

نموذج المشروع النهائي ٢

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على
جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية

أسم الطالب

عدنان محمد عثمان

232002621

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١.١. المقدمة:
٧	١.٢. مشكلة الدراسة
٧	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٨	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٩	١.٣. أهمية الدراسة
٩	أهمية الدراسة
٩	1.3.1. على المستوى النظري:
٩	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
١٠	1.2. أسئلة الدراسة
١٠	السؤال الرئيسي:
١٠	الأسئلة الفرعية:
١١	1.3. أهداف الدراسة
١١	1.4. فرضيات الدراسة
١١	الفرضية الرئيسية:
١١	الفرضيات الفرعية:
١٢	1.5. نموذج الدراسة
١٢	1.6. منهجية الدراسة
١٢	أولاً: منهج الدراسة
١٣	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
١٣	ثالثاً: مصادر جمع البيانات

١٤	رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة).....
١٤	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٤	سادساً: حدود الدراسة.....
١٥	1.7 الدراسة الميدانية.....
١٦	1.8 مخطط جانث المشروع المقترح.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	2.1 المقدمة.....
١٩	2.2 المتغير المستقل: القيادة الإدارية.....
١٩	تمهيد.....
١٩	مفهوم القيادة الإدارية.....
٢٠	أهمية القيادة الإدارية.....
٢٠	أهداف القيادة الإدارية.....
٢١	أبعاد القيادة الإدارية في الدراسة الحالية.....
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإدارية.....
٢٤	التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير المستقل.....
٢٥	2.3 المتغير التابع: أداء الأجهزة الأمنية.....
٢٥	تمهيد.....
٢٥	مفهوم أداء الأجهزة الأمنية.....
٢٦	أهمية أداء الأجهزة الأمنية.....
٢٦	أهداف تحسين أداء الأجهزة الأمنية.....
٢٦	أبعاد أداء الأجهزة الأمنية.....
٢٧	الدراسات السابقة المرتبطة بأداء الأجهزة الأمنية.....
٢٩	التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير التابع.....
٢٩	2.4 العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية.....

٢٩	الإطار النظري للعلاقة
٣٠	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
٣٢	التعقيب على الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين
٣٣	الخاتمة.....
٤٠	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أبرز الركائز التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها وتخصصاتها، إذ تمثل المحرك الأساسي الذي يوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة. فالقيادة ليست مجرد منصب إداري أو سلطة رسمية، بل هي علم وفن في آن واحد؛ علم يقوم على بناء إطار تنظيمي داخلي قادر على ضمان التنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات، وفن يتجلى في أساليب التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو المشاركة الفاعلة لتحقيق غايات المؤسسة. (Al-Subaie, 2025) وتتناسب قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتميز المؤسسي مع مستوى قوة قيادتها في استثمار طاقات العاملين وإثارة دافعيتهم وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن من جهد (علي، ٢٠٢٣).

وتبرز أهمية القيادة الإدارية بصورة خاصة في المؤسسات الأمنية، التي تتحمل مسؤولية ضمان الأمن والاستقرار في المجتمع. فالأجهزة الأمنية تختلف عن غيرها من المنظمات بطبيعة عملها الحساسة وتعقيد المهام المنوطة بها، مما يجعل الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة أمراً بالغ الأهمية. وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة الأمنية هي شكل من أشكال القيادة الإدارية يتشكّل بطبيعة عمل المؤسسة، وتمثل القوة التنظيمية شبه العسكرية للدولة، ويرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القائد وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والتنسيق بين الفرق المختلفة وإدارة الأزمات بفاعلية (الحميري، ٢٠٢٢). كما أن تحقيق الاستقرار وبلوغ الأهداف الأمنية داخل أي جهاز أمني يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة الأمنية المسؤولة عن المهام الأمنية وفاعليتها (Al-Subaie, 2025).

ومع بداية الألفية الثالثة، تزايدت أهمية القيادة الأمنية نتيجة تعقّد المصالح وتشابكها وانتشار النزاعات والخلافات سواء على مستوى الأمن الداخلي أو الخارجي. وقد أظهرت الأبحاث أن الدراسات التي تناولت القيادة في المنظمات الشرطية والأمنية لا تزال محدودة مقارنة بغزارة الأدبيات المتعلقة بالقيادة في المجالات الأخرى كالأعمال والتمويل والطب، ولا سيما حين يُضاف إلى الموضوع بُعد السياقات الحرجة والخطرة (de Carvalho et al., 2023). وهذا ما يستدعي مزيداً من البحث والاستقصاء حول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية بمختلف مستوياتها.

وتأتي هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء الأمني في المؤسسات التعليمية الكبرى، حيث تواجه جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست) تحديات أمنية فريدة من نوعها نظراً لطبيعتها كمؤسسة بحثية عالمية المستوى تضم مجتمعاً متنوعاً الجنسيات والثقافات ومنشآت بحثية حساسة تتطلب أعلى معايير الحماية والتأمين. وقد أثبتت الدراسات أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً مباشراً في تحسين التمكين الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية وتعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة واقتدار (أنماط القيادة الاستراتيجية، ٢٠٢٣). كما أكدت دراسات أخرى أن فاعلية القيادة في العمل الشرطي والأمني ترتبط بمدى مواءمة النمط القيادي مع القيم الشخصية للعاملين وطبيعة البيئة التنظيمية. (Schneider et al., 2024)

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية من خلال دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، بهدف تقديم إطار علمي متكامل يساهم في تطوير الممارسات القيادية والأمنية في هذا السياق المتخصص.

١.٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة وأنماطها وتأثيرها في الأداء المؤسسي، إلا أن الأجهزة الأمنية بشكل عام، والأمن الجامعي بشكل خاص، لا تزال تعاني من فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي فيما يخص فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الأمني. وتتعاظم هذه الإشكالية في بيئة فريدة كجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية التي تجمع بين التعقيد التنظيمي والتنوع الثقافي والمتطلبات الأمنية العالية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات عن وجود فجوة واضحة في الإنتاج العلمي المتعلق بالقيادة الإدارية في السياق الأمني تحديداً. فقد أشار (de Carvalho et al., 2023) في مراجعتهم التكاملية المنهجية إلى أن الدراسات التي تناولت القيادة في المنظمات الشرطية والأمنية لا تزال شحيحة للغاية، إذ لم يتجاوز عدد الدراسات المستوفية لمعايير البحث ١٥ دراسة فقط من أصل ٥٧٤ دراسة تم استرجاعها من قواعد البيانات العلمية الكبرى. كما أن أغلب الدراسات الموجودة تركز على القيادة في سياقات أمنية غربية، مما يخلق فجوة في فهم ديناميكيات القيادة

