧	٠,٥٤	٤,٠٣	٠,٠٢
	مقدم	٤,١٢	٠,٤٩		
	عقيد	٤,٢٢	٠,٣٧		

يبين الجدول (٤٩) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين مهارات «الرؤية الاستراتيجية، القيادة الذكية، الثقافة التنظيمية الداعمة، الذاكرة التنظيمية، رأس المال البشري، الذكاء الجماعي، الجودة الشاملة والتميز»، حيث كانت جميع قيمة (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٥٠) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥٠) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

البعد	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	رائد	مقدم	عقيد
الرؤية الاستراتيجية	رائد	٤,٠٨		-٠,٠٥	*-٠,١٩
	مقدم	٤,١٣			-٠,١١
	عقيد	٤,٢٤			

البعء	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	رائء	مقدم	عقيد
القيادة الذكية	رائء	٤,١٤		-٠,٠٣	*-٠,١٣
	مقدم	٤,١٧			-٠,١٠
	عقيد	٤,٢٧			
الثقافة التنظيمية الداعمة	رائء	٤,٠٨		-٠,٠٣	*-٠,١٥
	مقدم	٤,١١			-٠,١٢
	عقيد	٤,٢٣			
الذاكرة التنظيمية	رائء	٣,٩٧		*-٠,١٩	*-٠,٢١
	مقدم	٤,١٦			-٠,٠٢
	عقيد	٤,١٨			
رأس المال البشري	رائء	٣,٩٤		*-٠,١٩	*-٠,٢٣
	مقدم	٤,١٣			-٠,٠٤
	عقيد	٤,١٧			
الذكاء الجماعي	رائء	٣,٩٠		-٠,١٣	*-٠,٢٣
	مقدم	٤,٠٣			-٠,١٠
	عقيد	٤,١٣			
الجودة الشاملة والتميز	رائء	٤,٠٣		-٠,٠٢	*-٠,٣٣
	مقدم	٤,٠٥			٠,٣١*
	عقيد	٤,٣٦			
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	رائء	٤,٠٧		-٠,٠٥	-٠,١٥
	مقدم	٤,١٢			-٠,١٠
	عقيد	٤,٢٢			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٥٠) ما يلي:

١ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الرؤية الاستراتيجية بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤,٢٤).

٢- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد القيادة الذكية بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٢٧).

٣- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الثقافة التنظيمية الداعمة بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٢٣).

٤- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الذاكرة التنظيمية بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (رائد) بمتوسط حسابي (٤, ١٨)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، رائد) لصالح الرتبة العسكرية (مقدم) بمتوسط حسابي (٤, ١٦).

٥- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد رأس المال البشري بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ١٧)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، رائد) لصالح الرتبة العسكرية (مقدم) بمتوسط حسابي (٤, ١٣).

٦- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الذكاء الجماعي بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ١٣).

٧- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الجودة الشاملة والتميز بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٣٦)، وبين الرتب العسكرية (مقدم، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد).

٨- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل بين الرتب العسكرية (رائد، عقيد) لصالح الرتبة العسكرية (عقيد) بمتوسط حسابي (٤, ٢٢).

يتبين من الجدول السابق أن جميع مصادر الفروق في إجابات عينة الدراسة عن توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك كانت لصالح الرتبة الأعلى، مما يعني أن الرتبة الأعلى أكسبتهم الخبرة الكافية لإدراك أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، وبالتالي الحكم على مدى توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في المنظمتين المبحوثتين.

٥ - عدد سنوات الخبرة في العمل

الجدول رقم (٥١) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

المهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	أقل من ١٦ سنة	٤,١٤	٠,٥٣	٥,٤٩	٠,٠٠
	من ١٦- أقل من ٢٠ سنة	٤,٣٧	٠,٣٨		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٢٥	٠,٥١		
التركيز	أقل من ١٦ سنة	٤,١٧	٠,٥٥	٠,٩١	٠,٤٠
	من ١٦- أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٧	٠,٤٣		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٢٢	٠,٥٥		
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من ١٦ سنة	٤,١٤	٠,٤٩	٤,٣٦	٠,٠١
	من ١٦- أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٧	٠,٤٩		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٢	٠,٥٤		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من ١٦ سنة	٤,١٥	٠,٥٠	٤,١٧	٠,٠٢
	من ١٦- أقل من ٢٠ سنة	٤,٣١	٠,٣٧		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٩	٠,٤٧		

يبين الجدول (٥١) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مهارات «تشكيل الرؤية، التنفيذ الاستراتيجي»، ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في العمل، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٥٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٥) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

مهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	أقل من ١٦ سنة	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
تشكيل الرؤية	أقل من ١٦ سنة	٤,١٤		٠,٢٣*	-٠,١١
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٣٧			٠,١٢
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٢٥			
التنفيذ الاستراتيجي	أقل من ١٦ سنة	٤,١٤		٠,١٠*	-٠,٠٥
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٧			٠,٠٥
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٢			
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	أقل من ١٦ سنة	٤,١٥		٠,١٦*	-٠,٠٤
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٣١			٠,١١
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٩			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٥٢) ما يلي:

١- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة تشكيل الرؤية بين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) لصالح فترة الخبرة (من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي (٤,٣٧).

٢- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارة التنفيذ الاستراتيجي بين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) لصالح فترة الخبرة (من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي (٤,٢٧).

٣- مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل بين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) لصالح فترة الخبرة (من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي (٤,٣١).

يتضح من الجدول السابق أن مصادر الفروق في إجابات عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك كانت لصالح

المبحوثين من أصحاب سنوات الخدمة الأعلى، مما يعني أن سنوات الخدمة الأطول قد أكسبتهم الخبرة والقدرة على إدراك مهارات القيادة الاستراتيجية، وبالتالي الحكم على توفر مهارات القيادة الاستراتيجية في المنظمتين المبحوثتين.

الجدول رقم (٥٣) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

المهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	أقل من ١٦ سنة	٤,١٩	٠,٤٧	٠,٣٠	٠,٧٤
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١٨	٠,٣٧		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٤	٠,٥٦		
القيادة الذكية	أقل من ١٦ سنة	٤,٢٤	٠,٥٢	٠,٣٥	٠,٧١
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢١	٠,٤٥		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٨	٠,٥٩		
الهيكلية المتكيفة	أقل من ١٦ سنة	٤,٢٢	٠,٥٢	٠,٢٤	٠,٧٨
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٠	٠,٤٨		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٧	٠,٦٠		
الثقافة التنظيمية الداعمة	أقل من ١٦ سنة	٤,٠٠	٠,٦٦	٤,٩٠	٠,٠١
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٥	٠,٤٨		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١١	٠,٥٨		
التعلم التنظيمي والتمكين	أقل من ١٦ سنة	٤,٠٧	٠,٥٦	٠,٣٦	٠,٧٠
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١١	٠,٥٠		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٤	٠,٦٠		
العمليات الذكية	أقل من ١٦ سنة	٤,٢٦	٠,٤٧	١,٨٥	٠,١٦
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٨	٠,٤٣		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٩	٠,٥٤		
الذاكرة التنظيمية	أقل من ١٦ سنة	٤,١٧	٠,٥٢	١,٩٤	٠,١٤
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٠	٠,٥٥		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٠٨	٠,٦٧		

المهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	أقل من ١٦ سنة	٤,١١	٠,٧٢	١,٠٣	٠,٣٦
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١٦	٠,٥٢		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٠٨	٠,٦٦		
الذكاء الجماعي	أقل من ١٦ سنة	٤,٠٩	٠,٥٧	٠,٩٧	٠,٣٨
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٠٨	٠,٥٢		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٠١	٠,٦٤		
الجودة الشاملة والتميز	أقل من ١٦ سنة	٤,٥٤	٠,٥١	٩,٤٨	٠,٠٠
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١٧	٠,٦١		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٠٩	٠,٧١		
أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل	أقل من ١٦ سنة	٤,١٩	٠,٤٨	١,٢٠	٠,٣٠
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١٨	٠,٣٨		
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١٢	٠,٥٠		

يبين الجدول (٥٣) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين مهارات «الثقافة التنظيمية الداعمة، الجودة الشاملة والتميز»، حيث كانت جميع قيمة (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٥٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥٤) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل

مهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	أقل من ١٦ سنة	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
الثقافة التنظيمية الداعمة	أقل من ١٦ سنة	٤,٠٠		٠,٢٥*	٠,١٢
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,٢٥			٠,١٣
	٢٠ سنة فأكثر	٤,١١			

مهارة	عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	أقل من ١٦ سنة	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
الجودة الشاملة والتميز	أقل من ١٦ سنة	٤,٥٤		٠,٣٧*	٠,٤٥*
	من ١٦-أقل من ٢٠ سنة	٤,١٧			٠,٠٨
	٢٠ سنة فأكثر	٤,٠٩			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٥٤) ما يلي:

١ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الثقافة التنظيمية الداعمة بين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) لصالح فترة الخبرة (من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي (٤,٢٥).

