



جامعة القدس المفتوحة

برنامج الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الإستراتيجية

تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية

الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً

**The Impact of Transformational Leadership Practices
on the Performance of Palestinian Security Agencies:**

The Palestinian Police Force as a model

إعداد:

غسان أبو فارة

إشراف:

د. عبد القادر الدراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في تخصص القيادة

والإدارة الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

السنة الدراسية:

2025-2024



جامعة القدس المفتوحة

برنامج الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الإستراتيجية

تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية

الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا

The Impact of Transformational Leadership Practices

on the Performance of Palestinian Security Agencies:

The Palestinian Police Force as a model

إعداد:

غسان أبو فارة

إشراف:

د. عبد القادر الدراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في تخصص القيادة

والإدارة الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

السنة الدراسية:

2025-2024

تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً

The Impact of Transformational Leadership Practices on the Performance of Palestinian Security Agencies: The Palestinian Police Force as a model

إعداد

غسان جبريل جميل أبوفارة

إشراف:

د. عبد القادر الدراويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في:.....

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور جامعة مشرفاً ورئيساً.....

الأستاذ الدكتور جامعة عضواً.....

الأستاذ الدكتور جامعة عضواً.....

التفويض

أنا الموقع أدناه غسان جبريل جميل أبو فارة أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

غسان جبريل جميل أبوفارة

التوقيع:

التاريخ:\.....\2025م.

إقرار

أدناه الرسالة التي تحمل عنوان

تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا

The Impact of Transformational Leadership Practices on the Performance of Palestinian Security Agencies: The Palestinian Police Force as a model

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

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where
is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before
to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research
institution.

الاسم: غسان جبريل جميل أبو فارة

التوقيع:

التاريخ: / / 2025م

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى شعبنا العظيم الذي يكابد قهر المحتل وينشد الحرية رغم شلال الدم

إلى روح الشهيد ياسر عرفات شهيد المبادئ والثوابت الذي حمل همّ شعبنا المثخن بالجراح

إلى من جعلوا من دمائهم الراعفة مدادا لأقلام التاريخ التي خط بها عنوان قضيتنا شهدائنا الأكرم منا جميعا

إلى شهداء وقف التنفيذ الذين صنعوا من صلابة صمودهم ركائز لمحطات النضال أصرانا البواسل

إلى والدي العزيز -رحمه الله- الذي غرس في ذاكرتي الانتماء الصادق قبل الرحيل

إلى أُمي الغالية أطل الله في عمرها والتي أرى في عيونها الحنان

إلى شريكة حياتي التي فتحت بوابة الأمل فكانت خير سند لي في مسيرتي العلمية

إلى أبنائي وبناتي الذين شكلوا الحاضنة الدافئة فكانوا عوناً لي في تخطي العقبات

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا بمثابة الرافعة الحقيقية في حياتي العملية، وأخص بالذكر شقيقي الأسير

صالح القابع في سجون الاحتلال خلف القضبان تحت الأسلاك الشائكة وعيونه ترنوا إلى الحرية

إلى كل المحبين لحياةٍ وغدٍ أفضل وإشراقة دائمة أصدقائي ورفاقي في المؤسسة الأمنية الذين مثلوا نقاط

ارتكاز استلهمت منها الإصرار والمثابرة والاعتماد على الذات لتحقيق الهدف

الباحث

غسان أبو فارة

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي منحني الأمل بالحياة وألهمني الإرادة حتى أتممت هذه الدراسة، حيث قال الله تعالى (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ) وأصلي وأسلم على سيدنا محمد بن عبد الله القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

وأقدم بالشكر الجزيل المستفيض إلى من رسموا لي معالم الطريق حتى وقفت على أولى بداياتها وأبحرت نحو مستقبل أفضل، فخلدت أسماؤهم في الذاكرة، وكانوا بوصلة الطريق والشمعة التي أضاءت مسيرتي العلمية، إنهم الهيئة الإدارية والتدريسية في جامعة القدس المفتوحة. إلى أستاذي القدير المشرف على الرسالة الدكتور عبد القادر الدراويش الذي لم يبخل ولم يأل جهدا في مد يد العون لتذليل العقبات وتخطي المعوقات، فكان ميسرا لي في رحلتي العلمية وخير سند لتحقيق ما أصبوا إليه ...

وإلى سيادة اللواء علام السقا مدير عام الشرطة الفلسطينية، وإلى رفاق دربي في المؤسسة الأمنية الذين قدموا لي محتوى ساهم في إنجاز هذه الرسالة ...

وإلى الذين وضعوا بصمة في مسيرتي التعليمية والتي لم تغادر الذاكرة أساتذتي الأفاضل الدكتور يوسف أبو فارة، والدكتور العميد أحمد أبو صبرة، والأستاذ محمد حسن أبو صالح الذين كان لهم الدور الريادي في الإثراء العلمي.

وشكري الدائم لكل من علمني حرفا ووقف بجانبني وساندني فكان له الأثر الإيجابي في حياتي العلمية والعملية.

الباحث

غسان أبو فارة

قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ب.....	التفويض
ج.....	إقرار
د.....	الإهداء
ه.....	الشكر والتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجداول
ل.....	فهرس الملاحق
م.....	ملخص الدراسة
ن.....	Abstract

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

2.....	مقدمة الدراسة
5.....	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7.....	أهداف الدراسة
8.....	أهمية الدراسة
10.....	فرضيات الدراسة
12.....	أنموذج البحث الافتراضي
13.....	مببرات الدراسة
14.....	محددات الدراسة

14 حدود الدراسة

15 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

18 الإطار النظري

72 الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار الطريقة والإجراءات

92 منهجية الدراسة

93 مجتمع الدراسة

93 عينة الدراسة

94 متغيرات الدراسة

95 أداة الدراسة

96 مصادر جمع البيانات

96 صدق الاستبانة

97 ثبات الاستبانة

98 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

100 سؤال الدراسة الرئيس

100 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

108 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

116	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
123	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
128	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة
133	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
140	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
141	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
147	توصيات الدراسة
150	المصادر والمراجع
150	المصادر والمراجع العربية
161	المصادر والمراجع الأجنبية
162	الملاحق

فهرس الجداول:

جدول رقم (1)	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	41
جدول رقم (2):	الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	53
جدول رقم (3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	93
جدول رقم (4)	توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة	94
جدول (5):	مقياس ليكيرت الخماسي	95
جدول رقم (6)	قيم ثبات وصدق متغيرات البحث	97
جدول رقم (7)	مفتاح المتوسطات الحسابية	98
جدول (8):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية	100
جدول رقم (9):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي	102
جدول رقم (10):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز الإلهامي	103
جدول رقم (11):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستثارة الفكرية	105
جدول رقم (12):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الاعتبار الفردي	106
جدول رقم (13):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا حسب مجالات الأداء العام	108
جدول رقم (14):	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي لجهاز الشرطة	109

جدول رقم (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة	110
جدول رقم (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد العمليات الداخلية لجهاز الشرطة ...	112
جدول رقم (17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة	113
جدول رقم (18): الأوساط الحسابية البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة	114
جدول رقم (19) الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات القيادة التحويلية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	116
جدول رقم (20) العلاقة بين التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	117
جدول رقم (21) العلاقة بين التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	118
جدول رقم (22) العلاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	120
جدول رقم (23) العلاقة بين الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	121
جدول رقم (24) العلاقة بين متغير التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	123
جدول رقم (25) العلاقة بين متغير التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	124
جدول رقم (26) العلاقة بين متغير الاستثارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	125
جدول رقم (27) العلاقة بين متغير الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية	127
جدول رقم (28) الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير (الجنس)	128

جدول رقم (29) الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة

العسكرية، والمستوى الوظيفي) 129

جدول (30): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي..... 131

جدول رقم (31) الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير (الجنس) 133

جدول رقم (32) الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة

العسكرية، والمستوى الوظيفي) 134

جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة..... 136

قائمة الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية.....162
- ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية.....169
- ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين.....173
- ملحق (4): نموذج طلب الموافقة على توزيع استبانة.....174
- ملحق (5): نموذج طلب تسهيل مهمة.....175

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، الذي يعد نموذجاً للأجهزة الأمنية الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من ضباط جهاز الشرطة الذين يشغلون مناصب إدارية، والذين بلغ عددهم حوالي 650 ضابطاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث جرى توزيعها على عينة عشوائية ملائمة بلغ حجمها 305 أفراد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل جهاز الشرطة الفلسطينية كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء العام لجهاز الشرطة كان مرتفعاً، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء العام، كما أكدت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وفعل في تحسين الأداء المؤسسي لجهاز الشرطة الفلسطينية.

يوصي الباحث بتعزيز القيادة التحويلية داخل جهاز الشرطة الفلسطينية، مع تدريب القيادات الأمنية على المهارات التي تشجع الابتكار والإبداع، وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم التفكير النقدي والمبادرة الفردية، والاستثمار في برامج تدريبية للضباط، لتواكب أساليب القيادة التحويلية الحديثة، واستخدام أدوات التحول الرقمي، ويوصي الباحث بإنشاء بيئة تنظيمية تحفز الإبداع والابتكار، مع تطوير فرق عمل لدراسة التحديات الأمنية وتقديم حلول مبتكرة، واعتماد الحوكمة الأمنية لتعزيز الشفافية والمساءلة، مع استخدام أنظمة مراقبة فعالة لضمان التواصل بين الأجهزة الأمنية والمجتمع، وبتبني نظام تقييم أداء يعتمد على مؤشرات أداء رئيسة تعكس تأثير القيادة التحويلية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية .

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي، جهاز الشرطة الفلسطينية.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of transformational leadership (with its four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on enhancing the overall performance of the Palestinian Police Force, which serves as a model for national security agencies. The study adopted a descriptive analytical approach to achieve this objective.

The study population consisted of police officers in administrative positions, totaling approximately 650 officers. A structured questionnaire was used as the main data collection tool and was distributed to a stratified random sample of 305 individuals. All 305 questionnaires were retrieved, achieving a 100% response rate, and were complete and valid for statistical analysis. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study's results indicated that the level of transformational leadership implementation within the Palestinian Police Force was high. The findings revealed a strong, statistically significant correlation between the dimensions of transformational leadership and the overall performance level.

Moreover, the results confirmed that transformational leadership practices have a direct and effective impact on improving institutional performance within the Palestinian Police Force. Based on these findings, the researcher recommends enhancing transformational leadership within the police force, alongside training security leaders in skills that encourage innovation and creativity and developing an institutional culture that supports critical thinking and individual initiative.

The researcher also recommends investing in training programs for officers that align with modern transformational leadership approaches, including inspirational motivation and the use of digital transformation tools. Additionally, the study suggests creating an organizational environment that fosters creativity and innovation, developing task forces to study security challenges, and proposing innovative solutions.

Further recommendations include adopting security governance to enhance transparency and accountability, using effective monitoring systems to ensure communication between security

agencies and the community, and expanding the implementation of the community policing model with the help of digital transformation technologies to facilitate citizen engagement.

The researcher also recommends adopting a performance evaluation system based on key performance indicators (KPIs) that reflect the impact of transformational leadership on the overall performance of the Palestinian Police Force. Lastly, the researcher suggests involving the community in developing security policies through opinion polls and periodic reviews, as well as utilizing digital platforms for citizen interaction.

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Performance, Palestinian Police Force.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج البحث الافتراضي

مبررات الدراسة

محددات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة إن القيادة التحويلية من أهم النظريات القيادية المشتهرة في المنظمات والمؤسسات، إذ تعمل على إحداث تغيير وتطوير فعال في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب المتطورة والمرنة التي تبرز أهميتها في حاجة المؤسسات إلى قيادات استثنائية لديها القدرة على صياغة وإنجاح رؤية المؤسسة المستقبلية، إذ تعدّ الرؤية المستقبلية لأي مؤسسة هي العنصر الأساسي لتحقيق النجاح والتطور وتحقيق الطموحات للمؤسسة، كما تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها بما يتناسب مع الرؤية، وتطوير الكفاءة المهنية، وزيادة الأداء في العمل، وتعزيز الإنتاجية، وحل المشكلات المختلفة بطرق وأساليب مبتكرة حديثة، وتعمل على تحفيز المنتسبين على المشاركة في الإبداع (المجالي، 2022).

لذا فإن القيادة التحويلية تعد من أبرز النظريات الحديثة التي تعمل على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات، حيث يمكن تعلمها وتطويرها إدارياً (حمد، 2017)، وتبدأ القيادة التحويلية باستكشاف الوعي الذاتي، والرؤية المستقبلية، وتطوير أساليب الاتصال، والتحفيز، والموضوعية، والكفاءة، والتقييم، ووضع الإستراتيجيات.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بالتابعين من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية؛ مثل الحرية والعدالة والمساواة، والقائد التحويلي يتحرك من خلال نظم قيم راسخة كالعدالة والاستقامة، وهو يمتاز بعدة خصائص منها: وضوح الرؤية والسعي لتحقيقها بطرق أخلاقية، تشجيع الإبداع، بناء الثقة بين المنتسبين.

ويتأثر أداء الفرد بعوامل عدة، ومن أبرز هذه العوامل مدى تلبية احتياجاته المتنوعة، سواء أكانت هذه العوامل مادية أم عوامل معنوية، بالإضافة إلى أساليب تعامل القادة معه، ويعد الجانب النفسي والمعنوي من العوامل

الجوهرية التي تحدد مستوى الحافز لدى الفرد، ما يسهم في رفع كفاءته، وتسهم المنظمات بدور فعال في تشكيل هذه العوامل من خلال وضع وتنفيذ برامج فعّالة لإدارة الموارد البشرية. (أبو رمان، 2012)

ومن هنا تظهر أهمية القائد التحويلي الذي يمتلك قدرة عالية على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق التغيير المطلوب (العامري، 2015)، وفي ضوء الواقع الحالي الذي يعتمد على الأنماط القيادية التقليدية في جهاز الشرطة الفلسطينية، ومع تزايد الحاجة إلى التحديث، بات من الضروري التحول إلى أساليب إدارية أكثر حداثة، تمكّن من بناء بيئة تنظيمية ديناميكية ذات أهداف واضحة ورؤية مستقبلية.

وتسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين أدائها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر لموظفيها، بالإضافة إلى تحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة وفق معايير أداء دقيقة، سواء كانت كمية أم نوعية، حيث تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الفعالة في قيادة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات، وتعرف بأنها عملية تعزيز قدرة المؤسسة على التحسين المستمر من خلال التركيز على تنمية وتطوير العنصر البشري، ويتميز هذا النمط القيادي باتباع أساليب وسلوكيات إدارية متقدمة تركز على تمكين المنتسبين وتطوير قدراتهم (حمد، 2017).

وتعد أجهزة الشرطة الفلسطينية رمزا من رموز السيادة والهوية الوطنية الفلسطينية، وهي قوة عسكرية نظامية مؤهلة ومدربة وتقوم بمهامها ونشاطاتها المختلفة المتمثلة في حفظ أمن المناطق الفلسطينية، ودعم صمود المواطنين وتثبيتهم فوق أراضيهم، وتعزيز السلم الأهلي، وإحقاق القانون وإنفاذه، وقد أدى هذا التنوع في مجالات عمل أجهزة الشرطة الفلسطينية إلى إعطائها خصوصية كبيرة تميزها عن غيرها، وإن حاجة أجهزة الشرطة الفلسطينية للعمل بروح الفريق الواحد من خلال توحيد جهود وتطلعات الأفراد ذوي النزعات الفردية في عمل جماعي مشترك، لتحقيق الأهداف العليا، وهذا يتطلب اعتماد أساليب إدارية حديثة، وتعتبر القيادة التحويلية

من أكثر أنماط القيادة قدرة على التكيف مع التحولات والتطورات وتحقيق الأهداف والتطلعات (المداح وخضر، 2023).

لذا فإن مؤسسة أجهزة الشرطة تحظى بأهمية استثنائية وخصوصية واضحة، وذلك نظرا لطبيعة المهام الحساسة التي تضطلع بها والمسائل الخدمية المعقدة التي تتعامل معها قياداتها، هذه الخصوصية تنعكس بشكل مباشر على بيئة العمل الداخلية، التي تختلف جوهريا عن نظيرتها في المنظمات الأخرى من حيث الدرجة العالية من المسؤولية والمهنية المطلوبة.

وتؤكد الدراسات أن تطبيق أنماط القيادة التحويلية يساهم إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وما يترتب عليه من سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل، وقلة تكلفته، ومن خلال رفع الروح المعنوية، وزيادة جودة الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وأن القيادة التحويلية تعمل على بناء الانسجام في مكان العمل (بدر، وحמיד، 2024).

وأدت التغيرات السريعة في بيئة عمل أجهزة الشرطة إلى جعل الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء المنتسبين فيها ومواجهة المنافسة، والتحديات الأمنية، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لأجهزة الشرطة الفلسطينية تحسين أداء منتسبيها (آل ناصر، 2022).

وتتضح أهمية القيادة التحويلية في أجهزة الشرطة، لما لها من انعكاس مباشر على الأداء العام كونها تشكل عنصرا فاعلا وتأتي هذه الدراسة التطبيقية لفحص الجوانب الإيجابية التي عكسها تطبيق القيادة التحويلية على أداء منتسبي الأجهزة الشرطية في ظل ثقافة وطنية تعزز الشعور بالانتماء والولاء والسعي للتميز والإبداع.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: تتزايد التحديات التي تواجه السلطة الوطنية الفلسطينية داخليا وخارجيا، ويزداد الرهان على قوة الشرطة الفلسطينية بوصفها رمزا من رموز السيادة، وهي صمام أمان لحماية المؤسسات وحفظ النظام وتنفيذ القانون ومنع الفلتان وضمان التماسك المجتمعي والسلم الأهلي.

وقد أدت جهود الإصلاح الأمني الذي قاده القيادة الفلسطينية إلى تطور جهاز الشرطة الفلسطيني، حيث تم ردم عدة مكامن ضعف، وأغلقت فجوات، وعولجت ثغرات، واستندت السلطة الفلسطينية في ذلك إلى نتائج وتوصيات دراسات عديدة، قامت بها جهات محلية متنوعة، بالإضافة إلى ما أشار له الخبراء العرب والأجانب وخاصة الأوروبيين في هذا المجال (مقبول، 2024).

وقد كان للجانب الإداري في عمل الشرطة أهمية كبيرة، خاصة وأنه جهاز تنفيذي يخضع لقانون، وهو أكثر الأجهزة تواسلا وتماسا واحتكاكا مع المواطنين، ولهذا اهتمت قيادة الجهاز بتطوير كوادرها إداريا، من خلال تأهيلهم وتدريبهم، وتبنيهم لأحدث النظريات الإدارية، وتخليهم عن الأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد على المركزية والتحكم المفرط في الأفراد والإجراءات البيروقراطية النمطية.

وقد اتضح للقيادة السياسية ولقيادة الشرطة أن رضى المواطنين، وفاعلية الجهاز، وحجم التحديات، تقتضي أن تكون إجراءات العمل في جهاز الشرطة تتسم بالسرعة والسلاسة والوضوح والمرونة، بما ينعكس إيجابيا على سمعتها وحسن سلوكها وثقة المواطنين بها.

وفي إطار مواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية، فقد تبين لجهاز الشرطة الفلسطينية أن هنالك العديد من أجهزة الشرطة في دول الجوار وفي الدول المتقدمة تبنت نمط القيادة التحويلية، وذلك لإدراكها لأهمية هذا النمط في تحقيق التميز التنظيمي، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على صياغة رؤية إستراتيجية واضحة، والتأثير الإيجابي في المنتسبين، وتعزيز دافعيتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار (شبعات، 2022).

ومن خلال معايشة الباحث لواقع الحال في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث عمل في عدة مهام قيادية وإدارية وفي أماكن ومناطق مختلفة، فقد مارس ولمس التوجهات الإدارية الحديثة، ومن بينها التطبيقات المختلفة لفلسفة القيادة التحويلية، ورغبة منه في معرفة انعكاس هذه الفلسفة الإدارية، فقد انطلقت فكرة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً

وانبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- ما ممارسات التأثير المثالي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما ممارسات التحفيز الإلهامي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما ممارسات الاستشارة الفكرية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما ممارسات الاعتبار الفردي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثاني: ما الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- ما الجانب المالي لجهاز السلطة الفلسطينية؟
- ما خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما العمليات الداخلية لجهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما تحقيق التعلم والنمو في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

- ما الجانب المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثالث: ما العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- ما العلاقة بين ممارسات التأثير المثالي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما العلاقة بين ممارسات التحفيز الإلهامي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما العلاقة بين ممارسات الاستثارة الفكرية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟
- ما العلاقة بين ممارسات الاعتبار الفردي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟

1.3 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية لتحقيق هدف رئيس يتمثل في اختبار دور القيادة التحويلية على

الأداء العام للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية إلى جانب مجموعة من الأهداف الفرعية التي سيعمل البحث على تحقيقها من خلال:

1. بيان ممارسات أسلوب القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).
2. بيان الأداء الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية بأبعاده (المالي، وخدمة المواطنين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والجانب المجتمعي).
3. تحليل القيادة التحويلية على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، مع التركيز على جهاز الشرطة الفلسطينية كنموذج تطبيقي.
4. قياس أثر القيادة التحويلية على الأداء العام للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

5. تقييم ممارسات القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في جهاز الشرطة الفلسطينية.

6. قياس الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية من خلال أبعاده المختلفة (المالي، خدمة المواطنين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الجانب المجتمعي).

7. الكشف عن الفروق الديمغرافية في إدراك المبحوثين لممارسات القيادة التحويلية والأداء العام.

8. التعرف إلى مستوى متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والأداء) في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية عن طريق الكشف عن ممارساتها وتطبيقها وصفاً.

1.4 أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث في قدرتها على إحداث تغيير إيجابي في الأداء العام للأجهزة الأمنية الفلسطينية، الأمر الذي ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وبالنظر إلى أن الأجهزة الأمنية تؤدي دوراً حيوياً في الحفاظ على الأمن والنظام وتقديم خدمات حيوية، فإن تحسين الأداء الوظيفي للمنتسبين فيها من شأنه أن ينعكس بأهمية علمية وتطبيقية، فهي تساهم في:

1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء الأدب العلمي في مجال القيادة التحويلية والأداء العام في ظل التحولات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

2. تعميق فهمنا للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء العام للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني.

3. الندرة في تناول موضوع القيادة التحويلية مع الأداء العام؛ حيث ستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة.

4. تقديم إطار نظري لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء العام للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

5. تشخيص التحديات التي تواجه العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء العام لدى المنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية وتقديم حلول لها.

1.4.2 الأهمية التطبيقية (العملية): تبرز الأهمية العملية أو التطبيقية من أهمية مكان وميدان تنفيذ الرسالة ؛ إذ إنّ جهاز الشرطة الفلسطيني - بتشكيلاته المختلفة وتخصصاته المتعددة، وكثافة تواجده - يعتبر الجهاز الأمني الأكثر التصاقاً بالمواطنين، والمواطنون يشعرون بأنهم بحاجة إليه، في الظروف العادية وأيضاً في الظروف الاستثنائية، وتنعكس القيادة التحويلية على مدى فعالية هذا الجهاز، خاصة في الأزمات، عندما يكون التدخل المطلوب تدخلاً سريعاً وفورياً، كما أن الدور الذي يقوم به هذا الجهاز يحتاج إلى رضا عالٍ من قبل الجمهور من خلال تمتع أفراد الجهاز بثقافة تنظيمية مشبعة بالاستقامة وسيادة القانون، واحترام الإنسان، والاستقامة والعدالة، وبالتالي فإن هذا الجهاز يحرص بشكل مستمر بل مستدام على قياس أدائه العام، ولهذا جاءت هذه الدراسة لقياس علاقة القيادة التحويلية بالأداء العام، ويمكن أن تساعد نتائج الدراسة قيادة جهاز الشرطة وصناع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة لجهاز الشرطة .

1.4.3 الأهمية الشخصية للباحث: تتجلى أهمية هذه الدراسة للباحث في عدة مستويات:

1. التطوير الأكاديمي: تعميق المعرفة العلمية في مجال القيادة التحويلية وتطبيقاتها في جهاز الشرطة الفلسطينية

2. التطوير المهني: تعزيز الخبرة العملية في الأداء العام ضمن السياق الأمني الفلسطيني.

3. الإسهام المؤسسي: المساهمة في تطوير أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.

4. التطوير الذاتي: تنمية القدرات البحثية والتطبيقية في مجال التخصص بالإضافة لعدد من

الفوائد التي يمكن أن تضيفها الدراسة على الباحث والمؤسسة الشرطية الفلسطينية والمتمثلة في:

- رفع كفاءة الأداء العام في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق في البيئة الشرطية الفلسطينية.
- بناء قاعدة معرفية تساهم في تطوير السياسات الإدارية.
- تعزيز الجسر بين الجانبين النظري والتطبيقي في المجال الشرطي.

هذه الدراسة تمثل للباحت فرصة ذهبية لتحقيق التكامل بين المعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية، مع الإسهام الفعلي في تطوير المؤسسة التي يعمل فيها.

1.5 فرضيات الدراسة: الفرضيات هي تصورات مبدئية يقدمها الباحث بناء على الخبرة والدراسات السابقة لحل مشكلة البحث، وتعد الفرضيات حلولاً مؤقتة يمكن اختبار صحتها أو خطئها خلال عملية البحث، وتعتمد على المتغيرات المستقلة، التابعة، والوسيطية، وبناء على ذلك، يمكن صياغة الفرضيات كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H1): لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة

التحويلية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية، هي:

H1a: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات التأثير المثالي

والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

H1b: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات التحفيز الإلهامي

والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

H1c: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات الاستشارة الفكرية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

H1d: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات الاعتبار الفردي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

(H2): لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة التحويلية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

وينتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

H2a: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التأثير المثالي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

H2b: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية لممارسات التحفيز الإلهامي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

H2c: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الاستشارة الفكرية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية .

H2d: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الاعتبار الفردي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(H3): لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، هي: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية، والمستوى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(H4): لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وهي: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي.

1.6 أنموذج البحث الافتراضي: اعتمادا على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تصميم نموذج افتراضي يبين العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة، وقد توصل الباحث لهذا النموذج استنادا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، تم تحديد المتغيرات الأساسية في الدراسة على النحو الآتي:

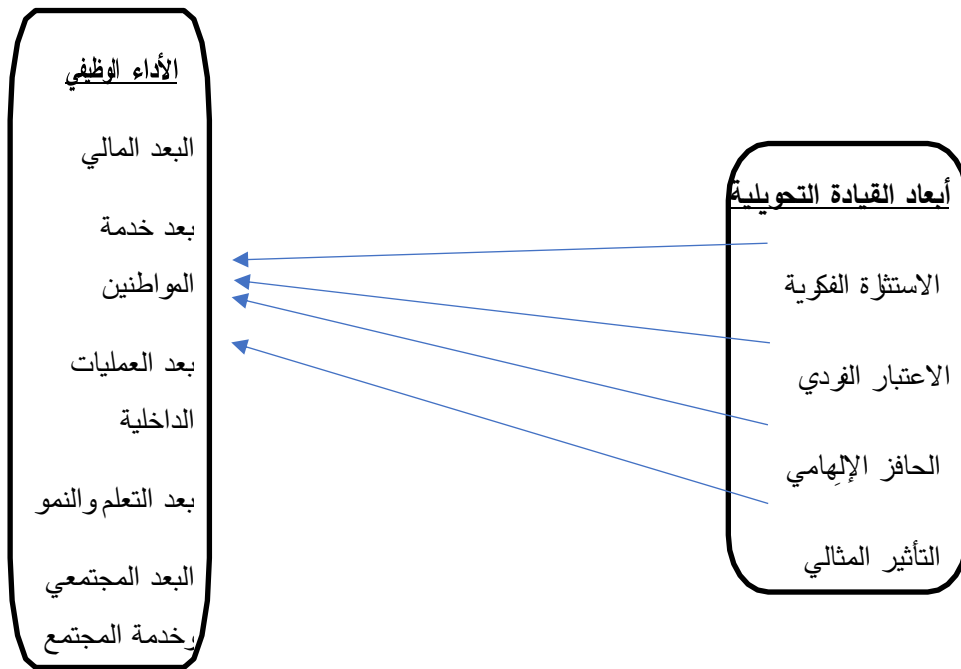
1.6.1 المتغير المستقل: القيادة التحويلية: بأبعادها المتمثلة: الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم.

1.6.2 المتغير التابع: يتمثل بالأداء العام بأبعاده المتمثلة ب: البعد المالي، بعد خدمة المواطنين والمستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المجتمعي وخدمة المجتمع.

1.6.3 المتغيرات الديمغرافية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية، والمستوى الوظيفي.

1.6.4 نموذج الدراسة النظري: يعكس النموذج النظري للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة (القيادة

التحويلية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).



المصدر: إعداد الباحث

1.7 مبررات الدراسة: تتبع دوافع هذه الدراسة من سعي الباحث لسد فجوة معرفية في الأدبيات الأكاديمية،

حيث تسعى إلى تكامل عدة حقول علمية تشمل علم الاجتماع والإدارة، وهذا التوجه يأتي استجابة لتوصيات العديد من الدراسات الحديثة التي أشارت إلى أهمية ربط مفاهيم القيادة التحويلية مع الأداء العام للموظفين.

من خلال الملاحظة الميدانية أثناء العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية، لاحظ الباحث ممارسات قيادية تحويلية تستحق الدراسة والتحليل، مما دفع إلى ضرورة توسيع نطاق البحث في هذا المجال، وقد كشفت مراجعة الأدبيات عن ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، خاصة على المستويين المحلي والعربي، رغم أهميته النظرية والعملية، لذا فإنّ هذه الندرة البحثية تشكل دافعا إضافيا للباحث لتقديم إضافة علمية متميزة في مجال القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء العام.

وتتميز هذه الدراسة بمحاولتها الجمع بين المنظور النفسي للموظف والمنظور الإداري للقيادة التحويلية، في إطار فهم أشمل لتفاعلات داخل جهاز الشرطة الفلسطيني، وهو مجال بحثي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتطوير، خاصة في البيئات الشرطية التي تواجه تحديات استثنائية كتلك الموجودة في السياق الفلسطيني.

1.8 محددات الدراسة: تواجه الدراسة عدة محددات منهجية وعملية، أولها ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في هذا السياق.

ويضاف إلى ذلك محددات تتعلق بحساسية المعلومات وعدم توفرها بسهولة، حيث تفرض طبيعة العمل الشرطي قيوداً على تداول بعض البيانات والمعلومات، مما يتطلب من الباحث اعتماد منهجيات خاصة لجمع البيانات مع الحفاظ على السرية المطلوبة، هذه التحديات مجتمعة تجعل من الدراسة الحالية إسهاماً علمياً مهماً في سد ثغرة بحثية واضحة في الأدبيات الأكاديمية المتخصصة.

1.9 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في العوامل الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.
2. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية الذين يحملون رتبة ملازم فأعلى.
3. **الحدود الزمانية:** اقتصر نتائج هذه الدراسة في العام 2024-2025، مما يعني أن البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها خلال هذه الفترة ستكون هي الأساس في استخراج النتائج والتوصيات.
4. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

1.10 مصطلحات الدراسة

1. القيادة التحويلية: هي القيادة التي تتميز بالقدرة على التغيير والتحفيز، وتنمية قدرات المنتسبين وتطويرهم، وتركز القيادة التحويلية على نشر الثقافة التنظيمية التي تساهم في تعزيز التفاهم، والبناء المشترك، وروح التعاون والانسجام بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (التركي، 2022).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها أسلوب قيادي يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم على الابتكار وإيجاد طرق جديدة لدفع عجلة نجاح المؤسسة. في هذا النهج، يمكّن القادة الموظفين من اتخاذ القرارات، ويشجعون الإبداع، ويهيئون بيئة تحفز أعضاء الفريق على المساهمة في رؤية المؤسسة.

2. الأداء الوظيفي: يشير إلى مدى قدرة الموظف على تنفيذ الأعمال المكلف بها بكفاءة وفاعلية، كما يشمل التعاون مع الزملاء، وتطوير المهارات والقدرات، والعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. (الرشيدي، 2018)

ويعرفه الباحث إجرائيا بكيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات. تلجأ المؤسسات لتقييم الأداء دوريا لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين. يشمل الأداء أنواعا عدة مثل الأداء الفردي، التعاوني، الإستراتيجي، الإبداعي، القيادي، التنظيمي، في العلاقات، في خدمة العملاء، والإنتاجية.

3. التحفيز الإلهام: هو قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه، وتشجيعهم، ودعمهم لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المشتركة، ويتم ذلك من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي لتعزيز التطوير المستمر. (الغامدي، 2020)

ويعرف إجرائيا على أنه تشجيع القائد المستمر لأتباعه على القيام بالأعمال الجيدة لتحقيق أهداف المنظمة ، وقدرته على نقل الأفكار إلى التابعين بطريقة واضحة وبسيطة.

4. **الاستشارة الفكرية:** قدرة القائد على تشجيع مرؤوسيه على طرح أفكار جديدة ومبتكرة، التي تسهم في حل المشكلات وتعزيز الأداء العام للمنظمة. (التركي، 2022)

وتعرف إجرائيا بأنها مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكريا؛ ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل؛ أي قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة.

5. **الشرطة الفلسطينية:** هي جهاز أمني نظامي يتبع السلطة الوطنية الفلسطينية، مسؤول عن حفظ الأمن والنظام العام في المناطق الفلسطينية الخاضعة لسلطتها. تأسست الشرطة الفلسطينية بشكل رسمي بعد توقيع اتفاقيات أوسلو عام 1993، كجزء من الاتفاقات التي نصت على إنشاء قوات أمنية فلسطينية تعمل في المناطق التي تديرها السلطة. (مقبول، 2024)

وتعرف إجرائيا بأنها أجهزة تقوم بمهمة حفظ الأمن والنظام العام بالمدن الفلسطينية الكبرى والمناطق الحضرية ، و ضمان حماية الأشخاص والممتلكات وكذلك التحقيق في الجرائم والقبض على الجناة، كما توصل مهام البوليس الروتينية الثانية كمراقبة حركة المرور .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد: يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، أولاً يتطرق لكل ما يتعلق بالقيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها وخصائصها وتطبيقاتها، ثم إلى المتغير التابع وهو الأداء مع التركيز على أداء جهاز الشرطة، وثم يتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

2.2 المقدمة: ظهر مفهوم القيادة التحويلية كأحد المفاهيم الرائدة في الفكر الإداري الحديث خلال أواخر السبعينيات، حيث مثل نقلة نوعية في فهم طبيعة العمل القيادي، فقد جاء استجابة للحاجة الملحة إلى نمط قيادي أكثر ديناميكية وتأثيراً في ظل التحولات العالمية المتسارعة، ليحل محل النماذج التقليدية التي كانت تقوم على أساس تبادل المنفعة والعلاقات المؤقتة.