الأمنية في البيئات العربية والإسلامية ذات الخصوصية الثقافية المختلفة. علاوة على ذلك، فإن معظم الأطر النظرية المستخدمة في دراسة القيادة الأمنية مستعارة من نظريات القيادة العامة دون تكييفها بما يتناسب مع طبيعة العمل الأمني وتحدياته الفريدة. (Al-Subaie, 2025) كما تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات تربط بين أنماط القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء الأمني في البيئات الجامعية على وجه الخصوص، رغم أن المؤسسات التعليمية الكبرى باتت تواجه تحديات أمنية متصاعدة تستوجب مقاربات قيادية متخصصة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تواجه الأجهزة الأمنية في المؤسسات التعليمية تحديات عملية متعددة ترتبط بقصور الممارسات القيادية الإدارية. فقد أثبتت دراسة الحميري (٢٠٢٢) أن بعض فرق العمل الأمنية تعاني من عدم فاعلية ممارسة التفكير الإبداعي الجماعي وضعف إدارة الوقت لدى فرق البحث والتحقيق، مما ينعكس سلباً على الأداء الأمني العام. كما أوضحت دراسة علي (٢٠٢٣) أن بعض القيادات الإدارية لا تمنح القدر الكافي من التفويض للعاملين لحل المشكلات، مما يُضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات. وقد أكد (Milasari et al. (2023 أن أداء أفراد الأمن يتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مع التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية والالتزام والتحفيز كعوامل وسيطة بين القيادة والأداء. وفي سياق جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية تحديداً، لا توجد دراسات ميدانية سابقة بحثت في طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية المتبعة وأداء الجهاز الأمني بالجامعة، وهو ما يمثل فجوة تطبيقية جوهرية تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟

١.٣ . أهمية الدراسة

أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الأمنية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء الأمني في السياق الجامعي.
- سد الفجوة البحثية الواضحة في الدراسات المتعلقة بالقيادة في المنظمات الأمنية، والتي أثبتت المراجعات المنهجية أنها لا تزال شحيحة على المستوى العالمي وشبه منعدمة في السياق العربي الجامعي.
- تطوير فهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية) وفاعلية الأداء الأمني، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية.
- تقديم نموذج تحليلي يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية في مجال القيادة الأمنية بالمؤسسات التعليمية والبحثية في المنطقة العربية.
- الإسهام في بناء قاعدة معرفية متخصصة تساعد الباحثين على فهم التحديات القيادية الفريدة التي تواجه الأجهزة الأمنية في بيئات العمل متعددة الثقافات والجنسيات.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تزويد صانعي القرار في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بتوصيات عملية مبنية على أدلة بحثية لتطوير الممارسات القيادية في الجهاز الأمني بالجامعة.
- المساهمة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الأمنية في المؤسسات التعليمية الكبرى بناءً على نتائج الدراسة الميدانية وتحليل الاحتياجات الفعلية.
- تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية الجامعية في ظل التعقيد التنظيمي والتنوع الثقافي الذي تتسم به بيئة كاوست.

- دعم جهود تحسين جودة الخدمات الأمنية المقدمة لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وباحثين وطلاب وموظفين من مختلف الجنسيات.
- توفير أدوات قياس عملية يمكن استخدامها لتقييم فاعلية القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الأمني بصورة دورية ومنتظمة.
- الإسهام في تعزيز ثقافة التميز المؤسسي في الأجهزة الأمنية الجامعية من خلال تبني أنماط قيادية حديثة وفعالة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
- تقديم خارطة طريق للمؤسسات التعليمية والبحثية الأخرى في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير أجهزتها الأمنية.

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي الأمني على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟
- ما أثر التوجيه والإشراف على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟
- ما أثر التحفيز وتطوير الكفاءات على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟
- ما أثر اتخاذ القرار على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟
- ما المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي الأمني في تحسين أداء الأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، من حيث قدرة القيادات على رسم الخطط الأمنية طويلة وقصيرة المدى وربطها بالأهداف المؤسسية.
- قياس أثر التوجيه والإشراف الذي تمارسه القيادة الإدارية على مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي لدى أفراد الأجهزة الأمنية، وبيان مدى إسهامه في رفع جودة الأداء الأمني الميداني.
- الكشف عن أثر التحفيز وتطوير الكفاءات على تحسين أداء الأجهزة الأمنية، من خلال تحليل أنظمة المكافآت والحوافز وبرامج التدريب والتأهيل المستمر التي تُقدّم للعاملين في القطاع الأمني بالجامعة.
- تحديد أثر اتخاذ القرار على تحسين أداء الأجهزة الأمنية، وبيان مدى اعتماد القيادات الأمنية على المنهج العلمي والمعلومات الدقيقة والمشاركة الجماعية في صنع القرارات الأمنية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية والعملية التي تُسهم في تعزيز دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل في الجامعة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

الفرضيات الفرعية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي الأمني على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

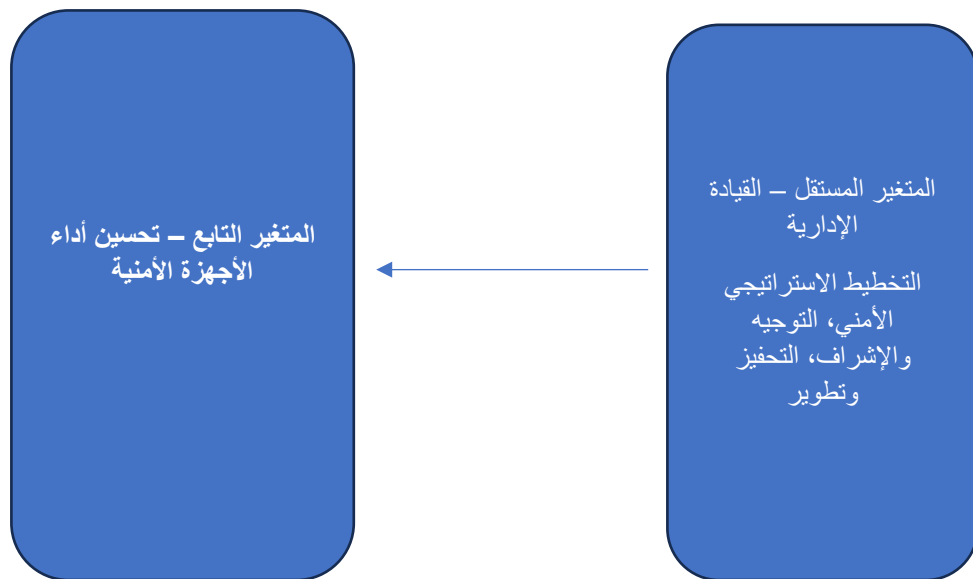
H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجيه والإشراف على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز وتطوير الكفاءات على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرار على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