٢ - مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الجودة الشاملة والتميز بين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، من ١٦-أقل من ٢٠ سنة) لصالح فترة الخبرة (أقل من ١٦ سنة) بمتوسط حسابي (٤,٥٤)، وبين مستويات الخبرة (أقل من ١٦ سنة، ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فترة الخبرة (أقل من ١٦ سنة).

يتضح من الجدول السابق أن مصادر الفروق لإجابات عينة الدراسة عن بعد الثقافة الداعمة كانت لصالح سنوات الخبرة الأعلى، مما يعني أن سنوات الخبرة الأعلى أكسبتهم القدرة على إدراك الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المنظمات المبحوثة، كما يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق لإجابات عينة الدراسة عن توفر بعد الجودة الشاملة كانت لصالح سنوات الخبرة الأقل وهؤلاء كما ورد سابقاً هم في مواقع رؤساء الأقسام وهم أقرب تعاملًا مع تطبيقات الجودة في المنظمات الأمنية، وأن ذلك قد أكسبهم القدرة على إدراك بعد الجودة الشاملة، وبالتالي الحكم على توفر بعد الجودة الشاملة في المنظمين المبحوثين.

٦ - عدد الدورات التي التحقت بها

الجدول رقم (٥٥) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها

المهارة	عدد الدورات التي التحقت بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
تشكيل الرؤية	لم التحق بأية دورة	٣,٨٨	٠,٥٣	٢,٨١	٠,٠٣
	دورة واحدة	٤,٣٠	٠,٤١		
	دورتين	٤,٢٥	٠,٥٠		
	ثلاث دورات	٤,٢٥	٠,٤٨		
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٧	٠,٤٧		
التركيز	لم التحق بأية دورة	٣,٩٨	٠,٦٢	٣,٤١	٠,٠١
	دورة واحدة	٤,٣٠	٠,٤٦		
	دورتين	٤,١٣	٠,٥٢		
	ثلاث دورات	٤,٢٠	٠,٥٥		
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٢	٠,٤٨		
التنفيذ الاستراتيجي	لم التحق بأية دورة	٣,٨٥	٠,٣٥	٢,٧٢	٠,٠٣
	دورة واحدة	٤,٢٧	٠,٥١		
	دورتين	٤,١٢	٠,٥٣		
	ثلاث دورات	٤,١٢	٠,٥٥		
	أربع دورات فأكثر	٤,٢٤	٠,٤٨		
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	لم التحق بأية دورة	٣,٩١	٠,٤٦	٣,١٣	٠,٠٢
	دورة واحدة	٤,٢٩	٠,٤٢		
	دورتين	٤,١٧	٠,٤٦		
	ثلاث دورات	٤,١٩	٠,٤٧		
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٠	٠,٤١		

يبين الجدول (٥٥) يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عن أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير عدد الدورات التي التحقت بها، حيث

كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٥٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥٦) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها

المهارة	عدد الدورات التي التحقت بها	المتوسط الحسابي	لم التحق بأية دورة	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات	أربع دورات فأكثر
تشكيل الرؤية	لم التحق بأية دورة	٣,٨٨		-٠,٤٢*	-٠,٣٨*	-٠,٣٨*	-٠,٤٩*
	دورة واحدة	٤,٣٠			٠,٠٤	٠,٠٥	-٠,٠٧
	دورتين	٤,٢٥				٠,٠٠	-٠,١٢
	ثلاث دورات	٤,٢٥					-٠,١٢
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٧					
التركيز	لم التحق بأية دورة	٣,٩٨		-٠,٣٣*	-٠,١٦*	-٠,٢٢*	-٠,٣٤*
	دورة واحدة	٤,٣٠			٠,١٧	٠,١١	-٠,٠١
	دورتين	٤,١٣			-٠,١٧	-٠,٠٧	-٠,١٨
	ثلاث دورات	٤,٢٠					-٠,١٢
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٢					
التنفيذ الاستراتيجي	لم التحق بأية دورة	٣,٨٥		-٠,٤١*	-٠,٢٧*	-٠,٢٦*	-٠,٣٨*
	دورة واحدة	٤,٢٧			٠,١٥	٠,١٥	٠,٠٣
	دورتين	٤,١٢				٠,٠٠	-٠,١٢
	ثلاث دورات	٤,١٢					-٠,١٢
	أربع دورات فأكثر	٤,٢٤					
مهارات القيادة الاستراتيجية ككل	لم التحق بأية دورة	٣,٩١		-٠,٣٨*	-٠,٢٦*	-٠,٢٨*	-٠,٣٩*
	دورة واحدة	٤,٢٩			٠,١٢	٠,١٠	-٠,٠١
	دورتين	٤,١٧				-٠,٠٢	-٠,١٣
	ثلاث دورات	٤,١٩					-٠,١١
	أربع دورات فأكثر	٤,٣٠					

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٥٦) أن مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مهارات القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها كانت بين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورة واحدة) لصالح الإجابة (دورة واحدة)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورتين) لصالح الإجابة (دورتين)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، ثلاث دورات) لصالح الإجابة (ثلاث دورات)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، أربع دورات فأكثر) لصالح الإجابة (أربع دورات فأكثر).

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في إجابات المبحوثين حول توفر مهارات القيادة الاستراتيجية في المنظمتين المبحوثتين كانت لصالح من لديهم دورات أكثر في مجال القيادة، وبالتالي فإن العدد الأكبر من الدورات في مجال القيادة مكنهم من إدراك مهارات القيادة الاستراتيجية، وبالتالي القدرة على الحكم على توفر هذه المهارات لدى القيادات العليا في المنظمتين المبحوثتين.

الجدول رقم (٥٧) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الدورات التي التحقت بها	
٠,٠٣٧	٢,٥٧٦	٠,٥٤	٣,٦٨	لم التحق بأية دورة	الرؤية الاستراتيجية
		٠,٤٥	٤,٢٠	دورة واحدة	
		٠,٤٨	٤,١٢	دورتين	
		٠,٥٠	٤,١٧	ثلاث دورات	
		٠,٥٢	٤,٢٠	أربع دورات فأكثر	
٠,٢١٢	١,٤٦٣	٠,٤٩	٤,٠٠	لم التحق بأية دورة	القيادة الذكية
		٠,٥٧	٤,١٩	دورة واحدة	
		٠,٤٨	٤,١٣	دورتين	
		٠,٥٨	٤,٢١	ثلاث دورات	
		٠,٥٣	٤,٢٧	أربع دورات فأكثر	

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الدورات التي التحقت بها	
٠,٠٣٣	٢,٦٤٧	٠,٦٤	٣,٧٨	لم التحق بأية دورة	الهيكلية المتكيفة
		٠,٥٢	٤,٢٦	دورة واحدة	
		٠,٥٢	٤,١٢	دورتين	
		٠,٥٣	٤,١٨	ثلاث دورات	
		٠,٦٠	٤,٢٥	أربع دورات فأكثر	
٠,٠٤١	٢,٥١٢	٠,٩١	٣,٦٠	لم التحق بأية دورة	الثقافة التنظيمية الداعمة
		٠,٥٦	٤,٢٠	دورة واحدة	
		٠,٥٢	٤,١١	دورتين	
		٠,٥٧	٤,١٥	ثلاث دورات	
		٠,٥٦	٤,١٩	أربع دورات فأكثر	
٠,٠٥٢	٢,٣٧٠	٠,٤٧	٣,٧٠	لم التحق بأية دورة	التعلم التنظيمي والتمكين
		٠,٥٦	٤,١٥	دورة واحدة	
		٠,٥١	٤,٠٥	دورتين	
		٠,٦٤	٤,١٣	ثلاث دورات	
		٠,٥٥	٤,٢٠	أربع دورات فأكثر	
٠,٧٣٠	٠,٥٠٨	٠,٥٨	٤,١٣	لم التحق بأية دورة	العمليات الذكية
		٠,٤٩	٤,٢٨	دورة واحدة	
		٠,٤٧	٤,٢٠	دورتين	
		٠,٥٢	٤,٢٥	ثلاث دورات	
		٠,٥١	٤,٢٢	أربع دورات فأكثر	
٠,٩٤٢	٠,١٩٣	٠,٦٥	٤,٠٣	لم التحق بأية دورة	الذاكرة التنظيمية
		٠,٦٣	٤,١٥	دورة واحدة	
		٠,٥٤	٤,١١	دورتين	
		٠,٧٢	٤,١١	ثلاث دورات	
		٠,٦٢	٤,١٥	أربع دورات فأكثر	