وأثبتت الدراسات الحديثة أهمية تطبيق نمط القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بشكل عام، حيث يعد هذا النمط القيادي من متطلبات العمل الأمني الفعال في العصر الحالي، إذ تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على توفير بيئة عمل محفزة تستوعب عمليات التطوير المستمرة، وتسهم في صياغة رؤية أمنية مشتركة تعزز الانتماء المؤسسي، كما تعمل على تنمية الاستقلالية والثقة بالنفس لدى العناصر الأمنية، دون حصر النجاح في الجانب الأمني التشغيلي فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب الإنسانية والتنموية، وقد أكدت الدراسات أن هذا النمط القيادي يعد من أكثر الأنماط ملاءمة للعمل المؤسسي، حيث يستوعب مشاعر وقيم وإبداعات الأفراد، وينمي لديهم سمات الابتكار والتطوير المستمر، كما تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التزام العناصر الأمنية

بمهامهم، وتعمل على تخفيف الضغوط والمشكلات التي تواجههم أثناء أداء واجباتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجهاز الأمني ككل وقدرته على مواكبة التحديات المعاصرة (الرشدي، 2020)

ويعتمد النموذج التحويلي في القيادة على تحقيق تأثير عميق في الأتباع، حيث يتم تحفيزهم وإلهامهم ليتجاوزوا حدود إمكانياتهم الظاهرة، ويتم ذلك من خلال إيقاد شغفهم ومدّهم بالطاقة الإيجابية اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وهكذا تتحول القيادة من مجرد إدارة روتينية إلى عملية تحويلية شاملة تغير المفاهيم وتعيد صياغة الواقع التنظيمي.

وتتمثل أهمية نموذج القيادة التحويلية في كونه نموذجاً يمزج ما بين كلّ من البعد الإستراتيجي والبعد الإنساني معاً، إذ لا تتوقف أهميته على العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية فحسب، بل إنه يتعدى ذلك ليعمل على تطوير الأفراد ومهاراتهم وتمكينهم من العمل المؤسسي، مما يخلق تأثيراً طويلاً يتعدى الحدود الآنية للإنجازات، وهكذا تثبت القيادة التحويلية أنها النموذج الأجدر في مواجهة مشكلات العصر الحديث وتحدياته، فهذا النموذج يعتبر أحد أساليب القيادة الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام القيادات والمدراء؛ إذ إنّها فلسفة داعمة ومهمة، وتؤثر في سلوكيات المنتسبين وتعمل على تطوير الأفراد ومهامهم (نافع وجنة، 2022).

إن القيادة التحويلية تعد أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة التي أسهمت في إحداث تحولات جذرية في بنية المؤسسات، ويكتسب تبنيها في الأجهزة الشرطية أهمية استثنائية نظراً لطبيعة المهام الأمنية وتعقيداتها المتزايدة، إذ تقوم هذه القيادة على إلهام أفراد الأجهزة الشرطية وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أداء تفوق المتوقع، وذلك من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الشرطية الكبرى. ويعتقد الباحث أنه عند تطبيق القيادة التحويلية في البيئة الشرطية، فإنها تسهم في رفع مستوى الانضباط الذاتي لدى أفراد الأجهزة الشرطية، وتعزز قدرتهم على المبادرة واتخاذ القرار في المواقف الميدانية الحرجة، بعيداً عن الجمود الإداري أو التقيد الصارم بالتعليمات. كما يرى الباحث أن القيادة التحويلية تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة

على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة وأفراد الأجهزة الشرطية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى التناغم الداخلي ويقلل من مظاهر التوتر والاغتراب الوظيفي، كما أنه من خلال تحفيز التفكير النقدي وتشجيع الابتكار فإن القيادة التحويلية تفتح المجال أمام تطوير أساليب عمل جديدة في مكافحة الجرائم، لا سيما الجرائم المستحدثة في المجالات الإلكترونية مثل الجريمة السيبرانية، وهو ما يعزز فاعلية الأداء الأمني ويعزز قدرة الأجهزة الشرطية على الاستجابة للتحديات المعقدة. ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تساعد في إبراز أهمية تطوير الأفراد باعتبارهم أصولاً استراتيجية، وذلك من خلال تقديم الدعم والتدريب المستمر الذي يراعي الفروق الفردية في القدرات والاحتياجات المهنية، وهذا يساهم في تعزيز الشعور بالتمكين المهني وتحقيق الرضا الوظيفي. كما أن تبني هذا النهج القيادي يساعد في صياغة رؤية استراتيجية طويلة الأمد داخل الأجهزة الأمنية، تمكنها من استشراف المتغيرات المستقبلية ووضع الخطط الأمنية الاستباقية بما يضمن الحماية الوقائية والاستعداد التنظيمي الفعال.

ويؤكد الباحث أن آثار القيادة التحويلية تتجاوز النطاق الداخلي للمؤسسة لتصل إلى تعزيز العلاقة التفاعلية بين الشرطة والمجتمع، حيث تساهم في ترسيخ نموذج "الشرطة المجتمعية" من خلال تحسين أساليب التواصل، والانفتاح على الشراكات المجتمعية، وتقديم الخدمات الأمنية بصورة إنسانية وذات مصداقية، وهذا بدوره يعزز شرعية المؤسسة الشرطية في نظر المواطنين، ويرسخ مفهوم الأمن التشاركي القائم على التعاون لا القسر. وفي السياق ذاته، يرى الباحث أن نجاح تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الشرطية يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، تتضمن إعادة تصميم برامج إعداد القادة، وبناء نظام تحفيزي عادل، وتطوير منظومة التقييم والترقية بما يتواءم مع الأداء التحويلي والسلوك المهني المتميز، إضافة إلى ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير في مجالات القيادة الأمنية الحديثة، وتكثيف الجهود نحو الرقمنة الشرطية الذكية، وربطها بالتحول القيادي، بما يعزز فاعلية التخطيط الشرطي واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

المبحث الأول : القيادة التحويلية

2.3 نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية، فالبعض نظر إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات التي إذا توافرت في شخص ما جعلته قائدا، في حين رأى آخرون أن القيادة هي ظروف خاصة تظهر بوجودها وتختفي بتغيرها، وذهب فريق ثالث إلى اعتبار القيادة موقفا معينا لمجموعة من الأفراد يتغير بتغير الظروف، وأكد فريق رابع على أن القائد يظهر نتيجة وجود هدف معين ويتغير بتغير هذا الهدف، وأخيرا رأى بعض الباحثين أن القيادة هي تفاعل بين عدة عوامل تشمل سمات القائد وقدراته، وإمكانيات أفراد الجماعة واستعدادهم للعمل، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متفاعلة. (العزايزة، 2020)

2.2.1 تطور نظريات القيادة الإدارية:

ظهرت نظرية الرجل العظيم في القرن التاسع عشر معتمدة على فكرة أن القادة يولدون بمواهب قيادية فطرية، حيث ركزت على الصفات الاستثنائية للقادة التاريخيين الذين تمتعوا بسمات قيادية دون حاجة إلى تدريب ممنهج، ومع ذلك، تعرضت هذه النظرية لانتقادات بسبب إهمالها لدور التعلم والخبرة في تطوير المهارات القيادية. (علي ورستم، 2021)

أما نظرية السمات فقد سادت حتى منتصف القرن العشرين، حيث حاولت تحديد مجموعة من الصفات الشخصية الثابتة التي تميز القادة الناجحين مثل الذكاء والحزم والشجاعة، غير أن هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والبيئية المؤثرة في العملية القيادية. (العزايزة، 2020)

وفي الأربعينيات ظهرت نظرية سلوك القائد كرد فعل على محدودية نظرية السمات، حيث تحول الاهتمام نحو دراسة الأنماط السلوكية للقادة الفعليين، وقد أسهمت هذه النظرية في تطوير مفاهيم مهمة حول أنماط القيادة المختلفة كالديمقراطية والأوتوقراطية. (علي ورستم، 2021)

ومع مطلع الخمسينيات برزت نظرية الموقف التي ركزت على التفاعل بين سمات القائد والظروف المحيطة، مؤكدة أن القيادة ظرفية وتعتمد على طبيعة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمة. وقد مهدت هذه النظرية الطريق لظهور النظرية التفاعلية التي تجمع بين العوامل الشخصية والسياقية. (العمرى، 2019)

وفي السبعينيات ظهرت نظرية القيادة التبادلية التي تعتمد على العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، حيث تقوم على مبدأ المكافآت المحددة مقابل الأداء. وتعتبر هذه النظرية جسرا بين النظريات التقليدية والحديثة في القيادة. (العزايزة، 2020)

أما نظرية القيادة التحويلية فتتمثل نقلة نوعية في الفكر القيادي، إذ تركز على إلهام المرؤوسين وتنمية طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف استثنائية. وتؤكد هذه النظرية على العلاقة التكاملية بين تطوير الأفراد وتحقيق التميز التنظيمي، مما يجعلها من أكثر النظريات شمولية في مجال القيادة الإدارية الحديثة. (علي ورستم، 2021)

2.3 القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب التي برزت في العصر الحديث، لأهميتها ودورها المحوري في تعزيز فعالية الإدارة المؤسسية على مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، كذلك فإنه يتوقف نجاح المؤسسات إلى حد كبير على مدى كفاءة القيادة فيها، وعلى هذا الجانب يركز القائد التحويلي على تطوير إمكانيات العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق تغييرات إيجابية في بيئة العمل، مستندا إلى رؤية واضحة يتشاركها مع فريقه، ويعتمد

هذا الأسلوب على التفاعل الفعال والمشاركة البناءة بين القائد والمرؤوسين، وهذا مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

وللقيادة التحويلية أثر عميق على المؤسسات، حيث تسهم في تحويل الأتباع إلى قادة، وتحول القادة أنفسهم إلى رموز ملهمة، كما تعمل على تعزيز القيم التنظيمية والأخلاقية داخل المؤسسات (التركي، 2022).

وبرزت أهمية القيادة التحويلية نتيجة لوجود حاجة ملحة وكبيرة لوجود نمط قيادي يتكيف ويتفاعل مع التطورات والتغيرات الحديثة، حيث يعمل على تحقيق وبناء التوازن والتكامل بين أهداف المؤسسة وكذلك على احتياجات الأفراد، إذ تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على فهم احتياجات الأفراد وحل النزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة، وتعمل القيادة التحويلية على إحداث تغييرات في المنظمة لتحسين أدائها وتطوير قدراتها، وذلك من خلال تحفيز الدوافع الداخلية للمنتسبين، كما تعتبر القيادة التحويلية أداة فعالة للقادة في مكافحة حالات الفوضى والنزاعات بين المنتسبين في مكان العمل. (Jha, 2014)

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المواضيع السلوكية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ زمن بعيد، حيث تعددت حوله الدراسات والنظريات التي سعت لفهم أبعاده وتأثيراته، ومع التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة في مختلف مجالات الحياة، أصبحت القيادة عاملاً أساسياً لا غنى عنه في إدارة المؤسسات الحديثة، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود قادة يتمتعون برؤية إستراتيجية واضحة، ويستخدمون أساليب قيادية فعالة تمكّنهم من توجيه المنظمة بثبات نحو تحقيق غاياتها وضمان استمراريتها في بيئة دائمة التغير (أبو رمان، 2015).

2.3.1 نشأة القيادة التحويلية وتعريفها:

نشأ مفهوم القيادة التحويلية للقيادة السياسيين منذ زمن بعيد، حيث درس Burns في عام 1978م القيادة السياسية من منظور القيادة التحويلية والتبادلية، فقد كان القائد السياسي التبادلي في حينه يعمل على تقديم وعودا مختلفة للناخبين، منها ما يتعلق بالترقية في الوظائف أو عبر إعطاء إعفاءات مقابل الأصوات التي يحصل عليها إذا نجح في الانتخاب. (Bass, 1985)

وبدأت القيادة التحويلية تشهد تطورا كبيرا على يد الباحث "باس (Bass) حيث قام بوضع الأسس النظرية والمفاهيم الأساسية لمفهوم القيادة التحويلية، فقد عمل على تطوير نموذج متكامل وعمل على وضع مقياس علمي عرّفه باسم (MLQ) لقياس السلوك القيادي، وقد تضمن هذا المقياس في أول وضعه ثلاثة أبعاد رئيسية، وقد مثلها في التأثير المثالي والكاريزما، والتشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي للاعتبار الفردي (التركي، 2022).

وفي نهاية السبعينيات قدم Burns نظرية القيادة التحويلية التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين، وقام Bass في عام 1990 بتطوير مقاييس لقياس القيادة التحويلية، بناء على أفكار Burns ، واختلف Bass و Burns في بعض المفاهيم المتعلقة بسلوك القائد التحويلي وتأثيراته على المرؤوسين .

وفي عام 1990، قام "باس" و"أفوليو (Bass & Avolio) بتطوير النظرية عبر إضافة بعد رابع هو التحفيز الإلهامي (الدافعية المستوحاة)، مما وسع نطاق النظرية وعمق تطبيقاتها، كما ميز الباحثون بين نوعين من القادة: القادة التحويليين الذين يركزون على بناء علاقات هادفة مع المرؤوسين، والقادة التبادليين الذين يعتمدون على مبدأ تبادل المنافع لتحقيق الأهداف (علي، ورستم، 2021).

2.3.2 مفهوم القيادة التحويلية:

عند الحديث عن مفهوم القيادة التحويلية فإنه يمكن تعريف القيادة التحويلية من الناحية اللغوية كما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور حَوَّلَ (بتشديد الواو)، أي بمعنى تحويل الأمور، وتحوَّلَ عن الشيء أي زال عنه إلى غيره، وتحول بمعنى انتقل من موضع إلى آخر، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنىين: الأول: أن يكون تحولا، والثاني: أن يكون تغييرا (ابن منظور، 1995).

أما من الناحية الاصطلاحية فإن القيادة التحويلية تعرّف على أنها عبارة عن عملية ديناميكية واسعة ومعقدة، حيث يؤثر القادة على أتباعهم من خلال قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم، إذ يتمكن القادة من قيادة المنظمات نحو المستقبل، مع إدراكهم للاحتياجات البيئية وكذلك إحداث التغييرات اللازمة في المنظمة، كما أنهم قادرون على تلبية توقعات الموظفين واحتياجاتهم، تعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتصميم إستراتيجيات جديدة لاستخدام الطاقات والموارد بشكل فعال. (Korejan، 2016)

وعرّف (Bass, 1985) القيادة التحويلية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يعمل على تحفيز أفراد المؤسسة لبذل جهد أكبر وأداء عالٍ من خلال رفع مستوى الوعي لديهم بالأهداف المحددة للمؤسسة والمطلوب تحقيقها. كذلك فإن تعريف القيادة التحويلية يتمحور حول تأثير القادة في المؤسسات المختلفة على المنتسبين معهم، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤكد القيادة التحويلية على أن القادة يلهمون الأتباع للقيام بأعمال إبداعية تميز مؤسساتهم عن المؤسسات الأخرى، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وتركز القيادة التحويلية على الاهتمام باحتياجات وطموحات التابعين، مما يحفز دافعيتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. (الزهراني، 2018)

كذلك عرّفها (شوابكة وآخرون، 2018) بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم.

ومن وجهة نظر الباحث فيمكن استنتاج تعريف القيادة التحويلية من مجمل التعريفات السابقة بأنها ذلك النمط القيادي الحديث الذي يركز على حاجات الأفراد ودوافعهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم لبذل جهد أكثر بأداء أعلى، كما تعني امتلاك القائد لكاريزما وقيم وإنسانية ذات أهداف ورؤية واضحة تنعكس على التابعين بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية في الأجهزة الشرطية بأنها نمط قيادي استراتيجي قائم على إحداث تغيير جذري إيجابي في الثقافة الأمنية والسلوك التنظيمي، من خلال تحفيز أفراد الأجهزة الشرطية وإلهامهم، وبناء رؤية أمنية مستقبلية مشتركة، وتطوير القدرات الفردية والمؤسسية بما يتجاوز المصالح الذاتية نحو تحقيق أهداف عليا تتصل بالمصلحة العامة والأمن المجتمعي، وتمكين الضباط والأفراد، وتعزيز الانضباط الذاتي، ودعم الإبداع في معالجة التحديات الأمنية، مع ترسيخ منظومة من القيم الأخلاقية والمهنية التي تضمن الثقة، والمساءلة، والعدالة داخل الجهاز الشرطي وخارجه، وترسيخ نموذج "الشرطة المجتمعية"، من خلال تحسين التواصل مع المجتمع، وتفعيل الشراكة المجتمعية، وتعزيز شرعية العمل الأمني القائم على الشفافية والمصداقية، وتوظيف القدرات التقنية والرقمية في سبيل حماية الأمن والاستقرار، ما يجعلها ركيزة أساسية للتحويل المؤسسي المستدام في البيئة الأمنية المعاصرة.

2.3.3 أبعاد القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي عميق في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات، وذلك من خلال التأثير في القيم والدوافع والاحتياجات النفسية للمرؤوسين، وترتكز هذه القيادة على مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تتكامل فيما بينها لتحدث الأثر التحويلي المنشود. ويشير "التأثير المثالي" إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها، من خلال تجسيده للقيم الأخلاقية والمهنية، مما يولد احتراماً وثقة عالية من قبل المرؤوسين. أما "التحفيز الإلهامي" فيتمثل في إلهام الأفراد برؤية مستقبلية مشتركة تـ شعل فيهم الحماسة والالتزام، وتمنحهم شعوراً بالمعنى والغاية من العمل. ويركز بعد "الاستشارة الفكرية" على تشجيع التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيز المرؤوسين على تحدي الافتراضات التقليدية والبحث عن حلول جديدة وغير نمطية للمشكلات. في حين تبرز "القيادة بالقدوة" من خلال سلوك القائد الذي يتسق مع ما يدعو إليه من قيم ومعايير، فيكون نموذجاً حيّاً يـ وثر عمليّاً لا بالكلام فقط. أما "الاعتبارات الفردية"، فهي تعكس اهتمام القائد بالفروق الفردية بين المرؤوسين من خلال تقديم الدعم الشخصي، وتفويض المهام بطريقة تناسب قدرات كل فرد، وتعزيز النمو المهني والشخصي لكل عضو في الفريق. وتتكامل هذه الأبعاد لتنتج نمطاً قيادياً يـ وحدث تحولاً حقيقياً في بيئة العمل، ويـ و سهم في بناء ثقافة تنظيمية ديناميكية، مبتكرة، ومحفزة نحو التميز والتطور المستدام. وفيما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد

2.3.3.1 التأثير المثالي: يشير إلى السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج يحتذى

بها، ويتمثل جوهر هذا التأثير في خلق قيم تلهم المرؤوسين وتوفر معاني للعمل.

وكذلك يمكن تعريف التأثير المثالي بأنه عبارة عن السلوك الذي يجعل القائد مكان إعجاب واهتمام واحترام وتقدير مرؤوسيه ومسؤوليه، فهذا النوع من القادة يتميزون بمشاركة فعالهم في أنشطة المؤسسة وفعاليتهم

المختلفة، حيث يؤثرون احتياجات فريقهم قبل احتياجاتهم الشخصية، ويمتلكون أعلى المعايير الأخلاقية في تعاملاتهم (العمرى، 2019).

كما ويعدّ التأثير المثالي أداة أساسية لتطوير رؤية إدارية مبتكرة، حيث يكون القائد نموذجاً ومثالاً يقتدى به في السلوكيات والقيم الإيجابية، فهؤلاء القادة يمتلكون سلوكيات تجعلهم قدوة لمرؤوسيه، مما يعزز الشعور العميق والكبير بالإعجاب تجاههم (غزونة، 2017)

من أهم متطلبات الجاذبية القيادية أن يشارك القائد في تحمل المخاطر، مع إعطاء الأولوية لاحتياجات المرؤوسين، والالتزام الصارم بالمبادئ الأخلاقية. كما يتجلى هذا النمط القيادي في بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق، والمتابعة المستمرة لأدائهم، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في مختلف الأنشطة والمبادرات (التركي، 2022)

في البيئات العملية، يظهر التأثير المثالي من خلال سلوكيات يومية مثل:

- بناء علاقات قوية ومتطورة مع أعضاء الفريق.
- المتابعة المستمرة والدقيقة للأداء.
- تعزيز مشاركة المرؤوسين في الأنشطة المختلفة.
- تقديم الدعم المستمر لتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

إن من أهم مميزات القائد التحويلي الفعال هي قدرته على صياغة وعمل رؤية واضحة وإحساس عميق برسالة وأهداف المؤسسة، مما ينمي عند مرؤوسيه روح الانتماء والانتماء للمؤسسة، هذا النهج القيادي المبذول يولد ثقة متبادلة واحتراما عميقا بين القائد ومرؤوسيه، إذ يصبح القائد نموذجاً يقتدى به في القيم والأخلاقيات المهنية (الرشدي، 2020).

ويتجلى التأثير المثالي عندما يتبنى القائد سلوكيات تجسّد الحرص على المصالح العامة، مما يزيد من تأثيره الإيجابي على المنتسبين معه. إن امتلاك القائد لهذه السمات يمكنه من كسب ثقة وإعجاب مرؤوسيه، ليصبح المثل الأعلى الذي يحرصون على تقليده والاستجابة لتوجيهاته برغبة صادقة (خزل، وكاظم، 2021).

آليات تعزيز التأثير المثالي:

- بناء الثقة المتبادلة من خلال الممارسات اليومية.
- تجسيد القيم التنظيمية في السلوكيات العملية.
- تعزيز الإيمان برسالة المؤسسة وأهدافها.
- إظهار الاحترام والتقدير للمنتسبين بشكل مستمر.

ويعمل التأثير المثالي على إيجاد بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة، حيث يصبح المنتسبون أكثر استجابة لتعليمات القائد، وأكثر التزاما بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الممارسات القيادية المثالية تعزز من كفاءة الفريق وقدرته على تحقيق التميز التنظيمي، من خلال تحفيز الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتوجيهها نحو الإنجاز المشترك (التركي، 2022)

وهذه الممارسات تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية محفزة، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والدعم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

من وجهة نظر الباحث فإن التأثير المثالي في القيادة التحويلية يشكل قوة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي، حيث يتحول القائد إلى نموذج يقتدى به لإلهام مرؤوسيه والمنتسبين لديه، وذلك من خلال سلوكياته اليومية وقيمه الراسخة؛ إذ يعد هذا النوع من التأثير أكثر فعالية من الأساليب القيادية التقليدية القديمة، كونه يعتمد على الأهمية الأخلاقية والمعنوية للقائد بدلاً من اهتمامه بالسلطة الرسمية المناطة به فقط.

ويرى الباحث أن جوهر التأثير المثالي يتمثل في قدرة القائد واعتماده على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع وتحفز الإبداع والانتماء لدى القادة، وذلك من خلال العمل على خلق مزيج متوازن ما بين القدوة الشخصية والأنظمة المؤسسية، كما لاحظ الباحث أن القادة الذين يتمتعون بهذه السمة غالبا ما يعملون على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك نظرا لقدرتهم على تحفيز الطاقات الكامنة لدى أفراد فريقهم. ومن هذا المنطلق يحذر الباحث من المبالغة في الاعتماد على التأثير المثالي كعامل منفرد وإهمال العوامل الأخرى؛ إذ إنه من الضروري أن يتم دمجها مع آليات مؤسسية واضحة للعمل على استمراريتها، ويشير أيضا إلى أن نجاح هذا النمط القيادي يعتمد على توفر وعي كامل من القائد بحدود تأثيره، مع الحرص على تطوير كوارر قيادية جديدة تحمل القيم والمبادئ نفسها لضمان استدامة التأثير الإيجابي.

ويرى الباحث أنه التأثير المثالي يكتسب أهمية بالغة في الأجهزة الشرطية لما له من أثر مباشر على بناء الثقة والانضباط والقدوة داخل بيئة العمل الأمني، ويتجلى هذا التأثير من خلال تجسيد القائد للقيم الأخلاقية والمهنية العليا مثل النزاهة والعدالة والشفافية، حيث يصبح نموذجا يحتذى به، ويعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد. ويؤكد الباحث أن القائد التحويلي يسهم في ترسيخ التأثير المثالي من خلال بناء الثقة داخل الجهاز، ومن خلال اتباع نهج شفاف وعادل في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات والترقيات، وهذا يؤدي إلى بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والانضباط الطوعي، وليس فقط الالتزام القسري بالأوامر. ويرى الباحث أن هذا التأثير يتعزز عندما يتخذ القائد مواقف مبدئية في القضايا الحساسة، ويثبت التزامه بالقيم المؤسسية حتى تحت الضغط، وبما يعكس شجاعة أخلاقية تعزز شرعية القيادة. ويشير الباحث إلى أهمية الوجود الميداني للقائد في هذا السياق، حيث يعزز القرب من الميدان احترام الأفراد له، ويعمق ثقافة القيادة بالقدوة، كما يساعد ذلك في اظهار القائد التحويلي لتأثيره المثالي من خلال تبني خطاب إنساني في التعامل مع المجتمع، وتوجيه الأفراد نحو سلوك حضاري يعكس صورة إيجابية للجهاز الأمني ويعزز ثقته المجتمعية. ويؤكد الباحث على أنه لا يجوز أن يكتفي القائد بإصدار الأوامر، بل يجب أن يعمل على تمكين أفراد الأجهزة الشرطية، والاستماع إليهم، وتقدير

جهودهم، ما يسهم في تعزيز التزامهم المهني. ويتحقق هذا التأثير عندما ينسجم سلوك القائد مع خطابه، مما يمنح المصادقية والاتساق الذي يعد أساساً في بيئة العمل الأمني التي تتطلب ثقة متبادلة واستجابة فعالة للتحديات. وبذلك، فإن التأثير المثالي في الأجهزة الشرطية يتحقق من خلال قيادة تتسم بالأصالة والقيم والالتزام، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، وتحفيز الأفراد للانخراط الفعّال في تحقيق رسالة الأمن والعدالة.

2.3.3.2 التحفيز الإلهامي:

يعد التحفيز الإلهامي أحد أبرز الركائز الأساسية في القيادة التحويلية، إذ يمتلك القائد التحويلي قدرة على إثارة الحماسة وحب التحدي لدى مرؤوسيه، وهذا يتجلى من خلال توافر سلوكيات واضحة وبارزة تعمل على تبيان التوقعات التنظيمية، وتعزيز الالتزام الجماعي بالأهداف المشتركة بين فريق العمل، واستغلال واستثارة روح الفريق عبر الحماسة والمثالية في الأداء (عبد الرحيم، 2018).

آليات التحفيز الإلهامي: (الأعجم، وفتوح، 2021)

يمارس القادة التحويليون أساليب متعددة لتحفيز مرؤوسيهم، منها:

- استخدام الرموز والشعارات لتركيز الجهود.
- التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ومؤثرة.
- إظهار التفاؤل والحماس في العمل اليومي.
- خلق تحديات ذات معنى تدفع للإنجاز.
- إتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرار.

خصائص القائد المحفز: (سعيد، 2018)

يمتاز القائد المحفز بتوافر عدة مميزات رئيسة تمكنه من قيادة المؤسسة، هي: القدرة على وضع رؤية مستقبلية جذابة ومتطورة، امتلاكه المهارات الكافية في إيصال التوقعات العالية، وكذلك عمله على التركيز على تعزيز روح الفريق، وأيضاً التشجيع على الابتكار الخلاق، والتفكير الإبداعي ضمن الفريق، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجازات المتميزة للمرؤوسين.

إن التحفيز الإلهامي يمكن أن ينعكس على أداء المؤسسة من خلال قدرته على: (الاسماعيل، 2019)

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين.
- زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل.
- تنمية الروح المعنوية للمنتسبين.
- خلق شعور بالانتماء للمؤسسة لدى المنتسبين.
- العمل على إيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع.

وكذلك تظهر فعالية التحفيز الإلهامي في الممارسات اليومية مثل: (أحمدي، ويسود، 2020)

- توزيع المهام بشكل يحقق التحدي والتحفيز.
- تفعيل أنظمة المكافآت المعنوية.
- إدارة اللجان والعمل الجماعي.
- استبدال أساليب الضغط بمنهجيات التحفيز الإيجابي.
- تعزيز التواصل المستمر مع المنتسبين.

ويؤكد الخبراء أن القائد التحويلي الناجح هو الذي يحول العمل الروتيني إلى تجربة ملهمة، حيث يربط المهام اليومية بالرؤية الكبرى للمؤسسة، مما يعزز الدافعية الذاتية لدى المنتسبين ويدفعهم لبذل جهود استثنائية، حيث

يقوم القادة التحويليون بإلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال خلق روح التحدي في العمل وبناء علاقات قوية معهم، ويتم ذلك عبر اتصالات فعالة تعزز الروابط الثقافية بين المشاركين، مما يؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى أهداف مشتركة (الاسماعيل، 2019).

ووفقا لما يراه الباحث فإن التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية ليس مجرد أسلوب إداري، بل فلسفة قيادية متكاملة تقوم على تحويل العلاقة بين القائد والمرؤوسين من نمط الأوامر إلى شراكة إبداعية. فالقائد المحفز هنا لا يقتصر على تحديد الأهداف، بل يصبح خبيرا في تحويل التحديات إلى فرص ملهمة، وصانعا لرؤية مشتركة تدمج بين طموحات الأفراد وأهداف المؤسسة، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتقدير الذكي للإنجازات. كما أن نجاح هذا النهج يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تدمج بين المهارات القيادية الملهمة وأنظمة التحفيز الذكية. فالقائد هنا يتحول من موجه إلى ميسر وموصل للأفكار، يستخدم أدوات اتصال استثنائية لقراءة المشاعر التنظيمية وتحويل الطاقة الفردية إلى إنجازات جماعية، مما يخلق ديناميكية عمل إيجابية مستدامة تتجاوز الإنجازات الآنية إلى بناء مؤسسات قادرة على الابتكار والتجديد.

ويرى الباحث أن التحفيز الإلهامي يكتسب أهمية خاصة في الأجهزة الشرطية لما له من أثر بالغ في تعزيز الروح المعنوية، وترسيخ الالتزام بالمهمة الأمنية، وتوحيد الجهود نحو تحقيق رؤية مؤسسية مشتركة. ويتحقق هذا النمط من التحفيز من خلال قدرة القائد على بث الحماس في نفوس الضباط والأفراد، وتقديم رسالة أمنية ملهمة تتجاوز المهام اليومية إلى غايات عليا تتصل بالأمن المجتمعي والاستقرار الوطني. ويمارس القائد التحويلي التحفيز الإلهامي في الجهاز الشرطي من خلال التعبير الواضح عن رؤية استراتيجية ملهمة، تتسم بالطموح والارتباط الوثيق بالقيم الأمنية العليا. وعندما يربط القائد بين أداء الفرد وبين الأثر الإيجابي الذي يحدثه في المجتمع، فإنه يعزز الشعور بالفخر والانتماء، ويمنح الموظفين الشرطيين دافعا ذاتيا للانخراط في أدوارهم بفاعلية أكبر. فالفرد لا يعمل فقط من أجل تنفيذ التعليمات، بل يشعر أنه شريك في تحقيق أمن المجتمع

وصون القانون. كما يسهم التحفيز الإلهامي في رفع سقف التوقعات الإيجابية من الأداء، إذ يشجع القائد الأفراد على الإيمان بقدراتهم، والتفكير بطريقة غير تقليدية في حل المشكلات الأمنية، ومواجهة التحديات بروح المبادرة، والثقة في النجاح. ويقوم القائد في هذا السياق باستخدام لغة إيجابية، وشعارات تحفيزية، ورمزية مؤثرة تلهب الحماسة وتعزز الحافز الذاتي لدى أفراد الأجهزة الشرطية.

ويكتمل أثر التحفيز الإلهامي عندما يشعر العاملون في الجهاز الأمني بأنهم جزء من قصة نجاح جماعية، وأن لكل منهم دوراً محورياً في رسم مستقبل أكثر أمناً واستقراراً. فالقائد التحويلي لا يملأ الأوامر، بل يوقظ الدافع الداخلي ويجعل من الوظيفة الشرطية رسالة سامية تتجاوز البعد التنفيذي إلى بعد أخلاقي ووطني. وهكذا، فإن التحفيز الإلهامي في الأجهزة الشرطية لا يقتصر على الكلمات والخطابات، بل يتمثل في توفير بيئة تنظيمية ملهمة، وقيادة تعبر عن طموحات مؤسسية كبرى، وتمنح الأفراد الإحساس العميق بقيمة أدوارهم، ما ينعكس على الأداء، والانضباط، والقدرة على التكيف مع التحولات الأمنية والرقمية المتسارعة.

2.3.3.3 الاستثارة الفكرية:

تمثل الاستثارة الفكرية ركيزة أساسية في نموذج القيادة التحويلية، حيث تعمل كجسر يربط بين القدرات الكامنة للمرؤوسين والإنجازات الاستثنائية للمؤسسة. هذا البعد القيادي يتجاوز مجرد حل المشكلات إلى إعادة صياغة طريقة التفكير ذاتها، حيث يتحول الموظفون من مجرد منفذين إلى مفكرين إستراتيجيين ومبتكرين (التركي، 2022)

وتتطلب الاستثارة الفكرية من فلسفة عميقة تقوم على إيمان القائد بقدرات مرؤوسيه الكامنة التي تفوق ما يظهره في أدائهم اليومي. فهي لا تقتصر على تحفيز الإبداع في لحظات الأزمات، بل تسعى لتحويل التفكير الإبداعي إلى عادة يومية وممارسة مؤسسية. يقوم هذا النهج على مبدأ أن كل مشكلة تمثل فرصة ذهبية للتعلم والنمو، وأن كل موقف روتيني يحتمل عشرات الاحتمالات غير المستكشفة (الأعجم، وفتوح، 2021).

آليات تفعيل الاستشارة الفكرية:

1. إعادة صياغة المشكلات: حيث يقدم القائد التحديات بطرق ملهمة تثير الفضول الفكري، مثل تحويل مشكلة نقص الموارد إلى فرصة للابتكار في الكفاءة.
2. ثقافة التجريب: تشجيع الموظفين على اختبار أفكارهم الجريئة مع توفير شبكة أمان تسمح بالفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم.
3. الحوار الإستراتيجي: عقد جلسات حوارية منتظمة لاكتشاف الزوايا الخفية للمشكلات، حيث يطرح القائد أسئلة عميقة مثل "كيف يمكن أن نرى هذه المشكلة لو كنا شركة ناشئة؟"
4. التفكير المتعدد التخصصات: دمج وجهات نظر من تخصصات متنوعة لإثراء الحلول، مثل إشراك فريق التسويق في حل مشكلات الإنتاج (الإسماعيل، 2019).