1.5 نموذج الدراسة

جدول (١): المتغير المستقل – القيادة الإدارية وأبعادها



1.6 منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، حيث سيتم من خلاله وصف وتحليل أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

كما سيتم استخدام أسلوب المسح الميداني الشامل لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبانة محكمة علمياً تُوزّع على العاملين في الأجهزة الأمنية بالجامعة، بما يُمكن من اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ومن ثمّ الخروج بتوصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سينتوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست)، والذين يشملون القيادات الأمنية والمشرفين والأفراد التنفيذيين العاملين في إدارات الأمن والسلامة بالجامعة، ويُقدّر عددهم الإجمالي بنحو (250) فرداً موزعين على مختلف الأقسام والوحدات الأمنية داخل الحرم الجامعي والمرافق التابعة له. ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المحدود نسبياً والمتخصص وظيفياً، فإنه سيكون بالإمكان تطبيق أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل) ليشمل جميع أفراد المجتمع.

وفي حال تعذّر الوصول إلى جميع أفراد المجتمع لأسباب ميدانية أو إدارية، سيتم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية بتحديد حجم عينة لا يقل عن (152) فرداً، وذلك وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، مع مراعاة التوزيع النسبي للعينة على المستويات الوظيفية الثلاثة (تنفيذي، إشرافي، قيادي) لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية تمثيلاً عادلاً ومتوازناً.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات: **المصادر الثانوية** التي تشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والأداء الأمني، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. **والمصادر الأولية** التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي ستصمّم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزّع على أفراد مجتمع/عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)	3 فقرات
الثاني	المتغير المستقل – القيادة الإدارية	16 فقرة
	–البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الأمني	4 فقرات
	–البُعد الثاني: التوجيه والإشراف	4 فقرات
	–البُعد الثالث: التحفيز وتطوير الكفاءات	4 فقرات
	–البُعد الرابع: اتخاذ القرار	4 فقرات
الثالث	المتغير التابع – تحسين أداء الأجهزة الأمنية (محور أحادي)	10 فقرات
	الإجمالي	29 فقرة

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١) لقياس استجابات أفراد العينة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الأساليب التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الأداة، والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صدق البناء، والإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

سادساً: حدود الدراسة

التفصيل	نوع الحد
---------	----------

الحد الموضوعي	أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية
الحد المكاني	جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست) - ثول، المملكة العربية السعودية
الحد البشري	العاملون في الأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بمستوياتهم الوظيفية
الحد الزمني	العام الأكاديمي ٢٠٢٦/٢٠٢٧م

1.7 الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى - التحضير والتصميم: ستشمل هذه المرحلة مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والأداء الأمني، ثم تصميم أداة الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري ونموذج الدراسة. وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والعلوم الأمنية بعدد لا يقل عن (٧) محكمين أكاديميين وممارسين لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

المرحلة الثانية - الدراسة الاستطلاعية: سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة لحساب معاملات الصدق والثبات. وسيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، حيث يُشترط أن لا تقل قيمته عن (٠.٧٠) لكل بُعد وللاستبانة ككل. كما سيتم حساب معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.

المرحلة الثالثة - التطبيق الميداني: سيتم الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية والجهات المعنية، ثم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب التوزيع المباشر والإلكتروني (عبر منصة Google Forms أو Microsoft Forms مع مراعاة سرية المعلومات والتأكيد على طوعية المشاركة. وسيُحدّد إطار زمني قدره (٤) أسابيع لاسترداد الاستبانات، مع المتابعة الدورية لرفع معدل الاستجابة.

المرحلة الرابعة – التفريغ والتحليل :سيتم مراجعة الاستبانات المستردة واستبعاد غير الصالحة منها، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) وتطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المرحلة الخامسة – تفسير النتائج والتوصيات :سيتم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات والمقترحات العلمية والعملية الموجهة لقيادات الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية وصنّاع القرار.

1.8 مخطط جانت المشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤	الشهر ٥	الشهر ٦	الشهر ٧	الشهر ٨
1.مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري	■	■	■					
2.تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)		■	■					
3.تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات			■					
4.الدراسة الاستطلاعية (الصدق والثبات)				■				
5.الحصول على الموافقات الرسمية			■	■				
6.التطبيق الميداني وتوزيع الاستبانات				■	■			
7.جمع الاستبانات ومراجعتها					■			
8.تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي					■	■		

							9.مناقشة النتائج وتفسيرها
							10.كتابة التوصيات والمقترحات
							11.المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي
							12.تسليم المشروع في صورته النهائية

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المعرفية التي يقوم عليها البحث الحالي، إذ يسعى إلى تأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة: القيادة الإدارية بوصفها المتغير المستقل بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار)، وأداء الأجهزة الأمنية بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق تطبيقي على جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست). ويتناول الفصل الأدبيات النظرية

والتطبيقية التي تُشكّل الأساس الفكري لهذه الدراسة، بدءاً من استعراض مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأهدافها وأبعادها، مروراً بمفهوم أداء الأجهزة الأمنية وعناصره ومحدداته، وصولاً إلى العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بكل متغير وبالعلاقة بينهما، بما يُسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، ويُمكن من بناء إطار مفاهيمي متين يُوجّه التحليل والتفسير في الفصول اللاحقة.

2.2 المتغير المستقل: القيادة الإدارية

تمهيد

تحتل القيادة الإدارية مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، فهي القوة الدافعة التي تُحرّك الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. وقد تعاظم الاهتمام بالقيادة الإدارية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، سواء أكانت مدنية أم أمنية، حيث باتت الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة تستطيع التعامل مع التحديات المعقدة والمتغيرات البيئية المتلاحقة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. وفي السياق الأمني تحديداً، تكتسب القيادة الإدارية أبعاداً إضافية نظراً لحساسية العمل الأمني وخطورة القرارات المتخذة وانعكاساتها المباشرة على أمن المجتمع واستقراره. ويتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأهدافها وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية، ثم يستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بها.

مفهوم القيادة الإدارية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية تبعاً لتعدد المدارس الفكرية والمداخل النظرية التي عالجت هذا الموضوع. فقد عُرِّفت القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين"، وبهذا المفهوم فإن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف (الزعيبي وآخرون، ٢٠١٤). كما عُرِّفت بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة في ظروف ملائمة، وذلك من

خلال عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين (العجمي، ٢٠١٥). وفي السياق الأمني تحديداً، يُنظر إلى القيادة الإدارية الأمنية على أنها "علم وقدرة على توجيه الجهود واستثمار الموارد المتاحة للتأثير في الآخرين، سواء أكانوا من منتسبي الأجهزة الأمنية أم من قيادات الجهات الأخرى، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وفق خطط محددة. (Al-Subaie, 2025) "وما يُميّز القيادة الإدارية في المجال الأمني عن نظيرتها في المجالات المدنية هو ارتباطها بضمان الأمن القومي والاستقرار المجتمعي من خلال توظيف جميع الأدوات والآليات اللازمة لإنجاز هذه المهمة.

أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من كونها حلقة الوصل الجوهرية بين العاملين والخطط التنظيمية والتصورات المستقبلية للمنظمة، فهي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات وتتحول إلى واقع عملي ملموس. وتبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، فضلاً عن تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم موارد المنظمة (العلاق، 2010). وفي المؤسسات الأمنية بشكل خاص، تتعاظم أهمية القيادة الإدارية نظراً لطبيعة العمل الأمني الذي يتطلب سرعة الاستجابة ودقة التنسيق وحسن التصرف في المواقف الطارئة. فالقيادة الأمنية الفاعلة هي التي تضمن استمرارية الأمن والاستقرار في الدولة والمؤسسة، وتُمكن من التعامل الكفء مع الأزمات الأمنية المعقدة والصراعات المتزايدة (Al-Subaie, 2025). كما أن القيادة الإدارية تُعدّ عاملاً حاسماً في تشكيل الهوية التنظيمية للمؤسسات الأمنية والشرطية، حيث أكد (Schneider et al. (2024 أن سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية تؤثر بشكل متباين في تعزيز الهوية التنظيمية للعاملين في الأجهزة الشرطية تبعاً لمنظومة القيم الفردية لديهم.

أهداف القيادة الإدارية

تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لضمان فاعلية المنظمة وتمييزها. فمن أبرز هذه الأهداف رفع كفاءة المنظمة من خلال قدرة القائد على توجيه طاقات المرؤوسين وقدراتهم بشكل يُمكن من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية بأقل جهد وتكلفة، وذلك بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية وإتاحة

الفرصة للتعامل مع كل جديد. كما تهدف القيادة الإدارية إلى الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين التي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه العمل، وتدعيم روح الفريق لدى العاملين من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء وروح التعاون. ويُضاف إلى ذلك هدف الحسم في اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وفي التوقيت المناسب، مع إشراك ذوي الخبرة في عملية صنع القرار، فضلاً عن مراعاة الإمكانيات الحقيقية للمنظمة وعدم تكليفها فوق طاقتها تجنباً للفشل (عبد الباقي، ٢٠٠١). وفي السياق الأمني، تتضمن أهداف القيادة الإدارية أبعاداً إضافية تتعلق بالحفاظ على الأمن والنظام العام، وإنفاذ القوانين والأنظمة، وضمان سلامة الأفراد والممتلكات، مما يستوجب من القائد الأمني امتلاك مهارات استثنائية في التخطيط الاستباقي وإدارة الأزمات والتنسيق بين الفرق المختلفة.

أبعاد القيادة الإدارية في الدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد للقيادة الإدارية تتناسب مع طبيعة العمل الأمني في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، وهي:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الأمني — ويُقصد به العملية المنهجية التي يقوم من خلالها القائد الإداري الأمني بتحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للجهاز الأمني، ورسم السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتهديدات الأمنية المحتملة. ويشمل هذا البُعد تحليل المخاطر الأمنية، ووضع السيناريوهات البديلة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتطوير أنظمة المعلومات الأمنية اللازمة لدعم عملية التخطيط.

البُعد الثاني: التوجيه والإشراف — ويتضمن قدرة القائد الإداري على توجيه العاملين في الجهاز الأمني نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والإشراف على سير العمليات الأمنية اليومية، والتأكد من التزام الأفراد بالمعايير والإجراءات المعتمدة. ويشمل كذلك التنسيق بين الوحدات الأمنية المختلفة، وتوحيد الجهود، ومتابعة تنفيذ الخطط والسياسات، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتصحيح المسار عند الحاجة.

البُعد الثالث: التحفيز وتطوير الكفاءات —ويعنى بقدرة القائد الإداري على إثارة دافعية العاملين وحثهم على بذل أقصى جهد ممكن، من خلال توظيف أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر، وبناء بيئة عمل محفزة تُشعر الأفراد بالتقدير والاحترام. ويشمل أيضاً تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التأهيلية المتخصصة التي ترفع من مستوى الكفاءات الأمنية للعاملين.

البُعد الرابع: اتخاذ القرار —ويتعلق بقدرة القائد الإداري الأمني على تحليل المواقف والمشكلات الأمنية، والمفاضلة بين البدائل المتاحة، واتخاذ القرارات الرشيدة في التوقيت المناسب. ويكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية في العمل الأمني نظراً لأن القرارات الأمنية غالباً ما تُتخذ تحت ضغط الوقت وفي ظروف عدم اليقين، مما يستلزم من القائد امتلاك مهارات التفكير النقدي والتحليلي والقدرة على التصرف السريع والحاسم.

الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإدارية

أولاً: الدراسات العربية

أجرى **الحميري (2022)** دراسة استطلاعية هدفت إلى التعرف على فاعلية الممارسات الإدارية في عمل فرق الأمن بالقيادة العامة لشرطة الشارقة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠) موظفاً من العاملين الميدانيين في إدارة البحث الجنائي والتحقيقات، يمثلون ما نسبته (١١٪) من إجمالي العاملين الميدانيين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها عدم فاعلية ممارسة التفكير الإبداعي الجماعي لدى بعض فرق البحث والتحقيق، وكذلك عدم فاعلية ممارسة إدارة الوقت لدى بعض هذه الفرق، مع وجود ممارسة جيدة لبعض الممارسات الإدارية الأخرى انعكست إيجاباً على المؤشر الاستراتيجي (نسبة الجرائم المقلقة لكل ١٠٠,٠٠٠ نسمة) الذي انخفض بنسبة ٢٤.٨٢ في عام ٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠٢١. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في فرق البحث والتحقيق على استخدام أدوات التفكير الإبداعي الجماعي مثل المحاكاة بالسيناريوهات والقبعات الست، وتبني آلية عمل موحدة تعزز مبدأ إدارة الوقت والإدارة بالأولويات.

كما قدّم **علي (2023)** دراسة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي" بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، هدفت إلى بيان مدى تأثير كفاءة القيادة وثقافة المشاركة والنمط القيادي على

تحقيق التميز المؤسسي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة التي طُبقت على عينة عشوائية بلغت (50) استبانة استُرِدَّ منها (٤٠) صالحة للتحليل. وكشفت النتائج عن اعتماد الوزارة على أسلوب فرق العمل لإحداث نقلة نوعية في الأداء، إلا أن قيادة الوزارة لا تمنح القدر الكافي من التفويض للعاملين لحل المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج للتميز المؤسسي من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.