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الدورات التي التحقت بها	
٠,٠٢٤	٢,٨٢٦	٠,٧٦	٣,٦٥	لم التحق بأية دورة	رأس المال البشري
		٠,٦٠	٤,١٧	دورة واحدة	
		٠,٥٨	٤,٠٥	دورتين	
		٠,٧٥	٤,٠٤	ثلاث دورات	
		٠,٥٦	٤,٢١	أربع دورات فأكثر	
٠,١٥١	١,٦٩٢	٠,٦٦	٣,٦٣	لم التحق بأية دورة	الذكاء الجماعي
		٠,٦٠	٤,٠٨	دورة واحدة	
		٠,٥٥	٤,٠٢	دورتين	
		٠,٦٦	٣,٩٨	ثلاث دورات	
		٠,٥٧	٤,١٠	أربع دورات فأكثر	
٠,٠٤٦	٢,٤٤٧	٠,٩٤	٤,٠٣	لم التحق بأية دورة	الجودة الشاملة والتميز
		٠,٦٥	٤,٢٣	دورة واحدة	
		٠,٦٣	٤,٢٢	دورتين	
		٠,٧٥	٣,٩٧	ثلاث دورات	
		٠,٦٤	٤,١٩	أربع دورات فأكثر	
٠,١١١	١,٨٩٣	٠,٥٥٤١٥	٣,٨٢٠٠	لم التحق بأية دورة	أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل
		٠,٤٧٥٨٧	٤,١٩١٣	دورة واحدة	
		٠,٤١٦٢٩	٤,١١٤٥	دورتين	
		٠,٥٠٦٣٧	٤,١١٨٤	ثلاث دورات	
		٠,٤٥٥٦٣	٤,١٩٧٥	أربع دورات فأكثر	

يبين الجدول رقم (٥٧) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عن أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الهيكلية المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم والتمكين، رأس المال البشري، الجودة الشاملة) ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Sceffe) للمقارنات البعدية، والتي يوضحها الجدول رقم (٥٨).

الجدول رقم (٥٨) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على أبعاد المنظمة
الأمنية الذكية تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها

عدد الدورات التي التحقت بها	المتوسط الحسابي	لم التحق بأية دورة	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات	اربع دورات فأكثر	
لم التحق بأية دورة	٣,٦٨		-٠,٥٢*	-٠,٤٤*	-٠,٤٩*	-٠,٥٢*	الرؤية الاستراتيجية
دورة واحدة	٤,٢٠			٠,٠٨	٠,٠٣	٠,٠٠	
دورتين	٤,١٢				-٠,٠٥	-٠,٠٨	
ثلاث دورات	٤,١٧					-٠,٠٣	
اربع دورات فأكثر	٤,٢٠						
لم التحق بأية دورة	٣,٧٨		-٠,٤٨*	-٠,٣٤*	-٠,٤٠*	-٠,٤٧*	الهيكلية المتكيفة
دورة واحدة	٤,٢٦			٠,١٤	٠,٠٨	٠,٠١	
دورتين	٤,١٢				-٠,٠٦	-٠,١٣	
ثلاث دورات	٤,١٨					-٠,٠٧	
اربع دورات فأكثر	٤,٢٥						
لم التحق بأية دورة	٣,٦٠		-٠,٦٠*	-٠,٥١*	-٠,٥٥*	-٠,٥٩*	الثقافة التنظيمية الداعمة
دورة واحدة	٤,٢٠			٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٠١	
دورتين	٤,١١				-٠,٠٤	-٠,٠٨	
ثلاث دورات	٤,١٥					-٠,٠٤	
اربع دورات فأكثر	٤,١٩						
لم التحق بأية دورة	٣,٧٠		-٠,٤٥*	-٠,٣٥*	-٠,٤٣*	-٠,٥٠*	التعلم التنظيمي والتمكين
دورة واحدة	٤,١٥			٠,١٠	٠,٠٢	-٠,٠٥	
دورتين	٤,٠٥				-٠,٠٨	-٠,١٥	
ثلاث دورات	٤,١٣					-٠,٠٧	
اربع دورات فأكثر	٤,٢٠						
لم التحق بأية دورة	٣,٦٥		-٠,٥٢*	-٠,٤٠*	-٠,٣٩*	-٠,٥٦*	رأس المال البشري
دورة واحدة	٤,١٧			٠,١٢	٠,١٣	-٠,٠٤	
دورتين	٤,٠٥				٠,٠١	-٠,١٦	
ثلاث دورات	٤,٠٤					-٠,١٧	
اربع دورات فأكثر	٤,٢١						
لم التحق بأية دورة	٤,٠٣		-٠,٢٠*	-٠,١٩*	٠,٠٩	-٠,١٦*	الجودة الشاملة والتميز
دورة واحدة	٤,٢٣			٠,٠١	٠,٢٦*	٠,٠٤	
دورتين	٤,٢٢				٠,٢٥*	٠,٠٣	
ثلاث دورات	٣,٩٧					-٠,٢٢*	
اربع دورات فأكثر	٤,١٩						

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٥٨) ما يلي: أن مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن (الرؤية الاستراتيجية، الهيكلية المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم التنظيمي والتمكين، رأس المال البشري، والجودة الشاملة) تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها كانت بين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورة واحدة) لصالح الإجابة (دورة واحدة)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورتين) لصالح الإجابة (دورتين)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، ثلاث دورات) لصالح الإجابة (ثلاث دورات)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، اربع دورات فأكثر) لصالح الإجابة (اربع دورات فأكثر).

أن مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن (الرؤية الاستراتيجية، الهيكلية المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم التنظيمي والتمكين، رأس المال البشري) تبعاً لمتغير عدد الدورات التي التحقت بها كانت بين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورة واحدة) لصالح الإجابة (دورة واحدة)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، دورتين) لصالح الإجابة (دورتين)، وبين الإجابات (لم التحق بأية دورة، اربع دورات فأكثر) لصالح الإجابة (اربع دورات فأكثر)، كما أظهرت النتائج أن وجود فروق بين الإجابات (دورة واحدة ، ثلاث دورات) لصالح الإجابة (دورة واحدة)، وبين الإجابات (دورتين، ثلاث دورات) لصالح الإجابة (دورتين)، وبين (ثلاث دورات، اربع دورات فأكثر) لصالح الإجابة (اربع دورات فأكثر). ويتبين مما سبق أن مصادر الفروق كانت في أغلب الأحيان لصالح من لديه عدد دورات أكثر علماً بأن الدورات كانت في مجال القيادة وليست في مجال المنظمة الأمنية الذكية، ولا عبرة بهذه النتيجة.

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات

خلاصة الدراسة

أهم نتائج الدراسة

توصيات الدراسة

الفصل الخامس

الخلاصة والنتائج والتوصيات

يتضمن الفصل الخامس ثلاثة عناصر رئيسية وهي: الخلاصة، عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم طرح لأهم التوصيات التي يتقدم بها الباحث من أجل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تفعيل دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية وبما يخدم الأجهزة الأمنية ويزيد من قدرتها على العطاء والانجاز.

الخلاصة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة الى المراجع والملاحق، وقد انطلقت فكرة هذه الدراسة من العلاقة الجدلية المتبادلة بين تأثير القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية، باعتبار أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في بناء المنظمة الأمنية الذكية وتتأثر بها، مما يعني إمكانية الاستفادة من القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، وتمكين الأجهزة الأمنية من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة من خلال الدقة في انجاز المهام الأمنية، وفي نفس الوقت ترشيد الاستهلاك، والحد من الخسائر الى أقل حد ممكن.

لقد انطلقت الدراسة من الأهمية المتزايدة لبناء المنظمات الأمنية الذكية لمواكبة التغيرات المتسارعة والمستجدات التي فرضتها تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد تناول الباحث في الفصل الأول مشكلة الدراسة والتي صاغها على شكل التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية؟ وقد تفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مدى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ٢- ما مدى توفر أبعاد المنظمة الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ٣- ما دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي

المديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

٤ - هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة

الأمنية الذكية في كل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك؟

٥ - هل يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى الى خصائصهم

الشخصية والوظيفية؟

كما تناول الباحث في هذا الفصل حدود الدراسة في مجالها البشري ضباط القيادة الوسطى في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية من رتبة عقيد ومقدم ورائد، أما المجال المكاني فقد اقتصر على مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، واقتصر المجال الموضوعي على دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، كما اقتصر المجال الزماني على الفترة الممتدة خلال العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ م، كما تناول الباحث أهم المفاهيم والمصطلحات التي تناولتها الدراسة.

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد اشتمل على الخلفية النظرية للدراسة، وقد تناول الباحث فيه مفهوم القيادة، وأهميتها، وأنماط القيادة، ونظريات القيادة، ثم الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية وأهميتها، ومن ثم تطرق الباحث لمفهوم المنظمة وأهم التحديات التي تواجه المنظمات، ومفهوم الذكاء بشكل عام، والذكاء التنظيمي، والذكاء الاستراتيجي، والمنظمة الأمنية الذكية، والعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الأمنية الذكية. إضافة الى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وأهم النتائج التي توصلت اليها، ومقارنتها مع هذه الدراسة للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وأخيرا نبذة عن مجتمع الدراسة (مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك) في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتناول الفصل الثالث الإطار المنهجي (الإجراءات المنهجية للدراسة) فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصولا الى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها، واستعرض الباحث مجتمع البحث والذي يتكون من جميع الضباط من رتبة (عقيد، مقدم، رائد) العاملين في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك.