التأثيرات التحويلية:

عندما تترسخ الاستشارة الفكرية في الثقافة التنظيمية، تشهد المؤسسة تحولات جذرية في:

- نمط اتخاذ القرارات: من المركزية إلى التشاركية.
- سرعة التكيف: مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية.
- جودة الحلول: من سطحية إلى جذرية.
- مستوى المشاركة: من التنفيذ إلى الاقتراح والتطوير (عبد الرحيم، 2018).

وتواجه تطبيقات الاستشارة الفكرية عدة معوقات منها:

- الخوف من التغيير لدى بعض الموظفين.
- ضغوط العمل اليومي التي تحد من التفكير الإستراتيجي.

- غياب أنظمة المكافآت على الأفكار الإبداعية (خزعل، وكاظم، 2021).

ويمكن التغلب على هذه التحديات عبر:

- تدريج عملية التغيير الفكري.
- تخصيص أوقات محددة للتفكير الإبداعي.
- ربط المكافآت بجودة الأفكار وليس فقط بالنتائج (خزعل، وكاظم، 2021).

ويرى الباحث أن الاستثارة الفكرية تمثل ركيزة محورية في القيادة التحويلية، حيث تتحول من مجرد أسلوب إداري إلى فلسفة تنظيمية شاملة، فهي لا تقتصر على حل المشكلات الآنية، بل تهدف إلى إعادة هندسة العقلية المؤسسية برمتها، وتحويل الموظفين من منفذين إلى شركاء في الابتكار، حيث يعتمد هذا النهج على ثلاث ركائز أساسية: تحفيز التفكير النقدي، وتوفير بيئة آمنة للتجريب، وربط الإبداع الفردي بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن وجهة نظر الباحث فإن تطبيق الاستثارة الفكرية أمامه عقبات جمة من أبرزها مقاومة ورفض التغيير الذي يبديه المنتسبون، والتركيز على الروتين اليومي، ولذا من المهم التغلب على هذه العقبات عبر العمل على: بناء أنظمة تقييم مرنة تقيس جودة الأفكار وأهميتها لا قيمتها، ثانياً: إنشاء حاضنات داخلية لدعم المبادرات الإبداعية، ثالثاً: ومن المهم تطوير قنوات اتصال أفقية تعزز تبادل المعرفة، بهذا تصبح الاستثارة الفكرية استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري والفكري للمؤسسة.

وأن تحقيق "الاستثارة الفكرية" في الأجهزة الشرطية يمثل ركيزة مهمة لتطوير الأداء المؤسسي وتحفيز منتسبي هذه الأجهزة على الابتكار والتحليل العميق للمواقف والتحديات الأمنية، فالقيادة التحويلية في هذا السياق تتجاوز الأوامر التقليدية والضبط الصارم لتفتح المجال أمام التفكير الحر، وإعادة النظر في النماذج التشغيلية السائدة، وتبني استراتيجيات أكثر مرونة وابتكاراً في التعامل مع الواقع الأمني المتغير. ويرى الباحث أن القائد التحويلي في المؤسسة الشرطية يمثل مصدر إلهام فكري للمرؤوسين من خلال طرح تساؤلات تحفزهم على التفكير النقدي

حول أسباب بعض الإجراءات المتكررة أو محدودية بعض النتائج، ويشجعهم على إعادة صياغة المشكلات الأمنية وتفكيكها وتحليلها باستخدام منهجيات علمية وإبداعية. هذه القيادة لا تكتفي بما هو قائم، بل تتحدى الفرضيات الضمنية والطرق الروتينية، وتدفع العاملين نحو تطوير حلول جديدة ومقاربات بديلة في ميدان العمل الشرطي، سواء في التحقيق، أو الدوريات، أو العلاقات المجتمعية. و أن الاستثارة الفكرية تتحقق عندما يسمح للضباط والأفراد بتقديم مقترحاتهم وتصوراتهم في بيئة تحترم حرية التعبير وتقدر التفكير المستقل، مما يشعرهم بأنهم فاعلون ومؤثرون في رسم مستقبل مؤسستهم. كما يعزز هذا البعد من خلال توفير فرص التدريب على أدوات التفكير التحليلي والنقدي، واعتماد تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية قائمة على المعطيات، لا على الحدس أو التكرار. كما ان القائد التحويلي في الأجهزة الأمنية لا يرى الخطأ مجرد إخفاق، بل فرصة للتعلم وإعادة التقييم، فيشجع العاملين على التجريب المدروس، ويتقبل احتمالات الفشل الجزئي كجزء من عملية الابتكار. كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تعزز من احترام الأفكار الجديدة، وتكافئ أصحاب المقترحات التطويرية، وتقدم النماذج الناجحة كقصص ملهمة لبقية الفريق. وفي النهاية، فإن الاستثارة الفكرية في الأجهزة الشرطية لا تعني فقط الإبداع النظري، بل تتجلى في إيجاد حلول واقعية تساهم في تحسين الأداء الأمني، وتقوية العلاقة مع المجتمع، ورفع كفاءة الاستجابة للتهديدات الحديثة. إنها تحول المؤسسة من جهاز تقليدي منفذ إلى منظمة أمنية مرنة، متجددة، وواعية فكريا.

2.3.3.4 القيادة بالقوة:

يمثل القائد القوة حجر الزاوية الأساسي في القيادة التحويلية، حيث تتعدى أهميته مجرد إصدار التوجيهات والمهمات إلى تجسيد القيم والمبادئ والأخلاق في كل عمل وسلوك، إذ إن هذا البعد القيادي لا يقتصر على كونه مجموعة من الخطابات الملهمة أو الشعارات البراقة، بل يتعداه لأكثر من ذلك، حيث يمثل الممارسة اليومية الثابتة التي تعمل على الدمج بين المبادئ الأخلاقية المختلفة وكذلك الكفاءة المهنية للمنتسبين، فالقائد

التحويلي الملهم، هو ذلك القائد الذي يعتبر مصلحة المؤسسة والمنتسبين أهم من مصلحته الشخصية، ويكون هو مصدر الثقة والاحترام من خلال التزامه العميق بقيم النزاهة والانضباط.

في عالم المؤسسات اليوم، يتعدى مفهوم القيادة التحويلية من مجرد الالتزام بالمبادئ التقليدية إلى تبني ثقافة التطور والرقى الدائم، حين يلتزم المسؤول بمبادئه التي ينادي بها، ويظهر انفتاحا على التعلم من تجاربه، فإنه بذلك يصنع منظومة عمل مميزة، إن هذه المنظومة تشجع على الابتكار وتتقبل المخاطرة المحسوبة؛ لأنها تفهم أن دور القيادة ليس تحقيق المثالية المطلقة، بل تمكين النمو الجماعي، فها هنا لا يقدم المسؤول حولا نمطية، بل يشارك فريقه في استكشاف الحلول المبتكرة، مما يعزز روح التعاون ويطلق الطاقات الإبداعية (التركي، 2022).

وتكتمل صورة القائد القدوة عندما يدمج بين القدوة الأخلاقية والقدوة الفكرية، ففي عصر التغيرات المتسارعة يصبح دور القائد التحويلي هو بناء مناعة تنظيمية ضد الجمود الفكري، وهذا لا يتحقق إلا عندما يتحول القائد نفسه إلى نموذج للفضول المعرفي، والمرونة الذهنية، والشجاعة في تبني الأفكار الجديدة، فقدوة القائد الفكرية تظهر عندما يجعل من كل تحدٍ فرصة للتعلم، ومن كل أزمة معملا للابتكار، دون أن يفقد البوصلة الأخلاقية التي تضمن أن تكون هذه الاستشارة الفكرية في خدمة الصالح العام (التركي، 2022).

ويرى الباحث أن القائد الناجح هو الذي يمتلك قلب المعلم وعقل المفكر وروح المرشد، لا يخاف من الاعتراف بأخطائه، لأنها تصبح دروسا لفريقه، ولا يتكبر عند النجاح، بل يحوله إلى فرصة لرفع الآخرين معه، فالقيادة الحقيقية لا تقاس بعدد الأوامر التي تنفذ، بل بعدد الأشخاص الذين يصبحون أفضل بسببها. وعلاوة على ذلك فإن القائد العظيم لا يبني نجاحه وحده، بل يخلق جيلا جديدا من القادة الذين يحملون القيم نفسها، لكن بأسلوبهم الخاص، فهكذا تبني المؤسسات العظيمة: ليس بالتعليمات الصارمة، بل بالثقة المتبادلة، والرؤية المشتركة، والإيمان بأن كل فرد في الفريق قادر على الإبداع إذا منح الفرصة والدعم، فالقيادة ليست كمالا، بل التزام دائم

بالنمو للذات وللآخرين، وهذا بالضبط ما يجعلها مسيرة تستحق أن تحكى. كما يرى الباحث أن "القيادة بالقوة" تشكل الأساس الأخلاقي والعملي الذي تبنى عليه العلاقة بين القائد والأفراد في الأجهزة الشرطية، فالقائد الذي يقود بقوته لا يكفي بإصدار التعليمات أو توجيه الآخرين، بل يجسد في سلوكه اليومي القيم والمبادئ التي يريد ترسيخها في بيئة العمل، ما يعزز المصداقية والثقة والانضباط الطوعي لدى المرؤوسين من أفراد الأجهزة الشرطية. ويتحقق هذا النمط القيادي في الأجهزة الشرطية من خلال تمسك القائد بالانضباط الذاتي، واحترام القانون، والعدالة في التعامل، والنزاهة في اتخاذ القرارات، والالتزام بمعايير السلوك المهني، سواء في المهمات الميدانية أو في إدارة العمل الإداري. ويؤكد الباحث أنه عندما يرى الأفراد أن قائدهم يطبق نفس المعايير التي يطالبهم بها، يشعرون بالعدالة ويزداد ولاؤهم المؤسسي، ويصبحون أكثر التزاما وانضباطا. ويرى الباحث أن القيادة بالقوة يمكن تعزيزها في البيئة الأمنية عندما يتواجد القائد في الخطوط الأمامية خلال الأزمات أو العمليات الحساسة، ويتحمل المسؤولية مع أفراد وحدته، مما يغرس فيهم روح الفريق ويحفزهم على الأداء بروح المبادرة والتضحية. ويعني ذلك أن القائد لا يختبئ خلف مكتبه أو سلطته، بل يكون حاضرا في الميدان، مشاركا في التحديات، ممثلا حيا للقيم التي يسعى لترسيخها. وتظهر هذه القيادة كذلك في الطريقة التي يعامل بها القائد مرؤوسيه وزملاءه؛ إذ يتعامل معهم باحترام، ويصغي إليهم، ويقدر مساهماتهم، ويحرص على العدالة والشفافية في إدارة الموارد والفرص. مثل هذه السلوكيات تنمي بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام المهني، وتسهم في بناء ثقافة مؤسسية ترتكز على الولاء والالتزام. ويؤكد الباحث أن أثر القيادة بالقوة لا يكتمل إلا إذا التزم القائد بالاتساق بين القول والفعل، فالتناقض بين ما يعلن وما يمارس يضعف التأثير القيادي ويفقده شرعيته. أما حين تتطابق الأقوال مع الأفعال، يصبح القائد مصدر إلهام ومثالا يحتذى به، وتتحول القيادة إلى عملية تربوية تنظيمية تبنى الشخصية المهنية المتكاملة لرجل الأمن. وبالتالي، فإن القيادة بالقوة في الأجهزة الشرطية ليست مجرد سلوك فردي، بل هي ممارسة استراتيجية تسهم في بناء جهاز أمني

محترف، قائم على الثقة والانضباط والمسؤولية المشتركة، وقادر على التكيف مع التحديات الأمنية والمجتمعية المتغيرة بثقة وفاعلية.

2.3.3.5 الاعتبارات الفردية:

إن الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية هي تلك الفلسفة القيادية المتكاملة التي تعمل على إعادة تعريف العلاقة وتوضيحها بين القائد ومروسيه، بحيث تتحول هذه العلاقة من مجرد علاقة عمل تقليدية روتينية إلى شراكة حقيقية وتنمية متبادلة للطرفين، فهي الركيزة الأساسية في النموذج القيادي، بحيث لا تقتصر على مجرد مراعاة الفروق الفردية للأفراد، بل تمتد لتكون منهاجاً شاملاً لإدارة المواهب وتنمية القدرات، فالقائد التحويلي الفعال لا يقتصر دوره بتوزيع المهام وفقاً للمهارات الظاهرة، بل يغوص في أعماق كل شخصية من المنتسبين ليكتشف الطاقات الكامنة، ويعمل على صقلها عبر خطط تطويرية مخصصة، حيث إنّها عملية ديناميكية مستمرة تبدأ بفهم دقيق لاحتياجات كل فرد نفسياً ومهنياً، وتمر بمراحل التوجيه الذكي والتمكين التدريجي، لتصل إلى تحقيق التكامل بين الطموحات الشخصية والأهداف التنظيمية (الغامدي، 2020).

إن تطبيق الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية يتطلب توفر نظاماً مؤسسياً متكاملًا حيث يبدأ بتصميم أدوات خاصة لتقييم وتحليل الشخصيات والميول المهنية، ومن ثم إنشاء قنوات اتصال مفتوحة تتيح تبادل الآراء والمقترحات، وانتهاءً ببناء منظومة تحفيز مرنة تعمل على تلبية التوقعات المتنوعة، أما في الممارسة العملية فإنه يظهر هذا النهج من خلال الجلسات الفردية المنتظمة للتوجيه والتي لا تقتصر على متابعة الأداء فحسب، بل تتجه إلى أبعد من ذلك، حيث مناقشة التحديات الشخصية ووضع خطط التطوير، كما يتمثل في سياسات التفويض الذكي التي تضع في عين الاعتبار مراحل النضج المهني لكل فرد، بحيث يمنح القائد صلاحيات متدرجة تتوافق مع نمو الخبرات وتطور المهارات للعاملين دون إغفال دور البيئة الداعمة التي توفر مساحات آمنة للتجربة والخطأ، مع أنظمة دعم تمنح الثقة اللازمة للمبادرات الفردية (الشريف، 2021).

ويواجه تطبيق الاعتبارات الفردية تحديات جمة، أبرزها صعوبة الموازنة بين متطلبات العدالة التنظيمية وضرورات التخصيص الفردي، فكيف يمكن للقائد أن يوزع الفرص بعدالة ، في حين يعامل كل فرد بشكل مختلف؟ هنا تبرز أهمية الشفافية في معايير التقييم، ووضوح آليات التقدم الوظيفي، كما أن التكلفة العالية للبرامج الفردية تشكل عائقاً، مما يستدعي تبني حلول إبداعية مثل التعليم التشاركي والتوجيه، ويبقى التحدي الأكبر في تحويل هذه الممارسات من مجرد مبادرات فردية للقائد إلى ثقافة مؤسسية راسخة، وهو ما يتطلب دعم الإدارة العليا وربطها بإستراتيجيات إدارة المواهب وأنظمة الحوافز الشاملة (الأعجم، وفتوح، 2021).

وفي المؤسسات التي تتخذ نهجاً فردياً مميزاً في التعامل مع موظفيها، تحدث تغيرات عميقة تتجاوز الأرقام والمؤشرات، فمن المهم أن يتحول العمل من مجرد مهام روتينية إلى مساحة للإبداع عندما يشعر كل فرد بأنه مسموع ومقدر، فالجوهر هنا ليس في السياسات المكتوبة، بل في الممارسات اليومية التي تجعل الموظف يدرك أن نموه الشخصي هو جزء أساسي من إستراتيجية المؤسسة، فالنتيجة هي فريق متماسك يقدم أفكاراً خارج الصندوق، قادة طبيعيون يبرزون في الأزمات، وبيئة عمل يشعر فيها الجميع بأنهم شركاء في النجاح، فهذه ليست نظريات إدارية، بل حقائق عايشتها عندما أفسح المجال لمواهب الفريق أن تظهر وتنمو، فالفرق بين مؤسسة تعمل ومؤسسة تزدهر يكمن في هذه التفاصيل الإنسانية التي تحول السياسات إلى ممارسات حية (علي، 2018).

جدول رقم (1) يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية		السمات المصاحبة
التأثير المثالي:		-الرؤية -الثقة -الاحترام -الصدق -مشاركة المخاطر -التكامل -القوة
الحفز الإلهامي:		-الإلهام -الاتصالات -الالتزام بالأهداف

-الرؤية -النصح والإقناع	
-المرونة -حل المشاكل -الإبداع -التدريب	التحفيز الفكري:
-الاهتمام الشخصي -المساواة -المتابعة -الاستماع -التمكين	الاعتبارات الفردية:

المصدر : إعداد الباحث

وفي إطار القيادة التحويلية، أن بعد "الاعتبارات الفردية" من الركائز الجوهرية التي تعزز فعالية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وتسهم بشكل كبير في تحسين أداء أفراد الأجهزة الشرطية، وتحقيق الانسجام داخل هذه الأجهزة، ويقصد بهذا البعد قدرة القائد على مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، والتعامل معهم بوصفهم أشخاصا يمتلكون احتياجات ودوافع وتطلعات مهنية وإنسانية مختلفة، وليسوا مجرد أدوات تنفيذية موحدة. ويرى الباحث أن "الاعتبارات الفردية" تتحقق في البيئة الشرطية عندما يتبنى القائد أسلوبا إداريا إنسانيا، يركز على فهم ظروف الأفراد، وتقدير احتياجاتهم، ودعم نموهم المهني والشخصي، من خلال الاستماع الفعال، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتصميم فرص التدريب والتطوير بحسب إمكانيات كل فرد. إذ لا يمكن تحقيق الولاء والانضباط الفعال ما لم يشعر رجل الأمن بأن قيادته تهتم به كإنسان، وتقدر جهوده، وتسعى لتنمية قدراته وتحقيق توازنه المهني والنفسي. كما يظهر هذا البعد من خلال مراعاة القائد لظروف العمل الصعبة التي قد يواجهها أفراد الجهاز، مثل الضغوط النفسية، أو ساعات العمل الطويلة، أو التعرض لمواقف حرجية، ومن ثم اتخاذ قرارات مرنة وإنسانية تراعي الجوانب الاجتماعية والصحية، وتخفف من آثار الإرهاق والتوتر. ويعكس ذلك فهما عميقا لطبيعة العمل الأمني المعقدة، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية تقدر الإنسان ولا تستهلكه. ويرى الباحث أن القائد التحويلي يدعم "الاعتبارات الفردية" من خلال التمكين، ومنح الثقة، وتكليف الأفراد بمهام تتناسب مع قدراتهم وميولهم، وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة. كما يقوم بتوفير فرص التوجيه الفردي لتعزيز مهاراتهم

القيادية، وتحقيق نمو مهني متوازن، ينعكس على جودة الأداء المؤسسي في الجهاز. ويؤكد الباحث أن الاعتراف بالفردانية المهنية داخل الأجهزة الشرطية لا يتعارض مع طبيعة النظام والانضباط، بل يعزز من فاعليتهما عندما يشعر كل فرد أنه محل اهتمام وتقدير. فالفائد التحويلي لا يدير أفرادا فقط، بل يستثمر في طاقاتهم، ويزرع فيهم الثقة، ويقودهم من خلال دعمهم شخصيا ومهنيا، مما يخلق بيئة أمنية أكثر تماسكا وإنسانية واحترافا.

2.3.4 أهمية القيادة التحويلية: تكمن أهمية القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين وإنجاز المهام المنوطة بهم، ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية، وذلك لمواجهة الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة، وزيادة الجهد المبذول لتحقيق النجاح، وقد لخصت الدراسات أهمية القيادة التحويلية فيما يأتي: (الردادي، 2014):

- **تمكين الأفراد:** إن القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأفراد من خلال تطوير وتعزيز مهاراتهم ورفع مستوى ثقتهم بأنفسهم؛ مما يساعد على إيجاد فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
- **إحداث تغيير جوهري:** تحدث القيادة التحويلية تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وقيمهم، مما يعزز من أدائهم وولائهم للمؤسسة.
- **تغيير الثقافة والمعتقدات:** تسهم القيادة التحويلية في تغيير ثقافة المؤسسة ومعتقداتها، ووضع قيم ومعايير جديدة تدعم الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- **تعزيز القدرة على التكيف:** تجعل القيادة التحويلية المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات من خلال نسق متكامل ومتربط.

ومن خلال تجربة الباحث ومعايشته فإنه يرى أن القيادة التحويلية تؤدي دورا مهما محوريا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات من خلال تحفيزهم، وتطوير مهاراتهم، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وثقافة المؤسسة، ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تستمد قوتها من التفاعل الديناميكي بين القادة والتابع، حيث تعد حاجات

الأتباع وقيمهم وأخلاقهم محورا أساسيا في هذا النموذج القيادي، وتقوم هذه القيادة على مبادئ رئيسية تشمل بناء رؤية ملهمة، وصياغة أهداف إستراتيجية، وخلق ثقافة مؤسسية مشتركة، مع التركيز على رفع سقف التوقعات الأدائية لجميع الأطراف. كما تهتم بتوفير بيئة عمل تعزز المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجع حل المشكلات بطرق تعاونية ومنهجية.

2.3.5 مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهلر (Koehler) وبانكوسكي (Pankowski) (2011) مبادئ القيادة التحويلية، وهي كما يأتي:

1. **النظر للمنظمة كنظام:** يعتبر القائد التحويلي المنظمة كنظام يتكون من عدة عناصر مترابطة، ودوره ينصب على تحسين التفاعلات بين الأفراد وتحسين العمليات الإدارية، ويهدف القائد إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
2. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** تعني الإستراتيجية خطة عمل لتحقيق أهداف المنظمة، ويعمل القائد التحويلي مع الآخرين لتحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على كيفية استغلال الموارد البشرية والقيم والبناء التنظيمي والرؤية والرسالة، ويجب أن تصل هذه الإستراتيجية إلى جميع المعنيين لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
3. **تأسيس نظام إداري:** يعني ذلك إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمنظمة، مع اعتبارها كنظام متكامل. يتطلب هذا استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** يقوم القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإدارة والمنتسبين، بما في ذلك تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، ويحتاج الجميع إلى الإرشاد والتوجيه ليكونوا قادرين على المساهمة بفعالية في تحسين الأداء الإداري.

5. **تمكين الأفراد:** يمنح القائد التحويلي المنتسبين معه حرية اختيار الطريقة التي يعتقدون أنها مناسبة لتطوير

العملية الإدارية وتحسينها بشكل مستمر، ويمكن أن يتم ذلك بشكل فردي أو من خلال العمل الجماعي.

6. **تقييم العمليات الإدارية:** يقوم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والأنشطة والنتائج بشكل مستمر، ويركز

على مؤشرات الجودة ويجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية لضمان الإحاطة بها.

7. **التقدير والمكافأة:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد

والوقت ويعملون من أجل المصلحة العامة، ويقوم بمكافأتهم بشكل مناسب.

8. **التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الفعالية، فهو يعي أن

مسؤوليته تشمل إحداث التغيير المستمر في العمليات الإدارية وتشجيع الآخرين على تطوير أنفسهم وتحسين

العمليات بشكل مستمر.

ويمتلك القادة التحويليون قدرة فريدة على إحداث تغيير جوهري في أفراد فريقهم، حيث يجمعون بين النزاهة

الأخلاقية والحكمة الإدارية، من خلال خبرتي في العمل مع مختلف أنواع القيادات، لاحظت أن هؤلاء القادة

لا يكتفون بتوجيه المرؤوسين، بل يستثمرون في تطويرهم بشكل شامل؛ إذ إنهم يبنون جسور الثقة من خلال

الاهتمام الحقيقي باحتياجات الفريق، ويخلقون رؤية مشتركة تتحول إلى دافع داخلي لدى الجميع، ما يميزهم

حقا هو قدرتهم على تحويل بيئة العمل إلى مساحة للإبداع، حيث يشعر كل فرد بأنه شريك في القرار وليس

مجرد منفذ، ولقد رأيت كيف يحول هؤلاء القادة التحديات إلى فرص للنمو، ويعيدون صياغة مفهوم القيادة من

"إصدار الأوامر" إلى إطلاق الطاقات، فهذه هي الفلسفة القيادية.

ويؤكد الباحث أن القائد التحويلي يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات السلوكية والأخلاق العالية، ويجب أن

يهتم باحتياجات المنتسبين وأهداف المؤسسة على حد سواء، وأن يمتلك رؤية جديدة ومبتكرة تشجع المنتسبين

على تطبيقها، ويسعى القائد إلى تحقيق التطوير المطلوب ويحفز المنتسبين على الابتكار.

ويؤكد الباحث أن مبادئ القيادة التحويلية تمثل إطاراً متكاملًا لإدارة المنظمات الحديثة، لكنه يرى ضرورة التكيف مع الواقع العملي، فمبدأ النظرة الشمولية للمنظمة يحتاج أدوات تحليلية دقيقة لتفعيله، في حين يتطلب التمكين الفعال موازنة دقيقة بين الحرية والمساءلة، كما يبرز التحدي الأكبر في تحقيق التغيير المستمر دون إثقال كاهل الموارد البشرية والمادية، مما يستدعي تبني منهجيات مرنة تعزز القدرة التكيفية مع الحفاظ على الاستقرار التنظيمي.

وفي عالم القيادة الحديث، لم يعد يقتصر النجاح يقاس بالقرارات الفردية أو الخطط النظرية بل بقدرتنا على تحويل الأفكار إلى ممارسات يومية ملموسة، فمن خلال عملي الميداني في جهاز الشرطة أدركت أن النموذج القيادي الفعال يجب أن يجمع بين الإلهام التحويلي والواقع العملي، فنستطيع تحقيق ذلك عبر ثلاث خطوات أساسية: استخدام التقنيات الذكية لجعل عمليات التقييم أكثر دقة وشفافية، تطوير مقاييس أداء ذكية تربط بين السلوكيات القيادية والنتائج التنظيمية، وأخيراً تبني أسلوب قيادة مرنة يتكيف مع ثقافة المؤسسة وطبيعة فريق العمل، لكن الأهم - كما علمتني التجربة - أن هذه المبادئ تبقى حبراً على ورق ما لم تتحول إلى عادات يومية وسلوكيات ملموسة يمكن قياس أثرها وتطويرها باستمرار، فالنجاح الحقيقي يكمن في تلك اللحظة التي يتحول فيها المبدأ النظري إلى ممارسة عفوية في تعاملات القائد اليومية مع فريقه.

2.3.6 عناصر القيادة التحويلية: أورد قنديل (2010) ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية،

هي:

- **التغيير:** تعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية، حيث يتوجب على القائد التحويلي وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات المستقبلية، كما يجب أن يقدم أفكاراً جديدة للتطوير وتحسين أساليب وطرق العمل، مستمداً من قدراته الابتكارية والإبداعية لتحقيق التفوق والريادة.

• **الإبداع:** تعتمد القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل المشكلات المعقدة التي تواجهها، ويؤمن القائد بأن الابتكار والتجديد هما جوهر عملية الإبداع، كما يوفر القائد البيئة المناسبة لخلق الإبداع.

• **روح المخاطرة:** يتميز بالقدرة على الخوض في المغامرات والتحديات، والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقيد، كما يقبل الأفكار من الآخرين ويحب الاستطلاع والتفكير الإبداعي.

○ تساعد هذه الأساليب على تنمية أساليب التفكير الإبداعي لدى المنتسبين وتعزيز قدراتهم على الاقتراحات الإبداعية والتطويرية، مما يعزز القدرات التنافسية للمنظمة، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

وفي صميم القيادة التحويلية الناجحة تكمن ثلاثية أساسية: التغيير الجذري، والإبداع كثقافة، والشجاعة المحسوبة في المخاطرة، ينجح القائد في تحويل نظرة فريقه للتغيير من مصدر تهديد إلى فرصة للنمو، أما الإبداع، فليس مجرد موهبة فردية عابرة، بل بيئة متكاملة يصنعها القائد الذكي الذي يحول الفشل إلى دروس والأفكار الجريئة إلى مشاريع ناجحة.

ولكن التحدي الأكبر يظل في الموازنة الدقيقة بين المخاطرة المدروسة والمسؤولية، فالقائد التحويلي الفعال هو من يمتلك الشجاعة لخوض المجهول، مع الحكمة الكافية لقياس العواقب، كما أشار قنديل (2010)، هذه العناصر لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل معا كنسيج واحد، حيث يغذي الإبداع روح المخاطرة، ويخلق التغيير فرصا جديدة للإبداع، في دائرة متكاملة من النمو والتطور التنظيمي. النجاح هنا لا يقاس بالنتائج الفورية، بل بقدرة القائد على تحويل هذه المبادئ إلى ممارسات يومية تثمر عن تحول حقيقي في أداء الفريق وثقافة المؤسسة.

وعلى الرغم من أهمية هذه العناصر، يحذر الباحث من عدة تحديات عملية في تطبيقها، فالتغيير المستمر قد يؤدي إلى إرهاق المنتسبين إذا لم يدار بحكمة، والإبداع قد يصطدم بالبيروقراطية التنظيمية، وروح المخاطرة قد تتحول إلى تهور بدون ضوابط، ويقترح الباحث لذلك تبني نموذج "القيادة التحويلية الواقعية" الذي يجمع بين هذه العناصر وبين إدارة المخاطر، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار المدروس، وتوازن بين المغامرة والحذر، وتدمج التغيير مع الاستقرار النفسي للمنتسبين، كما يؤكد على أهمية أن تكون هذه العناصر مبنية على أساس من القيم الأخلاقية والشفافية لضمان نجاحها على المدى الطويل.

2.3.7 القائد التحويلي: يتميز القائد التحويلي بقدرته الفريدة على إلهام مرؤوسيه وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المصلحة الجماعية، فهو يمتلك مهارات استثنائية تمكنه من إحداث تأثير عميق في أفراد فريقه، إذ يعمل على تنمية حماسهم وثقتهم بأنفسهم، مما يعزز ولائهم للمؤسسة ويدفعهم لبذل جهود استثنائية لتحقيق الأهداف المشتركة (آدم وآخرون، 2021).

ويظهر القائد التحويلي سمات قيادية متميزة تجعله قدوة يحتذى بها، حيث يتمتع بجاذبية شخصية وقدرة على التأثير، إلى جانب امتلاكه رؤية إستراتيجية عميقة وأسلوب تفكير إبداعي غير تقليدي، فهو يعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على نظام قيمى وأخلاقي رفيع، مع التركيز على احترام الجوانب الإنسانية والخصائص الفردية لكل عضو في الفريق (المبيضن، 2023).

ويعمل القائد التحويلي على تعزيز المشاعر الإيجابية داخل المنظمة، فهو يحرص على بناء الثقة المتبادلة وتشجيع روح التعاون بين أفراد الفريق، كما يهتم بنشر ثقافة التقدير والاعتراف بالإنجازات، مع التركيز على مبدأ المكافأة العادلة، هذا الأسلوب القيادي لا يهمل مصلحة المرؤوسين لصالح المؤسسة، بل يسعى لتحقيق التوازن بينهما، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي والأداء العام (آدم وآخرون، 2021).

ويمكن تعريف القائد التحويلي على أنه ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية ملهمة وقدرة استثنائية على تحفيز الآخرين لتجاوز حدود التوقعات التقليدية، فهو لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يعمل على تحويل قناعاتهم وقيمهم وسلوكياتهم من خلال إثارة الدوافع الذاتية لديهم، ويتميز هذا القائد بقدرته على خلق بيئة عمل تحفيزية تنمي الإبداع وتعزز الانتماء التنظيمي (الأضم، 2021).

ويرى الباحث أن القائد التحويلي يمكن تعريفه على أنه ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية ملهمة وقدرة استثنائية على إحداث تغيير جذري في أفراد فريقه ومؤسسته، لا من خلال السلطة الرسمية، بل عبر التأثير القيمي والعاطفي والفكري، فهو لا يقتصر على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل يعمل على تحويل قناعات رؤوسه وسلوكياتهم ليتجاوزوا حدود التوقعات التقليدية، ويصبحوا شركاء فاعلين في صنع التميز التنظيمي.

2.3.8 خصائص القيادة التحويلية: تتسم القيادة التحويلية الناجحة بقدرة القائد على اتخاذ المبادرات اللازمة لإحداث التغيير الإيجابي، ويجب عليه تحدي الأوضاع القائمة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق التحسين، ويتحمل مسؤولية المخاطر المرتبطة بعملية التغيير، مع تعزيز مشاركة جميع أفراد المنظمة لضمان نجاح التغيير المطلوب، حيث يتميز القائد التحويلي بمجموعة من الصفات التي تجعله فريداً في أدائه القيادي، هي: (المبيضين، 2022)

1. الثقة المتبادلة والتمكين: يعتمد نجاح القائد التحويلي على وجود أساس متين وقوي من الثقة المتبادلة وذلك على أبعاد مختلفة: حيث يجب أن يثق في قدراته الذاتية أولاً، ثم يعمل على نقل هذه الثقة إلى فريقه عبر ممارسات عملية، يتمثل ذلك في تفويض الصلاحيات الحقيقية التي تمنح المرؤوسين فرصة حقيقية لإثبات جدارتهم، والمشاركة الفعالة في صنع وعمل القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في مسار المؤسسة، كما يحرص على خلق بيئة عمل آمنة تعزز المبادرات الفردية، وتقدر تحمل المسؤولية، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء لدى جميع أعضاء الفريق.

2. **الشجاعة في تحمل المخاطر:** القائد التحويلي هو القائد الذي لا يرى في المخاطر عقبة توقف المسير وتعطله، بل يرى في ذلك فرصة ذهبية لإثبات الجدارة وصناعة التميز، فمن خلال عملي في مجال القيادة، تبين لي أن فن إدارة المخاطر هو ما يفرق بين القائد العادي والقيادي الاستثنائي، حيث أنهم يمتلكون شجاعة نادرة تختلف عن التهور، فهي شجاعة مدروسة تقوم على أسس متينة: فهو يمثل رؤية إستراتيجية ثاقبة تحوّل التحديات إلى سلّم للارتقاء، فمن تحليل عميق للإيجابيات والسلبيات بموضوعية، إلى إبداع لا يعرف الجمود في إيجاد الحلول، وكذلك وجود تخطيط متقن يضع السيناريوهات البديلة، مع متابعة دقيقة تحوّل كل خطوة إلى كنزٍ من الخبرات، والأجمل أن هذا القائد لا يخوض المعركة وحيدا، بل يجعله فريقه شريكا في الرحلة، فيحوّل التحدي إلى فرصة للتعلّم الجماعي، ويزرع ثقافة تنظيمية تتقبّل المخاطرة المحسوبة كأسلوب حياة، وتؤمن أن كل تجربة جديدة هي خطوة نحو التميز فهكذا تبني المؤسسات العظيمة.