أما الدراسة الثالثة فقد تناولت أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين التمكين الإداري (2023) ، وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة بمحافظة بغداد. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية وتحسين مستويات التمكين الإداري في البيئة الأمنية. وقد أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الاستراتيجية في تحسين التمكين الإداري، مما يعني أن تبني الأنماط القيادية الحديثة في المؤسسات الأمنية يُسهم في تمكين الضباط والعاملين ومنحهم صلاحيات أوسع تُعزز من كفاءتهم في أداء مهامهم الأمنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى **Al-Subaie (2025)** دراسة بعنوان "Leadership Responsibilities and Characteristics in Security Work" هدفت إلى استكشاف طبيعة القيادة الأمنية وأهميتها، وتحديد السمات والمهارات الأساسية المطلوبة للقادة الأمنيين الفاعلين، ودراسة مسؤولياتهم والتحديات التي تواجههم. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل خصائص القيادة الأمنية ومسؤولياتها، استناداً إلى مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة. وكشفت النتائج أن القيادة الأمنية تؤدي دوراً حاسماً في الحفاظ على الاستقرار والأمن، وأن القادة الأمنيين يحتاجون إلى امتلاك مهارات أساسية تشمل القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، والتنسيق بين الفرق المختلفة، وإدارة الأزمات بكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتحسين كفاءة القادة الأمنيين وقدرتهم على الاستجابة للظروف الأمنية المتغيرة.

كما قدّم **Schneider et al. (2024)** دراسة بعنوان "Navigating Values: Leadership Behaviors for Enhancing Police Organizational Identity" نُشرت في مجلة Policing: An

International Journal، هدفت إلى فحص كيفية تباين ردود أفعال أعضاء المنظمات الشرطية تجاه سلوكيات قيادية محددة وفقاً لقيمهم الأساسية. ركّز البحث على مكتب الشرطة الفيدرالية الألمانية، واستخدم منهجاً وصفيّاً تحليلياً. وأظهرت النتائج أن فاعلية الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) تتباين بشكل كبير تبعاً للقيم الفردية للعاملين في الأجهزة الشرطية، مما يستلزم من القادة الأمنيين تبني أساليب قيادية مرنة تتكيف مع التنوع القيمي داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بأهمية مراعاة البُعد القيمي عند تصميم برامج تطوير القيادات الأمنية.

أما **Milasari, Yacob, & Lubis (2023)** فقد أجروا دراسة بعنوان "The Mediating Effect of Organizational Justice, Commitment and Motivation against the National Police Leadership on the Regional Police Personnel"، هدفت إلى فحص الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية والالتزام والدافعية في العلاقة بين قيادة الشرطة الوطنية وأداء أفراد الشرطة الإقليمية في مقاطعة جامبي بإندونيسيا. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٣٦) مستجيباً من المدن والمقاطعات في مقاطعة جامبي، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS 4.0). وأظهرت النتائج أن تحسّن أداء أفراد الشرطة يتأثر بشكل قوي بأسلوب القيادة الشرطية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر العدالة التنظيمية والالتزام والدافعية. وأوصت الدراسة بأن يكون القادة الأمنيون واعين باحتياجات أفراد الشرطة وأن يعززوا العدالة التنظيمية لبناء الثقة والالتزام وتحفيز الأداء المتميز.

التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير المستقل

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإدارية أن ثمة اتفاقاً واسعاً بين الباحثين العرب والأجانب على محورية دور القيادة الإدارية في نجاح المنظمات عامة والأمنية خاصة. فقد أكدت الدراسات العربية مثل دراسة الحميري (٢٠٢٢) ودراسة علي (2023) على أهمية الممارسات القيادية الإدارية في تعزيز الأداء والتميز المؤسسي، بينما ركزت الدراسات الأجنبية مثل دراسة (2025) Al-Subaie و Millasari et al. (2023) على السمات والمهارات القيادية المطلوبة في البيئات الأمنية والشرطية. وتتميز الدراسة الحالية

بتناولها القيادة الإدارية من خلال أربعة أبعاد محددة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) في بيئة أمنية جامعية فريدة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التحديد.

2.3 المتغير التابع: أداء الأجهزة الأمنية

تمهيد

يُشكّل أداء الأجهزة الأمنية أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها فاعلية المنظومة الأمنية في أي مؤسسة أو دولة، إذ يُعكس مدى قدرة هذه الأجهزة على تحقيق رسالتها في حفظ الأمن والاستقرار وحماية الأرواح والممتلكات. وفي بيئة الجامعات البحثية العالمية مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست)، التي تضم مجتمعاً متنوعاً من الباحثين والأكاديميين والطلاب من جنسيات متعددة، يكتسب أداء الأجهزة الأمنية أهمية استثنائية لضمان بيئة آمنة ومستقرة تُمكن من التركيز على الأنشطة البحثية والأكاديمية. ويتناول هذا المبحث مفهوم أداء الأجهزة الأمنية وأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم يستعرض الدراسات السابقة المرتبطة به.

مفهوم أداء الأجهزة الأمنية

يُعرّف أداء الأجهزة الأمنية بأنه المخرجات والنتائج التي تُحقّقها هذه الأجهزة في إطار تنفيذ مهامها ومسؤولياتها الأمنية، والتي تتضمن الحفاظ على الأمن العام والنظام والآداب العامة، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات، ومنع الجرائم وضبطها والتحقيق فيها، وتوفير الأمان والسلام للمواطنين في جميع المجالات. ويمكن النظر إلى أداء الأجهزة الأمنية من منظورين متكاملين: المنظور الأول هو الأداء الفردي الذي يتعلق بمستوى إنجاز كل فرد أمني للمهام الموكلة إليه من حيث الكم والنوع والسرعة والدقة، والمنظور الثاني هو الأداء التنظيمي الذي يتعلق بقدرة الجهاز الأمني ككل على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. وقد أشار Førde (2023) إلى أن إدارة أداء الأجهزة التنسيقية في مجال الأمن المجتمعي تتطلب مستوى عالٍ من القدرة الإدارية التي تُمكن من الرقابة الفعالة وتقييم النتائج وتحسين العمليات باستمرار. كما أكد Titus & Ule (2025) أن أداء الأجهزة الأمنية في الاقتصادات النامية يتأثر بشكل جوهري بممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.