وبين الباحث أنه اعتمد على عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (٣٣٥) من الضباط العاملين في مديرية الأمن العام، و(١٣٥) من الضباط العاملين في المديرية العامة لقوات الدرك. وأوضح الباحث في هذا الفصل أيضا كيفية اعداد أداة الدراسة (الاستبانة) الموجهة الى العينة المختارة من العاملين في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد احتوت أداة الدراسة على بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة وهي: (العمر، المؤهل العلمي، جهة العمل، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات في مجال القيادة)، كما احتوت أداة الدراسة على محاور الدراسة الأساسية التالية:

المحور الأول: ويبين درجة موافقة المبحوثين على توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا والتي تسهم في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المنظمات المبحوثة.

المحور الثاني: ويبين درجة موافقة المبحوثين على توافر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في المنظمات المبحوثة.

وبين الباحث بعد ذلك إجراءات صدق الاستبانة، وذلك من خلال نوعين من الصدق، الأول صدق المحكمين حيث قام الباحث بعرضها على في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمتخصصين في العلوم الإدارية، والعلوم الشرطية، والاحصاء في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للحكم عليها، والنوع الثاني من الصدق الذي قام به الباحث بقياسه هو صدق العناصر، وتبين أن الاستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه. كما قام الباحث أيضا بقياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل عبارة على حدة (ثبات العناصر)، وللمحاور بوجه عام، وتبين أن معامل ثبات الاستبانة هو معامل مرتفع جدا.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة استدلاليا باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة، وقد تركز على العناصر التالية: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، درجة موافقة المبحوثين حول توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في كل من مديرية

الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك، وما هو نمط القيادة الاستراتيجية السائد لدى القيادات العليا في المنظمتين المبحوثتين، ودرجة موافقة المبحوثين حول توافر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية في المنظمتين المبحوثتين، ودور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، وهل يوجد اختلافات في دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية، والفروق الدالة احصائياً في درجة موافقة المبحوثين تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة تناول الباحث خلاصة لمحتويات الدراسة، وأهم نتائجها، وأبرز التوصيات التي يقترحها لتفعيل دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية.

نتائج الدراسة

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة الى نتائج سوف يتم عرضها حسب أهمية العبارات.

أولاً: النتائج الخاصة بالسؤال الأول حول مدى توفر مهارات وأنماط القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام، ولدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك:

١- توفر مهارة تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة) لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جداً، بمتوسط (٤٠, ٤ من ٥)، وأن هنالك موافقة على توافر أربعة عبارات بمستوى مرتفع جداً وهي:

- أ- يرغب القادة في المستويات العليا في تغيير وضع المديرية الحالي لوضع أفضل.
 - ب- يضع القادة في المستويات العليا مستقبل المديرية كهدف يسعون للوصول اليه.
 - ت- يهتم القادة في المستويات العليا بوضع رؤية ورسالة بعيدة الأمد للمديرية.
 - ث- يعطي القادة في المستويات العليا تصوراً عما ستكون عليه المديرية في المستقبل.
- ٢- توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى

مرتفع جدا، بمتوسط (٢٦ , ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر أربعة عبارات من مهارة التركيز لدى القيادات العليا بمستوى مرتفع جدا، وهي: أ- يسعى القادة في المستويات العليا لجعل المرؤوسين يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات التي تصب في صالح المديرية.

ب- يقوم القادة في المستويات العليا بإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق أهداف المديرية.

ت- يشجع القادة في المستويات العليا عمليات التعلم ونشر المعرفة.

ث- يحرص القادة في المستويات العليا على العمل الجماعي المشترك والمتناسك.

٣- توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (١٨ , ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر اثنتين من عبارات مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- يبذل القادة في المستويات العليا كل جهد لإزالة معوقات عملية التنفيذ.

ب- يعمل القادة في المستويات العليا على تعديل الهياكل التنظيمية لتناسب مع أهداف المنظمة.

٤- توفر مهارة تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٤ , ٤ من ٥)، وأفراد عينة الدراسة موافقون على توافر عبارتين من عبارات مهارة تشكيل الرؤية لدى القيادات العليا بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- يرغب القادة في المستويات العليا في تغيير وضع المديرية الحالي الى وضع أفضل.

ب- يضع القادة في المستويات العليا مستقبل المديرية كهدف يسعون للوصول اليه.

٥- توفر مهارة التركيز لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٢ , ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر ثلاث عبارات من مهارة التركيز لدى القيادات العليا بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- يقوم القادة في المستويات العليا بإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق أهداف المديرية.

ب - يسعى القادة في المستويات العليا لجعل الرؤوسيين يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات التي تصب في صالح المديرية.

ت - يحرص القادة في المستويات العليا على العمل الجماعي المشترك والمتناسك.

٦ - توفر مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٢, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توافر عبارتين من عبارات مهارة التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات العليا بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يعمل القادة في المستويات العليا على تعديل الهياكل التنظيمية لتناسب مع أهداف المنظمة.

ب - يبذل القادة في المستويات العليا كل جهد لإزالة معوقات عملية التنفيذ.

٧ - توفرت مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة لدى القيادات العليا في المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٧, ٤ من ٥)، وأن مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة توفرت لدى القيادات العليا في مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢١, ٤ من ٥).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني حول مدى توفر أبعاد المنظمة الأمنية الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك، ولدى مديرية الأمن العام:

١ - توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢١, ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية.

ب - هنالك مراجعة منتظمة لبيئة عمل المديرية من أجل تحديد الفرص والتهديدات.

وقد توفر بعد الرؤية الاستراتيجية لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٤, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يستخدم القادة محتوى رؤية ورسالة المديرية للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات.

ب - تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية.

٢ - توفر بعد القيادة الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢١, ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر ثلاثة عبارات من بعد القيادة الذكية بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يشعر العاملون بالإحساس بالفخر بالانتماء للمديرية.

ب - القادة والمدراء قدوة للالتزام والنشاط في أعين العاملين.

ت - يؤدي القادة والمدراء عملهم بنشاط وحماس وتفاعل.

بينما توفر بعد القيادة الذكية لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٧, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يشعر العاملون بالإحساس بالفخر بالانتماء للمديرية.

ب - القادة والمدراء قدوة للالتزام والنشاط في أعين العاملين.

٣ - توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (١٧, ٤ من ٥)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لمهام عملها.

ب - يتم تعديل الهياكل التنظيمية في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة.

بينما توفر بعد الهيكلية المتكيفة لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (٢٠, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يتم تعديل الهياكل التنظيمية في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة.

ب - الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لمهام عملها.

٤- توفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (١٧, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية.

ب- تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير.

وتوفر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٥, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية.

ب- تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير.

٥- توفر بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (١٣, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- تطور المديرية خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.

ب- تقوم قيادة المديرية باشراف العاملين بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات.

وتوفر بعد التعلم التنظيمي والتمكين لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٢, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ- تطور المديرية خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.

ب- تؤسس المديرية برامج لدعم عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين.

٦- توفر بعد العمليات الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٥, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والمتطورة في عملياتها.

ب - تتكيف المديرية مع الأوضاع البيئية بسرعة.

ت - نظام العمليات في المديرية يسمح بتعرف القادة على مدى الحاجة لاتخاذ قرارات استراتيجية قبل وقوع الأزمات والكوارث.

وتوفر بعد العمليات الذكية لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جدا بمتوسط (٢٢, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والمتطورة في عملياتها.

ب - تمكن أنظمة المعلومات العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

٧- توفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (٦٠, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة إليها بكل سهولة ويسر.

ب - يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية بناء على احصائيات دقيقة.

ت - يتم تزويد المعلومات لكل من يحتاجها عند الضرورة في الوقت والمكان المناسبين.

وتوفر بعد الذاكرة التنظيمية لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٦, ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - يوجد في المديرية مراكز دراسات وأبحاث يتم الاعتماد عليها في أداء الأعمال ذات الحساسية العالية.

ب - يوجد أنظمة في المديرية تعمل على خزن التجارب الناجحة وغير الناجحة للاسترشاد بها وقت الحاجة.

ت - يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة إليها بكل سهولة ويسر.

٨ - توفر بعد رأس المال البشري لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (٠٨ , ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع وهي:

أ - تعتبر قيادة المديرية العاملين رأس مال بشري.

ب - يعتبر العاملون أنفسهم جزء من المنظمة وليسوا مجرد عاملين فيها.

ت - يعبر العاملون عن الإحساس بالشراكة مع القيادة بدلا من تعبيرهم عن الإحساس بالعزلة والاقصاء.