3. **النزاهة والاتساق السلوكي:** القائد التحويلي الفعّال لا ينفصل قوله عن فعله، بل يصنع تماسكا عضويا بين المبادئ والممارسة، ففي تجربتي مع فرق العمل لاحظت أن هذا الاتساق بين الخطاب والسلوك هو ما يبني مصداقية حقيقية لا تتزعزع، فعندما يكون القائد شفافا في قراراته، عادلا في تقييماته، صادقا في تواصله، فإنه لا يحتاج إلى بذل جهد لإقناع فريقه بجدوى التغيير، فهذا النموذج الحيوي يخلق بيئة تنظيمية صحية تنخفض فيها التوترات وتزدهر فيها المبادرات.

4. **فنون الاتصال الفعال:** يتميز القائد التحويلي بقدرة لغوية استثنائية وإدراك عميق لآليات التأثير الفعال، فهو لا يكتفي بإتقان مهارات الحديث، بل يتقن فن الإنصات العميق الذي يمكنه من فهم ما وراء الكلمات، ويعرف كيف يصوغ رسائله ببراعة، فيختار المفردات المناسبة لكل سياق وشخصية، مستخدما لغة جسد تعكس ثقته وصدقه، وما يجعله فريدا هو قدرته على تبسيط المعقد دون تفريغه من مضمونه، وتحويل كل حوار إلى فرصة للتعلّم المشترك، وهذه المهارات التواصلية المتكاملة تسهم بشكل مباشر في تعزيز التفاهم

وتقليل التوترات داخل الفريق، مما يخلق بيئة عمل متناغمة تزدهر فيها الأفكار وتتحقق فيها الأهداف بكفاءة عالية.

5. **التركيز الإستراتيجي:** في عصر التشتت الرقمي، يبرز القائد التحويلي كمنارة تركيز في بحر من الملهيّات. ما يميزه ليس تعدد المهام، بل حكمته في انتقاء ما يستحق الاهتمام، فالقادة يمسون بخيطين دقيقين في أن واحد: الرؤية الإستراتيجية الشاملة مع الاهتمام بالتفاصيل المحورية، ويعرفون كيف يوزعون طاقتهم كفنّان يرسم لوحته، فيمنحون كل مشروع حقه من التركيز دون إهمال الآخر، فهذه البراعة في إدارة الأولويات لا تأتي من فراغ، بل من فهم عميق لمعادلة النجاح؛ فالتركيز على القيمة لا الكمية، وعلى الجوهر لا المظهر، فهي مهارة تتحول مع الوقت إلى عادة، ثم إلى سمة شخصية تميز القادة الاستثنائيين الذين يصنعون الفارق وسط ضجيج العالم.

6. **الذكاء العاطفي والتعاطف:** يفوق القائد التحويلي في ذكائه العاطفي، حيث يقرأ مشاعر فريقه بدقة، ويفهم دوافعهم الخفية، ولا يكتفي بمتابعة الإنجازات العملية، بل يهتم بالحالة النفسية للمنتسبين، ويعزز قيمة العمل لدى كل فرد، ويجعل الجميع يشعرون بأهمية مساهماتهم، وينمي روح التعاون عبر بناء جسور الصداقة الاحترافية، ويرفع المعنويات بأساليب تحفيزية ذكية، فهذا التعاطف الحقيقي – وليس المصطنع – هو ما يخلق الولاء التلقائي ويدفع الفريق لبذل أقصى جهد.

ويعمل القائد التحويلي على رفع مستوى المنتسبين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، فهو يعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم في إطار العمل، مما يمكنهم من أن يصبحوا قادة يحققون إنجازات أعلى مما كانوا يتوقعون، القيادة في هذا النمط لا تهتم بالمحافظة على الوضع القائم، بل تسعى إلى التطوير والتغيير المستمر، وقد ذكر ماهر (2009) صفات أخرى للقيادة التحويلية، وهي كالآتي:

1. **الثقة بالنفس:** تشير هذه الصفة إلى اعتداد القائد بنفسه وقدراته ومهاراته، مما يعمل على زيادة الثقة الشخصية لديهم، وكذلك تنتقل هذه الثقة من القائد إلى المرؤوسين، مما ينتج عنه ثقة مطلقة في القائد.
2. **البصيرة والرؤية:** يمتلك القائد التحويلي بصيرة ورؤية واضحة للمستقبل تعمل على مساعدته على اتخاذ قراراته المستنيرة المبنية على العلم والرؤية.
3. **الرغبة في التغيير:** يتميز القائد التحويلي بحبه للتغيير، حيث ينظر إليه من قبل مرؤوسيه كأدوات للتغيير.
4. **القدرة على تحليل الموقف:** يتميز القادة التحويليون بمقدرتهم على تحليل المواقف بطرق جيدة، حيث يقومون بدراسة وتحليل البيئة المحيطة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات، مما يساعد في تحديد الرؤية القيادية
5. **الحساسية لمشاعر المرؤوسين:** القائد التحويلي يكون قادرا على الاستماع للمرؤوسين وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة، ويتم ذلك من خلال عقد عدد من الاجتماعات والمقابلات بشكل منتظم.
6. **قوة عالية على تحديد المشاكل وطرق حلها:** يعمل القائد التحويلي على مناقشة مشاكل العمل مع المرؤوسين ويحدد طرق الحل الصحيحة لكل مشكلة.
7. **إثارة حماس ودافعية المرؤوسين:** يستطيع القائد تحفيز مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام تعبيرات ومصطلحات ملهمة، واستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز تحفيزية.

فإن أبرز خصائص القائد التحويلي، هي: (آدم وآخرون، 2021)

1. **التمكن من الإلهام:** يعمل القائد التحويلي على بناء علاقات وثقة متبادلة، ويعمل على استخراج أفضل ما لدى أفراد فريقه من خلال كلمات تحفيزية ورؤية واضحة للمستقبل.

2. **الاستشارة الفكرية:** يعمل القائد التحويلي على تشجيع التفكير النقدي والإبداعي لدى المرؤوسين، ويتحدى

الأوضاع الراهنة بأساليب بناءة تدفع نحو التميز.

3. **الاهتمام الفردي:** يعطي القائد التحويلي اهتماما شاملا خاصة باحتياجات لكل فرد واهتماماته، ويبني

لديهم روحا قوية لتنمية مهاراتهم بشكل مستمر.

4. **النزاهة والقُدوة:** يتحلى القائد التحويلي بأخلاقيات عالية وسلوكيات يقتدى بها، مما يجعله نموذجا يلهم

الآخرين.

تشكل القيادة التحويلية نموذجا قياديا حيويا أثبتت الدراسات الحديثة فعاليتها في تعزيز الإبداع ودفع عجلة الأداء

التنظيمي، كما أشار المبيضين (2022) وماهر (2009)، فإن نجاح هذا النموذج يرتكز على مزيج متكامل

من السمات الشخصية للقائد ومهاراته الإدارية، حيث تتحول القدرة على بناء الثقة وإدارة المخاطر بجرأة مدروسة

وممارسة التواصل الفعال من مجرد مفاهيم نظرية إلى أدوات عملية تخلق بيئة عمل ديناميكية.

غير أن التطبيق الفعلي لهذه المبادئ قد يصطدم بتحديات جمة في البيئات التنظيمية التقليدية، خاصة في

المؤسسات التي تتمسك بالهيكل الهرمية الصارمة وتقاوم التغيير، فمن هنا برز عنصر حاسم في معادلة القيادة

التحويلية: فاعليتها لا تقتصر على كفاءة القائد وحده، بل تتوقف أيضا على مدى استعداد المؤسسة لتبني ثقافة

تنظيمية جديدة تقوم على المرونة والتمكين وتقبل التجديد، وهذا التفاعل بين القيادة الملهمة والبيئة الداعمة هو

ما يحول النظرية إلى ممارسة ناجحة.

جدول رقم (2): الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وثقافته تجاه الوضع الراهن	يرغب في الحفاظ على الوضع الراهن دون تغيير.	يسعى لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	يكتفي بالوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	يهدف إلى تحقيق تغييرات جوهرية في الوضع الراهن.
التعامل والمسؤولية تجاه الآخرين	يتبع الآخرين ويحاول تقليدهم دون تفكير.	يعمل مع الأفراد الأكثر كفاءة لتحقيق التغيير للأفضل.

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
الثقة بالآخرين	لا يرغب في الاندماج مع الآخرين ولا يثق بهم.	يشجع الجهود المشتركة ويعزز الرغبة في تحمل المخاطر.
الخبرة	يمتلك خبرة في استخدام الأساليب التقليدية لتحقيق الأهداف.	يتمتع بخبرة في استخدام أساليب غير تقليدية وتجاوز المألوف.
السلوك	يتبع معايير سلوكية تقليدية.	يتبع معايير سلوكية غير تقليدية.
التحسس البيئي	لا يعتمد على التحليل البيئي لتقييم المخاطر.	لديه حاجة قوية لتحليل البيئة لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الرؤية	يعاني من ضعف في وضوح الأهداف واختيار الوسائل القيادية.	يتمتع بوضوح عالٍ في تحديد الأهداف والوسائل القيادية الفعالة.
مصدر القوة	يعتمد على قوة الموقع والخبرة والمركز الاجتماعي.	يعتمد على قوته الشخصية وخبرته وإعجاب التابعين بسماته القيادية.
العلاقة بين القائد والتابعين	يسعى للإجماع في الآراء ويعتمد على التوجيهات المباشرة.	يحول اتجاهات التابعين نحو دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر : إعداد الباحث

2.3.9 أنواع القادة التحويليين: القائد التحويلي يهدف بشكل أساسي إلى إحداث تغيير جذري في المنظمة أو

المجتمع، بالإضافة إلى تغيير قيم واتجاهات التابعين، ويكون أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات

المضطربة والمتقلبة، حيث يسعى إلى اكتشاف أساليب جديدة للعمل وفرص لمواجهة المخاطر.

وقد ميز Burns (1978) بين نوعين رئيسيين من القادة التحويليين، وهما:

1. القائد التحويلي المصالح: يعمل على تعديل الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير لجعلها

تتماشى مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، حيث يتعامل القائد التحويلي المصالح بشكل خاص مع الأعضاء

والأقسام التنظيمية التي تقاوم التغيير.

2. القائد التحويلي الثوري: يسعى هذا النوع من القادة إلى إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي

تحكم المنظمة، ويميل القائد التحويلي الثوري إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع

الحالي بالكامل.

2.3.10 العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي: تشكل القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً متكاملاً

يحقق نقلة نوعية في أداء المؤسسات والمنتسبين فيها، ففي ظل السعي الدائم للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني هذا النمط القيادي الذي يعتمد على إحداث تحول جذري في طريقة إدارة الموارد البشرية والعمليات التنظيمية (ضبيان، 2018)

وتعمل القيادة التحويلية على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تحسين كفاءة المنتسبين وزيادة إنتاجيتهم، فهي لا تقتصر على تحقيق الأهداف قصيرة المدى فحسب، بل تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوكيات وقدرات الموظفين، ويظهر هذا الأثر جلياً في تحسين دقة وسرعة إنجاز المهام، مع الحرص على تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة في آن واحد (المجالي، 2022).

ومن الجوانب الجوهرية للقيادة التحويلية قدرتها على تعزيز التعاون والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية، فهي تخلق بيئة عمل متكاملة تسهل تبادل المعرفة والخبرات، وتقوي أواصر العمل الجماعي، وهذا المناخ التنظيمي الإيجابي ينعكس مباشرة على الروح المعنوية للمنتسبين، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها (جهيمان، 2013)

وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات المنتسبين، فمن خلال شخصية القائد الكاريزمية وقدرته على الإلهام، يتم تحفيز الموظفين وتوجيه طاقاتهم نحو الإبداع والتميز، وهذا النهج لا يقتصر على الجانب العملي فحسب، بل يشمل أيضاً تقديم الدعم النفسي والمعنوي الذي يحتاجه العاملون لتحقيق أفضل أداء (العنزي، 2024).

وتشير الدراسات والتجارب العملية إلى أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في القطاعات الخدمية مثل جهاز الشرطة قد أسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وكما ساعد في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات.

إن الأكثر إثارة في هذا النموذج هو طريقته الفريدة في تحويل المهام اليومية إلى رسالة ذات معنى، فمن خلال خبرة الباحث حيث عايش حالة أحد المديرين الذي استطاع خلال عام واحد أن يحول قسمه من بيئة روتينية مملّة إلى قسم إبداعي، حيث أصبح كل منتسب يشعر بأنه جزء من شيء أكبر، وأن عمله اليومي هو لبنة في بناء رؤية مشتركة.

ولكن واقعياً ليس كل البيئات مناسبة لهذا النموذج، ومن خلال تجربة الباحث لاحظ أن القيادة التحويلية تزدهر في الأوساط التي تتوق للتغيير، في حين تواجه مقاومة شرسة في المؤسسات المتصلبة، ومن هنا تبرز الحكمة الحقيقية للقائد التحويلي في القدرة على زرع بذور التغيير حتى في أكثر التربة مقاومة.

في النهاية، وبعد كل هذه السنوات من المتابعة، لم تعد القيادة التحويلية كنظرية إدارية فحسب، بل كفلسفة حياة تنتقل المؤسسات من عالم المهام الروتينية إلى فضاء الإنجازات الاستثنائية، بل إنها ليست مجرد أسلوب إدارة، بل هي ثورة في طريقة تفكيرنا عن العمل وقيادتنا للفرق.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

4: 1 مفهوم الأداء الوظيفي: هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة (العنزي، 2024).

ويقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضا قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

4: 3 أهمية إدارة الأداء الوظيفي: إن إدارة الأداء الوظيفي هي عملية بالغة الأهمية؛ لتحقيق النجاح التنظيمي؛ فهي تساعد المنظمات على تحديد، وقياس أداء الموظفين، وضمان أنهم يحققون أهداف المؤسسة، ومن أهم فوائد هذه الإدارة ما يلي: (العنزي، 2024)

- زيادة الإنتاجية: عندما تحدّد أهداف واضحة للموظفين، ويقدم الدعم اللازم لهم؛ فإن ذلك يساعدهم على تحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم.
- الاحتفاظ بالموظفين: توفير الأدوات والدعم للموظفين من شأنه أن يزيد من رضاهم الوظيفي، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تحسين رضا العملاء: تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛ وبالتالي زيادة رضاهم.
- تعزيز القدرة التنافسية: إدارة أداء الموظف الفعالة تساعد المنظمات على تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.
- تحسين الأداء التنظيمي: الإدارة الناجحة للأداء الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، وزيادة نموها، وأرباحها.

4.4 بطاقة الأداء المتوازن: تمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظاما إداريا متطورا ظهر في بداية تسعينيات القرن الماضي على يد "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتن"، كبديل عن أنظمة القياس التقليدية التي كانت تعتمد

بشكل أساسي على المؤشرات المالية، وتعتمد هذه الأداة على منهجية متكاملة تترجم الإستراتيجيات التنظيمية إلى مجموعة متسقة من الأهداف والمبادرات والمؤشرات القابلة للقياس والمتابعة.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بتركيزها على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما ويوفر هذا النموذج إطارا شاملا لقياس الأداء التنظيمي، حيث يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وبين المؤشرات المالية وغير المالية. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير مؤشرات أداء متوازنة، كما تعزز الشفافية في تقييم الأداء التنظيمي، وتدعم عملية محاذاة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الإستراتيجية. وفقا لنديم (2013)، فإن هذه الأداة تمكن المنظمات من تحويل إستراتيجياتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ والمتابعة.

2.4.1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن : تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري إستراتيجي متكامل صمم لمساعدة القيادات الإدارية على ترجمة الرؤية والإستراتيجيات إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس العملية، حيث لم تعد التقارير المالية التقليدية كافية لتقييم أداء المنظمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ تقدم البطاقة منظورا أشمل وأكثر توازنا (بطورة، 2021).

وتستمد البطاقة اسمها من قدرتها الفريدة على تحقيق توازنات متعددة، فهي توازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين مقاييس الأداء التاريخية والمستقبلية، هذا التوازن المتعدد الأبعاد يجعل من البطاقة أداة فريدة للحكم على الأداء الشامل للمنظمة (أبو عرب، وأبو سويرح، 2020).

وتعمل البطاقة من خلال أربعة محاور رئيسية مترابطة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، فكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي على مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس والمبادرات التي تسهم في تحقيق الرؤية الإستراتيجية الشاملة (محمد، 2020).

وتكمن قوة البطاقة في قدرتها على ربط الإستراتيجيات بالعمليات اليومية، وربط النتائج المالية بالأداء التشغيلي، وربط أداء الأفراد بالأهداف التنظيمية، هذا الترابط الإستراتيجي يجعل من البطاقة أداة فعالة لإدارة الأداء الشامل وتحقيق التميز التنظيمي (أبو عرب، وأبو سويرح، 2020).

وتتملك بطاقة الأداء المتوازن بنية هيكلية متكاملة تتيح تحويل الإستراتيجيات إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ. ينقسم كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة إلى خمسة مكونات مترابطة تشمل الأهداف الإستراتيجية الفرعية، المؤشرات القياسية، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية، القيم الفعلية المحققة، فهذا الهيكل المنظم يضمن تحويل الرؤى الإستراتيجية المجردة إلى إجراءات عملية قابلة للمتابعة والتقييم (محمد، 2020).

وتتميز البطاقة بقدرتها على التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في نظام قياس موحد، فهي توازن بين المقاييس المالية التقليدية مثل الربحية والتدفقات النقدية، والمؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء وجودة العمليات الداخلية، إن هذا التكامل يحل مشكلة الاعتماد الأحادي على المؤشرات المالية في النظم التقليدية، ويوفر رؤية أكثر شمولاً لأداء المنظمة (أبو عرب، وأبو سويرح، 2020).

وتعمل البطاقة على تحقيق الربط الإستراتيجي المباشر بين مختلف مستويات المنظمة، فهي تربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأهداف الإستراتيجية الفرعية، مما يمكن من ترجمة الرؤية العامة إلى أهداف قابلة للقياس على جميع المستويات التنظيمية، فهذا الترابط يضمن اتساق جميع الإدارات والأقسام مع الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة (أبو عرب، وأبو سويرح، 2020).

وتظهر قوة البطاقة في شبكة علاقات السبب والنتيجة الديناميكية التي تنشأها. هذه العلاقات توضح كيف تساهم التحسينات في أحد الأبعاد في تعزيز الأبعاد الأخرى، وتكشف الروابط الخفية بين الأنشطة التشغيلية والنتائج الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال، يمكن تتبع كيف يؤدي تحسين تدريب الموظفين إلى تحسين جودة العمليات، مما يعزز بدوره رضا العملاء وينتهي بتحسين الأداء المالي (حسين، 2019).

وتضيف البطاقة قيمة كبيرة للمنظمات من خلال توفير لغة مشتركة لوصف الإستراتيجية وقياس الأداء، كما تسهل عملية التواصل الإستراتيجي بين مختلف المستويات الإدارية، وتدعم التعلم التنظيمي المستمر من خلال التغذية الراجعة المنتظمة، بالإضافة إلى ذلك، تعزز البطاقة ثقافة المساءلة من خلال ربط أنظمة المكافآت والتقدير بمؤشرات الأداء الموضوعية (الذهبي، 2017).

وتجد البطاقة تطبيقات عملية واسعة في مختلف القطاعات. في القطاع الخاص، تساعد على تحقيق التوازن بين الأرباح قصيرة المدى والنمو الإستراتيجي طويل الأجل، أما في القطاع العام، فتساعد في قياس الأداء متعدد الأبعاد وتقييم جودة الخدمات المقدمة. كما تثبت فعاليتها في المنظمات غير الربحية لقياس الأثر الاجتماعي وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والتشغيلية. هذه الخصائص تجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة لا غنى عنها للإدارة الإستراتيجية الفعالة (حسين، 2019).

2.4.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الحديثة

2.4.2.1 القيمة الإستراتيجية للبطاقة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا يزود المديرين بأدوات قيادة فعالة نحو المستقبل فهي لا تقتصر على قياس الأداء فحسب، بل تمثل أداة إستراتيجية لترجمة الرؤية إلى أهداف عملية ومقاييس أداء واضحة، حيث

تمكن البطاقة المؤسسات من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والعناصر المحركة لهذا الأداء، مما يحول الإستراتيجيات المجردة إلى أعمال تنفيذية ملموسة (الذهبي، 2017).

2.4.2.2 المزايا التنظيمية:

- التكامل الإستراتيجي: تربط البطاقة بشكل منهجي بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- الرؤية الشاملة: توفر مؤشرات سببية ونتيجة عبر المنظورات الأربعة.
- التنافسية: تحدد مقاييس محفزة تدعم الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات السوق.
- المراقبة المتوازنة: تتابع النتائج المالية مع بناء القدرات والموجودات غير الملموسة.
- التجميع الذكي: تدمج عناصر تنافسية متفرقة في تقرير موحد (نديم، 2013).

2.4.2.3 معالجة قصور الأنظمة التقليدية:

ظهرت البطاقة كحل مبتكر للتحديات التي تواجه الأنظمة المالية التقليدية، حيث تعاني هذه الأنظمة من:

- تقديم معلومات غير دقيقة لصنع القرار.
- إهمال متطلبات المؤسسات الحديثة وإستراتيجياتها.
- التركيز المفرط على المدى القصير.
- عدم القدرة على تقديم صورة شاملة وصادقة عن الأداء.
- ضعف الاهتمام ببيئة العمل والجوانب غير المالية (أونيس، 2016).

2.4.2.4 الفوائد العملية:

- دعم القرارات: تقدم معلومات متوازنة لدعم اتخاذ القرارات الصحيحة.

- **التنسيق الإستراتيجي:** تسهل فهم الإستراتيجيات عبر جميع المستويات الإدارية.
- **تحسين الأداء:** تركز على الأنشطة المحورية مثل خدمة العملاء وجودة المنتجات.
- **التطوير المستمر:** تشجع على التدريب وبناء القدرات (أبو ماضي، 2015).

2.4.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1. **البعد المالي:** يعد البعد المالي العمود الفقري في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يجسد الترجمة الكمية للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهو لا يقتصر على مجرد تتبع الأرقام المالية، بل يمثل أداة إستراتيجية لضمان النمو المستدام وخلق القيمة للمساهمين.

ويركز هذا البعد على ثلاث ركائز أساسية تتفاعل فيما بينها لتحقيق النجاح المالي: تعظيم العائد على الاستثمارات، وزيادة معدلات الربحية، وضبط التكاليف التشغيلية، وهذه العناصر لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تشكل نظاما متكاملا يضمن كفاءة الأداء المالي، كما يؤكد أبو خشبة (2021)، فإن هذه الركائز تمثل الضمانة الأساسية لاستمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

وتتجلى أهمية هذا البعد في مجموعة المؤشرات الحيوية التي يعتمد عليها، والتي تشمل: معدلات النمو المالي التي تعكس قدرة المؤسسة على التوسع، وهوامش الربح التي تظهر كفاءة العمليات، والتدفقات النقدية التي تضمن السيولة، والعائد على الأصول الذي يقيس فعالية استخدام الموارد، فهذه المؤشرات مجتمعة تشكل نظام إنذار مبكر يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

وفي الواقع العملي لا يمكن فهم البعد المالي بمعزل عن الأبعاد الأخرى للبطاقة، فهو يتأثر ويؤثر في الوقت نفسه في أداء العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، وقدرات التعلم والنمو، فهذه العلاقة التبادلية هي ما يجعل من بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملا فعّالا لقياس الأداء المؤسسي الشامل.

2. **بعد العملاء:** يركز هذا البعد على بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء وتحقيق رضاهم، وهو ما تؤكدته دراسة أبي ماضي (2016)، ويتضمن هذا المحور ثلاث ركائز أساسية: جودة المنتجات أو الخدمات، القيمة المقدمة للعميل، الحصة السوقية، حيث تعتمد المؤسسات في هذا البعد على مؤشرات مثل معدلات الاحتفاظ بالعملاء، مؤشرات رضا العملاء، عدد العملاء الجدد، مستوى الولاء للعلامة التجارية، وتكمن أهمية هذا البعد في كونه الجسر الذي يربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المالية، إذ إنّ العملاء الراضين هم ضمانة للاستمرارية المالية.

3. **بعد التعلم والنمو:** إن هذا البعد في بطاقة الأداء المتوازن يعتبر حجر الأساس لضمان النمو المستدام للمؤسسة، بحيث يركز على تطوير رأس المال الفكري بجميع مكوناته، ووفقاً لأبي خشبة (2021)، يتضمن هذا البعد ثلاثة محاور مترابطة: رأس المال البشري الذي يقاس بمؤشرات كفاءة الموظفين ومعدلات التدريب ودرجة الرضا الوظيفي، ورأس المال المعلوماتي الذي يعكس جودة البنية التحتية المعرفية وسهولة تدفق المعلومات، ورأس المال التنظيمي الذي يقيس مدى تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

وكذلك فإن أهمية هذا البعد تكمن في كونه المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية المستقبلية، حيث لا يقتصر على قياس الأداء الحالي بل يستثمر في بناء القدرات الذاتية للمؤسسة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، فهو يضمن استمرارية التطوير المؤسسي من خلال خلق بيئة محفزة على التعلم والإبداع، وبناء أنظمة معرفية تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزيز ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة وتطبيقها عملياً.

4. **بعد العمليات الداخلية:** يمثل بعد العمليات الداخلية، كما يوضح أونيس (2016)، العنصر المحوري الذي يربط بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين كفاءة العمليات الأساسية ورفع جودة المخرجات، مع العمل على خفض التكاليف غير الضرورية، وكما يهتم هذا

البعد بإدارة سلسلة القيمة بشكل متكامل، بدءاً من تحسين العلاقات مع الموردين وصولاً إلى تعزيز التعاون مع شركاء الأعمال، مما يسهم في خلق تدفق عمل متكامل وفعال داخل كافة أقسام المؤسسة.

5. الابتكار العملياتي: تشمل مؤشرات زمن دورة الإنتاج، معدلات الأخطاء، تكاليف الجودة، ووقت التسليم،

وتكمن قوة هذا البعد في كونه يترجم استثمارات التعلم والنمو إلى ممارسات عملية تخلق قيمة للعملاء وتؤدي في النهاية إلى نتائج مالية إيجابية.

وتتفاعل هذه الأبعاد الأربعة في علاقة تبادلية ديناميكية، حيث أن التحسين في أحدها يؤدي حتماً إلى تحسين في الأبعاد الأخرى، وهذا التكامل هو ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن أنظمة القياس التقليدية، ويجعلها أداة فعالة للإدارة الإستراتيجية الشاملة.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في فلسفة الإدارة الحديثة، حيث تطرح رؤية شاملة للأداء المؤسسي تتجاوز النظرة التقليدية الأحادية الجانب، فهي لا تقتصر على مجرد توازن شكلي بين الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، بل تجسّد فلسفة إدارية عميقة تدرك أن التميز المؤسسي الحقيقي ينبثق من التفاعل الحيوي بين هذه العناصر.

وقد لاحظ الباحث خلال تجربته كيف تتحول هذه الأداة من إطار نظري إلى نظام حيوي عندما تطبق بفهم عميق، حيث يصبح كل بعدٍ مكملًا للآخر: فالتطوير المستمر للقدرات (بعد التعلم والنمو) يحسّن العمليات الداخلية، مما يعزز تجربة العملاء، وينعكس في النهاية على النتائج المالية، فهذه العلاقة التكاملية هي ما يجعل من البطاقة نظاماً متكاملاً قادراً على قيادة المؤسسات نحو النجاح المستدام في بيئات الأعمال المتغيرة ويرى الباحث أن القوة الحقيقية للبطاقة تكمن في قدرتها على تحويل الإستراتيجيات المجردة إلى مؤشرات أداء ملموسة، فالبعد المالي، رغم أهميته، لا يعكس سوى نتائج ماضية، في حين الأبعاد الأخرى (خاصة بعد التعلم

والنمو) تمثل استثمارات في المستقبل، وهذا المزج بين قياس النتائج واستثمار القدرات هو ما يمنح البطاقة تفوقها على النظم التقليدية.

كما يلاحظ الباحث أن التكامل بين الأبعاد يخلق لغة مشتركة داخل المؤسسة، حيث يفهم كل موظف كيف تسهم جهوده في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة، فالعامل في الإنتاج يرى كيف تؤثر جودة عمله على رضا العملاء، والذي بدوره ينعكس على النتائج المالية، وهذا ما يعزز الانتماء والمسؤولية.

وختاماً يؤكد الباحث أن نجاح تطبيق البطاقة يتطلب أكثر من مجرد تبنيها كأداة قياس. فهو يحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وإيمان القيادة بأهمية هذا النموذج المتكامل، واستعداد المؤسسة للاستثمار في بناء القدرات التي تدعم هذه الأبعاد الأربعة بشكل متوازن.

المبحث الثالث: جهاز الشرطة الفلسطينية

2.5 جهاز الشرطة الفلسطينية: تتمثل رؤية القطاع الشرطي (المؤسسة الشرطية الفلسطينية) في بناء دولة مستقلة ينعم مواطنوها بالأمن والأمان، وقد ركزت رسالة قطاع الشرطة على توحيد الجهود لمواجهة التحديات وتعزيز الشعور بالأمن من خلال الالتزام بالقوانين، بالإضافة إلى ذلك، أولت المؤسسة الشرطية اهتماماً كبيراً لتعزيز مهنية وكفاءة وشفافية رجل الشرطة، بهدف خلق بيئة آمنة ومستقرة للمواطنين.

2.5.1 الأهداف الإستراتيجية لجهاز الشرطة الفلسطيني: (2021-2023)

- **تعزيز الأمن وحماية المواطن:** من خلال تعزيز وجود الأمن في جميع المناطق وحماية حقوق المواطنين وممتلكاتهم.
- **حوكمة المؤسسة الشرطية:** تحسين الإدارة الداخلية للمؤسسة الأمنية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في الأداء.

• بناء وتعزيز قدرات قوى الأمن الشرطية: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطوير

الكفاءات البشرية والتقنية لضمان جاهزية القطاع الأمني الشرطي لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وتسعى المؤسسة الشرطية الفلسطينية إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تعاون وثيق مع المجتمع المحلي، مع التركيز على تدريب وتأهيل الكوادر الشرطية لضمان تحقيق أعلى معايير المهنية والكفاءة. كما تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسة الشرطية من خلال تبني سياسات شفافة وفعالة.

2.6 تأثير القيادة التحويلية على أداء أجهزة الشرطة الفلسطينية

1. المؤسسة الشرطية الفلسطينية: عرف مالكوم المؤسسة الشرطية بأنها المؤسسة التي لها الحق في استعمال القوة للحفاظ على أمن الدولة والمواطنين (فريدرك وليتهود، 2007)، هذا التعريف يشير إلى أن المؤسسة الشرطية تشمل مجموعة واسعة من الهيئات والجهات التي تعمل على ضمان الأمن والاستقرار داخل الدولة، باستخدام الأدوات والآليات المناسبة لتحقيق العدالة وحماية المواطنين.

تأسست الأجهزة الأمنية الفلسطينية عام 1994 إثر توقيع اتفاقية أوسلو وعودة منظمة التحرير الفلسطينية، حيث نصت المادة الثامنة من الاتفاقية على إنشاء قوة شرطية مسؤولة عن حفظ النظام العام والأمن الداخلي في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وقد حدد الملحق الثاني للاتفاقية الترتيبات التنظيمية والتجهيزية اللازمة لهذه القوات، وفي تطور لاحق، صدر عام 2005 قانون الخدمة لقوى الأمن رقم (5) ليشكل الإطار التشريعي المنظم لعمل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، حيث تنطبق أحكامه على جميع القوى الأمنية وفقاً للمادة الثانية منه (شروف، 2010).

1.6.2 تعريف الشرطة اصطلاحاً: تعرف الشرطة اصطلاحاً بأنها مؤسسة مدنية نظامية تخضع لوزارة الداخلية وتعمل تحت إشرافها المباشر، ووفقاً لدرويش (2020)، فإن وزير الداخلية يمثل الرئيس الأعلى لهذه الهيئة، حيث يقع على عاتقه مسؤولية إصدار القرارات واللوائح المنظمة لكافة جوانب عملها، بما في ذلك الهيكل التنظيمي وآليات المتابعة والتقييم، وتمارس الشرطة مهامها في إطار قانوني محدد، وتعتبر الذراع التنفيذي لوزارة الداخلية في مجال حفظ الأمن والنظام العام.

أما الشخلي (2005) فيرى أن الشرطة هيئة مدنية تابعة للدولة ومسؤولة عن استتباب النظام العام بمعناه التقليدي (الأمن العام، والصحة العامة، والسكينة العامة)، وبمعناه الحديث (الحفاظ على البيئة، وجماليات المدينة، وأخلاقيات المجتمع)، وعلى الرغم من وجود خصوصية في عمل الشرطة، إلا أنها تظل هيئة مدنية، وذلك لأن الصفة العسكرية يجب أن تنفرد بها الجيوش فقط. كما أن الصفة المدنية للشرطة تتطوي على ضمان حقوق الإنسان، وذلك لمنع أي تعسف أو تجاوز للقانون، والشرطة هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها أجهزة الأمن لتحقيق أهداف مرفق الأمن بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة.

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل من خلال تعزيز قيمهم ودوافعهم الداخلية، في سياق الشرطة الفلسطينية، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عدة جوانب:

1. الإلهام والدافعية: القيادة التحويلية تعتمد على إلهام الموظفين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة،

وفي سياق الشرطة الفلسطينية، يمكن للقادة التحويليين أن يلهموا أفراد الشرطة من خلال:

- **تعزيز الشعور بالانتماء:** من خلال إظهار أهمية دور الشرطة في حماية المجتمع وتحقيق الاستقرار.

- ربط العمل بالأهداف الكبرى: مثل تعزيز الأمن الوطني وحماية حقوق المواطنين، مما يعطي معنى أعمق لأدوار الأفراد.

- تحفيز الأفراد: من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم، مما يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية.

2. التنمية الشخصية والمهنية: القيادة التحويلية تركز على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، في الشرطة الفلسطينية، يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- برامج تدريبية متخصصة: مثل تدريبات على مهارات الاتصال، إدارة الأزمات، وحل النزاعات.
- ورش عمل تطويرية: لتعزيز المهارات القيادية والإدارية لدى الضباط والجنود.
- التوجيه والإرشاد: يقوم القادة بمراقبة أداء الأفراد وتقديم التغذية الراجعة البناءة لمساعدتهم على التطور.

3. تعزيز الثقة والتمكين: القيادة التحويلية تعمل على بناء الثقة بين القادة والمرؤوسين، مما يؤدي إلى:

- تمكين الأفراد: منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم.
- تقليل الاعتماد على التسلسل الهرمي: يشعر الأفراد بالثقة في قدراتهم، مما يقلل الإشراف المباشر لديهم.
- تعزيز المسؤولية: عندما يشعر الأفراد بأنهم شركاء في العملية، تزداد مسؤوليتهم تجاه تحقيق الأهداف.