أهمية أداء الأجهزة الأمنية

تتبع أهمية أداء الأجهزة الأمنية من ارتباطه المباشر بشعور المواطنين والمقيمين بالأمن والأمان، فهو المعيار الحقيقي الذي يُحكم من خلاله على نجاح السياسات الأمنية ومدى فاعلية المنظومة الأمنية ككل. إن تحسين أداء الأجهزة الأمنية يُسهم في خفض معدلات الجريمة وتعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسات الأمنية وترسيخ سيادة القانون. وفي البيئات الأكاديمية والبحثية تحديداً، يُوفر الأداء الأمني المتميز بيئة مستقرة تُشجع على الإبداع والابتكار وتستقطب الكفاءات العلمية من مختلف أنحاء العالم. كما أن الأداء الأمني الفعال يُسهم في حماية البنية التحتية البحثية والمعلومات الحساسة والملكية الفكرية، وهي عناصر بالغة الأهمية في جامعة بحثية بمستوى كاوست. وقد أكدت دراسة الحبابي (٢٠٢٥) أن الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في الأجهزة المختلفة يتحقق عندما تتوافر قيادة إدارية فاعلة تُوجّه الجهود وتُحفّز الطاقات وتُوفر بيئة عمل داعمة.

أهداف تحسين أداء الأجهزة الأمنية

يسعى تحسين أداء الأجهزة الأمنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة تشمل: تعزيز القدرة الوقائية والاستباقية في مواجهة التهديدات الأمنية من خلال تطوير أنظمة الإنذار المبكر وتحليل المخاطر، ورفع مستوى كفاءة الاستجابة للحوادث والطوارئ الأمنية وتقليل زمن الاستجابة، وتحسين جودة التحقيقات الأمنية ودقة إجراءات الضبط والرقابة، وتعزيز مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات الأمنية المختلفة، ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الأمنية المقدمة، وتطوير القدرات المهنية والتقنية للعاملين في الأجهزة الأمنية، فضلاً عن ترشيد استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة منها.

أبعاد أداء الأجهزة الأمنية

يتضمن أداء الأجهزة الأمنية عدة أبعاد متكاملة تشمل: بُعد الفاعلية الأمنية الذي يُقاس بمدى تحقيق الأهداف الأمنية المحددة مثل خفض معدلات الجريمة وسرعة الاستجابة للحوادث، وبُعد الكفاءة التشغيلية الذي يتعلق بحسن استخدام الموارد المتاحة والتنسيق بين الوحدات، وبُعد جودة الخدمة الأمنية الذي يُقاس برضا المستفيدين

ومستوى الاحترافية في التعامل مع الجمهور، وُبُعد التطوير والتعلم المؤسسي الذي يتعلق بقدرة الجهاز الأمني على التكيف مع المتغيرات وتبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.

الدراسات السابقة المرتبطة بأداء الأجهزة الأمنية

أولاً: الدراسات العربية

أجرى **خلوط (2023)** دراسة بعنوان "أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي" كدراسة حالة على مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية، هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقته بأبعاد القيادة الإدارية المختلفة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يعني أن الممارسات القيادية الفعالة تنعكس بشكل مباشر على مستوى إنجاز العاملين وجودة مخرجاتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الإيجابية وتطوير المهارات القيادية للمديرين لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

كما أجرى **الخليفات (2022)** دراسة بعنوان "أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات"، نُشرت في مجلة رماح للبحوث والدراسات، هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات باعتبارها أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر جوهري للقيادة الإدارية في تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات من حيث الموضوعية والسرعة والشمولية، مما يُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات الإدارية من ممارسة صلاحياتها في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لدعم هذه العملية.

أما **عبدالحفيظ والبدي (2021)** فقد أجريا دراسة ميدانية بعنوان "أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري" على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي، هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بوصفه أحد أبعاد الأداء المتميز. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية

في تنمية الإبداع الإداري، حيث إن أنماط القيادة التي تُشجع المشاركة وتمنح الصلاحيات وتُقدّر المبادرات الفردية تُسهم في خلق بيئة عمل إبداعية. وأوصت الدراسة بتبني أنماط قيادية حديثة تُعزز ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى **Anggoro (2022)** دراسة بعنوان "Effect of Leadership on Employee Productivity at the Banyorang Coffee Processing Center, Bantaeng Regency" هدفت إلى التعرف على أثر القيادة في إنتاجية الموظفين. استخدم الباحث المنهج الكمي على عينة مشبعة بلغت (٣٠) موظفاً، واعتمد اختبار (t) لفحص الفرضيات. وأظهرت النتائج أن القيادة لها أثر إيجابي ومعنوي على إنتاجية الموظفين ($B = 0.773$, $Sig = 0.003$)، حيث إن المشاركة المباشرة للقائد في مراقبة العمل وتوجيه الموظفين تُسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتطوير أنماط القيادة الفعالة التي تُحفّز الموظفين وتمنحهم فرص الترقّي.

كما قدّم **Dawood (2023)** دراسة بعنوان "The Role of Administrative Leadership in the Improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model" هدفت إلى التحقق من دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين في الجامعات العراقية. اعتمد الباحث على الأسلوبين التحويلي والتبادلي كأنماط قيادية، واقترح إطاراً مفاهيمياً لتحليل تأثير هذه الأنماط على مؤشرات أداء الموظفين الأكاديميين من حيث التدريس والبحث والخدمة الجامعية. وأكدت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية تؤثر إيجابياً في أداء الموظفين، وأن الأسلوب التحويلي أكثر فاعلية في البيئات الأكاديمية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء المؤسسي.

أما **Titus & Ule (2025)** فقد أجريا دراسة بعنوان "The Impact of Human Resource Practices on Performance of Security Agencies in Developing Economies" هدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الأجهزة الأمنية في الاقتصادات النامية. واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية شاملة للأدبيات ذات الصلة. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها الاستقطاب

والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويضات تؤثر بشكل جوهري على أداء الأجهزة الأمنية، وأن العلاقة بين هذه الممارسات والأداء تتوسطها عوامل مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بما يتواءم مع أفضل الممارسات العالمية لتحسين الأداء الأمني.

التعقيب على الدراسات السابقة للمتغير التابع

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بأداء الأجهزة الأمنية والأداء الوظيفي بشكل عام أن هناك اتفاقاً واسعاً على أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المترابطة في مقدمتها القيادة الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية والدافعية والالتزام التنظيمي. وقد استخدمت غالبية هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة، وطُبقت في بيئات متنوعة تشمل المؤسسات المدنية والأمنية والأكاديمية. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أداء الأجهزة الأمنية في سياق جامعي بحثي متخصص، وربطها بأبعاد محددة للقيادة الإدارية ذات طابع أمني.