وتوفر بعد رأس المال البشري لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (١٢ , ٤ من ٥)، وهنالك تفاوت في موافقة أفراد العينة على توفر هذا البعد، وموافقتهم علة توفر عبارتين من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا وهي:

أ - تعتبر قيادة المديرية العاملين رأس مال بشري.

ب - يعتبر العاملون أنفسهم جزء من المنظمة وليس مجرد عاملين فيها.

٩ - توفر بعد الذكاء الجماعي لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (٠١ , ٤ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع وهي:

أ - يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع ظروف عدم التأكد والأزمات.

ب - تسعى المديرية لتوليد المعرفة لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة.

ت - تهتم المديرية بالعقل المنظمي وبالذكاء الجماعي وتعتبره ميزة لديها.

وتوفر بعد الذكاء الجماعي لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع بمتوسط (٠٦ , ٤ من ٥)، وكان هنالك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر هذا البعد، وموافقتهم على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع وهي:

أ - يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع الأزمات وظروف عدم التأكد.

ب - يتم اختيار أعضاء الفريق الاستراتيجي من المتميزين ومن مختلف التخصصات.
ت - لدى المديرية السرعة الفائقة في استرجاع المعلومات واستخدامها وقت الحاجة.
١٠ - توفر بعد الجودة الشاملة والتميز لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع بمتوسط (٦١, ٣ من ٥)، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع وهي:
أ - تهتم المديرية بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة للوصول الى التميز.
ب - تحرص المديرية على عقد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة في مجال العمل الأمني.

ت - يوجد في المديرية إدارات وأقسام للجودة الشاملة.
وتوفر بعد الجودة الشاملة والتميز لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع جداً بمتوسط (٣٩, ٤ من ٥)، وأن هنالك تقارب في إجابات أفراد العينة حول توفر هذا البعد، وموافقة أفراد عينة الدراسة على توفر ثلاثة عبارات من عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جداً وهي:

أ - يوجد في المديرية إدارات أو أقسام للجودة الشاملة.
ب - سبق وأن حصلت المديرية أو إحدى إداراتها على أحد جوائز الجودة والتميز.
ت - تحرص المديرية على المشاركة في برامج جوائز الجودة والتميز على المستوى المحلي والإقليمي.

١١ - توافرت جميع أبعاد المنظمة الأمنية الذكية لدى المديرية العامة لقوات الدرك بمستوى مرتفع وبمتوسط (٠٩, ٤ من ٥)، كما أن جميع أبعاد المنظمة الأمنية الذكية توفرت لدى مديرية الأمن العام بمستوى مرتفع وبمتوسط (١٧, ٤)، مما يعني أنهما منظمتان ذكيتان.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث حول دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك:

١ - هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المديرية العامة

لقوات الدرك حيث بلغ الارتباط ٧٤٪ وفسرت التغييرات بما نسبته ٥٥٪، وأن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً في بناء المنظمات الأمنية الذكية هي مهارة التنفيذ الاستراتيجي وتليها مهارة تشكيل الرؤية.

٢- هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في مديرية الأمن العام حيث بلغ الارتباط ٨٢٪ وفسرت التغييرات في المنظمات الأمنية الذكية بما نسبته ٦٧٪، وأن أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً في بناء المنظمات الأمنية الذكية هي مهارة التنفيذ الاستراتيجي وتليها مهارة التركيز.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الأمنية الذكية:

١- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تشكيل الرؤية في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك لصالح المديرية العامة لقوات الدرك.

٢- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارتي (التركيز والتنفيذ) في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك.

٣- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الاستراتيجية ككل في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك.

٤- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الجودة الشاملة والتميز في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك لصالح مديرية الأمن العام.

٥- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، القيادة الذكية، الهيكلة المتكيفة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التعلم التنظيمي والتمكين، العمليات الذكية، الذاكرة التنظيمية، رأس المال البشري، الذكاء الجماعي) في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك.

٦- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة الأمنية الذكية ككل في كل من مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس فيما إذا كان هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى الى خصائصهم الشخصية والوظيفية:

- ١ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير العمر.
- ٢ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تعزى الى متغير العمر.
- ٣ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير الوظيفة الحالية.
- ٤ - يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن بعد الجدودة الشاملة والتميز تعزى الى متغير الوظيفة الحالية.
- ٥ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى الى متغير المؤهل العلمي.
- ٦ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن بعد الرؤية الاستراتيجية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.
- ٧ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى الى متغير الرتبة العسكرية.
- ٨ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، القيادة الذكية، الثقافة التنظيمية الداعمة، الذاكرة التنظيمية، رأس المال البشري، الذكاء الجماعي، الجودة الشاملة والتميز) تعزى للرتبة العسكرية.
- ٩ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مهارات (تشكيل الرؤية، التنفيذ الاستراتيجي) ومهارات القيادة الاستراتيجية ككل تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة في العمل.
- ١٠ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد (الثقافة التنظيمية الداعمة، الجودة الشاملة والتميز) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل.

- ١١ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن مهارات القيادة الاستراتيجية تعزى الى متغير عدد الدورات التي التحق بها المبحوث في مجال القيادة.
- ١٢ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد المنظمة الأمنية الذكية تعزى عدد الدورات التي التحق بها المبحوث في مجال القيادة.

توصيات الدراسة

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي كشفت عنها، يمكن بلورة التوصيات التالية:
- ١ - إيلاء الخطط والاسراتيجيات المتعلقة بتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية عناية خاصة.
 - ٢ - تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية والأنظمة الذكية في مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك للوصول الى منظمات أمنية ذكية ممارسة وتطبيقات.
 - ٣ - تكثيف الدورات التدريبية فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية والمنظمات الأمنية الذكية.
 - ٤ - استحداث إدارة للجودة الشاملة في المديرية العامة لقوات الدرك على غرار إدارة الجودة الشاملة في مديرية الأمن العام.
 - ٥ - انشاء مركز للقيادة الاستراتيجية يتبع لوزارة الداخلية يتولى اعداد القيادات الاستراتيجية الأمنية.

المقترحات:

- ١ - اجراء مزيد من الدراسات المقارنة حول دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية وفي الدول العربية.
- ٢ - اجراء دراسة عن أساليب اعداد القيادات الاستراتيجية لبناء المنظمات الأمنية الذكية.
- ٣ - تطبيق نموذج المنظمة الذكية المستخدم في هذه الدراسة على منظمات القطاع العام.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

- الأغا، وفيق حلمي (٢٠١٠). القيادات الادارية ودورها في احداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد ١٢، ع ٢، ص ص ٢٩٧-٣٤٦
- أقضى، سلمى (٢٠١٤). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، رسالة دكتوراه.
- بينيس، وارن (٢٠٠١). وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، ط ١، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- جثير، سعدون حمود، وآخرون (٢٠١٣). صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مج ٥، ع ١٠، ص ص ٣٦٧ - ٣٩١.
- جميل، أحمد نزار (٢٠١٠). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا: دراسة اختيارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين: رسالة دكتوراه، ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- جولمان، دانييل (٢٠٠٠). الذكاء العاطفي، ترجمة الجبالي، ليلي، سلسلة عالم المعرفة، ٢٦٢.
- حامد، سهير عادل، حسون، شفاء محمد (٢٠١٠). الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، العراق، الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، ع ٨٣، ص ص ١٠٩ - ١٣٧.
- الحربي، محسن بن عامر (٢٠١٤). دور المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية في ادارة مقاومة التغيير: دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير منشورة

حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الاردن، عمان: دار حامد للنشر.

الخزامى، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠٠). المنظمة الذكية طبقا للمعايير الأمريكية: ذكاء المنظمة = جودة أدائها، مصر، القاهرة: مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع والتصدير.

الخزامى، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠٥). أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة: أساسيات وحدات تشكيل الهياكل التنظيمية لفرق وجماعات العمل، مصر، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

خطاب، عايذة سيد (١٩٨٥). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.

الخفاجي، نعمة عباس وآخرون (٢٠٠٨). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، ط ١، الاردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠). الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال، الأردن، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة الادارة والاقتصاد، ع ٨٤ ص ٦٣ - ٧٥.

خير الدين، غسان مدحت (٢٠١٣). مدخل الى الفكر الاستراتيجي، ط ١، الاردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

خيري، أسامة (٢٠١٥). القيادة الاستراتيجية، ط ١، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، وأحمد علي صالح (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الاردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدوسري، جاسم بن فيحان (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في

تطبيق الجودة الشاملة: دراسة مقارنة، المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بوراس، نور الدين (٢٠١٣). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية..

رحيمة، سلمى حتية (٢٠١٢) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مج ٤ ، العدد ٩.

روبرت، أنس ديفيدلي (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامى القاهرة: دار الفجر.

زريق، معروف (٢٠٠٢). الأذكاء، لبنان، بيروت: دار الفكر المعاصر.