4. الابتكار والإبداع: القيادة التحويلية تشجع على التفكير خارج الصندوق وتبني حلول مبتكرة. في الشرطة

الفلسطينية، يمكن أن يتجلى ذلك من خلال:

- تشجيع الأفكار الجديدة: تطوير إستراتيجيات جديدة لمكافحة الجريمة أو تحسين خدمات الشرطة المجتمعية.
- تبني التكنولوجيا: مثل استخدام أنظمة مراقبة حديثة أو تطبيقات ذكية لتحسين التواصل مع المواطنين.
- تحسين العمليات: من خلال تبني أساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية.

5. تعزيز القيم والأخلاق: القيادة التحويلية تركز على تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على

أداء الشرطة الفلسطينية من خلال:

- تعزيز النزاهة: من خلال التأكيد على أهمية الالتزام بالقوانين والأخلاقيات المهنية.
- بناء الثقة مع المجتمع: عندما يرى المواطنون أن الشرطة تعمل بنزاهة وشفافية، تزداد ثقتهم بها.
- تعزيز الانضباط: من خلال التأكيد على أهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين الداخلية.

6. التواصل الفعال: القيادة التحويلية تعتمد على التواصل المفتوح والفعال، مما يساهم في تحسين الأداء

الوظيفي من خلال:

- تحسين تدفق المعلومات: بين القادة والمرؤوسين، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات.
- تعزيز العمل الجماعي: من خلال تشجيع التعاون بين الأفراد والوحدات المختلفة.
- الاستماع لآراء الأفراد: مما يشعرهم بالتقدير ويحفزهم على المشاركة بفعالية أكبر.

7. تحسين بيئة العمل: القيادة التحويلية تعمل على خلق بيئة عمل إيجابية، مما ينعكس على أداء الشرطة

الفلسطينية من خلال:

- تقليل التوتر والضغط: من خلال توفير الدعم النفسي والمعنوي للأفراد.
- تعزيز الروح المعنوية: من خلال الاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود.
- تحسين العلاقات بين الأفراد: مما يعزز من التعاون والانسجام داخل المؤسسة.

8. التكيف مع التحديات: في ظل التحديات الأمنية التي تواجهها الشرطة الفلسطينية، يمكن للقيادة

التحويلية أن تساعد في:

- إدارة الأزمات: من خلال تبني إستراتيجيات مرنة وفعالة للتعامل مع التحديات الأمنية.
- تعزيز المرونة: من خلال تشجيع الأفراد على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- تحسين الاستجابة: من خلال تبني أساليب عمل أكثر فعالية وسرعة في الاستجابة للطوارئ.

القيادة التحويلية يمكن أن تكون أداة قوية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الشرطة الفلسطينية من خلال تعزيز الدافعية، التطوير المهني، الثقة، الابتكار، القيم الأخلاقية، التواصل الفعال، وهذه العناصر مجتمعة تسهم في بناء مؤسسة شرطية أكثر كفاءة وفعالية، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الأمنية بفعالية أكبر.

2.6.4 تأثير القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: تشكل القيادة التحويلية عاملاً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وبالأخص في جهاز الشرطة الفلسطينية، الذي يتسم عمله ببيئة معقدة مليئة بالتحديات الأمنية والسياسية المختلفة، إن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق نتائج استثنائية تتجاوز التوقعات الروتينية، وهو ما يتواءم مع طبيعة العمل الأمني الذي يتطلب التميز والالتزام العالي.

تعمل القيادة التحويلية على تعزيز أداء ضباط الشرطة الفلسطينية في الميدان وذلك من خلال عدة آليات رئيسية مختلفة، أولاً: القيادة التحويلية تعمل على تعزيز ورفع الدافع الجوهري لدى الأفراد وذلك من خلال ربط أهدافهم الشخصية برسالة جهاز الشرطة، مما يخلق شعوراً بالانتماء والمسؤولية، ثانياً: تكمن أهمية التأثير المثالي للقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وخطة معروفة وقدرة على أن يكونوا قدوة يحتذى بها، وهو أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الأمنية التي تعتمد على الانضباط والثقة المتبادلة.

كما تؤدي القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية داخل جهاز الشرطة الفلسطينية. فمن خلال التركيز على المعايير الأخلاقية العالية، يسهم القادة التحويليون في بناء ثقافة تنظيمية

تقوم على النزاهة والشفافية، وهي قيم أساسية لتعزيز شرعية الجهاز الأمني وثقته المجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحفيز الفكري الذي توفره هذه القيادة يشجع الابتكار في أساليب العمل الأمني، مما يمكن الجهاز من مواكبة التحديات الأمنية المتطورة.

في الأجهزة الأمنية الفلسطينية توفر القيادة التحويلية إطارا فعالا لتعزيز التماسك الداخلي داخل جهاز الشرطة، خاصة في ظل الظروف السياسية والأمنية الصعبة التي تعاني منها فلسطين، وذلك من خلال تعزيز التعاون والوئام بين الضباط، تسهم هذه القيادة في خلق بيئة عمل داعمة تزيد من مرونة الجهاز وقدرته على التكيف مع المتغيرات، كما أن التركيز على التواصل الفعال والشفافية يساعد في تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وهو عامل حاسم في المؤسسات الأمنية التي تعتمد على التنسيق السريع والدقيق.

ويمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية لتعزيز أداء جهاز الشرطة الفلسطينية، ليس فقط من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، ولكن أيضا عبر تعزيز الشرعية المجتمعية والقدرة على مواجهة التحديات المعقدة، إن تبني هذا النمط القيادي يمكن أن يكون عاملا محوريا في تحويل الجهاز إلى مؤسسة أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات المجتمع الفلسطيني.

فمن وجهة نظر الباحث يرى أن القيادة التحويلية تمثل نموذجا إستراتيجيا فعالا لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وخاصة في جهاز الشرطة الفلسطينية، وفي ظل التحديات الأمنية والسياسية المتعددة التي تواجهها فلسطين، يظهر هذا النمط القيادي كحاجة ملحة لا تقتصر على تحقيق الأهداف التشغيلية فقط، بل تتجاوز ذلك إلى إحداث تحول عميق في الثقافة التنظيمية وتطوير القدرات البشرية.

يرى الباحث أن فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي تنبع من قدرتها الفريدة على الجمع بين التحفيز المعنوي والتطوير المهني، فمن خلال مكوناتها الأساسية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاعتبار

الفردية، التحفيز الفكري)، تستطيع هذه القيادة تعزيز الانتماء الوظيفي ورفع مستوى الأداء بين ضباط الشرطة، وكما يلاحظ الباحث أن البيئة الأمنية الفلسطينية بخصوصيتها تحتاج إلى قادة تحويليين قادرين على موازنة الأهداف الفردية مع الإستراتيجيات الأمنية الكبرى، مع الحفاظ على الروح المعنوية العالية رغم التحديات.

يشدد الباحث على أن نجاح تطبيق القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية يتطلب توفر عدة شروط أساسية، أهمها: وضوح الرؤية الأمنية، الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية، وبناء نظام حوافز متكامل يراعي الظروف الخاصة بالعمل الأمني، كما يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات لقياس أثر هذه القيادة على مؤشرات الأداء المحددة في الجهاز الأمني الفلسطيني، مع التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في الأداء الوظيفي لضباط الشرطة.

2.7 الدراسات السابقة: يمثل الغرض من عرض الأدبيات والبحوث في الدراسة الحالية الاستقادة منها من ناحية المنهجية والمتغيرات ونتائج الدراسة، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع قيد البحث من زوايا مختلفة وفي مجالات متنوعة، تم عرض هذه الدراسات في محورين رئيسيين:

2.7.1 الدراسات العربية: في هذا المحور، تم عرض الدراسات العربية التي تناولت الموضوع قيد البحث، وتم ترتيب هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وتشمل هذه الدراسات تحليلات ومنهجيات مختلفة تساهم في فهم أعمق للموضوع وتوفر إطاراً مرجعياً للدراسة الحالية.

دراسة حجازي وآخرون (2025) بعنوان: الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمنتسبين بمستشفيات جامعة الزقازيق

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمنتسبين في مستشفيات جامعة الزقازيق، حيث سعت الدراسة إلى الإجابة عن

التساؤل: "هل لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة تأثير في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمنتسبين بمستشفيات جامعة الزقازيق؟" ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تجميع البيانات من خلال عينة عشوائية قوامها 309 مفردات من الأطباء والصيادلة والتمريض المنتسبين في مستشفيات جامعة الزقازيق، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، حيث أظهرت وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمنتسبين في مستشفيات جامعة الزقازيق، وكما تبين أن القيادة التحويلية تؤثر على سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة، وأن هذه السلوكيات بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة تؤدي دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن هذه السلوكيات تعد حلقة وصل مهمة في تفسير كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء المنتسبين ، بناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مراعاة تأثير سلوكيات الكسر لقواعد المنظمة عند تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، وكما أوصت بضرورة تعزيز القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة.

دراسة حداد والسلمي (2024) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية في وزارة الصحة في مدينة جدة.

هدفت دراسة "دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على قدرة المنظمات على إدارة الأزمات بفعالية، مع التركيز على دور القائد في التأثير على استجابة الموظفين والتعامل مع الأزمات، واعتمدت الدراسة على تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأداء إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، وتم جمع البيانات من خلال استبانات موجهة للموظفين حول سلوكيات القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على استجابة المؤسسة للأزمات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، إذ إنَّ القادة الذين يظهرون سمات القيادة التحويلية مثل

التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، التمكين الفكري، يساعدون الموظفين على التعامل بشكل أكثر فاعلية مع التحديات والأزمات، وكما تبين أن القيادة التحويلية تعزز من قدرة الفريق على الابتكار وحل المشكلات، وتزيد من الالتزام والروح المعنوية في الأوقات الصعبة. أوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التحويلية في تدريب القيادات، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأزمات، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسات لضمان الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.

دراسة بالخير (2024) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة لنمط القيادة التحويلية وأثر هذا النمط القيادي على أدائها، فقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول أثر تطبيق القيادة التحويلية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة، واتبعت المنهج الوصفي لجمع البيانات عبر استبانة موجهة لعينة من المنتسبين في هذا القطاع، بما في ذلك مدراء العموم ورؤساء الأقسام والمؤهلين، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة 216 مفردة، وتكونت أداة الدراسة من محورين رئيسيين: أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) وتأثير القيادة على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع وجود علاقة إحصائية بين تطبيق هذا النمط القيادي وزيادة المبيعات والأرباح، و أوصت الدراسة بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المنشآت، مع أهمية تعزيز دور المنتسبين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتطويرهم وإكسابهم مهارات جديدة لزيادة فاعلية أداء المنشآت.

دراسة بدر (2024) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في بلدية البيرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في بلدية البيرة، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر والجنس، والمسمى الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، إذ طبقت الاستبانة لجمع البيانات، المكونة من 40 فقرة، وذلك على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (205) موزعين حسب متغيرات الدراسة، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات إلى أن درجة القيادة التحويلية في بلدية البيرة من وجهة نظر المنتسبين فيها جاءت بدرجة عالية، و أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وكانت الفروق في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة التحويلية بحسب المؤهل العلمي لصالح المؤهل الثانوي فما دون مقارنة بالباكالوريوس والدراسات العليا، في حين لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى، سنوات الخبرة، والجنس والمستوى الوظيفي، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فيها.

دراسة مقبول (2024) بعنوان: أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مع التركيز على الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية، لقد اختارت الباحثة جهاز الأمن الوطني كحالة دراسية، بوصفه الجهاز المساند لجميع الأجهزة الأمنية، واستندت الدراسة في منهجيتها إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لممارسي العلاقات العامة للمنتسبين في جهاز الأمن الوطني في جميع محافظات الضفة الغربية، حيث بلغ عدد

المبحوثين 210، واعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Smart PLS 3. واستندت الدراسة إلى النظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية الفاعلية الذاتية لباندورا لقياس مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة، وفيما يتعلق بمتغير القيادة التحويلية، اعتمدت الدراسة على نظرية القيادة التحويلية باستخدام مقياس MLO العالمي، وكما استخدمت نموذج كامبل لقياس الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى النظرية التفاعلية الرمزية كإطار تفسيري لمفاهيم الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور معدل للفاعلية الذاتية، ولكن وجود دور وساطة كامل وتام للفاعلية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، وبينت الدراسة أيضا وجود مستوى مرتفع لكل من الفاعلية الذاتية (79%) والأداء الوظيفي (78.4%)، مع وجود علاقة مرتفعة بين ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية مع الأداء الوظيفي، وعلاقة مرتفعة بين الفاعلية الذاتية وممارسة القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسار الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في بحث الأدوار المعدلة والوسيط في مجال العلوم الاجتماعية والعلاقات العامة، مع التركيز على مفهوم الفاعلية الذاتية ودوره في المؤسسات في المجال التطبيقي، مع ضرورة تدريب الضباط المرشحين لتولي مناصب قيادية في الجهاز على ممارسات القيادة التحويلية واتخاذها منهجا، كما أوصت باعتماد هذه الدراسة كإحدى المراجع الأساسية في المؤسسات العامة والأمنية أثناء إعدادهم للخطط الإستراتيجية والاتصالية.

دراسة المداح (2023) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، وتحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الأمنية في هذا المجال، كما قدمت الدراسة إرشادات

لمساعدة القادة في استغلال إدارة المواهب لتطوير المؤسسات الأمنية، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، مع علاقة ارتباط قوية وتأثير جيد بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب مثل استقطاب واختيار الموهبة، الحفاظ على الموهبة، تنمية وتطوير الموهبة، وإحلال وتعاقب الموهبة، وكانت أعلى درجات الارتباط والتأثير في الحفاظ على المواهب، في حين كانت أقلها في استقطاب الموهبة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز الإلهامي في المنظمات الأمنية، وتشجيع النقاش حول المشكلات القديمة لإيجاد حلول جديدة، كما أوصت بإشراك الموظفين في تحديد مشكلات العمل وحلها، ومناقشة أهدافهم العملية، بالإضافة إلى ذلك، أكدت على أهمية التقدير المعنوي للموظفين وإنشاء مركز لتقويم الأداء ووحدة لرعاية الموهوبين.

دراسة مشمش (2023) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية غزة نموذجاً.

قامت بتحليل واقع الممارسات القيادية في بلدية غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 153 فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية في بلدية غزة جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، وتبني إستراتيجيات فعالة لتنمية مهارات وقدرات المنتسبين، بما يساهم في تطوير رأس المال البشري بالمؤسسة.

دراسة نور الدين وناصر (2023) بعنوان: العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية المجلد بولاية المسيلة.

شملت العينة البحثية 250 موظفا، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات القيادة التحويلية ومستوى التوافق المهني لدى المنتسبين، وهذه النتيجة تؤكد الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز التكيف الوظيفي ورفع مستوى الرضا المهني بين الموظفين، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

دراسة طالبتي (2022) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز (دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة-ورقلة).

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز، ومدى تأثير تفاعل كل من مستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) والجنس: (الذكور - الإناث)، ومستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط - ثانوي - جامعي)، ومستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) وسنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكثر من 03 سنوات)، وللخوض في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم في اختبار الفرضيات الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: 2- التحليل التبايني الثنائي: للكشف عن دلالة الفروق في مقياس الأداء الوظيفي في متوسط درجات العمال بمؤسسة سونلغاز تبعا للتفاعل بين كل من : مستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) والجنس (الذكور - الإناث)، ومستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط - ثانوي - جامعي)، ومستوى القيادة التحويلية (المرتفع - المنخفض) وسنوات العمل: (أقل من 03 سنوات) (أكثر من 03 سنوات)، وتكونت عينة الدراية الحالية من (111) عاملا بمؤسسة سونلغاز، وأختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم التطبيق الميداني بمؤسسة سونلغاز بمدينة-ورقلة، وكما تم الاعتماد في جمع

البيانات على الأدوات الآتيتين: 1-مقياس القيادة التحويلية المصمم من طرف: "زيتوني محمد " سنة (2017)

2-مقياس الأداء الوظيفي المصمم من طرف: "ناصر إبراهيم السكران (2004) وبعدها تم استخراج الخصائص السيكمترية للمقياسين في الدراسة الأساسية الأولى بحساب معاملات >الصدق والثبات قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية الثانية، ثم عولجت البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وانتهت الدراسة إلى النتائج الآتية: 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز. 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض) والجنس: (الذكور-الإناث).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض) والمستوى التعليمي: (متوسط- ثانوي- جامعي). 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عمال مؤسسة سونلغاز في مقياس الأداء الوظيفي تبعا للتفاعل بين مستوى القيادة التحويلية: (المرتفع - المنخفض) وسنوات العمل: (أقل من 03سنوات)(أكثر من 03سنوات) وقد فسرت هذه النتائج المتوصل إليها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة الحالية: (القيادة التحويلية-الأداء الوظيفي)، وختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات الموجهة لطاخم العمل بمؤسسة سونلغاز وأفراد عينة الدراسة.

دراسة عثمان وأرباب (2022) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في أداء المنتسبين، دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية- الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء المنتسبين في الشركة المبحوثة، وقد اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنتسبين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد

علاقة بين التأثير المثالي وأداء المنتسبين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء المنتسبين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء المنتسبين في شركة كوفتي للمواد الغذائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتمتع بالأبعاد الآتية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، وذلك بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، وكما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغير المستقل للقيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والمتغير التابع (أداء المنتسبين)، ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها: الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين المنتسبين في شركة كوفتي، ووضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للترقي واتخاذ مواقع قيادية.

دراسة المجالي (2022) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي مكن من تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة بشكل دقيق، وكشفت نتائج الدراسة عن الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات البلدية، فقد أظهرت النتائج أن هذا النمط القيادي أصبح أحد الركائز الأساسية في إدارة وتطوير أداء البلديات، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة التحويلية وكل من جودة الخدمات المقدمة ومستوى أداء الموظفين، وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية مهمة لإدارات البلديات. إذ دعت إلى ضرورة تبني وتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارات البلديات، نظرا لدورها الفعّال في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أكدت على أهمية تطبيق هذا النمط القيادي لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

دراسة الحبيب (2022) بعنوان: القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل، سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء المعلمات، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تحسين جودة التعليم في المنطقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة لجمع البيانات من معلمات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية، وتبين أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء من خلال تعزيز الدافعية والإلهام بين المعلمات، وكما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، كانت ذات تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين قادة المدارس في منطقة حائل. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة، مما يساعد على تحسين أداء المعلمات. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تحفيز المعلمات وإشراكهن في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز شعورهن بالانتماء والمسؤولية.

دراسة عبد الباقي (2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت في الجزائر، و سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أبعاد القيادة

التحويلية على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المنتسبين في المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25 لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وكانت هذه الأبعاد مرتبة حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي على النحو الآتي: التأثير المثالي، الذي كان له التأثير الأكبر، يليه الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبار الفردي، وأخيرا الحفز الإلهامي، الذي كان له التأثير الأقل. هذه النتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، مع تفاوت في تأثير كل بعد من أبعادها، وبناء على النتائج، أوصت الدراسة المؤسسة بالعمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى رؤسائها، مع التركيز بشكل خاص على تحسين الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي، حيث كانت هذه الأبعاد أقل تأثيرا مقارنة ببعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية.

دراسة عموري (2020) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت بتطوير استبانة مكونة من 46 فقرة، موزعة على محور القيادة التحويلية (الكاريزما، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) ومحور فاعلية الأداء. تم توزيع الاستبانة على 104 من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى إجراء 6 مقابلات مع عمداء ورؤساء أقسام، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة. ومع ذلك، أشارت المقابلات إلى أن درجة ممارسة القيادة

التحويلية كانت متدنية بسبب القيود الإدارية والثقافة السائدة لمبدأ السلطوية، وأوصت الباحثة بضرورة اعتماد نظام للحوافز والمكافآت، وتقويض الصلاحيات للمرؤوسين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القادة والمنتسبين، وتنمية روح الفريق التعاوني في الجامعات.

دراسة البقعاوي (موسى البقعاوي، 2019) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الإستراتيجية 2030.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار الرؤية الإستراتيجية 2030. سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تحسين أداء مديرات المدارس، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تحقيق أهداف الرؤية الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مديرات المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة. تبين أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء من خلال تعزيز الدافعية والإلهام بين المديرات. كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، كانت ذات تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين مديرات المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى المديرات، مما يساعد على تحسين أدائهن وتحقيق أهداف الرؤية الإستراتيجية 2030، بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تحفيز المديرات وإشراكهن في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز شعورهن بالانتماء والمسؤولية.

دراسة بدوي (2016) بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز في جامعتي تكريت وكركوك.

حيث قامت بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز في جامعتي تكريت وكركوك. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مقارنة لفحص أثر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين على مستوى الأداء المتميز في المؤسستين الأكاديميتين، وشملت عينة الدراسة 103 من القيادات الأكاديمية، موزعين على 60 من جامعة تكريت و43 من جامعة كركوك. تم اختيار العينة من بين معاونين ورؤساء الأقسام في الجامعتين، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق في تأثير متغيرات القيادة التحويلية بين المؤسستين التعليميتين، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات تحقيق الأداء المتميز في كلا الجامعتين. كما أظهرت النتائج تشابها في نمط التأثير بين المتغيرات الرئيسية في البيئتين الأكاديميتين، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجيات مؤسسية لرعاية الكفاءات الأكاديمية المتميزة. كما شددت على أهمية تطوير أنظمة تحفيزية مبتكرة للحفاظ على المبدعين وتعزيز أدائهم، بما يساهم في تحسين المراكز التنافسية للجامعتين على المستوى المحلي والإقليمي.

دراسة القدرة (2015) بعنوان: متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات القيادة التحويلية ومخرجات العمل لدى المدراء في الشرطة الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبانة MLQ (متعدد العوامل للقيادة) لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. كما أضافت مقاييس خاصة لتقييم مخرجات العمل، والتي شملت الجهد الإضافي، الرضا الوظيفي، الفعالية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 131 مديرا من أصل 211 مديرا في قطاع غزة، وتم تحليل النتائج إحصائيا باستخدام برنامج SPSS. كما

استندت الدراسة إلى مراجعة واسعة للأدبيات المحلية والعربية والدولية ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن مستوى مخرجات العمل لدى المدراء بلغ 1.8%، في حين وصلت نسبة توفر متطلبات القيادة التحويلية إلى 79.5%. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 66.6%، مما يؤكد تأثير القيادة التحويلية في تعزيز مخرجات العمل.

دراسة جهيمان (2013) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى المنتسبين بالإدارة العامة للمرور.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى المنتسبين في الإدارة العامة للمرور. سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء المنتسبين، وما إذا كانت هذه الممارسات تساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية داخل الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. تم تصميم استبانة لتقييم ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء لدى المنتسبين، وتم توزيعها على عينة من المنتسبين في الإدارة العامة للمرور. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين المتغيرات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء لدى المنتسبين. تبين أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء من خلال تعزيز الدافعية والإلهام بين المنتسبين. كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، كانت ذات تأثير كبير على تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين القادة في الإدارة العامة للمرور. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يساعد على تحسين أداء المنتسبين. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تحفيز المنتسبين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

Study of Udin (2021) Transformational Leadership and Employee Performance: Inside the Black Box

دراسة Udin (2021) بعنوان: القيادة التحويلية وأداء الموظفين: داخل الصندوق الأسود"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات ذات الصلة في الفترة ما بين 2017-2021. سعت الدراسة إلى تقديم رؤية جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين ، واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات من خلال جمع البيانات من خمس قواعد بيانات كبيرة وموثوقة علميا. تم فرز البيانات لإنتاج معلومات ذات ثقة عالية، مع التركيز على الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في مختلف البيئات التنظيمية والقطاعات العامة والخاصة. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي قد يكون ظرفيا ويعتمد على استعداد الموظف للاستجابة للتحفيز. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على أهمية الفاعلية الذاتية، والتي تعكس ثقة الموظف في قدرته على الإنجاز، كعامل وسيط في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث المستقبلية لاستكشاف دور العوامل الوسيطة مثل جودة العلاقات، المشاركة في العمل، الفاعلية الذاتية، والهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

Study of Bargsted et al (2019): The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on The Performance of Iain Curup Lecturer

دراسة Bargsted وآخرون (2019) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية على أداء محاضري معهد IAIN كوروب."

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية والكفاءة الذاتية على أداء محاضري معهد الدولة للدراسات الإسلامية في إندونيسيا (IAIN Curup). استخدمت الدراسة منهجا كميا مسحيا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لعينة هادفة قوامها 112 مشاركا من المحاضرين الرسميين في المعهد. تم استخدام تقنية تحليل المسار كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات. اعتبرت القيادة التحويلية متغيرا مستقلا، والكفاءة الذاتية متغيرا وسيطا، وأداء المحاضرين متغيرا تابعا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء المحاضرين، كما أن الكفاءة الذاتية لها أيضا تأثير مباشر وإيجابي على الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة الذاتية، وأن الكفاءة الذاتية بدورها تؤثر بشكل إيجابي على القيادة التحويلية. بناء على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ودعم الكفاءة الذاتية لدى المحاضرين لتحسين أدائهم.

Study of Sarminah Samad (2012): The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance

دراسة Sarminah Samad (2012) بعنوان: تأثير الابتكار والقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الابتكار والقيادة التحويلية وأداء المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تحديد تأثير الابتكار والقيادة التحويلية على أداء المنظمة، ومعرفة العامل الأكثر أهمية

الذي يؤثر على أداء المنظمة، وتم جمع البيانات من عينة قوامها 150 من الموظفين الإداريين في شركات الخدمات اللوجستية الماليزية. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 18، وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية والابتكار يرتبطان بأداء المنظمة. كما وجدت الدراسة أن كلا من القيادة التحويلية والابتكار لهما تأثير كبير على أداء المنظمة. هذا يدل على أن القيادة التحويلية والابتكار قد عززا بشكل كبير أداء المنظمة في شركات الخدمات اللوجستية الماليزية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن جانب الكاريزما في القيادة التحويلية ومنتج أو خدمة في الابتكار ظهرا كأهم العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة.

Study of Víctor J. García-Morales (2008)The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation

دراسة Víctor J. García-Morales (2008) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمات من خلال المعرفة والابتكار".

يتطلب مجتمع المعلومات والمعرفة اليوم قادة جددا قادرين على مواجهة الواقع القائم على المعرفة وتعزيز الابتكار لتحقيق تحسينات في الأداء التنظيمي. ومع ذلك، تفشل المنظمات أحيانا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بسبب فهمها المحدود للعلاقات بين هذه المتغيرات الإستراتيجية. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة المتعلقة بالمعرفة والابتكار، وبناء على الأدبيات السابقة، تم تطوير نموذج نظري يوضح العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الإستراتيجية المتعلقة بالمعرفة مثل: (فائض المعرفة، القدرة الاستيعابية، الضمنية، التعلم التنظيمي) والابتكار وتأثيرها على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

تم اختبار النموذج باستخدام بيانات من 408 منظمات إسبانية، وأظهرت الدراسة أن تصورات القادة للمتغيرات الوسيطة المتعلقة بالمعرفة والابتكار تؤدي دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. تم التأكيد على أهمية فائض المعرفة، القدرة الاستيعابية، الضمنية، التعلم التنظيمي، كعوامل وسيطة تعزز تأثير القيادة التحويلية على الأداء، وقدمت الدراسة عدة توصيات للممارسين في مجال الأعمال، بما في ذلك ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتعلم، وزيادة الوعي بأهمية المتغيرات المتعلقة بالمعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال، كما أوصت بإجراء مزيد من البحوث لاستكشاف العوامل الأخرى التي يمكن أن تعزز هذه العلاقات.

التعليق على الدراسات السابقة: جاءت الدراسة الحالية لتستكمل عدداً من الجهود والأعمال البحثية السابقة في هذا الموضوع، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وأداء الموظفين بشكل مباشر، مثل دراسة كل من: (بسام، 2022)، (بدر، 2024)، و(المداح، 2023) أو غير مباشر مثل دراستي: (عطية، 2025)، و(أبرار، 2024)، وقد لاحظ الباحث وجود توافق بين الآراء النظرية والمنهجية المتبعة حول المشكلة البحثية، رغم اختلاف الأماكن والمجالات التي تمت فيها الدراسات، وساعدت الدراسات السابقة الباحث في وضع تصور عام للإطار النظري للدراسة، وتحديد المنهج المناسب لها، بما في ذلك أداة القياس والمقاييس العلمية اللازمة لتحقيق الأهداف والخروج بالنتائج المطلوبة، ومن خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين، يتبين أن هذه الدراسات اختلفت في سياقاتها البحثية ومناهجها العلمية ونتائجها، وقد استفاد الباحث منها في تحديد معايير تطبيق القيادة التحويلية، وتحليل أثر المتغيرات المختلفة عليها، ودراسة علاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي، كما ساهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة الحالية.

كما أدى استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والدولية إلى فوائد متعددة للباحث، حيث ساهمت في تحديد القضايا البحثية المتعلقة بالقيادة التحويلية وفاعلية الأداء الوظيفي، كما شكلت أساسا لصياغة الإشكالية البحثية وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار المنهج العلمي المناسب وتصميم أداة البحث، كما وفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة إطارا مرجعيا لتفسير النتائج وإجراء المقارنات، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات ركزت بشكل أساسي على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومختلف جوانب الأداء المؤسسي، مع اختلاف في البيئات التنظيمية وقطاعات العمل التي شملتها،

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من خلال تركيزها على تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر قادة أجهزة الشرطة الفلسطينية في مناطق الضفة الغربية، مع الربط بينها وبين فاعلية أداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على منهج بحثي كمي من خلال توزيع استبانات على عينة من قادة جهاز الشرطة الفلسطيني، كما تناولت الدراسة بالتحليل عملية تقييم الأداء من حيث أهميتها، معاييرها، خطواتها، والعوامل المؤثرة فيها، مما أضاف بعدا جديدا للمعرفة في هذا المجال.

تميزت الدراسة الحالية أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول قضايا إدارية متعددة في المجال العسكري وجهاز الشرطة، حيث تجمع لأول مرة بين متغيرات بحثية لم يتم الربط بينها سابقا في الدراسات السابقة، كما تقدم إضافة علمية جديدة من خلال ربط هذه الجوانب الإدارية في المؤسسات العسكرية، وهو ما يشكل نطاقا بحثيا غير مسبوق في الأدبيات المتخصصة، وتمثل هذه الدراسة إسهاما علميا متميزا حيث تفتح آفاقا جديدة للبحث في مجال القيادة والإدارة العسكرية، من خلال دمج الأبعاد الإدارية، مما يوفر منظورا شاملا لفهم وتطوير آليات العمل في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

مصادر جمع البيانات

صدق الاستبانة

ثبات الاستبانة

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة

خلال هذا الفصل سيتم استعراض إجراءات البحث العلمي التي تم استخدامها في الدراسة، وذلك من خلال استعراض المنهجية البحثية وأدوات جمع البيانات، ومصادر البيانات، بالإضافة إلى التطرق لمجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة.

3.1.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث يعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الظاهرة قيد البحث، إذ يركز على وصفها كما توجد في الواقع مع تحليل العلاقات المختلفة المتعلقة بها، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على التعبير عن الظاهرة بشكل كافي وكمي حيث يصف الظاهرة ويوضح خصائصها بدقة ويعبر عنها رقمياً لتوضيح حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ولا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير لاستنتاج تصورات جديدة تسهم في تعزيز المعرفة (مليح، 2020).

كما استخدمت المنهج الكمي في الدراسة لتحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والاختبارات الإحصائية، ويوفر هذا المنهج بيانات دقيقة وموثوقة من خلال أدوات قياس كمية ويتم تطبيق هذه الأدوات على عينة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، ويعتمد على أساليب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واستنتاج نتائج قابلة للتعميم، ويعتبر المنهج الكمي ملائماً لطبيعة هذه الدراسة لما يتميز به من قدرة على التحقق من صحة الفرضيات والارتباطات بين المتغيرات.

3.2 مجتمع الدراسة:

استهدفت الدراسة المناصب الإشرافية في الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (650) ضابطا موزعين على أربع فئات، شملت الفئة الأولى مديري الإدارة بعدد (24) ضابطا، في حين تضمنت الفئة الثانية مديري الدوائر بعدد (72) ضابطا، أما الفئة الثالثة فهي فئة مديري الأفرع والتي شملت (120) ضابطا، والفئة الأخيرة مديري الأقسام وشملت (434) ضابطا موزعين على مراكز الشرطة في المحافظات الشمالية.

جدول رقم (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

مدير إدارة	مدير دائرة	مدير فرع	مدير قسم	المجموع
24	72	120	434	650

3.3 عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة طبقية عشوائية بسيطة ممثلة لعدد من مدراء الإدارات والدوائر والفروع والأقسام، حيث بلغ حجم العينة (305) أفراد من مجتمع الدراسة الذي يضم (650) فردا بنسبة 47% من مجتمع الدراسة، وذلك وفق معادلة حجم العينة لعينة عشوائية بسيطة، وهي كالآتي:

$$n = Z^2 * p * (1-p) / e^2$$

حيث تمثل (n) حجم العينة المطلوبة، في حين تمثل (Z) القيمة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المطلوبة، وكذلك فإن قيمة (p) هي ما تمثل نسبة توافر الخاصية في المجتمع (عادة تؤخذ 0.5 كأشوأ حالة)، وأخيرا فإن (e) هي ما تمثل هامش الخطأ المسموح به. (<https://blog.ajsrp.com/?p=76286>)

وتم توزيع الاستبانات عن طريق إرسالها عبر البريد الإلكتروني الشخصي لعدد من مدراء الإدارات والدوائر والفروع والأقسام، بعد توزيع الاستبانات، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة (305) استبانة، بنسبة 100% من حجم العينة، وتم تحليلها إحصائيا.

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المجال	المتغير	العدد	النسبة المئوية	ملاحظات
1	الجنس	ذكر	273	89.5	
		أنثى	32	10.5	
2	العمر	أقل من 30 عام	22	7.2	
		من 30=40 عام	60	19.7	
		من 40=50 عام	148	48.5	
		أكثر من 50 عام	75	24.6	
3	الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	3.9	
		من 5 = 10 سنة	14	4.6	
		من 10 = 15 سنة	27	8.9	
		أكثر من 15 سنة	252	82.6	
4	المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	71	23.3	
		بكالوريوس	168	55.1	
		ماجستير	52	17.0	
		دكتوراه	14	4.6	
5	الرتبة	ملازم - نقيب	64	21.0	
		رائد - عقيد	201	65.9	
		عميد فاعلى	40	13.1	
6	المستوى الوظيفي	مدير إدارة	66	21.6	
		نائب مدير	52	17.0	
		مدير فرع	65	21.3	
		مدير قسم	122	40.0	

3.4 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الأداء العام لضباط الشرطة، والمتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية ويتفرع منها:

التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية.