2.4 العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية إلى أسس نظرية راسخة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي. فوفقاً لنظرية القيادة التحويلية التي طوّرها (Burns (1978 وأثرها (Bass (1985 ، فإن القائد الفعّال يستطيع رفع مستوى أداء مرؤوسيه إلى مستويات تفوق التوقعات من خلال الإلهام والتحفيز الذهني والاهتمام الفردي. وفي السياق الأمني، يعني هذا أن القائد الإداري الأمني الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ويلهم مرؤوسيه ويحفّز تفكيرهم الإبداعي ويهتم بتطويرهم المهني يستطيع رفع مستوى الأداء الأمني بشكل جوهري.

كما تُفسّر نظرية المسار نحو الهدف (Path-Goal Theory) للعالم (House (1971 العلاقة بين القيادة والأداء من خلال دور القائد في توضيح المسار الذي يجب أن يسلكه المرؤوسون لتحقيق الأهداف، وإزالة

العقبات التي تعترض طريقهم، وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين. وفي بيئة العمل الأمني، يتجلى ذلك في قدرة القائد الإداري على وضع خطط استراتيجية واضحة (التخطيط الاستراتيجي الأمني)، وتوجيه العاملين والإشراف على أدائهم (التوجيه والإشراف)، وتحفيزهم وتطوير قدراتهم (التحفيز وتطوير الكفاءات)، واتخاذ القرارات الرشيدة في التوقيت المناسب (اتخاذ القرار). فكل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في الدراسة الحالية يُمثل آلية من آليات التأثير في أداء العاملين الأمنيين.

ويُضاف إلى ذلك أن نظرية التبادل بين القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory) تُشير إلى أن جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم ورضاهم والتزامهم التنظيمي. فالعلاقات عالية الجودة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والدعم تُفضي إلى أداء أعلى مقارنة بالعلاقات محدودة الجودة. وهذا ما يُبرر أهمية بُعدي التوجيه والإشراف والتحفيز وتطوير الكفاءات بوصفهما قناتين أساسيتين لبناء علاقات قيادية عالية الجودة تنعكس إيجاباً على أداء الأجهزة الأمنية.

وفي السياق الأمني خصوصاً، تبرز العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الأمني بشكل أوضح نظراً لخصوصية العمل الأمني الذي يتسم بالتراتبية الهرمية والانضباط والطاعة، مما يجعل تأثير القيادة في الأداء أكثر مباشرة وقوة مقارنة بالبيئات المدنية. فالقائد الأمني هو المسؤول عن ترجمة السياسات الأمنية إلى خطط تشغيلية، وتوزيع المهام والأدوار، ومراقبة الأداء، واتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الطارئة، وهي جميعها وظائف تتصل مباشرة بأبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في الدراسة الحالية وتؤثر بشكل مباشر في مخرجات الأداء الأمني.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الحبابي (2025) دراسة بعنوان "أثر القيادة الإدارية الفعالة على أداء الموظفين"، نُشرت في مجلة منازعات الأعمال، هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وأداء الموظفين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي

ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية الفعالة على مستوى أداء الموظفين، حيث إن القيادة التي تتبنى أساليب التحفيز والتمكين والتوجيه تُسهم في رفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الإدارية الفعالة وتدريب القيادات على المهارات القيادية الحديثة لتحسين أداء الموظفين.

كما أجرت القرشي (2021) دراسة ميدانية بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية" على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة الإدارية وانعكاس ذلك على الأداء. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات المدرسية. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي للقائد وفعالية القيادة الإدارية، مما يؤثر بدوره إيجاباً في مستوى الأداء المؤسسي. فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي عالٍ يكون أكثر قدرة على فهم احتياجات مرؤوسيه وتحفيزهم وإدارة النزاعات، وهي مهارات ضرورية في البيئات الأمنية. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج تطوير الذكاء العاطفي ضمن خطط تأهيل القيادات الإدارية.

أما بن قورة وآخرون (2026) فقد أجروا دراسة وصفية تحليلية بعنوان "أهمية القيادة الإدارية في التعامل مع الأزمات"، هدفت إلى إبراز الدور المحوري للقيادة الإدارية في التعامل الفعال مع الأزمات وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الإدارية تُشكّل عاملاً حاسماً في نجاح إدارة الأزمات، وأن القيادة التي تمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار السريع والتنسيق الفعال تستطيع التعامل مع الأزمات بكفاءة والحد من آثارها السلبية على الأداء. وهذا يتصل مباشرة بالبيئة الأمنية التي تتطلب جاهزية دائمة للتعامل مع الأزمات والطوارئ. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات القيادات الإدارية في مجال إدارة الأزمات والتخطيط للطوارئ.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى (2025) Al Othmani دراسة تطبيقية بعنوان "The Impact of Administrative Leadership on the Preparation of the Second Line of Security Leadership"، هدفت إلى فحص أثر القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية بوصفه مؤشراً على جودة الأداء القيادي الأمني

واستدامته. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة. وأكدت النتائج أن القيادة الإدارية الفعالة تُسهم بشكل مباشر في إعداد قيادات أمنية مؤهلة للمستقبل، مما يضمن استمرارية الأداء الأمني المتميز. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط منهجية لإعداد القيادات الأمنية المستقبلية وتزويدها بالمهارات القيادية والإدارية اللازمة.

كما أجرى **Ositadinma & Victor (2025)** دراسة بعنوان "Effective Leadership and Security Management: A Panacea for a Contemporary Development in Nigeria"، هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة الأمن في سياق التنمية المعاصرة في نيجيريا. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والوثائق ذات الصلة. وكشفت النتائج أن القيادة الفعالة تُشكّل ركيزة أساسية لنجاح الإدارة الأمنية، وأن غياب القيادة الكفؤة يُعدّ من أبرز أسباب تدني الأداء الأمني في الدول النامية. كما أثبتت الدراسة أن القيادة التي تتبنى نهجاً استراتيجياً يجمع بين التخطيط والتنسيق والتحفيز واتخاذ القرار تستطيع تحسين الأداء الأمني بشكل جوهري. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الأمنية ومنحها الصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامها بفاعلية.