سادلر، فيليب (٢٠٠٨). القيادة، ترجمة: محمد، هدى فؤاد، ط ١، جمهورية مصر العربية، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الزعبي، محمد موسى، (٢٠١٠)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بو زيان، عثمان (٢٠١٢). المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الخامس حول «الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية»، الجزائر، خميس مليانة، من ١٣-١٤ مارس ٢٠١٢، ص ص ١-١٠

الشعلان، فهد أحمد (٢٠٠٤). القيادات وادارة الأزمات، الرياض، مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأمانة العامة.

الشهراني، علي بن عايض (٢٠١٢)، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير.

صالح، أحمد علي، وآخرون (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، ط١ الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

الطائي، علي حسون، عبد الله حكمت النجار (٢٠١٢). تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٨، ع٦٩، ص ص ١ - ٤١.

الطائي، علي حسون، وعلي دهام (٢٠٠٨). تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج١٤، ع٥٢، ص ص ٦٨ - ٩٧.

الطائي، محمد عبد حسين، و نعمة عباس الخفاجي (٢٠٠٩). « نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية»، ط١، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف، وآخرون (٢٠١٣). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق)، جامعة الكوفة: مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٩، ع٢٦، ص ص ١١٩ - ١٥٠.

الطراونة، تحسين (٢٠١٢). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط١، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رحيمة، سلمى حتيته (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، العراق: مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٤، ع٩، ص ص ٢٤٥ - ٢٧٤.

العامري، صالح، و طاهر الغالبي (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال، ط٢، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد

المعرفة، الاردن، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،
٢٣-٢٦ نيسان، ص ص ٨٥٨-٨٦٦.

عبد الهادي، عبد الناصر عباس (٢٠١٢). الوظيفة الأمنية للدولة بين تحديات العولمة
ومتطلبات الادارة الرشيدة: القيادة العامة لشرطة دبي أنموذجا، المملكة العربية
السعودية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه.
عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (٢٠٠٦). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، ط٣،
الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عجيلات، دانا نادر سليم (٢٠١٣). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني:
دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. رسالة ماجستير
الأردن، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

العطوي، عامر علي حسين (٢٠٠٩). نحو منظمات ذكية: دراسة مسحية لآراء عينة
من مدراء المنظمات الصناعية العراقية، العراق، جامعة القادسية، كلية الادارة
والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مج ١١، ع ١٤، ص ص
٥٨ - ٧٨.

عسكر، سمير (١٩٨٧). أصول الإدارة، الامارات العربية المتحدة، دبي: دار القلم.
علاقي، مدني عبد القادر (١٩٩٨). الادارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية،
جدة: دار جدة للنشر.

العنزي، سعد، وصالح أحمد (٢٠٠٨). أضواء وآراء حول واقع ومستقبل ادارة الموارد
البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،
المجلد ١٤، العدد ٥٠.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٥). ادارة الابداع التنظيمي، مصر، القاهرة: المنظمة
العربية للتنمية الادارية.

فريدمان، مايك، وبنيامين بي تريجو (٢٠٠٦). فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة
هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

الفقي، ابراهيم (٢٠٠٨). سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا، ط ١، مصر، المنصورة: دار اليقين للنشر والتوزيع.

الفيحان، ايثار عبد الهادي، واحسان دهش جلاب (٢٠٠٦)، « ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية»، جامعة القادسية: مجلة الادارة والاقتصاد العدد ٥٦. فيرا، دوسيا، وكروسان ماري (ترجمة) الشهري، عجلان محمد (٢٠٠٥) القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، الرياض: مجلة معهد الادارة العامة، المجلد ٤٥، العدد الثاني، أيار.

قاسم، سعاد حرب (٢٠١١). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة: رسالة ماجستير.

القاسم، «غسان أحمد» مقال (٢٠١٠). الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، الجامعة الأردنية: مجلة دراسات في العلوم الادارية، مج ٣٧، ع ٢، ص ص ٢٦-٥١.

القحطاني، فيصل بن محمد (٢٠١٠). « الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة». رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال. القطامين، أحمد (٢٠٠٩). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر خضير (١٩٩٨). «الفكر التنظيمي»، قطر، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١.

_____ (٢٠٠٥م). «إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية» القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

_____ (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: دار الرضا.

_____ (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، المملكة العربية

السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

_____ (٢٠١٢). القيادات الادارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، ط ١،

الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.

كلالدة، طاهر محمود (١٩٩٧) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الأردن، عمان: دار

زهرا للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (١٩٩٩). القيادة الادارية، ط ٣، الاردن، عمان: دار الثقافة.

المدهون، منى ابراهيم خليل (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات، فلسطين،

غزة: الجامعة الاسلامية.

الكيلاي، عبد الله زيد، والشريفين، نضال كمال (٢٠٠٧). مدخل إلى البحث في العلوم

التربوية والاجتماعية - أساسياته، مناهجه، أساليبه الإحصائية، عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

المربع، صالح بن سعد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية

بالأجهزة الأمنية، ط ١، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية.

_____ (٢٠١٥). معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، ع ٤٠٠،

السنة ٣٥، اغسطس، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ص ٧٠

-٧٥.

ابن منظور، لسان العرب (١١ / ٣٤١). مادة قود، مؤسسة التاريخ العربي الطبعة الثالثة،

بيروت-لبنان ١٤١٦ هـ - ١٩٨٦ م.

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط ١، القاهرة:

المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط ١، مصر، القاهرة:

المجموعة العربية للتدريب والنشر.

النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، ط٤، الاردن، عمان: اثناء للنشر والتوزيع.

_____ (٢٠٠٣). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٣، ع ١٤، حزيران، ص ص ٤٣ - ٧٩.

نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، ط ١، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

هاوس، بيتر. م. نورث (٢٠٠٦)، القيادة الادارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض: معهد الادارة العامة.

الحواري، سيد (١٩٩٩). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الى القرن ٢١ مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحواري، سيد (٢٠٠٠). الادارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال (٢١)، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس.

هيوز، ريتشارد. ل، وكاترين كولا ريللي بيتي (٢٠٠٦). كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟: دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ترجمة معين الامام، ط ١، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان.

ووتون، سيمون، وتيري هورن (٢٠١٣). التفكير الاستراتيجي: منهج مكون من تسع خطوات لوضع الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد اصلاح، ط ١، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

بن يحي، عمار (٢٠١٠). مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاعين العام والخاص، الجمهورية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير.

يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط ١، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- 1- Allport, G. W. (1937), "Personality: a psychological interpretation", New York: Holt.
- 2-Boal, K.B & Hooigberg, R., (2001), " Strategic Leadership Research: Moving in Leadership Quarterly, 11(4), Winter, 515 – 545.
- 3- Cathcart, R.S, & Samovar, L.A.(Eds).(1984): “Small Group Communications”: (4th ed). Dubogue, I.A: William.c.brown.
- 4-Clarke, Thomas & Clegg, Stewart, (2000), "Management Paradigms for the new Millennium", International Journal of Management Reviews, Vol. 2, No.1: 45-.64
- 5- Covey, Stephen. R, (1996), "Three Roles of the Leader in The New Paradigm”, in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, And Richard Beckhard, eds, The leader of The Future: New Visions, Strategies, and practices for the next era, San Francisco: Jossey- Bass, pp 149 -159.
- 6- Ernest, D., (1965), "Management and The Managers”, Mc Graw – Hill Book Co., New York.
- 7- Filos, Erasos; Dec. (2005), "Smart Organizations in The Digital Age", European Commission, Directorate-General Information Society and Media, Cited on 24th May 2006. Available: <http://www.veforum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54>
- 8-Finkelstein, Sydney and Jackson, Eric M.; Sep/Oct (2005) "Immunity from implosion: Building smart leadership", Ivey Business Journal; Vol. 70 Issue 1, p17-. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html
- 9- Garratt, et all., (1998), "Developing strategic Thought Redis Covering the Art of direction giving", McGraw – Hill book company, New York. -
- 10-Hall, C.S. & Lindzey, G. (1957). Theories of personality. New York: John Wiley & Sons Inc.
- 11- Hall, R., (2001), "Organizations: Structure, Process and Out Comes", Prentice Hall, New Jersey.
- 12- Hatch, Mary. Jo, (2013), "Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives", 3rd Edition, Oxford University Press, ISBN: 9780199640379.
- 13-Howard, A. & Wilson, J. (Summer, 1982), "Leadership in a declining work ethic", California management review. 3346-
- 14-Hersey, P. & Blanchard, K. (1972), "Situational leadership", Center for leadership studies Brochure.