3.5 أداة الدراسة: الاستبانة:

قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تهدف الاستبانة إلى استطلاع الرأي، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتي أفادت الباحث في صياغة الأسئلة وتحديد المحاور الرئيسية، وتضمنت أدوات الدراسة قسمين: القسم الأول غطى المتغيرات الديموغرافية (التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة)، والقسم الثاني تناول مجالات الدراسة وفقراتها (ممارسات القيادة التحويلية وعدد فقراتها (31) فقرة، وتقسم إلى التأثير المثالي (الكاريزما) وعدد فقراتها (9) ، والتحفيز الإلهامي وعدد فقراتها (7) ، والاستشارة الفكرية وعدد فقراتها (6) و الاعتبار الفردي وعدد فقراتها (9)، أما القسم الثاني فيتعلق بأداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية بأبعاده وعدد فقراته (34) ، أما الأبعاد فهي (البعد المالي لجهاز الشرطة وعدد فقراته (6) ،وبعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة وعدد فقراته (8) ،وبعد العمليات الداخلية لجهاز الشرطة وعدد فقراته (6) ،وبعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة وعدد فقراته (8) ،والبعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة وعدد فقراته (6) ، وقد تم صياغة الإجابة عن فقرات هذه الأداة باستخدام مقياس لكيرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح بين "أوافق بشدة" و "لا أوافق بشدة" بوزن نسبي (1-5).

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

الوصف	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد (نوعا ما)	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

3.6 مصادر جمع البيانات:

تتنوع مصادر جمع البيانات للدراسة الحالية من خلال مصدرين رئيسيين: المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام أدوات بحثية من مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من المشاركين، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. أما المصادر الثانوية، فتشمل الكتب والمقالات الأكاديمية والعلمية المنشورة في المجالات المحكمة، بالإضافة إلى الوثائق والقوانين والتقارير الرسمية وغير الرسمية التي توفر معلومات قيمة حول الظاهرة محل الدراسة، وكما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في المجال ذي الصلة، والتي تسهم في فهم أعمق للظاهرة وتوفير إطار نظري قوي للبحث، بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على شبكة المعلومات الإلكترونية كأحد المصادر الحديثة التي توفر بيانات متجددة وواسعة النطاق (النجار وآخرون، 2018).

هذه المصادر مجتمعة تشكل قاعدة بيانات شاملة ودقيقة، مما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل فعال وموضوعي.

3.7 التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

تم التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة من خلال عدة اختبارات باستخدام برنامج حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات:

3.8 التحقق من صدق الاستبانة:

يتم فحص صدق الاستبانة للتعرف على مدى قدرتها على قياس المتغيرات والأبعاد التي وضعت لأجلها، وثم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين وذوي الاختصاص بمتغيرات الدراسة، وقد قدموا عددا من الملاحظات والتوجيهات التي تمت الاستفادة منها في تعديل الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

3.9 التحقق من ثبات الاستبانة:

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى التوافق والاتساق في نتائجها إذا ما تم إعادة توزيعها وتطبيقها أكثر من مرة بشرط توافر الظروف نفسها، وللتأكد من الثبات، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) يعتبر كرونباخ ألفا إحصائية يستشهد بها الباحثون عادة لإثبات أن الاختبارات والمقاييس التي تم إنشاؤها أو اعتمادها للمشاريع البحثية مناسبة للغرض. تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي للاستبانة، والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (6) يبين قيم ثبات وصدق متغيرات البحث

الرقم	البعد	معامل الثبات
1.	التأثير المثالي	0.941
2.	التحفيز الإلهامي	0.941
3.	الاستشارة الفكرية	0.936
4.	الاعتبار الفردي	0.927
ممارسات القيادة التحويلية		0.977
1	البعد المالي لجهاز الشرطة	0.926
2	بعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة	0.928
3	بعد العمليات الداخلية لجهاز الشرطة	0.922
4	بعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة	0.933
5	البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة	0.940

0.976	أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية
0.940	الكل

يتبين من الجدول السابق ان الثبات مرتفعا حيث بلغ (0.94) ككل

3.10 إجراءات الدراسة: أجريت الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

- مسح الدراسات السابقة وبناء أداة القياس: تم مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة وبناء أداة الدراسة
- تحديد عينة الدراسة: تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة، والذي شمل (650) مديرا ومديرة، واختيار العينة المناسبة منهم والبالغة (305) مديريين ومديرات .
- جمع البيانات وتحليلها: تم جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ثم معالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج والاستنتاجات: تم عرض النتائج وتحليلها، ومناقشتها للتوصل إلى استنتاجات وتوصيات ذات صلة بموضوع الدراسة.
- الجدول التالي يبين مفتاح المتوسطات الحسابية
- الجدول (7) يبين مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط	المفتاح
عالٍ	"5-3.67"
متوسط	"3.66-2.33"
منخفض	"2.33-1"

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيس: ما دور القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً

السؤال الرئيس الأول: ما ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

يقدم الجدول (8) نتائج تحليل واقع ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وذلك بناء على محاور رئيسية محددة، حيث يتضمن الجدول ثلاثة أعمدة أساسية: المجال (الذي يمثل جوانب القيادة التحويلية المدروسة)، والمتوسط الحسابي (الذي يعكس مستوى الممارسة لكل مجال)، والانحراف المعياري (الذي يشير إلى درجة تشتت البيانات حول المتوسط).

جدول رقم (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات القيادة التحويلية في جهاز

الشرطة الفلسطينية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
عالية	.77473	3.7286	التأثير المثالي (الكاريزما)
متوسطة	.76744	3.5446	التحفيز الإلهامي

الاستشارة الفكرية	3.4424	.81912	متوسطة
الاعتبار الفردي	3.3556	.79024	متوسطة
ممارسات القيادة التحويلية	3.5166	.73509	متوسطة
الكل	3.60	0.750	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن مجال التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.7286)، مما يشير إلى تمتع قادة جهاز الشرطة الفلسطينية بصفات قيادية ملهمة وقدرة على التأثير في مرؤوسيه، وهو ما يعكس دوراً أساسياً في تعزيز الولاء والالتزام داخل المؤسسة، وهذا المجال يعتبر حجر الأساس في القيادة التحويلية؛ إذ يساهم في بناء الثقة والتحفيز نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

أما مجال الحفز الإلهامي فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.5446)، مما يدل على أن القادة يبذلون جهوداً لتحفيز المنتسبين من خلال رؤية واضحة وأهداف ملهمة، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستوى أعلى من الفعالية.

وجاء مجال الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.4424)، وهو يعكس تشجيع القادة للإبداع والابتكار بين الضباط، لكن المتوسط يشير إلى أن هذه الممارسات لم تطبق بالشكل الأمثل بعد.

أما مجال الاعتبار الفردي فجاء في مرتبة متأخرة بمتوسط (3.3556)، مما يظهر ضعفاً في الاهتمام باحتياجات الأفراد وتطويرهم الشخصي، وهو عنصر حاسم في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وهذا المجال يحتاج إلى تركيز أكبر لضمان توازن بين متطلبات المؤسسة وحقوق المنتسبين.

أخيراً، يلاحظ أن المتوسط العام لممارسات القيادة التحويلية بلغ (3.5166)، وهو مؤشر على أن تطبيق هذه الممارسات لا يزال في مستوى متوسط، مما يستدعي تعزيزاً شاملاً لجميع أبعادها لتحقيق الأداء الأمثل.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.73509 – 0.81912)، مما يشير إلى وجود تجانس نسبي في آراء المبحوثين، لكنه يبقى ضمن المستوى المقبول الذي يعكس بعض التباين في التقييمات.

بشكل عام، يظهر الجدول تميز جهاز الشرطة الفلسطينية في مجال التأثير المثالي، في حين يحتاج إلى تحسين في مجالات الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بشمولية لضمان أداء متكامل ومستدام.

السؤال الفرعي الأول: ما مدى ممارسات التأثير المثالي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات التأثير المثالي في جهاز الشرطة الفلسطينية

متغير: التأثير المثالي				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يعزز قادة الشرطة الفلسطينية الالتزام بالقيم المهنية.	3.93	.853	عالية
1	يمتلك قادة الشرطة الفلسطينية رؤية واضحة ملهمة لمستقبل المؤسسة الأمنية.	3.85	.873	عالية
4	يظهر القادة في الشرطة الفلسطينية المصادقية في سلوكهم.	3.82	.965	عالية
3	يتحمل قادة الشرطة الفلسطينية المخاطر من أجل مصلحة جهاز الشرطة.	3.77	.903	عالية
2	يتصرف قادة الشرطة الفلسطينية بطريقة تجعلهم قدوة يحتذى بها في العمل الشرطي.	3.73	.908	عالية

6	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحقيق العدالة في التعامل مع الجميع.	3.62	.879	متوسطة
7	يحظى قادة الشرطة الفلسطينية بثقة منتسبي الجهاز الشرطي.	3.57	.969	متوسطة
8	يفضل قادة الشرطة الفلسطينية المصلحة العامة على أية مصالح شخصية.	3.54	1.001	متوسطة
المجموع		3.72	0.890	عالية

يظهر الجدول الخاص بالتأثير المثالي (الكاريزما) لقادة الشرطة الفلسطينية نتائج إيجابية بشكل عام،

حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بين 3.54 و3.93، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الكاريزما القيادية، وجاءت أعلى النتائج في تعزيز الالتزام بالقيم المهنية (3.93) وامتلاك رؤية واضحة للمؤسسة (3.85)، مما يعكس قوة الجانب الأخلاقي والإستراتيجي لدى القادة، في حين سجلت بعض الجوانب مثل تفضيل المصلحة العامة (3.54) وثقة المنتسبين (3.57) نسبة أقل مقارنة بباقي الفقرات، رغم أنها لا تزال ضمن المستوى المتوسط.

كذلك الانحرافات المعيارية تظهر تجانسا في الآراء حول معظم الصفات القيادية، مع بعض التباين في فقرة تفضيل المصلحة العامة التي سجلت أعلى انحراف معياري (1.001).

هذه النتائج تؤكد تمتع قادة الشرطة الفلسطينية بصفات قيادية ملهمة وقدرة على التأثير، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها لتحقيق التميز الكامل في القيادة التحويلية.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى ممارسات التحفيز الإلهامي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز الإلهامي:

متغير: التحفيز الإلهامي				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية العمل الجماعي من خلال دعم روح الفريق بين منتسبي الجهاز	3.76	.875	عالية

2	يعبر قادة الشرطة الفلسطينية عن توقعات واضحة متقابلة تجاه الأداء الأمني المستقبلي.	3.64	.875	متوسطة
3	يستخدم قادة الشرطة الفلسطينية لغة مؤثرة تلهم منتسبي الجهاز لتحقيق أهداف العمل الشرطي.	3.64	.883	متوسطة
4	يقدم قادة الشرطة الفلسطينية الدعم المعنوي لمنتسبي الجهاز.	3.62	.957	متوسطة
5	يربط قادة الشرطة الفلسطينية الأهداف الفردية لمنتسبي الجهاز مع الأهداف المؤسسية للجهاز.	3.43	.931	متوسطة
6	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحفيز روح الابتكار لدى منتسبي الجهاز.	3.38	.985	متوسطة
7	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تقديم مكافآت للمتميزين في العمل الشرطي.	3.35	1.092	متوسطة
المجموع		3.50	0.900	متوسطة

يظهر الجدول رقم (10) الخاص بالتحفيز الإلهامي في جهاز الشرطة الفلسطينية نتائج إيجابية تدل

على ممارسات قيادية فاعلة في هذا المجال. حيث بلغ المتوسط العام للتحفيز الإلهامي (3.50)، وهو مؤشر جيد يعكس جهود القادة في تحفيز المرؤوسين ورفع معنوياتهم.

أبرز ما يلاحظ في هذا الجدول أن أعلى الفقرات أداء كانت تلك المتعلقة بتشجيع العمل الجماعي (3.76) والتعبير عن توقعات متقابلة (3.64)، مما يدل على نجاح القادة في بناء روح الفريق وغرس التفاؤل بالمستقبل. في حين جاءت الفقرات الخاصة بربط الأهداف الفردية بالمؤسسية (3.43) وتقديم المكافآت للمتميزين (3.35) في المرتبة الأدنى، رغم أنها لا تزال ضمن المستوى الجيد.

الانحراف المعياري العام (0.900) يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين حول فعالية أساليب التحفيز المستخدمة، ويمكن تفسير ذلك باختلاف التجارب الشخصية للضباط مع قادتهم في هذا الجانب.

هذه النتائج تؤكد أن جهاز الشرطة الفلسطينية يمتلك قادة قادرين على التحفيز والإلهام، مع وجود فرصة لتحسين بعض الجوانب مثل نظم المكافآت وربط الأهداف الشخصية بأهداف المؤسسة بشكل أكثر وضوحاً وفعالية.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى ممارسات الاستشارة الفكرية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستشارة الفكرية

متغير: للاستشارة الفكرية				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبني أفكار جديدة لتحسين العمل الشرطي.	3.59	.918	متوسطة
5	يحث قادة الشرطة الفلسطينية منتسبي الجهاز للبحث عن حلول بديلة متطورة للمشاكل الأمنية.	3.53	.908	متوسطة
4	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبادل الأفكار الابتكارية بين منتسبي الجهاز.	3.46	.946	متوسطة
1	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية التفكير الإبداعي لحل المشكلات الأمنية بطريقة غير تقليدية.	3.39	.996	متوسطة
2	يوفر قادة الشرطة الفلسطينية فرصاً لتطوير المهارات الفكرية التحليلية لمنتسبي الجهاز.	3.37	.910	متوسطة
6	يستخدم قادة الشرطة الفلسطينية أدوات تحليلية متقدمة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات / المعلومات الدقيقة.	3.32	.968	متوسطة
المجموع		3.45	0.920	متوسطة

يظهر جدول الاستشارة الفكرية (جدول رقم 11) أداء متميزاً لقادة الشرطة الفلسطينية في تحفيز التفكير

الإبداعي والتحليلي بين منتسبي الجهاز، حيث بلغ المتوسط العام (3.45) وهو ما يعكس مستوى جيد من النضج الفكري والإداري، وجاءت أعلى النتائج في تشجيع الأفكار الجديدة لتحسين العمل الشرطي (3.59) وحث المنتسبين على البحث عن حلول متطورة (3.53)، مما يدل على بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

من الملاحظ أن الجانب المتعلق باستخدام الأدوات التحليلية المتقدمة (3.32) جاء في المرتبة الأخيرة رغم تصنيفه كأداء جيد، وهو ما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز الجانب التكنولوجي والتحليلي في عملية اتخاذ القرارات، وكما أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.920) يعكس تبايناً في تجارب الضباط مع هذه الممارسات القيادية.

النتائج تؤكد أن القادة ينجحون في خلق بيئة فكرية محفزة، مع أهمية التركيز على تعزيز المهارات التحليلية المعتمدة على البيانات وتقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال، وهذه الممارسات تساهم في بناء جهاز شرطي أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المعقدة بأساليب مبتكرة.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى ممارسات الاعتبار الفردي في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الاعتبار الفردي

متغير: الاعتبار الفردي				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يستخدم قادة الشرطة الفلسطينية أدوات تحليلية متقدمة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات / المعلومات الدقيقة.	3.55	.922	متوسطة
9	يشارك قادة الشرطة الفلسطينية في المناسبات الاجتماعية لمنتسبي الجهاز.	3.45	1.064	متوسطة
3	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبني أفكار جديدة لتحسين العمل الشرطي.	3.39	.945	متوسطة
4	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبادل الأفكار الابتكارية بين منتسبي الجهاز.	3.37	.927	متوسطة
5	يحث قادة الشرطة الفلسطينية منتسبي الجهاز للبحث عن حلول بديلة متطورة للمشاكل الأمنية.	3.32	1.059	متوسطة
2	يوفر قادة الشرطة الفلسطينية فرصاً لتطوير المهارات الفكرية التحليلية لمنتسبي الجهاز.	3.31	.984	متوسطة
1	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية التفكير الإبداعي لحل المشكلات الأمنية بطريقة غير تقليدية.	3.31	1.012	متوسطة

متوسطة	1.029	3.28	يعزز قادة الشرطة الفلسطينية الثقة بينهم وبين كل فرد من منتسبي الجهاز من خلال التواصل المستمر.	8
متوسطة	.987	3.24	يهيئ قادة الشرطة الفلسطينية بيئة عمل مرنة تدعم توازن الحياة المهنية والشخصية لمنتسبي الجهاز.	7
متوسطة	0.95	3.40	المجموع	

يظهر (جدول رقم 12) أن الاعتبار الفردي يعطي أداء جيداً لقادة الشرطة الفلسطينية في مراعاة الجوانب الفردية للضباط، حيث بلغ المتوسط العام (3.40) مما يعكس اهتماماً بالاحتياجات الشخصية والمهنية للمنتسبين، وجاءت أعلى النتائج في استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة (3.55) والمشاركة في المناسبات الاجتماعية (3.45)، مما يدل على حرص القادة على الجمع بين الجوانب المهنية والإنسانية في تعاملهم مع المرؤوسين.

من الملاحظ أن الجوانب المتعلقة بتهيئة بيئة عمل مرنة (3.24) وتعزيز الثقة عبر التواصل المستمر (3.28) جاءت في المرتبة الأدنى، رغم تصنيفها كأداء عالٍ. كما أن الانحراف المعياري المرتفع لبعض الفقرات (حتى 1.029) يشير إلى تباين واضح في تجارب الضباط مع هذه الممارسات القيادية، مما قد يعكس اختلافاً في أساليب القادة أو تبايناً في أولوياتهم.

هذه النتائج تؤكد أن القادة يولون اهتماماً معقولاً للاعتبارات الفردية، مع وجود مجال لتحسين الجوانب المتعلقة بمرونة العمل والتواصل الفردي، والتي تعتبر أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وكما تشير الحاجة إلى توحيد هذه الممارسات بمختلف وحدات الجهاز لضمان تجربة منصفة لجميع الضباط.

ثانيا: أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

السؤال الرئيس الثاني: ما الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة

الفلسطينية حسب مجالات الأداء العام.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	.85232	3.3427	البعد المالي لجهاز الشرطة
عالية	.68342	3.9560	بعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة
عالية	.75029	3.7725	بعد العمليات الداخلية لجهاز الشرطة
متوسطة	.86409	3.3244	بعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة
عالية	.71564	4.0280	البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة
عالية	.68468	3.6795	أداء جهاز الشرطة
عالية	0.750	3.73	الكل

يتبين من الجدول 13 أن البعد المجتمعي وخدمة المجتمع جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

مرتفع جدا (4.0280)، مما يشير إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يولي أهمية كبيرة لخدمة المجتمع وتعزيز

الثقة بين المؤسسة الأمنية والمواطنين، وهذا المستوى العالي يعكس التزام الجهاز بدوره الاجتماعي وفعاليته في

تحقيق الأمن والاستقرار المجتمعي، وفي المرتبة الثانية، حصل بعد خدمة المواطنين والمستفيدين على متوسط

حسبي مرتفع (3.9560)، مما يدل على تركيز الجهاز على تلبية احتياجات المواطنين وتحسين جودة الخدمات

المقدمة لهم، وهو ما يعزز الرضا العام ويثبت نجاح الجهاز في أداء دوره الخدمي، أما بعد العمليات

الداخلية فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط عالٍ (3.7725)، مما يعكس كفاءة الإجراءات الداخلية وسير العمل

داخل الجهاز، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان تنفيذ المهام بفعالية وتحقيق الأهداف المؤسسية، من ناحية أخرى، جاء البعد المالي في مرتبة متأخرة بمتوسط حسابي متوسط (3.3427)، مما يشير إلى وجود تحديات في إدارة الموارد المالية، وهو ما يتطلب مراجعة السياسات المالية لتعزيز الشفافية والكفاءة في الإنفاق، كما أظهر بعد التعلم والنمو متوسطا متواضعا (3.3244)، مما يدل على ضعف الاهتمام بتطوير الكوادر وبناء القدرات، وهو مجال يحتاج إلى تحسين لضمان نمو مستدام للأفراد والمؤسسة، أما المتوسط العام لأداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية فبلغ (3.6795)، وهو مستوى عالٍ يعكس تحقيق الأهداف الأساسية للجهاز، لكنه أيضا يظهر وجود فجوات في بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، مثل الجانب المالي وتطوير الموارد البشرية.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.68342 – 0.86409)، مما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المبحوثين، مع وجود بعض التباين في تقييماتهم، خاصة في المجالات ذات المتوسطات المنخفضة. بشكل عام، يبرز الجدول تميز جهاز الشرطة الفلسطينية في الجوانب المجتمعية والخدمية، في حين يحتاج إلى تحسين في المجالات المالية وتطوير الموارد البشرية. هذه النتائج تؤكد أهمية تبني إستراتيجيات متكاملة لتعزيز الأداء الشامل وتحقيق التميز في جميع الأبعاد.

السؤال الفرعي الأول: ما واقع الجانب المالي لجهاز السلطة الفلسطينية؟

جدول رقم (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي لجهاز الشرطة

متغير: البعد المالي لجهاز الشرطة				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	هناك آليات رقابية فعالة لمتابعة الإنفاق المالي لجهاز الشرطة.	3.57	1.009	متوسطة
2	يتم تخصيص الموازنة وفقا للاحتياجات الفعلية لجهاز الشرطة.	3.38	.936	متوسطة
1	يتم تخصيص الموازنة وفقا لأولويات جهاز الشرطة.	3.37	.963	متوسطة
3	تستخدم الموارد المالية بكفاءة لتحقيق الأهداف الأمنية.	3.28	.959	متوسطة
6	يتم توفير التمويل الكافي لبرامج التدريب والتطوير في الشرطة.	3.25	.947	متوسطة

4	يتم نشر تقارير مالية دورية تعكس الشفافية في إنفاق جهاز الشرطة.	3.21	1.159	متوسطة
	المجموع	3.35	0.967	متوسطة

يظهر جدول البعد المالي لجهاز الشرطة (جدول رقم 14) أداء متفاوتاً في إدارة الموارد المالية، حيث بلغ المتوسط العام (3.35) وهو ما يعكس مستوى مقبولا ولكن غير ممتاز في هذا الجانب الحساس، وجاءت أعلى النتائج في مجال وجود آليات رقابية فعالة (3.57) وتخصيص الموازنة وفق الاحتياجات (3.38)، مما يشير إلى وجود نظام رقابي وتخطيط مالي جيد إلى حد ما.

لكن الجدول يكشف أيضا عن بعض نقاط الضعف، خاصة فيما يتعلق بنشر التقارير المالية الدورية (3.21) وتوفير التمويل الكافي لبرامج التدريب (3.25)، وهي مجالات تحتاج إلى تحسين لتعزيز الشفافية المالية والاستثمار في رأس المال البشري، والانحراف المعياري المرتفع نسبيا (0.967) يدل على تباين في آراء المبحوثين حول هذه الجوانب المالية.

هذه النتائج توضح أن جهاز الشرطة يمتلك أساسيات جيدة في الإدارة المالية، لكنه يحتاج إلى تعزيز الشفافية وزيادة الاستثمار في تطوير الكوادر، وهي عناصر حاسمة لبناء ثقة أكبر داخل المؤسسة وخارجها، وكما تشير الحاجة إلى تبسيط الإجراءات المالية وزيادة الوضوح في عملية صنع القرارات المالية لتحسين الأداء العام في هذا البعد المهم.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل

جهاز الشرطة

متغير: خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يحرص جهاز الشرطة على إشعار المواطنين بالأمان أثناء التعامل معهم.	4.15	.742	عالية

5	هناك قنوات واضحة وفعالة لتقديم الشكاوى والمقترحات من المواطنين لجهاز الشرطة.	4.15	.845	عالية
2	يتم التعامل مع المواطنين باحترام من قبل منتسبي الجهاز.	4.08	.733	عالية
7	يحرص جهاز الشرطة على إشعار المواطنين بالثقة أثناء التعامل معهم.	4.08	.773	عالية
3	تتسم استجابة الشرطة للبلاغات بسرعة دون تأخير.	3.99	.848	عالية
4	تتسم معالجة الشرطة للبلاغات بكفاءة.	3.92	.813	عالية
1	يتم التعامل مع المواطنين بعدالة من قبل منتسبي جهاز الشرطة.	3.80	.912	عالية
8	يتم تقييم رضا المواطنين عن خدمات الشرطة بشكل دوري.	3.47	1.008	متوسطة
المجموع		3.82	0.840	عالية

يظهر جدول خدمة المواطنين والمستفيدين (جدول رقم 15) أداء متميزا لجهاز الشرطة الفلسطينية في هذا المجال الحيوي، إذ بلغ المتوسط العام (3.82) وهو مؤشر إيجابي يعكس التزام الجهاز بمعايير خدمة المواطنين. جاءت أعلى النتائج في إشعار المواطنين بالأمان (4.15) ووجود قنوات واضحة للشكاوى (4.15)، مما يؤكد نجاح الجهاز في تعزيز الثقة والأمان لدى المواطنين.

من الجدير بالذكر أن جميع المؤشرات حصلت على تقييم "عال"، لكن لوحظ بعض التراجع النسبي في تقييم رضا المواطنين بشكل دوري (3.47) والتعامل بعدالة (3.60)، وهي نقاط تحتاج لمزيد من العناية، وجاء الانحراف المعياري المنخفض بشكل عام (0.840) يشير إلى تجانس في تقييمات المبحوثين لهذه الخدمات.

هذه النتائج تعكس تميز جهاز الشرطة في تقديم خدمات تلبي توقعات المواطنين، مع ضرورة تعزيز آليات قياس الرضا وضمان العدالة في التعامل مع جميع الفئات لتحقيق التميز الكامل في خدمة المجتمع.

السؤال الفرعي الثالث: ما العمليات الداخلية لجهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العمليات الداخلية لجهاز الشرطة

متغير: العمليات الداخلية لجهاز الشرطة				
رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يتم تحسين الإجراءات الداخلية لضمان فاعلية العمل الشرطي.	3.88	.813	عالية
5	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في الشرطة.	3.85	.887	عالية
3	يتم تحسين الإجراءات الداخلية لضمان سرعة العمل الشرطي.	3.85	.831	عالية
1	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة العمليات الشرطية.	3.81	.917	عالية
6	يتم تحسين آليات العمل استناداً إلى التغذية الراجعة.	3.63	.888	متوسطة
4	يتم تقييم أداء منتسبي الجهاز بشكل دوري لتحسين الأداء.	3.62	.965	متوسطة
المجموع		3.72	0.889	عالية

يظهر تحليل العمليات الداخلية لجهاز الشرطة الفلسطينية من خلال الجدول (16) صورة متكاملة لأداء

النظام الإداري والتنظيمي للجهاز، حيث يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية: أولاً، يبرز التميز الواضح في عملية التطوير المستمر للإجراءات الداخلية، حيث سجلت أعلى متوسط (3.88)، مما يعكس حرص القيادة على تبني منهجية التحسين المستمر في العمل الشرطي، وهذا الجانب يعد حجر الأساس لضمان كفاءة الأداء وسرعة الاستجابة، خاصة في المواقف الأمنية الحرجة التي تتطلب إجراءات سريعة ودقيقة.

ثانياً، يأتي التنسيق بين الإدارات المختلفة في المركز الثاني (3.85)، وهو مؤشر إيجابي على وجود انسجام تنظيمي وتبادل فعال للمعلومات بين الوحدات المختلفة، وهذا التكامل البيئي يقلل من حواجز العمل الروتيني ويسهل تدفق المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات.

ثالثاً، يلفت الانتباه التركيز على التكنولوجيا الحديثة (3.81) كعامل تمكين رئيسي، حيث يستثمر الجهاز في البنية التحتية الرقمية لتعزيز العمليات الشرطية، وهذا التوجه التكنولوجي يساهم في رفع مستوى الدقة والشفافية، ويقلل من الأخطاء البشرية في المهام الروتينية.

ومع هذه الإيجابيات، تبرز بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، لاسيما في مجال تقييم الأداء (3.62) الذي جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أن نظام التقييم ربما لا يزال يعتمد على معايير تقليدية، أو أن تطبيقه غير متسق بين جميع الوحدات، وكما أن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا (0.889) يؤكد وجود تفاوت في جودة التطبيق بين مختلف الإدارات والوحدات.

ويمكن القول إن جهاز الشرطة الفلسطينية يمتلك أساسا متينا من العمليات الداخلية الفعالة، لكن الطموح يجب أن يتجه نحو تحقيق التميز الكامل عبر سد الفجوات التشغيلية، وتبني أفضل الممارسات الدولية في إدارة العمليات الأمنية، مع الحفاظ على الخصوصية المحلية واحتياجات المجتمع الفلسطيني.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تحقيق التعلم والنمو في جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة

متغير: التعلم والنمو في جهاز الشرطة				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتوفر فرص تدريب مستمرة لمنتسبي الجهاز.	3.57	.927	متوسطة
4	هناك خطط واضحة لتطوير القيادات الشرطية المستقبلية.	3.43	.992	متوسطة
8	يعزز الجهاز الثقافة المؤسسية التي تدعم التعلم المستمر.	3.42	.972	متوسطة
3	يتم دعم التعليم المستمر والشهادات المهنية لأفراد الشرطة.	3.42	1.018	متوسطة
6	يتبنى الجهاز سياسات فعالة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل الشرطي.	3.30	1.005	متوسطة
7	يعتمد الجهاز سياسات فعالة للمحافظة على الكفاءات.	3.30	1.014	متوسطة
5	تتوافر بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني.	3.22	1.034	متوسطة
2	يتم تحفيز الموظفين من خلال نظام حوافز عادل.	2.93	1.080	متوسطة
المجموع		3.30	1.010	متوسطة

يظهر تحليل جدول 17 بعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة الفلسطينية صورة واضحة لسياسات تطوير

الكوادر، حيث يمكن استخلاص النقاط الآتية:

تحتل فرص التدريب المستمر الصدارة بمتوسط (3.57)، مما يعكس اهتمام الجهاز بتطوير مهارات منتسبيه بشكل دوري ومنظم، فهذا الاهتمام يعد استثماراً إستراتيجياً في رأس المال البشري الذي يشكل عصب العمل الأمني، ثم تليها خطط تطوير القيادات المستقبلية (3.43) التي تظهر رؤية مؤسسية طويلة المدى لضمان استمرارية التميز القيادي، ومن الملاحظ أن الجانب المتعلق بنظام الحوافز (2.93) جاء في المرتبة الأخيرة رغم أهميته الحيوية في تحفيز الأداء، وهذا يشير إلى وجود قصور في آليات التحفيز المادي والمعنوي، مما قد يؤثر سلباً على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وكما أن ارتفاع الانحراف المعياري (1.010) يعكس تبايناً واضحاً في تجارب الموظفين مع برامج التطوير، مما قد يكون نتيجة لعدم توحيد هذه البرامج عبر مختلف الوحدات، فعلى الرغم من تصنيف جميع المؤشرات كأداء "متوسطة"، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الجوانب النظرية للتطوير (كالتدريب) والجوانب التطبيقية (كالحوافز والبيئة الابتكارية)، وهذا يستدعي إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان تكامل عناصر نظام التطوير المهني.

النتائج العامة تشير إلى أن جهاز الشرطة يمتلك وعياً بأهمية التعلم المستمر، لكنه يحتاج إلى مزيد من التركيز على الجوانب التطبيقية التي تحول هذا التعلم إلى ممارسات فعلية، مع ضرورة معالجة الفروق بين الوحدات المختلفة لضمان عدالة فرص التطوير للجميع.

السؤال الفرعي الخامس: ما الجانب المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة الفلسطينية؟

جدول رقم (18): الأوساط الحسابية البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة

متغير: المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يحرص جهاز الشرطة على تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع.	4.20	.795	عالية
4	يوجد تواصل فعال بين الشرطة ومؤسسات المجتمع المدني.	4.11	.791	عالية
2	يتم تعزيز ثقافة التعاون بين الشرطة والمجتمع.	4.01	.810	عالية

1	يشارك جهاز الشرطة بفاعلية في المبادرات المجتمعية.	3.97	.836	عالية
5	يسهم جهاز الشرطة في تحقيق التنمية المجتمعية.	3.95	.815	عالية
3	يتم تقديم برامج توعية أمنية للمجتمع بشكل دوري.	3.95	.815	عالية
المجموع		4.02	0.812	عالية

يتبين من الجدول السابق أن أهم مظاهر البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة كانت عالية، حيث يبرز تحليل البعد المجتمعي لجهاز الشرطة الفلسطينية (جدول رقم 18) أداء متميزاً في تفاعل الجهاز مع المجتمع، حيث يمكن استخلاص النقاط الآتية: تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع جاء كأبرز مؤشر (4.20)، مما يعكس الدور الأساسي للشرطة في حفظ الأمن العام الذي يشكل حجر الزاوية لأي تنمية مجتمعية، يلي ذلك التواصل الفعال مع مؤسسات المجتمع المدني (4.11) الذي يظهر حرص الجهاز على بناء شراكات إستراتيجية مع مختلف مكونات المجتمع، ومن الجدير بالذكر تعزيز ثقافة التعاون المجتمعي (4.01) والمشاركة الفاعلة في المبادرات المجتمعية (3.97)، وهي مؤشرات تدل على تبني منهجية العمل الشرطي المجتمعي التي تقوم على مبدأ الشراكة مع المواطن، كما أن تقديم البرامج التوعوية الأمنية (3.95) يسهم في رفع الوعي الوقائي لدى أفراد المجتمع.

هذه النتائج تعكس نجاح جهاز الشرطة في تبني مفهوم "الشرطة المجتمعية" الذي يجعل من المواطن شريكاً أساسياً في تحقيق الأمن، بدلاً من الاقتصار على الدور الأمني التقليدي، ومع ذلك، يمكن تعزيز هذا الجانب عبر: زيادة وتيرة البرامج التوعوية وتنوع أساليبها لتشمل مختلف فئات المجتمع، وتعميق الشراكة مع المؤسسات التعليمية لنشر الثقافة الأمنية، وتطوير آليات لتقييم أثر المبادرات المجتمعية على مستوى الثقة والأمن، وكذلك تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الحوار المجتمعي.

أما الانحراف المعياري المنخفض (0.812) فيشير إلى تجانس في تقييم هذه الخدمات، مما يعكس سياسة مؤسسية واضحة في هذا المجال، وهذه النتائج تؤكد أن جهاز الشرطة الفلسطينية يسير على الطريق الصحيح في تعزيز العلاقة التكاملية بين الأمن والمجتمع.

الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H1): لا توجد علاقة معنوية عنده مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (19) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات القيادة التحويلية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية.

الفرضية	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية و أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.	القيادة التحويلية	305	3.5166	.73509	83.410	0.000
	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.	305	3.6795	.68468		

يظهر تحليل الفرضية الأولى نتائج بالغة الأهمية من الناحية الإحصائية والعملية على حد سواء، فقد أسفرت الاختبارات عن دليل قاطع يدحض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية، إذ سجلت قيمة اختبار (ت) مستوى مرتفعاً جداً بلغ (83.410)، في حين جاءت الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.000)، وهو ما يقل بكثير عن مستوى الثقة المطلوب. ($\alpha \leq 0.05$)

من الناحية التطبيقية، تعكس هذه النتائج وجود تأثير قوي ومباشر لممارسات القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تحسين الأداء المؤسسي الشامل لجهاز الشرطة، وحيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية (3.5166) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.73509)، مما يشير إلى تجانس في تطبيق هذه الممارسات القيادية عبر مختلف مستويات الجهاز.

هذه النتائج تتفق مع الأدبيات الحديثة في دراسة **جهيمان (2013)** و **القدرة (2015)** مجال الإدارة العامة والقيادة الأمنية، التي تؤكد على الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي، وكما تقدم تبريرا علميا قويا لضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية لكوادر الجهاز، واعتماد منهجية القيادة التحويلية كإستراتيجية مؤسسية لتحقيق التميز في الأداء الأمني والخدمي.

ختاما، يمكن القول إن هذه النتائج تشكل دليلا دامغا على أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية، ليس فقط لتحسين المؤشرات الكمية للأداء، ولكن أيضا لتعزيز الجوانب النوعية المتعلقة برضا المواطنين وجودة الخدمات المقدمة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات التأثير المثالي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

التأثير المثالي	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	التأثير المثالي
0.816	1	التأثير المثالي
1	0.816	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية

يظهر تحليل العلاقة بين التأثير المثالي (الكاريزما القيادية) وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية (جدول رقم 20) نتائج بالغة الأهمية، حيث تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.816)، وهي قيمة تدل على علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا الارتباط الكبير يؤكد النظرية القيادية التي ترى أن كاريزما القائد وقدرته على التأثير تمثل عاملا حاسما في تحسين الأداء المؤسسي.

من الناحية التطبيقية، تشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يتمتعون بصفات الكاريزما (كالقدرة على الإلهام، والرؤية الواضحة، والنزاهة في السلوك) يسهمون بشكل فعال في تعزيز أداء الجهاز بمختلف أبعاده. كما أن اتجاه العلاقة الطردية يؤكد أن زيادة مستوى التأثير المثالي للقادة يقابله تحسن ملموس في مؤشرات الأداء المؤسسي.

هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الإدارية الحديثة مثل (حجازي وآخرون (2025) ، (البقعاوي، 2019) التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير الإيجابي، وتشير إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يستفيد بشكل جيد من هذا النمط القيادي، ومع ذلك، يمكن تعظيم هذه الفائدة عبر: تطوير برامج متخصصة لتعزيز الكاريزما القيادية لدى الضباط، وأيضاً تبني معايير واضحة لاختيار القائمين على المناصب القيادية، وتعزيز آليات التغذية الراجعة لتقييم تأثير القيادة على الأداء، وأخيراً لا بد من توثيق ونشر أفضل الممارسات القيادية الناجحة داخل الجهاز، وهذه النتائج تقدم دليلاً عملياً على أهمية الاستثمار في تطوير الجوانب القيادية كإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي الشامل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات التحفيز الإلهامي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	التحفيز الإلهامي	
0.843	1	التحفيز الإلهامي
1	0.843	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية

يكشف تحليل جدول العلاقة بين التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية (جدول رقم 21) عن نتائج بالغة الدلالة، حيث تم رصد علاقة ارتباطية قوية جدا بين متغيري التحفيز الإلهامي والأداء المؤسسي، فقد بلغ معامل الارتباط (0.843)، وهي قيمة تدل على علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عالية المستوى. هذا الارتباط الكبير يؤكد الأثر الإيجابي الكبير للتحفيز القيادي في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

من الناحية العملية، تشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات التحفيزية التي يتبناها قادة الجهاز (كالتشجيع، والتعبير عن التوقعات الإيجابية، ودعم روح الفريق) تسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء الأفراد والوحدات المختلفة، وكما أن قوة هذا الارتباط تؤكد صحة المنهج القيادي القائم على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

هذه النتيجة تتفق مع النظريات الحديثة في الإدارة مثل (حجازي وآخرون (2025)، عبد الباقي (2020) على أن التحفيز الإلهامي يمثل أحد الركائز الأساسية للقيادة التحويلية الفعالة. وتشير إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يتبنى ممارسات تحفيزية ناجحة، مع وجود فرص لتحسينها عبر:

- تعميق فهم احتياجات التحفيز الفردية للموظفين.
- تطوير نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية.
- تعزيز مهارات القيادة التحفيزية لدى المشرفين والرؤساء.
- ربط المكافآت والتقدير بالإنجازات الملموسة.
- تنويع أساليب التحفيز لتشمل مختلف أنماط الشخصيات.

هذه النتائج تقدم أساسا علميا لتوجيه المزيد من الاستثمارات في برامج التحفيز والإلهام كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات

الاستشارة الفكرية والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الاستشارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	الاستشارة الفكرية	
0.806	1	الاستشارة الفكرية
1	0.806	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية

يظهر تحليل العلاقة بين الاستشارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية (جدول رقم 22) نتائج ذات دلالة عميقة، حيث تم رصد علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الاستشارة الفكرية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.806)، وقيمة تدل على علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا يعكس الأثر الإيجابي الكبير لتحفيز التفكير الإبداعي والتحليلي في تعزيز الأداء المؤسسي، ومن الناحية التطبيقية، تشير هذه النتيجة إلى أن البيئة المحفزة للابتكار والتفكير النقدي داخل الجهاز تسهم بشكل فعال في:

1. تطوير حلول إبداعية للتحديات الأمنية.

2. تحسين عمليات اتخاذ القرارات.

3. تعزيز القدرة على التكيف مع المستجدات.

4. رفع كفاءة الأداء التشغيلي.

هذه النتيجة تتفق مع النظريات الإدارية الحديثة الحبيب (2022)، المجالي (2022) التي تؤكد على

أهمية الاستشارة الفكرية كأحد أركان القيادة التحويلية، وتشير إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يتبنى ممارسات

ناجحة في هذا المجال، مع وجود فرص للتحسين عبر:

1. تعزيز استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة.
2. تطوير برامج متخصصة لتنمية المهارات الفكرية.
3. إنشاء حاضنات للابتكار داخل الجهاز.
4. تعميم أفضل الممارسات بين جميع الوحدات.
5. ربط عمليات الابتكار بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

هذه النتائج تؤسس لضرورة الاستمرار في تبني سياسات تحفيز التفكير الإبداعي كإستراتيجية لتحقيق التميز في الأداء الأمني والخدمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات الاعتبار الفردي والأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	الاعتبار الفردي	
0.847	1	الاعتبار الفردي
1	0.847	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية

يكشف تحليل العلاقة بين الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية (جدول رقم 23) عن نتائج بالغة الأهمية، فقد تم رصد علاقة ارتباطية قوية جدا بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.847)، وهي قيمة تدل على علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عالية المستوى، وهذا الارتباط الكبير يؤكد الأثر الإيجابي العميق لسياسات الاعتبار الفردي في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل، ومن الناحية العملية، تشير هذه النتيجة

إلى أن الممارسات القيادية التي تراعي الجوانب الفردية للموظفين (كالاهتمام باحتياجاتهم، وتقدير ظروفهم، وتوفير فرص النمو الشخصي) تسهم بشكل فعال في:

1. تعزيز الانتماء المؤسسي.
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي.
3. تحسين الإنتاجية وجودة الأداء.
4. تقليل معدلات دوران المنتسبين.

هذه النتيجة تتفق مع النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل (بدوي (2016) ، الحبيب (2022) التي تؤكد على أهمية "القيادة الخادمة" و"الإدارة بالاهتمام"، وتشير إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية يتبنى ممارسات جيدة في هذا المجال، مع وجود فرص لتحسينها عبر:

1. تعميق فهم الاحتياجات الفردية للموظفين.
2. تطوير برامج إرشادية وتوجيهية مخصصة.
3. تعزيز آليات الاستماع الفعالة.
4. تحسين بيئة العمل لتراعي التنوع الفردي.
5. ربط خطط التطوير المهني بالطموحات الشخصية.

هذه النتائج تقدم أساساً علمياً لتعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية التي تضع الفرد في قلب الاهتمام المؤسسي، كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في الأداء الأمني والخدمي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

(H2): لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة التحويلية في

الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

التأثير المثالي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (24) يوضح التأثير بين متغير التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطيني

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	F. Sig	Beta	t	Sig.
التأثير المثالي	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	.816	600.729	.000b	.816	24.510	.000
R-Square=.665							

تؤكد نتائج الجدول (24) وجود تأثير قوي ودال إحصائيا لممارسات القيادة التحويلية، وتحديدا بعد

التأثير المثالي، على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أظهر التحليل الإحصائي معامل ارتباط

مرتفع بلغ (0.816)، مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة

(0.665)، مما يعني أن هذه الممارسات القيادية تفسر ما يقارب ثلثي التباين (66.5%) في أداء الجهاز،

وهي نسبة عالية تدل على الأهمية البالغة لهذا البعد القيادي.

من الناحية الإحصائية، جاءت قيمة اختبار (F) مرتفعة جدا (600.729) بمستوى دلالة (0.000)،

مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية الكبيرة، كما أن قيمة معامل الانحدار المعياري

(Beta) التي بلغت (0.816) تشير إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التأثير المثالي يؤدي إلى تحسن مماثل في الأداء بنسبة 81.6%، مما يعكس حساسية الأداء الوظيفي لهذه الممارسات القيادية.

بناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفريّة التي تنفي وجود تأثير معنوي، وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير، وتكمن أهمية هذه النتائج في إبرازها للدور المحوري للقيادة التحويلية، وخاصة بعد التأثير المثالي، في تعزيز أداء الأجهزة الأمنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية لممارسات التحفيز الإلهامي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (25) يوضح التأثير بين متغير التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	F. Sig	Beta	t	Sig.
التحفيز الإلهامي	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	.843a	742.123	.000b	.843	27.242	.000
R-Square=.711							

تؤكد نتائج الجدول (25) وجود تأثير قوي ومباشر لممارسات التحفيز الإلهامي على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، وحيث أظهر التحليل الإحصائي معامل ارتباط مرتفعاً بلغ (0.843)، مما يشير إلى علاقة طردية قوية جداً بين متغير التحفيز الإلهامي والأداء الوظيفي لجهاز الشرطة، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.711)، مما يعني أن هذه الممارسات القيادية تفسر ما يزيد عن 71% من التباين في أداء الجهاز، وهي نسبة عالية جداً تدل على الأهمية الاستثنائية لهذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية.

من الناحية الإحصائية، جاءت قيمة اختبار (F) مرتفعة بشكل لافت (742.123) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية الفائقة. كما أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) التي بلغت (0.843) تشير إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التحفيز الإلهامي يؤدي إلى تحسن مماثل في الأداء بنسبة 84.3%، مما يعكس حساسية الأداء الوظيفي لهذه الممارسات القيادية بشكل استثنائي.

بناء على هذه النتائج العالية يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنفي وجود تأثير معنوي للتحفيز الإلهامي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير القوي، وتكمن أهمية هذه النتائج في كونها تسلط الضوء على الدور المحوري للتحفيز الإلهامي كأحد أقوى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية، حيث يتفوق في تأثيره على العديد من العوامل التنظيمية الأخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

الاستثارة الفكرية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

جدول رقم (26) يوضح التأثير بين متغير الاستثارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	F. Sig	Beta	t	Sig.
الاستثارة الفكرية	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	.806	558.899	.000b	.806	23.641	.000
R-Square=.649							

تظهر نتائج الجدول (26) تأثيراً قوياً ودالاً إحصائياً لممارسات الاستشارة الفكرية على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة (0.806)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق ممارسات الاستشارة الفكرية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي في الجهاز، ويوضح معامل التحديد (R^2) الذي بلغ (0.649) أن هذه الممارسات تفسر ما يقارب 65% من التباين في أداء الجهاز، مما يؤكد أهميتها كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في كفاءة العمل الشرطي.

من الناحية الإحصائية، تدعم قيمة اختبار (F) البالغة (558.899) بمستوى دلالة (0.000) صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين تفسيراً دقيقاً، كما تشير قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta$) التي وصلت إلى (0.806) إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاستشارة الفكرية يؤدي إلى تحسن مماثل في الأداء بنسبة 80.6%، مما يعكس حساسية الأداء الوظيفي لهذا البعد القيادي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنفي وجود تأثير معنوي للاستشارة الفكرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير الكبير، وتكمن أهمية هذه النتائج في إبرازها لدور الاستشارة الفكرية في تعزيز الابتكار والقدرة على حل المشكلات بشكل إبداعي داخل الجهاز، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الاعتبار الفردي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية

جدول رقم (27) يوضح التأثير بين متغير الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	F. Sig	Beta	t	Sig.
الاعتبار الفردي	أداء جهاز الشرطة الفلسطينية	.847	764.989	.000b	.847	27.658	.000
R-Square=.649							

تظهر نتائج الجدول (27) تأثيراً بالغ الأهمية لممارسات الاعتبار الفردي على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، حيث تكشف التحليلات الإحصائية عن نتائج كالآتي:

يظهر معامل الارتباط (R) البالغ (0.847) وجود علاقة طردية قوية جداً بين ممارسات الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي للجهاز. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.649)، مما يعني أن هذه الممارسات تفسر ما يقرب من 65% من التباين في أداء الجهاز، وهو مؤشر واضح على الأهمية الإستراتيجية لهذا البعد القيادي في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

من الناحية الإحصائية، تؤكد قيمة اختبار (F) المرتفعة جداً (764.989) بمستوى دلالة (0.000) على موثوقية النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية الفائقة، كما تشير قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) التي وصلت إلى (27.658) إلى وجود تأثير استثنائي للاعتبار الفردي، حيث أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في هذه الممارسات يقابله تحسن كبير في الأداء يصل إلى 27.65%.

بناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بالغ الأهمية للاعتبار الفردي، وتبرز قيمة هذه النتائج في كونها تؤكد أن الاهتمام الفردي بالمرؤوسين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية يمثل حجر الزاوية في تحفيز الأداء الاستثنائي داخل الأجهزة الأمنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(H3): لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، هي: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي.

لا توجد فروق في استجابة المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم) في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم (28) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير (الجنس)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	ذكر	272	3.5098	.75119	2.316	.129
	أنثى	33	3.5740	.58718		

يظهر تحليل أثر متغير الجنس على تطبيق القيادة التحويلية في جهاز الشرطة الفلسطينية نتائج مهمة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارسات القيادة التحويلية، فقد بلغت قيمة اختبار (ت) 2.316 بمستوى دلالة 0.129، وهو ما يفوق مستوى الثقة المطلوب (0.05). من الناحية العملية، تظهر هذه النتائج أن كلا الجنسين يمارسان القيادة التحويلية بمستويات متقاربة، إذ سجل الذكور متوسطا قدره 3.5098 في حين سجلت الإناث متوسطا قدره 3.5740. هذا التفاوت البسيط لا يحمل أي دلالة إحصائية، مما يؤكد تكافؤ الفرص بين الجنسين في تطبيق هذا النمط القيادي. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيا (0.75119 للذكور و 0.58718 للإناث) تشير إلى تجانس في الممارسات القيادية داخل كل مجموعة جنسية. كما تعكس هذه النتائج نجاح سياسات الجهاز في تعزيز المساواة بين الجنسين في المجال القيادي، وغياب أي تحيز جندي في تطبيق الأساليب القيادية الحديثة.

هذه النتائج تتفق مع التوجهات العالمية الحديثة التي أكدت على أن كلا الذكر والأنثى قادرين على أن يمارسوا نفس المستوى من القيادة التحويلية بفعالية متقاربة، وكما قدمت دليلاً عملياً على أن الفروق بين الجنسين لا تشكل عائقاً أمام تبني الممارسات القيادية الفعالة، ما دامت البيئة المؤسسية توفر الظروف المناسبة لذلك.

جدول رقم (29) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر،

الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي)

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	5.015	1.672	3.160	.025
	داخل المجموعات	302	158.711	.529		
	المجموع	305	163.727			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3	1.795	.598	1.108	.346
	داخل المجموعات	302	161.932	.540		
	المجموع	305	163.727			
العمر	بين المجموعات	3	3.325	1.108	2.073	.104
	داخل المجموعات	302	160.401	.535		
	المجموع	305	163.727			
الرتبة العسكرية	بين المجموعات	2	.365	.182	.336	.715
	داخل المجموعات	303	163.362	.543		
	المجموع	305	163.727			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3	1.748	.583	1.079	.358
	داخل المجموعات	302	161.979	.540		

			163.727	305	المجموع	
--	--	--	---------	-----	---------	--

يظهر تحليل الفرضية الثالثة نتائج مهمة حول العوامل المؤثرة في تطبيق القيادة التحويلية بجهاز

الشرطة الفلسطينية، فيما يلي تحليل النتائج بشكل مفصل:

أولاً: تظهر النتائج أن متغير سنوات الخبرة هو العامل الوحيد الذي يتضمن فرقاً وليس ذا دلالة إحصائية في تطبيق القيادة التحويلية، حيث سجلت قيمة (ف) 3.160 بمستوى دلالة 0.025، مما يشير إلى أن القادة الأكثر خبرة يميلون لممارسة أساليب قيادية أكثر تحويلية، وهذا قد يعود لاكتسابهم مهارات قيادية أكثر مع تراكم الخبرة العملية لديهم .

ثانياً: لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي (0.346)، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي لا يشكل عاملاً حاسماً في تبني القيادة التحويلية، وهذا يفتح المجال أمام جميع الكوادر بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية لاكتساب هذه المهارات القيادية.

ثالثاً: لم تسجل المتغيرات الديموغرافية الأخرى مثل العمر (0.104) أو الرتبة العسكرية (0.715) أو المستوى الوظيفي (0.358) أي فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا يعكس أن ثقافة القيادة التحويلية يمكن أن تنتشر وتطبق بنجاح عبر مختلف المستويات العمرية والوظيفية في الجهاز.

من الناحية التطبيقية، تقدم هذه النتائج عدة توجيهات مهمة:

- ضرورة تصميم برامج تدريبية تركز على تراكم الخبرات العملية.
- إمكانية تعميم برامج القيادة التحويلية على جميع الكوادر بصرف النظر عن مؤهلاتهم.
- أهمية تبني سياسات مؤسسية تدعم انتشار هذا النمط القيادي.

ويتبين ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (30): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	3.9806	.77413
	من 5 - 10 سنوات	14	3.2929	.83658
	من 10 - 15 سنة	27	3.7469	.61277
	أكثر من 15 سنة	252	3.4821	.73009
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	71	3.6521	.74024
	بكالوريوس	169	3.4714	.73842
	ماجستير	51	3.5039	.74666
	دكتوراه	14	3.4167	.59754
العمر	أقل من 30 عام	22	3.6667	.72827
	30 - أقل من 40	61	3.6189	.77300
	40 - أقل من 50 عام	148	3.4104	.78009
	50 عاما فأكثر	74	3.6014	.57997
الرتبة العسكرية	ملازم - نقيب	65	3.5344	.93959
	رائد - عقيد	200	3.4950	.69668
	عميد فأعلى	40	3.5958	.53489
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	66	3.6545	.68659
	نائب مدير	53	3.4801	.89104
	مدير فرع	64	3.4396	.68778
	مدير قسم	122	3.4978	.71028

يظهر تحليل المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (جدول 30) نتائج

بالغة الأهمية، حيث يمكن استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبرز مجموعة الخبرة الأقل (5-10 سنوات) بأعلى متوسط (3.9806)، مما قد يعكس حماس الشباب وحرصهم على تطبيق الأساليب القيادية الحديثة، في حين تظهر المجموعة الأكثر خبرة (أكثر من 15 سنة) متوسطا مقبولا (3.4821) مع انحراف معياري منخفض (0.73)، مما يشير إلى ثبات في الممارسات القيادية لدى هذه الفئة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فلا تظهر فروق جوهرية بين المستويات التعليمية المختلفة، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.4714) للماجستير و(3.6521) للبكالوريوس، وهذا يؤكد أن الممارسات القيادية لا ترتبط بشكل مباشر بالمستوى الأكاديمي، بل بالخبرات والمهارات العملية.

فيما يتعلق بالعمر، سجلت الفئة العمرية (30-40 عاما) أعلى متوسط (3.6667)، في حين جاءت الفئة الأصغر سنا (أقل من 30) بأدنى متوسط (3.4167)، هذا قد يعكس أن القيادة التحويلية تتطلب نضجا معيناً في الشخصية والخبرة.

بالنسبة للرتب العسكرية، تظهر النتائج تجانسا ملحوظا في المتوسطات، حيث تراوحت بين (3.4950) للرائد-عقيد و(3.5958) للعميد فما فوق، وهذا يشير إلى أن ثقافة القيادة التحويلية منتشرة عبر مختلف الرتب بشكل متوازن.

أخيرا، فيما يخص المستوى الوظيفي، سجل مديرو الإدارات أعلى متوسطا (3.6545)، في حين جاء مديرو الفروع بأدنى متوسط (3.4396)، هذا قد يعكس أن المسؤولية الأوسع تتيح فرصا أكبر لممارسة القيادة التحويلية.

هذه النتائج تقدم رؤية قيمة لتوجيه سياسات تطوير القيادات، مع التأكيد على أن الخبرة العملية والمواقع الوظيفية تؤدي دورا أكبر من المؤهلات الأكاديمية أو الرتب العسكرية في تطبيق القيادة التحويلية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(H4): لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، هي: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي.

جدول رقم (31) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير (الجنس)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	ذكر	272	3.6751	.69441	.168	.682
	انثى	33	3.7169	.60414		

يظهر تحليل الجدول السابق الفروق في الإجابات بين المبحوثين تبعا لمتغير الجنس على أداء جهاز الشرطة الفلسطينية نتائج واضحة ومهمة، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الأداء، إذ سجل الذكور متوسط أداء بلغ (3.6751) بانحراف معياري (0.69441)، في حين جاء أداء الإناث متقاربا جدا مع هذا المستوى، وتشير قيمة اختبار (ت) التي بلغت (0.168) بمستوى دلالة (0.682) إلى أن الفرق بين المتوسطين ضئيل ولا يحمل أي دلالة إحصائية، هذا الانسجام في الأداء بين الجنسين يعكس نجاح سياسات الجهاز في تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، حيث يتم تقييم الأداء بناء على الكفاءة والقدرة وليس على أساس النوع الاجتماعي.

الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.69441) للذكور يشير إلى تجانس في مستوى الأداء بين مختلف العناصر الذكورية في الجهاز، وهذه النتائج تتفق مع التوجهات الحديثة في إدارة الأجهزة الأمنية التي تؤكد على أهمية تقييم الأداء بشكل موضوعي بعيدا عن أي اعتبارات جنسية، أما من الناحية العملية، فتؤكد هذه النتائج أن كلا الجنسين قادران على تحقيق المستوى نفسه من الأداء المتميز في العمل الشرطي، ما دامت البيئة المؤسسية توفر الظروف المناسبة والتدريب الكافي، وكما تقدم هذه النتائج دليلا عمليا على نجاح سياسات تكافؤ الفرص في جهاز الشرطة الفلسطينية، وغياب أي تحيز أو تمييز على أساس الجنس في تقييم الأداء.

ختاما، تؤكد هذه النتائج غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الجنس، مما يعكس تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث في جهاز الشرطة الفلسطينية، وكما تبرز أهمية العوامل العملية والخبرة الميدانية في تحديد مستوى الأداء، أكثر من العوامل الديموغرافية أو المؤهلات الأكاديمية.

جدول رقم (32) يوضح الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر،

الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي)

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	5.043	1.681	3.681	.012
	داخل المجموعات	302	137.001	.457		
	المجموع	305	142.043			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3	3.575	1.192	2.582	.054
	داخل المجموعات	302	138.468	.462		
	المجموع	305	142.043			
العمر	بين المجموعات	3	2.693	.898	1.933	.124
	داخل المجموعات	302	139.350	.465		

			142.043	305	المجموع	
.945	.056	.026	.053	2	بين المجموعات	الرتبة العسكرية
		.472	141.990	303	داخل المجموعات	
			142.043	305	المجموع	
.588	.643	.302	.056	3	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		.470	.056	302	داخل المجموعات	
			.056	305	المجموع	

يظهر من خلال تحليل جدول (32) والمتعلق بأداء جهاز الشرطة الفلسطينية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف = 3.043) بمستوى دلالة (0.012)، وهذا يدل على أن الموظفين الأكثر خبرة يحققون أداء أعلى بفضل تراكم المعرفة والمهارات، وكما يعكس الانحراف المعياري المنخفض (0.457) تجانس الأداء ضمن كل فئة، مما يؤكد دور التدريب والخبرة العملية في تعزيز الكفاءة الوظيفية.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق على الدلالة الإحصائية (ف = 3.575، دلالة 0.054)، مما يشير إلى تأثير محدود للمؤهل الأكاديمي على الأداء، وهذا يعكس أهمية التدريب الميداني والخبرة العملية أكثر من التحصيل الأكاديمي، إذ يعتمد العمل الشرطي بشكل أساسي على المهارات المكتسبة من الممارسة الفعلية بدلا من المعرفة النظرية.

لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية (ف = 1.933، دلالة 0.124)، مما يشير إلى أن الأداء لا يتأثر بشكل جوهري بالعمر، وقد يكون ذلك نتيجة لسياسات التدريب والتطوير المستمرة التي توفر فرصا متكافئة لجميع الموظفين، مما يضمن استقرار الأداء بين مختلف الفئات العمرية.

أما بالنسبة للرتبة العسكرية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (ف = 0.656، دلالة 0.588)، مما يدل على وجود معايير أداء موحدة تطبق على جميع الرتب بشكل متسق، ويشير ذلك

إلى اعتماد نظام تقييم عادل لا يميز بين الرتب العسكرية، وهو ما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص في التقييم والترقيات داخل الجهاز.

أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي لم يظهر التحليل فروقا ذات دلالة إحصائية (ف = 6.643، دلالة 0.306)، مما يعني أن الأداء متقارب بين المستويات المختلفة، وقد يكون ذلك نتيجة لمراعاة معايير التقييم لطبيعة المهام والمسؤوليات المختلفة، إضافة إلى وجود برامج إشراف وتدريب تقلل الفجوة في الأداء بين المستويات الوظيفية.

وبناء على هذه النتائج يتضح أن الخبرة العملية هي العامل الأكثر تأثيرا على الأداء، في حين أن العمر، الرتبة العسكرية، المستوى الوظيفي، لا تشكل عوامل فارقة، كما أن التأثير المحدود للمؤهلات الأكاديمية يعكس أهمية التدريب والتجربة الميدانية في تحسين الأداء الوظيفي.

لذلك، يوصى بالاستثمار في برامج تنمية الخبرات العملية وتعزيز التدريب المستمر، مع الحفاظ على معايير تقييم عادلة ومتسقة لضمان بيئة عمل تعتمد على الكفاءة وليس العوامل الديموغرافية.

جدول (33): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	4.1593	.67227
	من 5 - 10 سنوات	15	3.4664	.74655
	من 10 - 15 سنة	27	3.9020	.52721
	أكثر من 15 سنة	251	3.6445	.68573
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	71	3.8703	.64854
	بكالوريوس	168	3.6147	.70333
	ماجستير	52	3.6655	.67935
	دكتوراه	14	3.5399	.50689
	أقل من 30 عام	22	3.7794	.64736

العمر	30- أقل من 40	61	3.8005	.73658
	40- أقل من 50 عام	148	3.5851	.73581
	50 عاما فأكثر	74	3.7405	.50950
الرتبة العسكرية	ملازم- نقيب	65	3.6765	.86891
	رائد- عقيد	200	3.6737	.66205
	عميد فاعلى	40	3.7132	.42973
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	66	3.7531	.62787
	نائب مدير	52	3.6652	.81571
	مدير فرع	64	3.5896	.64031
	مدير قسم	123	3.6929	.67877

يظهر تحليل أداء جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال الجداول المتقدمة نتائج مهمة تستحق الوقوف

عندها. فيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

بالنسبة لمتغير العمر، تبرز الفئة العمرية بين 30-40 عاما كأفضل أداء بمتوسط (3.8005)، تليها الفئة الأصغر سنا (أقل من 30 عاما) بمتوسط (3.7794)، وهذه النتائج تشير إلى أن المرحلة العمرية المتوسطة تجمع بين الحيوية والخبرة، مما ينعكس إيجابا على الأداء، وأما الفئة الأكبر سنا (50 عاما فأكثر) فقد سجلت أداء جيدا أيضا بمتوسط (3.7405)، مما يؤكد أن الخبرة تظل عاملا مهما في الأداء.

فيما يتعلق بالرتب العسكرية، تظهر النتائج تجانسا ملحوظا في الأداء بين مختلف الرتب، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.6765) للرتب الصغيرة و(3.7132) للرتب الكبيرة، وهذا يشير إلى وجود معايير أداء موحدة تطبق على جميع الرتب بشكل متسق.

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد سجل مديرو الإدارات أعلى أداء بمتوسط (3.7531)، في حين جاء مديرو الفروع بأدنى متوسط (3.5896)، إن هذا التفاوت قد يعكس اختلاف طبيعة المسؤوليات ودرجة التعقيد في المهام الموكلة لكل مستوى وظيفي.

بالنسبة لسنوات الخبرة، تظهر النتائج مفارقة مثيرة للاهتمام، حيث سجلت الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) أعلى متوسط أداء (4.1593)، في حين جاءت الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 15 سنة) بمتوسط أقل (3.6445). هذا قد يعكس عدة تفسيرات محتملة:

- حماس المبتدئين ورغبتهم في إثبات ذواتهم.
- اعتماد ذوي الخبرة على أساليب عمل روتينية.
- تغير طبيعة المهام الموكلة حسب مستوى الخبرة.

أما بخصوص المؤهل العلمي، فلم تظهر النتائج فروقا جوهرية في الأداء بين مختلف المستويات التعليمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.5399) لحاملي الدكتوراه و(3.8703) لحاملي الدبلوم، وهذا يشير إلى أن الأداء في العمل الشرطي يعتمد أكثر على المهارات العملية والتدريب الميداني منه على المؤهلات الأكاديمية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا الفصل تحليلاً متعمقاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، مع التركيز على تأثير القيادة التحويلية على أداء جهاز الشرطة الفلسطينية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

مناقشة نتائج سؤال الدراسة: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً؟

يتبين من الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وقوي على أداء جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث ظهرت العلاقات الآتية:

1. التأثير المثالي (الكاريزما): أظهرت النتائج وجود علاقة قوية جداً (معامل ارتباط 0.816) بين التأثير

المثالي للقيادة وأداء الجهاز، وهذا يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بصفات كاريزمية قوية قادرون على تحفيز مرؤوسيهم وتحقيق أداء متميز.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (بسام، 2024) حيث أكد على وجود أثر إيجابي بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

2. التحفيز الإلهامي: سجلت هذه العلاقة أعلى معامل ارتباط (0.843)، مما يدل على أن أساليب

التحفيز والتشجيع التي يتبعها القادة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتتفق مع دراسة (طالبي، 2022) والتي تقول بوجود علاقة بين القيادة والأداء.

3. الاستثارة الفكرية: بلغ معامل الارتباط (0.806)، مما يؤكد أهمية تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في تحسين الأداء الأمني والخدمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المداخ، 2023) والذي نصّت على (توجد علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب والانتماء للمؤسسة)، وكذلك مع دراسة (نور الدين، 2023) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية والتوافق المهني

4. الاعتبار الفردي: سجل معامل ارتباط مرتفع (0.847)، مما يعكس أن اهتمام القادة باحتياجات الأفراد وتطورهم المهني يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2025) والتي تقول (يوجد تأثير مباشر من القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي) وكذلك مع دراسة (أبرار، 2024) والتي أوضحت أنه يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي.

تكاد تجمع جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

1. الفرضية الأولى: تم رفض الفرضية الصفريّة التي تنفي وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة قوية ومباشرة (قيمة ت = 83.410، دلالة 0.000).

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مشمش، 2023) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والأداء.

2. **الفرضية الثانية:** أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة هي العامل الوحيد الذي يحدث فرقا في تطبيق القيادة التحويلية (دلالة 0.025)، في حين لم تظهر المتغيرات الديموغرافية الأخرى أي فروق ذات دلالة إحصائية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقبول، 2024) حيث أكدت عدم وجود فروق إحصائية حسب الجنس والرتبة والمستوى ومكان العمل.

3. **الفرضية الثالثة:** أكدت النتائج غياب أي فروق في الأداء تعزى لمتغير الجنس (قيمة ت = 0.168، دلالة 0.682)، مما يعكس تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث في تحقيق الأداء المتميز.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقبول، 2024) حيث أكدت عدم وجود فروق حسب الجنس والرتبة والمستوى ومكان العمل.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (القدرة، 2015) على وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وجهاز الشرطة، وكذلك مع دراسة (بدوي، 2016) وأيضاً مع دراسة (مجال، 2022)، ومع دراسة (حياة، 2020).

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة التحويلية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

لقد أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للقيادة التحويلية على أداء المؤسسة بشكل عام، حيث تبين من كافة الفرضيات الفرعية على وجود علاقة تأثيرية بين الطرفين، إذ يتأثر أداء المؤسسة بشكل مباشر من خلال القيادة التحويلية التي يتبعها المسؤولون في تلك المؤسسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التأثير المثالي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

أكدت هذه النتائج على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات التأثير المثالي على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، وتشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بصفات التأثير المثالي (الكاريزما) يساهمون بشكل فعال في تحسين مستوى أداء جهاز الشرطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2024) والتي تؤكد وجود تأثير إيجابي بين التأثير المثالي وأداء أفراد المؤسسة، وكذلك مع دراسة (المداح، 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسة، وأيضاً مع دراسة (الحبيب، 2022) والتي تؤكد وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية لممارسات التحفيز الإلهامي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

تؤكد هذه النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات التحفيز الإلهامي على الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، وتشير النتائج كذلك إلى أن أساليب التحفيز الإلهامي التي يطبقها القادة في جهاز الشرطة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين مستوى الإنجاز العام، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات القيادية وتطويرها في برامج التدريب والتأهيل القيادي بالجهاز.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (الحبيب، 2022) التي تؤكد على وجود تأثير إيجابي بين التحفيز الإلهامي والأداء العام للموظفين، وقد اتفقت مع دراسة (حياة، 2020) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي بين التحفيز الإلهامي وأداء عمل المؤسسة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (نور الدين، 2023) التي أكدت على وجود تأثير إيجابي وتوافق مهني وكذلك مع دراسة (القدرة، 2015) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتحفيز الإلهامي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

الاستشارة الفكرية في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية.