- 15-Hodgetts, R. (1992), "Modern human relations at work", Fort Worth: Dryden Press.
- 16- Irland, R, duane, Hitt Michael, A, (2005), "Achieving & Maintaining Strategic Competitiveness in The 21 Century", Academy of Management executive, Vol 19, no 4.
- 17-Liang, T.Y, (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organization", Human Systems Management; Vol.
- 18- Loizes, Heracleous, (1998), "Strategic thinking or Strategic Planning", Vol, 31, no.3
- 19-Lorraine, Wendy Lear, (2012)," The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", University of South Africa, Graduate School of Business Leadership, Doctor of Business Leadership.
- 20-Maccuby Michael, (2001), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
- 21-Maccuby, M., (2004), "Only The Brainiest Succeed", RTM, Vol. (44), No. (5), Sept – Oct., [Http://www.maccoby.com](http://www.maccoby.com).
- 22- Matheson, David and Matheson, James E.;(1998), "The Smart Organization Creating Value through Strategic R&D", Harvard Business School Press. Boston. USA
- 23- Matheson, David and Matheson, James E. Jul / Aug (2001), "Smart Organizations Perform Better", Research-Technology Management; Vol. 44 Issue 4 pp4954-. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html
- 24- Mungonge, Goliath, (2007) " , A case Study of Strategic Leadership in The Creation & Development of A Privately Owned Newspaper in Zambia, Master of Business Administration
- 25-Musca.G, Perez. M, & Rouleau, L. & Giordan, Y, (2009)," A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and ambiguous environment: The Darwin Expedition in Patagonia", Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management.
- 26- Phipps, Kelly, Burbach, Mark, (2010), " Strategic Leadership in The Nonprofit Sector: Opportunities for Research ", University of Nebraska – Lincoln.
- 27-Ryckman, R. (1985), "Theories of personality", Monterey, CA: Brooks / Cole Publishing Co
- 28-Skinner, S., Cropsy, P. & lorenzy, P., (1997), "Management: Quality & Competitiveness", 2nd ed., McGraw – Hill co.
- 29-Sanders, T.J & Davey, K.S, (2011), " Out of The Leadership Theory Jungle: A proposed Meta – Model of Strategic Leadership: Proceedings of The Academy

of Strategic Management, 10 (1), 41 -46.

- 30-Stogdill. R. (1948), 'Personnel Factors associated with leadership: A survey of literature', Journal of Psychology,3571-.
- 31-Stogdill, R. (1974), "Handbook of leadership", New York: The Free Press
- 32-sydanmaankka, P, (2002), "An Intelligent Organization Integrating Performance", Competence and Knowledge Management, Capstone, London.
- 33-Tham, K. & Kim, M., (2002), " Toward Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceeding of The International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 711-.
- 34- Vickers, Margaret, (2000),"Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia Academy of Management Executive", Vol. 14, No.3:13
- 35- Whitford, Rob; Aug, (2001), "Get smart", Business Eastern Europe. P 6. Cited on 24 may 2006. Available: EBSCO host. Html
- 36- Whyte, W., (1957), "The Organization Man", Anchor Books, New York.
- 37- Wiig, Karl M.; Dec. (2000), "The Intelligent Enterprise and Knowledge Management", Knowledge Research Institute, Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems. Available: EBSCO host. Htm

المراجع على الشبكة العنكبوتية

www.amnuna.com

www.alsohof.net

www.jdf.gov.jo

www.sst5.com

الملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د أحمد عودة عبد المجيد عودة	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الادارية
٢	د. أديب الرحامنة	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم الإحصاء
٣	أ.د تحسين أحمد الطراونه	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - عميد كلية العلوم الاجتماعية والإدارية
٤	اللواء. د سعد علي الشهراني	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - عميد القبول والتسجيل
٥	أ.د عامر خضير الكبيسي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الادارية
٦	د. عبد العليم محمد عبود	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الادارية
٧	أ.د محمد سيد حمزاوي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رئيس قسم العلوم الادارية
٨	د. هاني الخالدي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رئيس قسم القياس والتقويم
٩	د. ياسر منصور المنصور	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الادارية

الملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية العلوم الاجتماعية والادارية

برنامج دكتوراه الفلسفة في العلوم الادارية

استبانة أطروحة دكتوراه بعنوان :

القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية

(دراسة مقارنة)

اعداد

الباحث: خالد أحمد الرباعه

٢٠١٦-١٤٣٧

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية العلوم الاجتماعية والادارية

برنامج دكتوراه الفلسفة في العلوم الادارية

سعادة..... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف أن أضع بين أيديكم استبانة دراسة بعنوان « القيادات الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة الأمنية الذكية في المملكة الأردنية الهاشمية» دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الادارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ونظرا لخبرتكم وموقعكم الوظيفي في منظماتكم فقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة، علما بأن بيانات هذه الدراسة سيتم معالجتها بسرية تامة، ولن تستخدم الا في مجال البحث العلمي فقط. ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة، والتي تتضمن دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمة الأمنية الذكية، حيث يشتمل المحور الأول على مهارات القيادة الاستراتيجية وهي:

١ - تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة): وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، وتمثل في الرغبة في تغيير الوضع الراهن، وتبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة، والقدرة على رسم استراتيجيات بعيدة المدى.

٢ - التركيز: ويمثل القدرة على تحريك المنظمة من وضعها الحالي الى تبني رؤى جديدة تتضمن امكانية القائد على اقناع أفراد المنظمة برؤيته، والقدرة على وضع الارشادات اللازمة لتحقيقها والقدرة على تحقيق أولويات جديدة،

والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ، وتحفيز العاملين.

٣- التنفيذ: وتمثل قدرة القائد الاستراتيجي على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، وقدرته على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط، والقدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي والقدرة على تسهيل عملية ادراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق أمام عملية التنفيذ والقدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للأفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ويشتمل المحور الثاني على أبعاد المنظمة الأمنية الذكية وهي:

١- الرؤية الاستراتيجية: القدرة العالية على التحليل للبيئة، ووضع التصورات المستقبلية للمنظمة، والمراجعة الدورية للاستراتيجيات بمشاركة كافة الأطراف المختلفة، وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

٢- الهيكلية المتكيفة: الاعتماد على الهياكل التنظيمية التي تساعد على انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتتيح التواصل والتنسيق بين جميع المستويات والوحدات دون اعاقه، وتعديل الهياكل حسب الموقف.

٣- الثقافة التنظيمية الداعمة: الثقافة التي تدعم الانجاز، وتحث على الابتكار والابداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالشفافية، والمسئوليات الاجتماعية والاخلاقية.

٤- التعلم التنظيمي: قابلية المنظمة لاستخدام المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح، والقابلية للتعلم من التجارب السابقة.

٥- العمليات الذكية: القدرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية، عن طريق اتاحة المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب، والمشاركة في المعلومات، وتوفير التغذية العكسية في الوقت المناسب

٦- الذاكرة التنظيمية: القابلية لحزن الأحداث والمواقف والسلوك الناجح وغير الناجح، وتذكرها عندما يتطلب الأمر، والاعتماد على أنظمة معلومات محدثة.

٧- رأس المال البشري: وجود الموارد البشرية من ذوي الكفاءات العالية، واعتبارهم كرأس مال مهم في المنظمة.

٨- القيادة الذكية: وجود القيادات الذكية في مختلف المستويات الإدارية، والتي تسعى الى صناعة القيادات الذكية، واستخدام أساليب التمكين للعاملين.

٩- الذكاء الجماعي والعمل الفرقي: وتعني التركيز على العمل الجماعي والفرقي في انجاز المهام، وخاصة المهام التي تحتوي على تحديات.

١٠- الجودة الشاملة والتميز: وتعني الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في العمل الأمني، والسعي للتميز والاشراك بمسابقات التميز على المستويات المحلية والدولية.

ولكم مني وافر الشكر والامتنان

الباحث

خالد أحمد الربابعة

٠٧٧٧٩٨١١٩٧

مفاهيم البحث ومتغيراته

القيادة الاستراتيجية:

اصطلاحاً: القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصوير المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. (جاد الرب، ٢٠١٢: ٤٩)

القيادة الاستراتيجية اجرائياً:

القيادات العليا في مديرية الأمن العام، وفي المديرية العامة لقوات الدرك من الضباط من رتبة عميد ولواء الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية المبنية على الخبرات والتجارب السابقة، ويعملون بروح الابداع والابتكار، ولديهم القدرة على ممارسة مهارات القيادة الاستراتيجية، وأساليب القيادة الاستراتيجية، والذين من الممكن أن يسهموا في بناء منظماتهم الذكية.

المنظمة الأمنية الذكية:

اصطلاحاً: هي المنظمة التي تقدم الخدمة الأمنية، وتسعى الى التميز والعالمية، من خلال تبني الادارة الاستراتيجية منهجا وممارسة، وتلتزم ثقافة تنظيمية تحفز على الابداع، والتمكين، والتعلم التنظيمي، وادارة المعرفة، وبناء الذكاء الجماعي، ولديها القدرة الفائقة على التعامل مع الأزمات، وظروف الغموض، وعدم التأكد، والمخاطرة، بخطوات استباقية عن طريق الاستشعار، وتلتزم بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، من خلال قيادات ذكية تصنع القيادات الذكية.