تؤكد هذه النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستشارة الفكرية في تحسين الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية، وتشير إلى أن تحفيز الابتكار والتفكير النقدي بين أفراد الجهاز يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الكفاءة والإنجاز الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (بني عطية، 2025) التي تؤكد على وجود تأثير إيجابي بين الاستشارة الفكرية والأداء العام للموظفين، وقد اتفقت مع دراسة (أبرار، 2024) والتي أكدت فيها على تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

الاعتبار الفردي في الأداء العام لجهاز الشرطة الفلسطينية

تؤكد هذه النتائج أهمية تبني ممارسات الاعتبار الفردي كأحد الركائز الأساسية في القيادة الشرطية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشمش، 2023) التي أكدت على وجود علاقة تأثيرية مباشرة وغير مباشرة بين القيادة التحويلية وأداء الشرطة، وكذلك مع دراسة (عثمان، 2023) التي أكدت على وجود تأثير للقيادة التحويلية على أداء الموظفين.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة:

1. هل توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.816)، وهذا الارتباط الكبير يؤكد النظرية القيادية التي ترى أن كاريزما القائد وقدرته على التأثير تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي.

تشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يتمتعون بصفات الكاريزما (كالقدرة على الإلهام، والرؤية الواضحة، والنزاهة في السلوك) يساهمون بشكل فعال في تعزيز أداء الجهاز بمختلف أبعاده، كما أن اتجاه العلاقة الطردية يؤكد أن زيادة مستوى التأثير المثالي للقادة يقابله تحسن ملموس في مؤشرات الأداء المؤسسي.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة (عمر، 2020) والتي أكدت على وجود علاقة بين التأثير المثالي وأداء جهاز الشرطة.

2. هل توجد علاقة بين التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين متغيري التحفيز الإلهامي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.843)، هذا الارتباط الكبير يؤكد الأثر الإيجابي الكبير للتحفيز القيادي في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

وتؤكد هذه النتيجة أن الممارسات التحفيزية التي يتبناها قادة الجهاز (كالتشجيع، والتعبير عن التوقعات الإيجابية، ودعم روح الفريق) تسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء الأفراد والوحدات المختلفة، وكما أن قوة هذا الارتباط تؤكد صحة المنهج القيادي القائم على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. توافقت هذه النتيجة مع دراسة (بقعاوي، 2020) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

3. هل توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الاستثارة الفكرية وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.806)، وهذا يعكس الأثر الإيجابي الكبير لتحفيز التفكير الإبداعي والتحليلي في تعزيز الأداء المؤسسي، وهذه النتيجة تشير إلى أن البيئة المحفزة للابتكار والتفكير النقدي داخل الجهاز تسهم بشكل فعال في تطوير حلول إبداعية للتحديات الأمنية، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وكذلك تعزيز القدرة على التكيف مع المستجدات، وأيضا رفع كفاءة الأداء لأفراد جهاز الشرطة الفلسطيني.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة (نهى عثمان، 2022) والتي أكدت على وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

4. هل توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية؟

كشفت النتائج المتعلقة بتحليل العلاقة بين الاعتبار الفردي وأداء جهاز الشرطة الفلسطينية عن وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.847)، وهي قيمة تدل على علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عالية المستوى، وهذا الارتباط الكبير يؤكد الأثر الإيجابي العميق لسياسات الاعتبار الفردي في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل، لذا تشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات القيادية التي تراعي

الجوانب الفردية للضباط (كالاهتمام باحتياجاتهم، وتقدير ظروفهم، وتوفير فرص النمو الشخصي) تسهم بشكل فعال في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك تحسين الإنتاجية وجودة الأداء، وتقليل معدلات دوران المنتسبين.

التوصيات: يوصي الباحث بما يأتي:

1. اتخاذ أسلوب القيادة التحويلية كأحد الأساليب الإستراتيجية في المؤسسات الفلسطينية وخاصة جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. تقوم بعض المؤسسات بتطبيق بعض الأبعاد من القيادة التحويلية التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي ولذا يجب أخذ القيادة التحويلية بأبعادها كافة.
3. تدريب المنتسبين للمؤسسات من القيادات على كيفية تطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتهم.
4. العمل على توفير البيئة والقوانين اللازمة في المؤسسات الفلسطينية لتطبيق القيادة التحويلية فيها.
5. توفير التدريب والتعليم التنظيمي القيادي المناسب للمرشحين لتولي مناصب قيادية، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، واتخاذ أساليب القيادة التحويلية منهاجاً لهم قبل الوصول للمناصب القيادية.
6. تعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق الأمن والتنمية المجتمعية.
7. تعميق مفهوم الشرطة المجتمعية عبر مشاركة المواطنين في المبادرات الأمنية.
8. تعزيز التعاون بين الوحدات المختلفة لضمان سرعة وفعالية الاستجابة.
9. الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات الشرطية.
10. بناء معايير واضحة لتقييم القادة بناء على مدى تطبيقهم لأبعاد القيادة التحويلية.

مقترحات لتنفيذ التوصيات السابقة:

1. إدماج القيادة التحويلية في الإستراتيجيات المؤسسية، وذلك عبر:

- عقد ورش عمل مع كبار المسؤولين لصياغة سياسات واضحة تتبنى القيادة التحويلية كمنهج أساسي.

- إدراج أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الخطط الإستراتيجية لجهاز الشرطة.

2. برامج تدريبية متخصصة للقيادات، عن طريق:

- تصميم حزم تدريبية مكثفة بالشراكة مع أكاديميات متخصصة في القيادة.
- تنظيم دورات دورية تشمل دراسات حالة وتمارين عملية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية.
- تخصيص "أكاديمية قيادية" داخل جهاز الشرطة لتدريب المرشحين للمناصب القيادية.

3. تهيئة البيئة التنظيمية وذلك من خلال:

- بناء اللوائح الداخلية لتسهيل تطبيق ممارسات القيادة التحويلية (مثل تفويض الصلاحيات، تحفيز الابتكار).
- تحفيز المدراء الذين يحققون نتائج ملموسة في تطبيق هذه الممارسات.

4. التعليم التنظيمي القيادي عبر:

- إدراج مساقات عن القيادة التحويلية في برامج التدريب الأساسي للمنتسبين الجدد.
- تطبيق نظام "المرشد القيادي" حيث يتابع القادة الجدد مع قادة متمرسين.

5. تعزيز الشراكة المجتمعية وذلك عن طريق:

- بناء منصات للحوار المشترك بين الشرطة والمجتمع المحلي (مجالس أمنية محلية).

- القيام بحملات وأنشطة توعوية لتشجيع المواطنين على المشاركة في المبادرات الأمنية.

6. التكامل بين الوحدات من خلال:

- بناء نظام إلكتروني موحد لتبادل المعلومات بين الإدارات.
- تنفيذ تدريبات مشتركة بين الوحدات المختلفة لتعزيز التنسيق.

7. التحول الرقمي وذلك عبر:

- تزويد الجهاز بأدوات ذكاء اصطناعي لدعم اتخاذ القرار.
- تطوير تطبيقات ذكية لرصد وتقييم الأداء القيادي.

8. نظام تقييم القادة يمكن تعزيزه من خلال:

- وضع بطاقة تقييم سنوية تشمل مؤشرات قياسية لأبعاد القيادة التحويلية

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

1. آل ناصر، حاتم بن فهد سعيد، والغامدي، محمد أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج (4)، ع (35)، السعودية .
2. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (1995). لسان العرب (ط. الحديثة). دار صادر، بيروت.
3. أبو رمان، جمانة بشير. (2015). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
4. أبو عرب، هبة، أبو سويرح، أيمن. (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديا ، ت من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية – فلسطين، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 5، العدد 2.
5. أبو ماضي، كامل. (2015) قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
6. أحمد، مليسة فتحي عبد اللطيف". (2019) أثر تطبيق مبادئ الإدارة على أداء المنتسبين في الفنادق. "مجلة السياحة والفنادق، المجلد 6، العدد 5.
7. آدم، عبد العزيز وآخرون (2021). الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة الأبيض، السودان

8. الإسماعيل، جابر شعيب (2019)، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك الوطنية التنظيمية، دراسة ميدانية على المنتسبين في المصارف الإسلامية العالمية، مجلة الإستراتيجيات العالمية للأبحاث الاقتصادية والإدارية.
9. الأضم، مروة عصام حسن (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 1، العدد 3، الجزء 2.
10. الأعجم، علي صالح علي، فتوح، سناء عزي إبراهيم. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع بمستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا-صنعاء، المجلد 27، العدد 4.
11. الأقرع، نور طاهر محمد". (2020) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2.
12. امحمدي، محمد، ويسود، مبارك (2020)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكتب الوثائق لقابلة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF (أدرا نموذجا رسالة ماجستير). جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر.
13. أونيس، سناء. (2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مطاحن الأولى-وحدة أرزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.
14. بدر، داليا محمد أحمد، و حميد، محمد خالد أحمد. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في بلدية البيرة .مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية.
15. بدر، دعاء. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في بلدية البيرة [دراسة علمية]. بلدية البيرة، فلسطين.

16. بدوي، س. (2016). العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير، جامعة غير محددة.
17. البساطي، مصطفى علي. (2021) أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية التجارة - إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.
18. بسام، بالخير. (2024). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية [دراسة علمية]. المملكة العربية السعودية.
19. بقادري، فتحية، والعلالي، زينب (2020)، أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الإستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية بمؤسسة أيكومس أدرار رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر.
20. البقعاوي، موسى، (2019). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الإستراتيجية 2030 [رسالة ماجستير، جامعة غير محددة.
21. بلحاج، فوزي علي، والجابري، خالد محمد (2020)، أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات العامة في محافظة حضرموت، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية.
22. بن خنifer، غادة؛ وأبو خشبة، عبد العال بن هاشم". (2021) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية). "المجلة العربية للإدارة، (1)41، 81-94. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
23. بوطالعة، محمد (دت). تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء. "مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2.

24. بولخره، آمال .(2012). الأنشطة القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف .أم البواقي، الجزائر: جامعة أم البواقي.
25. التركي، حسين علي. (2022). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية، دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية.
26. جاد الرب، سيد محمد .(2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة .مصر: مطبعة العشري.
27. جهيمان، منصور ، .(2013). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى المنتسبين بالإدارة العامة للمرور ،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. الحبيب، خلود .(2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل: دراسة مستقبلية [دراسة علمية]. منطقة حائل التعليمية، المملكة العربية السعودية.
29. خزعل، مروة خالد، وعبد الرضا، بشري كاظم (2020): دراسة واقع القيادة التحويلية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية من وجهة نظر المدرسين، مجلة الرياضة المعاصرة.
30. الخوالدة، رياض عبدالله عايف، الشوابكة، زياد علي عيد، و الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية .المجلة العربية للإدارة، مج38، ع4 ، 165.145 -
31. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهرة .(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين .عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

32. درويش، عبد العزيز أسعد. (2020). دور إستراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية، فلسطين [رسالة ماجستير/أطروحة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية]. مستودع جامعة النجاح الرقمي.
33. دهام، علاء حمد. (2017). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة بغداد لكلية الإدارة والاقتصاد.
34. الراددي، سماح بنت حامد. (2014). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
35. رشيد، صالح عبد الرضا، ومزهر، زينب حميد. (2018). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد.
36. الرشدي، ضبيان. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، (71)33، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
37. الرشدي، فاطمة سحاب جلوي (2020): درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، مجلة عجمان للدراسات والبحوث.
38. الزهراني، أحمد بن موسى صالح (2018) الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتوافق الأكاديمي لدى عينة من طلاب الجامعة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

39. زيد، محمد علي. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بمديریات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية .مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية.
40. سعيد، أحمد (2018)، القيادة التحويلية في حياة النبي محمد وأثرها في إحداث التغيير المنشود، مجلة الدراسات الإعلامية والفكر والبحوث الخاصة.
41. السلمي، أبرار؛ وحداد، محمد .(2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة الصحة بمدينة جدة .[دراسة علمية]. وزارة الصحة، جدة، المملكة العربية السعودية.
42. السليمان، محمد عبد الله(2020) ، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية المتوسطة، عمان - الأردن.
43. سيد، قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.
44. الشروف، حابس أحمد. (2010). دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
45. الشريف، أشرف .(2021) القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المنتسبين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين.
46. الشهوان، ر .(2014). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
47. شيتور، علي .(2014). مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

48. شيوعات، نعيمة. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
49. الصرايرة، خالد، والقاضي، محمد. (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين المنتسبين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية.
50. طالبي، مليكة. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز: دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ورقلة، الجزائر.
51. العامري، أحمد بن سامي. (2015). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
52. عبد الباقي، حياة. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى المنتسبين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت - الجزائر [دراسة علمية]. مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، عين تموشنت، الجزائر.
53. عبد الرحيم، محمد أمين. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي، دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني -بوسعادة-.
54. العثري، فهد الأسمر (بدون سنة). المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية [رسالة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة].

55. عثمان، نهى، وأرباب، عبد المجيد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء المنتسبين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية بالخرطوم [دراسة علمية]. شركة كوفتي للمواد الغذائية، الخرطوم، السودان.
56. العزايزة، شهد خالد سليمان (2020)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة.
57. علي، محمد أحمد (2018). "أثر القيادة التحويلية في إبداع المنتسبين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر". (2017-2018) مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية.
58. علي، نهاد عزت رستم، ودعاء محمد (2021)، "أثر القيادة التحويلية على أداء المنتسبين: الدور الوسيط للأمان النفسي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
59. عماد، عبد الغني (2016). سيكيولوجيا الثقافة: المفاهيم والاشكالات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
60. العمري، رامي محمود ضيف الله. (2019). ازدواجية القيادة والإدارة والفرق بينهما، مجلة العلوم التربوية و النفسية، مجلد 3، عدد 19.
61. عموري، فداء. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
62. العنزي، فهد. (2024). المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

63. الغامدي، فوزية سعيد صالح. (2020). إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، مج3، ع9
64. الغرابلي، زينب إسماعيل (2020)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة
65. غزاونة، علي وليد. (2018). دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب (دراسة حالة) [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين]. المستودع الرقمي لجامعة القدس.
66. فريدرك، رونالد، وليتهود، أرنولد. (2007). التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني. جنيف، سويسرا ورام الله، فلسطين: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.
67. فضل الله، نصر الدين الأمين". (2018) متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء. "مجلة إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة، جامعة النيلين، المجلد 9، العدد 2.
68. فضل الله، نصر الدين الأمين". (2018) متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء. "مجلة إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة، جامعة النيلين، المجلد 9، العدد 2.
69. القدة، حياة (2020) ، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه وحضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
70. القدة، (2015). متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة].

71. قوات الأمن الوطني الفلسطيني. (2023، فبراير 14). الصفحة الرئيسية.

تم الاسترداد من <https://www.nsf.ps/ar> :

72. قوى الأمن الفلسطيني. (2023، نوفمبر 7) قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني .مركز

المعلومات الوطني الفلسطيني-وفا.

73. كرو، شفاء. (2016) دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء المنتسبين

في المنظمات (رسالة ماجستير). إدارة الأعمال.

74. ماهر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار

الجامعية.

75. المبيضين ديماء. (2023). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في

الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث.

76. المجالي، محمد. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في

البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، عدد خاص.

77. المداح، سليمان وجيه عبدالعزيز، وخضر، كمال فضل كمال محمد. (2023). القيادة

التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة

الشارقة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

78. المداح، سمر. (2023). القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة

تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة [دراسة علمية]. القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات

العربية المتحدة.

79. مشمش، أشرف (2023). تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل

القيادة التحويلية: دراسة حالة بلدية غزة.

80. مقبول، بدر. (2024). أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية [دراسة علمية]. المؤسسة الأمنية الفلسطينية، فلسطين.
81. مليح، يونس، و عبدالصمد، العسولي. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع29
82. نافع، وجيه، وجنة، ياسر، (2022)
83. نديم، مريم. (2013) تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
84. هوبدي، نور وليد كاظم زكريا (2024)، تأثير القيادة الكاريزمية على الإبداع التنظيمي (رسالة ماجستير مهنية في إدارة الأعمال).
85. وزارة الداخلية-الشرطة الفلسطينية. (بدون تاريخ). عن الشرطة. <http://www.palpolice.ps/ar/about>
86. يماني، عطية؛ أبو الفتوح، جمال؛ ومصطفى، عبد الفتاح. (2025). الدور الوسيط لسلوكيات كسر قواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمنتسبين بمستشفيات جامعة الزقازيق. [دراسة علمية]. جامعة الزقازيق، مصر.

1. Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). The influence of transformational leadership and self-efficacy on the performance of IAIN Curup lecturer. *International Journal of Higher Education*.
2. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
4. García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*.
5. Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *Asian Journal of Global Business Research*.
6. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development* (2nd ed.). Thomson South-Western.
7. Nicholson, M. (2003). Transformational leadership and collective efficacy: A model of school achievement [Unpublished doctoral dissertation]. The Ohio State University.
8. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
9. Udin. (2021). Transformational leadership and employee performance: Inside the black box. *Journal or Publisher*.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس المفتوحة

برنامج الدراسات العليا والبحث العلمي

تحية طيبة...

تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

(تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً)

وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة.

آمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود الاستبانة، والإجابة عنها بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتناسب مع إجابتك بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث: غسان ابوفارة

فيما يلي مجموعة من المقاييس والعبارات التي تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا، والتعرف على مستوى كل من الأداء الوظيفي لدى قيادات الشرطة الفلسطينية.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر	☐	أنثى	☐
العمر: أقل من 30 عام	☐	30 - 40 عام	☐
	☐	40 - 50 عام	☐
	☐	50 عام فأكثر	☐
المؤهل العلمي: دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
	☐	ماجستير	☐
	☐	دكتوراه	☐
الرتبة: صف ضابط فأقل	☐	ملازم - نقيب	☐
	☐	رائد - عميد	☐
المستوى الوظيفي: رئيس قسم	☐	نائب مدير	☐
	☐	مدير	☐

ثانياً: ممارسات القيادة التحويلية

المحور الأول: التأثير المثالي (الكريزما)

البعد الثاني: الإلهام والتحفيز:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	لدى قادة الشرطة الفلسطينية القدرة على التأثير في مشاعر وسلوك أفراد الشرطة الفلسطينية.					
2	يمثل قادة الشرطة الفلسطينية قدوة حسنة في إدارة العمل الشرطي.					
3	لدى قادة الشرطة الفلسطينية رؤية واضحة لمستقبل الفرق العاملة لدى إدارات ومديريات الشرطة .					
4	يحظى قادة الشرطة الفلسطينية بثقة أفراد الشرطة الآخرين.					
5	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تعزيز روح الاعتزاز بالقيم والمعتقدات لدى أفراد الشرطة الفلسطينية					
6	قادة الشرطة الفلسطينية قادرون على مواجهة التحديات التي تواجه العمل الشرطي للحفاظ على الفريق الأفضل.					
7	يسعى قادة الشرطة الفلسطينية إلى خلق فهم جماعي لرسالة الفرق في إدارة ومديريات الشرطة الفلسطينية .					
8	يعمل قادة الشرطة الفلسطينية على تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية.					
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	لدى قادة الشرطة الفلسطينية القدرة على الإقناع لإنجاز العمل داخل إدارات ومديريات الشرطة.					
2	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على العمل لتحفيز روح الابتكار لدى أفراد الشرطة الفلسطينية .					
3	قادة الشرطة الفلسطينية يقدمون مكافآت للمتفوقين والمتميزين في الأداء الشرطي .					

4	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية على طرح أفكار جديدة لتحسين تقديم الخدمات الشرطية.				
5	يعزز قادة الشرطة الفلسطينية روح المنافسة لدى أفراد الشرطة.				
6	يبنى قادة الشرطة الفلسطينية جسورا بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة للشرطة الفلسطينية.				
7	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية على حل المشكلات بطريقة عملية وفعالة.				
8	يدعم قادة الشرطة الفلسطينية الأعمال المبتكرة ويحقق التقدم في أعمال الشرطة الفلسطينية.				
9	يعمل قادة الشرطة الفلسطينية على زيادة عزيمة الموظفين عند مواجهة الصعوبات				

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	تشجع قادة الشرطة الفلسطينية أفراد الشرطة الفلسطينية على التعبير عن أفكارهم.					
2	يحفز قادة الشرطة الفلسطينية أفراد الشرطة على معالجة المشكلات التي تواجههم في عملهم.					
3	يدرك قادة الشرطة الفلسطينية الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
4	تركز قيادة الشرطة الفلسطينية على التعليم الذاتي المستمر.					
5	يسعى قادة الشرطة الفلسطينية للكشف عن نقاط الضعف لدى أفراد الشرطة الخاضعين لمسؤولياتهم المباشرة					
6	يسمح قادة الشرطة الفلسطينية بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار.					

البعد الرابع: الاعتبار الفردي:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
-------	--------	-------	-------	--------	-----------	------

1	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية أفراد الشرطة الفلسطينية على تطوير قدراتهم بمختلف الطرق.				
2	يكلف قادة الشرطة الفلسطينية المنتسبين بحسب قدراتهم المعرفية				
3	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على التواصل السلس مع أفراد الشرطة الفلسطينية.				
4	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحقيق احتياجات أفراد الشرطة الفلسطينية .ضمن الإمكانيات المتاحة.				
5	يشارك قادة الشرطة الفلسطينية في المناسبات الاجتماعية للموظفين في جهاز الشرطة.				
6	يستمتع قادة الشرطة الفلسطينية إلى آراء أفراد الشرطة الفلسطينية الآخرين .				
7	يقدم قادة الشرطة الفلسطينية الدعم النفسي للموظفين وفق نظام العمل.				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

البعد الأول : الانضباط والالتزام

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	الترحم بموعد بدء دوامي ومغادرتي في مراكز الشرطة					
2	أحرص على أداء مهامي في وقتها المحدد في مراكز الشرطة					
3	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في مراكز الشرطة					
4	لدي المهارة في تنفيذ التعليمات المطلوبة مني بكل دقة في مراكز الشرطة					
5	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة في مراكز الشرطة					
6	تطور الشرطة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار بما يخص مراكز الشرطة					

7.	أحرص على معرفة مستوى تقييم أدائي من قبل الإدارة العليا في مراكز الشرطة				
8.	أقوم بتقييم ذاتي دون انتظار تقييم الآخرين لي ضمن عملي في مراكز الشرطة				
9.	أحسن التصرف في التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهني في عملي في مراكز الشرطة				
10.	ألتزم بالبرامج التدريبية المخصصة لي في مراكز الشرطة				

البعد الثاني: الإيثار

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	أساعد أفراد الشرطة الفلسطينية الآخرين في العمل عند حاجتهم.					
2	أطوع لمساعدة أفراد الشرطة الآخرين عندما يزيد عبء عملهم، وأساعدهم في تجاوز العقبات.					
3	أتحمل زمام المبادرة لتوجيه أفراد الشرطة الجدد، حتى لو لم يكن ذلك من مهام عملي.					
4	يساعدني أفراد الشرطة الفلسطينية في إنجاز مهام عملي.					
5	أقدم اقتراحات إبداعية لتحسين عمل العلاقات العامة في الفريق.					
6	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير موجودة في متطلبات الوظيفة.					

البعد الثالث: كفاءة الأداء

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	أعمل على تفويض الصلاحيات للمرؤسين					
2	أحقق جميع معايير الأداء في العمل.					
3	أمتلك الخبرة الكافية في أداء مهام عملي.					
4	أستوفي جميع متطلبات الوظيفة.					
5	أرى نفسي ملائما للقيام بأدوار عالية المستوى.					

6	أعمل على فك النزاعات بطريقة مهنية				
7	أدعم كل فرد في ممارسة الصلاحيات المخولة له				

البعد الرابع : إنجاز المهام

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	إلى حد ما	أبدا
1	إذا طلب مني أعمال إضافية فإنني أقوم بإنجازها في مراكز الشرطة					
2	أشعر بأنني أنجز عملا مهما في مراكز الشرطة					
3	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني في مراكز الشرطة					
4	أمتلك المهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في مراكز الشرطة					
5	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في مراكز الشرطة					
6	أقوم بأداء مهامي وفق سياسات وإجراءات وخطط العمل المعتمدة في مراكز الشرطة					
7	أوضح لفريق العمل المعنى الحقيقي للأداء الجيد للعمل في مراكز الشرطة					
8	أحرص على تطوير أدائي بشكل مستمر خلال عملي في مراكز الشرطة					
9.	تسهم سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية في مراكز الشرطة					
10.	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء في مراكز الشرطة					

مع الشكر لجهودكم

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة

برنامج الدراسات العليا والبحث العلمي

تحية طيبة.. وبعد.

استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا)، وذلك استكمالا لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة.

فيما يلي مجموعة من المقاييس والعبارات التي تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجا، والتعرف على مستوى كل من الأداء الوظيفي لدى قيادات الشرطة الفلسطينية.

أمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود الاستبانة، والإجابة عنها بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتناسب مع إجابتك بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث: غسان أبوفارة

إشراف الدكتور: عبد القادر الدراويش

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 عام ☐ 30- أقل من 40 ☐ 40- أقل من 50 عام ☐ 50 عاما فأكثر ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الرتبة: ملازم - نقيب ☐ رائد - عقيد ☐ عميد فاعلى ☐

المستوى الوظيفي: مدير إدارة ☐ نائب مدير ☐ مدير فرع ☐ مدير قسم ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

أولاً: ممارسات القيادة التحويلية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم :

درجة الموافقة					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق بشدة		

البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما):

1.	يظهر القادة في الشرطة الفلسطينية المصادقية في سلوكهم.					
2.	يمتلك قادة الشرطة الفلسطينية رؤية واضحة ملهمة لمستقبل المؤسسة الأمنية.					
3.	يتصرف قادة الشرطة الفلسطينية بطريقة تجعلهم قدوة يحتذى بها في العمل الشرطي.					
4.	يتحمل قادة الشرطة الفلسطينية المخاطر من أجل مصلحة جهاز الشرطة.					
5.	يعزز قادة الشرطة الفلسطينية الالتزام بالقيم المهنية.					
6.	يتعامل قادة الشرطة الفلسطينية مع التحديات / الأزمات بكفاءة.					
7.	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحقيق العدالة في التعامل مع الجميع.					
8.	يحظى قادة الشرطة الفلسطينية بثقة منتسبي الجهاز الشرطي.					
9.	يفضل قادة الشرطة الفلسطينية المصلحة العامة على أية مصالح شخصية.					

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

10.	يعبر قادة الشرطة الفلسطينية عن توقعات واضحة متفائلة تجاه الأداء الأمني المستقبلي.					
11.	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية العمل الجماعي من خلال دعم روح الفريق بين منتسبي الجهاز.					
12.	يستخدم قادة الشرطة الفلسطينية لغة مؤثرة تلهم منتسبي الجهاز لتحقيق أهداف العمل الشرطي.					
13.	يقدم قادة الشرطة الفلسطينية الدعم المعنوي لمنتسبي الجهاز .					
14.	يربط قادة الشرطة الفلسطينية الأهداف الفردية لمنتسبي الجهاز مع الأهداف المؤسسية للجهاز.					
15.	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحفيز روح الابتكار لدى منتسبي الجهاز.					

16.	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تقديم مكافآت للمتميزين في العمل الشرطي.				
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية:					
17.	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية التفكير الإبداعي لحل المشكلات الأمنية بطريقة غير تقليدية.				
18.	يوفر قادة الشرطة الفلسطينية فرصا لتطوير المهارات الفكرية التحليلية لمنتسبي الجهاز .				
19.	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبني أفكار جديدة لتحسين العمل الشرطي.				
20.	يشجع قادة الشرطة الفلسطينية تبادل الأفكار الابتكارية بين منتسبي الجهاز.				
21.	يحث قادة الشرطة الفلسطينية منتسبي الجهاز للبحث عن حلول بديلة متطورة للمشاكل الأمنية.				
22.	يستخدم قادة الشرطة الفلسطينية أدوات تحليلية متقدمة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات / المعلومات الدقيقة.				
البعد الرابع: الاعتبار الفردي:					
23.	يهتم قادة الشرطة الفلسطينية بتطوير مهارات منتسبي الجهاز بشكل فردي.				
24.	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تحسين قدرات منتسبي الجهاز بشكل فردي.				
25.	يحرص قادة الشرطة الفلسطينية على تلبية الاحتياجات المهنية لمنتسبي الجهاز.				
26.	يوفر قادة الشرطة الفلسطينية فرصا للنمو المهني لمنتسبي الجهاز.				
27.	يدرك قادة الشرطة الفلسطينية الاحتياجات الشخصية لمنتسبي الجهاز.				
28.	يقدم قادة الشرطة الفلسطينية الدعم / التوجيه الشخصي لمنتسبي الجهاز عند الحاجة.				
29.	يهيئ قادة الشرطة الفلسطينية بيئة عمل مرنة تدعم توازن الحياة المهنية والشخصية لمنتسبي الجهاز.				
30.	يعزز قادة الشرطة الفلسطينية الثقة بينهم وبين كل فرد من منتسبي الجهاز من خلال التواصل المستمر.				
31.	يشارك قادة الشرطة الفلسطينية في المناسبات الاجتماعية لمنتسبي الجهاز.				
ثانياً: أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية:					
البعد الأول: البعد المالي لجهاز الشرطة:					
32.	يتم تخصيص الموازنة وفقاً لأولويات جهاز الشرطة.				
33.	يتم تخصيص الموازنة وفقاً للاحتياجات الفعلية لجهاز الشرطة.				
34.	تستخدم الموارد المالية بكفاءة لتحقيق الأهداف الأمنية.				
35.	يتم نشر تقارير مالية دورية تعكس الشفافية في إنفاق جهاز الشرطة.				
36.	هناك آليات رقابية فعالة لمتابعة الإنفاق المالي لجهاز الشرطة.				
37.	يتم توفير التمويل الكافي لبرامج التدريب والتطوير في الشرطة.				
البعد الثاني: بعد خدمة المواطنين والمستفيدين من قبل جهاز الشرطة:					
38.	يتم التعامل مع المواطنين بعدالة من قبل منتسبي جهاز الشرطة.				
39.	يتم التعامل مع المواطنين باحترام من قبل منتسبي الجهاز.				

40.	تتسم استجابة الشرطة للبلاغات بسرعة دون تأخير.				
41.	تتسم معالجة الشرطة للبلاغات بكفاءة.				
42.	هناك قنوات واضحة وفعالة لتقديم الشكاوى والمقترحات من المواطنين لجهاز الشرطة.				
43.	يحرص جهاز الشرطة على إشعار المواطنين بالأمان أثناء التعامل معهم.				
44.	يحرص جهاز الشرطة على إشعار المواطنين بالثقة أثناء التعامل معهم.				
45.	يتم تقييم رضا المواطنين عن خدمات الشرطة بشكل دوري.				
البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية لجهاز الشرطة:					
46.	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة العمليات الشرطية.				
47.	يتم تحسين الإجراءات الداخلية لضمان فاعلية العمل الشرطي.				
48.	يتم تحسين الإجراءات الداخلية لضمان سرعة العمل الشرطي.				
49.	يتم تقييم أداء منتسبي الجهاز بشكل دوري لتحسين الأداء.				
50.	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في الشرطة.				
51.	يتم تحسين آليات العمل استناداً إلى التغذية الراجعة.				
البعد الرابع: بعد التعلم والنمو في جهاز الشرطة:					
52.	تتوفر فرص تدريب مستمرة لمنتسبي الجهاز.				
53.	يتم تحفيز الموظفين من خلال نظام حوافز عادل.				
54.	يتم دعم التعليم المستمر والشهادات المهنية لأفراد الشرطة.				
55.	هناك خطط واضحة لتطوير القيادات الشرطية المستقبلية.				
56.	تتوافر بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني.				
57.	يتبنى الجهاز سياسات فعالة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل الشرطي.				
58.	يعتمد الجهاز سياسات فعالة للمحافظة على الكفاءات.				
59.	يعزز الجهاز الثقافة المؤسسية التي تدعم التعلم المستمر.				
البعد الخامس: البعد المجتمعي وخدمة المجتمع من قبل جهاز الشرطة:					
60.	يشارك جهاز الشرطة بفاعلية في المبادرات المجتمعية.				
61.	يتم تعزيز ثقافة التعاون بين الشرطة والمجتمع.				
62.	يتم تقديم برامج توعية أمنية للمجتمع بشكل دوري.				
63.	يوجد تواصل فعال بين الشرطة ومؤسسات المجتمع المدني.				
64.	يسهم جهاز الشرطة في تحقيق التنمية المجتمعية.				
65.	يحرص جهاز الشرطة على تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع.				

مع الشكر لجهودكم

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. يوسف أبو فارة	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. عودة مشاركة	دكتور جامعة القدس المفتوحة	جامعة القدس المفتوحة
د. ماجد ملحم	أستاذ مساعد دكتوراة في الاقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
د. فضل إبراهيم عيدة	دكتور مساعد تسويق	جامعة القدس المفتوحة
العميد الدكتور أحمد يوسف صبرة	دكتوراة إدارة موارد بشرية	مدير دائرة التخطيط الإستراتيجي في جهاز الشرطة الفلسطينية

ملحق (5): نموذج طلب تسهيل مهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963718 E-mail - Graduate Studies: gsu@qou.edu E-mail - Scientific Research: srgsu@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب 1804 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963718 البريد الإلكتروني: gsu@qou.edu البريد الإلكتروني: srgsu@qou.edu
---	---	--

نموذج (9): نموذج طلب تسهيل مهمة

إلى حضرة أ. د. عميد الدراسات العليا والبحث العلمي:

اسم الطالب: غسان جبريل جميل أبو فارة الرقم الجامعي: 0330012310203
الكلية: الدراسات العليا الماجستير التخصص: القيادة والإدارة الاستراتيجية
البرنامج: برنامج الدراسات العليا

عنوان الرسالة: تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية: جهاز الشرطة الفلسطينية أنموذجاً

أرجو التكرم بإعطائي كتاباً لتسهيل مهمتي لعمل دراسة ميدانية في مكان الدراسة الميدانية والعيينة المستهدفة: فلسطين، جهاز الشرطة الفلسطينية الجهة المرسل إليها الكتاب: جهاز الشرطة الفلسطينية اسم المسؤول أو ما ينوب عنه في المؤسسة: اللواء علاء السقا

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

رقم هاتف الطالب: 0599313063
إيميل الطالب: gassan.63a@gmail.com

اسم المشرف وتوقيعه: الدكتور عبد القادر الدراويش

توقيع الطالب

غسان جبريل جميل أبو فارة