التعريف الاجرائي: مديرية الأمن العام، والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تتوفر فيها أبعاد المنظمة الذكية.

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر

- أقل من ٣٠ عام من ٣٠ - أقل من ٣٥ عام من ٣٥ - أقل من ٤٠ عام
 من ٤٠ - أقل من ٤٥ عام ٤٥ عام فأكثر

٢ - الوظيفة الحالية:

- رئيس قسم رئيس شعبة مدير ادارة

٣ - المؤهل العلمي:

- أقل من جامعي بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٤ - جهة العمل

- مديرية الامن العام المديرية العامة لقوات الدرك

٥ - الرتبة العسكرية

- رائد مقدم عقيد

٦ - عدد سنوات الخبرة في العمل

- أقل من ١٦ سنة من ١٦ - أقل من ٢٠ سنة ٢٠ سنة فأكثر

٧ - عدد الدورات التي التحقت بها في مجال القيادة

- لم التحق بأية دورة دورة واحدة دورتين
 ثلاث دورات أربع دورات فأكثر

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: مهارات القيادة الاستراتيجية، فضلاً عن (٧) أمام العبارة التي تعبر عن درجة موافقتك.

الأبعاد	ع	العبارة	درجة الموافقة				
			غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
تشكيل الرؤية	١	يضع القادة في المستويات العليا مستقبل المديرية كهدف يسعون للوصول اليه					
	٢	يرغب القادة في المستويات العليا في تغيير وضع المديرية الحالي لوضع أفضل					
	٣	يعطي القادة في المستويات العليا تصورا عما ستكون عليه المديرية في المستقبل					
	٤	يسعى القادة في المستويات العليا لتحديد الفرص في البيئة الخارجية لتطوير المديرية					
	٥	يهتم القادة في المستويات العليا بوضع رؤية ورسالة بعيدة الأمد للمديرية					
التكيف	٦	يسعى القادة في المستويات العليا لجعل المرؤوسين يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات التي تصب في صالح المديرية					
	٧	يحرص القادة في المستويات العليا على العمل الجماعي المشترك والمتناسك					
	٨	يقوم القادة في المستويات العليا بإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق أهداف المديرية					
	٩	يحقق القادة في المستويات العليا نجاحات متواصلة في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط المديرية في المستقبل					
	١٠	يشجع القادة في المستويات العليا عمليات التعلم ونشر المعرفة					

					يمتلك القادة في المستويات العليا قدرة على تشجيع الزملاء والعاملين على وضع خطط العمل موضع التنفيذ	١١	التنفيذ الاستراتيجي
					يستشير القادة في المستويات العليا الرؤوسين للتنفيذ عن طريق ربط أهدافهم بأهداف المنظمة	١٢	
					يبدل القادة في المستويات العليا كل جهد لإزالة معوقات عملية التنفيذ	١٣	
					يقدم القادة في المستويات العليا كل ما يطلب من معلومات وآراء لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات في العمل	١٤	
					يعمل القادة في المستويات العليا على تعديل الهياكل التنظيمية لتناسب مع أهداف المنظمة	١٥	

المحور الثاني: أبعاد المنظمة الأمنية الذكية، فضلا عن (٧) أمام العبارة التي تعبر عن درجة موافقتك.

درجة الموافقة					العبارة	٤	الأبعاد
غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا			
					تجري مناقشة مستمرة لبيئة عمل المديرية وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية	١	الرؤية الاستراتيجية
					هنالك مراجعة منتظمة لبيئة عمل المديرية من أجل تحديد الفرص والتهديدات	٢	
					تصرح القيادات العليا بمصادقية عن التوجهات الاستراتيجية للمديرية	٣	
					يستخدم القادة محتوى رؤية ورسالة المديرية للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات	٤	
					يوجد دليل واضح ومفيد للتعليمات والارشادات يوجه عمل المديرية	٥	

					القادة والمدراء قدوة للالتزام والنشاط في أعين العاملين	٦	القيادة الذكية
					للمديرية اجراءات فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قادتها المستقبلين	٧	
					يؤدي القادة والمدراء عملهم بنشاط وحماس وتفاعل	٨	
					يشعر العاملون بالتفاؤل بخصوص فرصهم الوظيفية في المديرية	٩	
					يشعر العاملون بالإحساس بالفخر بالانتماء للمديرية	١٠	
					الهيكل التنظيمي للمديرية مناسب لمهام عملها	١١	الهيكلية المكيفة
					يتم تعديل الهياكل التنظيمية في المديرية بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة	١٢	
					تحتوي الهياكل التنظيمية في المديرية على وصف ومواصفات وظيفية دقيقة	١٣	
					تسمح الهياكل التنظيمية في المديرية بانسيابية المعلومات بين الأقسام والوحدات المختلفة	١٤	
					تسهل الهياكل التنظيمية المعمول بها في المديرية أداء الأعمال أكثر من أن تعرقلها	١٥	
					للمديرية قيم وعادات ثقافية تساعد العاملين على نشر المعرفة وتبادل معلومات العمل	١٦	الثقافة التنظيمية الداعمة
					يبدى المدراء الاهتمام والتقدير للمؤهلات العلمية والمعرفة التي يمتلكها العاملون ويعدونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل	١٧	
					يعزز المدراء لدى العاملين أفكار الابداع والابتكار	١٨	
					تشجع أنظمة المديرية على الالتزام بالمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية	١٩	
					تروج قيادة المديرية لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير	٢٠	
					تقوم قيادة المديرية باشارك العاملين بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات	٢١	التعلم التنظيمي والتمكين
					يساعد العاملون بعضهم البعض في أداء واجباتهم ويتبادلون الأفكار والمعلومات بشكل طوعي	٢٢	
					تنتهج قيادة المديرية سياسة تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين	٢٣	
					تؤسس المديرية برامج لدعم عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين	٢٤	
					تطور المديرية خدماتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل	٢٥	

					تتكيف المديرية مع الأوضاع البيئية بسرعة	٢٦	العمليات الذكية
					نظام العمليات في المديرية يسمح بتعرف القادة على مدى الحاجة لاتخاذ قرارات استراتيجية قبل وقوع الأزمات والكوارث	٢٧	
					تدعم أنظمة المعلومات التوفر الواسع والتدفق الحر لمعلومات التشغيل الضرورية والمعقدة	٢٨	
					تمكن أنظمة المعلومات العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية	٢٩	
					تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والمتطورة في عملياتها	٣٠	
					يوجد أنظمة في المديرية تعمل على خزن التجارب الناجحة وغير الناجحة للاسترشاد بها وقت الحاجة	٣١	الذاكرة التنظيمية
					يوجد في المديرية مراكز دراسات وأبحاث يتم الاعتماد عليها في أداء العمليات ذات الحساسية العالية	٣٢	
					يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المديرية بناء على إحصائيات دقيقة	٣٣	
					يتم استرجاع المعلومات وقت الحاجة إليها بكل سهولة ويسر	٣٤	
					يتم تزويد المعلومات لكل من يحتاجها عند الضرورة في الوقت والمكان المناسبين	٣٥	
					تعتبر قيادة المديرية العاملين رأس مال بشري	٣٦	رأس المال البشري
					يعتبر العاملون أنفسهم جزء من المنظمة وليسوا مجرد عاملين فيها	٣٧	
					يعبر العاملون عن الاحساس بالشاركة مع القيادة بدلا من تعبيرهم عن الاحساس بالعزلة والاقصاء	٣٨	
					يرى معظم العاملين بأن علاقتهم بالمديرية تمثل مشروع دائم	٣٩	
					تسعى المديرية الى استقطاب الكفاءات البشرية، والاحتفاظ بها	٤٠	
					يوجد في المديرية فريق استراتيجي في المستويات العليا قادر على التعامل مع ظروف عدم التأكد والأزمات	٤١	الذكاء الجماعي
					يتم اختيار أعضاء الفريق الاستراتيجي من المتميزين ومن مختلف التخصصات	٤٢	
					تهتم المديرية بالعقل المنظمي وبالذكاء الجماعي وتعتبره ميمزه لديها	٤٣	
					تسعى المديرية لتوليد المعرفة لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة	٤٤	
					لدى المديرية السرعة الفائقة في استرجاع المعلومات واستخدامها وقت الحاجة	٤٥	

					٤٦	تهتم المديرية بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة للوصول الى التميز
					٤٧	يوجد في المديرية ادارات أو أقسام للجودة الشاملة
					٤٨	سبق وأن حصلت المديرية أو أحد اداراتها على أحد جوائز الجودة والتميز
					٤٩	تحرص المديرية على المشاركة في برامج جوائز الجودة والتميز على المستوى المحلي والدولي
					٥٠	تحرص المديرية على عقد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة في مجال العمل الأمني

الجودة الشاملة والتميز