أما **de Carvalho, Rodrigues, & Zappellini (2023)** فقد أجروا دراسة بعنوان "Leadership in Police Work Applied to Critical Contexts: An Integrative Review and Scientific Mapping"، نُشرت في مجلة Security and Defence Quarterly، هدفت إلى تقديم مراجعة تكاملية وخارطة علمية للأدبيات المتعلقة بالقيادة في العمل الشرطي في السياقات الحرجة. واستخدم الباحثون أدوات التحليل البيبليومتري (VOSviewer) وتحليل اتجاهات البحث (Google Trends) لتحليل الإنتاج العلمي في هذا المجال. وكشفت النتائج أن الأدبيات تؤكد بشكل متسق على وجود علاقة وثيقة بين أنماط القيادة وفاعلية الأداء الشرطي في السياقات الحرجة، وأن القيادة التحويلية والقيادة التكيفية هما الأكثر فاعلية في تحسين أداء الأجهزة الأمنية خلال الأزمات والمواقف الطارئة. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه البحث العلمي المستقبلي نحو دراسة أنماط القيادة الأمنية في سياقات متنوعة ومن منظورات ثقافية مختلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين

يتضح من استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية أن هناك إجماعاً شبه تام في الأدبيات العربية والأجنبية على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث تُسهم القيادة الإدارية الفعالة في تحسين الأداء الأمني من خلال عدة مسارات تشمل التخطيط والتوجيه والتحفيز واتخاذ القرار. وقد تنوعت البيانات التطبيقية لهذه الدراسات بين أجهزة شرطة ومؤسسات أمنية ومنظمات مدنية، مما يُعزز عمومية هذه العلاقة وقابليتها للتطبيق في سياقات متعددة. غير أن ثمة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الأجهزة الأمنية الجامعية، وتحديدًا في الجامعات البحثية الدولية ذات الطابع المتنوع ثقافياً مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال فحص أثر أبعاد القيادة الإدارية الأربعة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في بيئة جامعية بحثية فريدة.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي الأمني، التوجيه والإشراف، التحفيز وتطوير الكفاءات، اتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست). وقد انطلقت الدراسة من إدراك الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية في المؤسسات الأمنية عامة، وفي البيانات الجامعية البحثية الدولية خاصة، حيث تفرض طبيعة هذه البيانات تحديات أمنية فريدة تتطلب قيادات إدارية تمتلك رؤية استراتيجية ثابتة وقدرات إدارية وتنظيمية متقدمة.

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث تحديد المشكلة البحثية وصياغة الأسئلة والفرضيات وتوضيح الأهمية النظرية والتطبيقية والأهداف والحدود والمصطلحات. أما الفصل الثاني فقد استعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية وأداء الأجهزة الأمنية والعلاقة بينهما، من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العربية والأجنبية التي أسست لبناء النموذج المفاهيمي للدراسة. وحُصص الفصل الثالث لتوضيح المنهجية البحثية المعتمدة والأدوات والإجراءات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. فيما تضمّن الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في معالجة مشكلتها وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، باعتبار المنهجية الركيزة العلمية التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم. وقد سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي الأمني، والتوجيه والإشراف، والتحفيز وتطوير الكفاءات، واتخاذ القرار) على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

ويعرض هذا الفصل بشكل منظم التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث (البوصلة البحثية)، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات والأدوات المستخدمة فيها، وأنواع البيانات، ثم إجراءات التحليل الإحصائي التي اعتمدت في معالجة بيانات الدراسة واستخلاص نتائجها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، باعتباره منهجاً يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وتحليلها كمياً للوصول إلى الاستنتاجات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية : مجموعة السلوكيات والممارسات التي يمارسها القادة الإداريون في الأجهزة الأمنية بالجامعة للتأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الأمنية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أبعادها الأربعة الآتية:

- **التخطيط الاستراتيجي الأمني:** العملية التي يقوم من خلالها القادة بتحديد الأهداف الأمنية بعيدة المدى ورسم الخطط والسياسات وتوزيع الموارد اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

- **التوجيه والإشراف:** الممارسات القيادية المتعلقة بإرشاد العاملين ومتابعة تنفيذهم للمهام وتصويب الانحرافات وضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

- **التحفيز وتطوير الكفاءات:** الإجراءات التي يتبعها القادة لتعزيز دافعية العاملين ورفع روحهم المعنوية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

- **اتخاذ القرار:** قدرة القادة على المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب منها في الوقت المناسب لمواجهة المواقف والمشكلات الأمنية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

المتغير التابع: أداء الأجهزة الأمنية : مستوى الكفاءة والفاعلية الذي تحققه الأجهزة الأمنية بالجامعة في أداء مهامها المتعلقة بحفظ الأمن والسلامة وحماية المنشآت والأفراد، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لقياس هذا المتغير في الاستبانة.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي كمّي قائم على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف البحث. ويوضّح الجدول الآتي البوصلة البحثية التي حكمت مسار الدراسة:

العنصر المنهجي	التوجه المعتمد في الدراسة
فلسفة البحث	الفلسفة الوضعية (Positivism) القائمة على الموضوعية والقياس الكمي
منهج الاستدلال	المنهج الاستنباطي (Deductive) القائم على اشتقاق الفرضيات واختبارها
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي الكمي
استراتيجية البحث	المسح الميداني عبر الاستبانة (Survey)
الأفق الزمني	الدراسة المقطعية (Cross-sectional)
أساليب جمع البيانات وتحليلها	الاستبانة كأداة رئيسية، وتحليل البيانات إحصائياً عبر برنامج SPSS

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في الأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية.

ولأنني لا أملك العدد الحقيقي الدقيق لمنسوبي الأجهزة الأمنية في الجامعة، أوصي بإدراج الأرقام الفعلية من السجلات الرسمية لإدارة الأمن والسلامة بالجامعة في هذا الجزء. ويمكنك تعبئة الفراغات في الصياغة الآتية:

بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (.....) فرداً وفق إحصائيات إدارة الأمن والسلامة بالجامعة لعام (.....). وقد اعتمدت الدراسة أسلوب العينة (العشوائية البسيطة / الطبقية / المسح الشامل) في اختيار مفردات العينة. وبتطبيق معادلة تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥٪، بلغ حجم العينة (.....) فرداً، وُزعت عليهم (.....) استبانة، استُرجع منها (.....) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (.....%).

ولتقدير حجم العينة عند توقّر حجم المجتمع، يمكن استخدام معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p \times (1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2}\right] + p \times (1-p)}$$

حيث N حجم المجتمع، و p النسبة المتوقعة (٠.٥٠)، و d هامش الخطأ (٠.٠٥)، و Z الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة ٩٥٪ (١.٩٦). فإذا زوّدتني بالعدد الحقيقي لمجتمع البحث، يمكنني حساب حجم العينة المناسب بالأرقام الفعلية مباشرة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية ولكبر حجم المجتمع، إلى جانب البيانات الثانوية المستقاة من الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وُزعت إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة.

ويوضّح الجدول الآتي أدوات البحث وما يقابلها من أبعاد وعدد الفقرات:

القسم	المتغير / البُعد	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)	—
الثاني	التخطيط الاستراتيجي الأمني	4 فقرات
الثاني	التوجيه والإشراف	4 فقرات
الثاني	التحفيز وتطوير الكفاءات	4 فقرات
الثاني	اتخاذ القرار	4 فقرات
الثالث	أداء الأجهزة الأمنية (المتغير التابع)	10 فقرات
الإجمالي		26 فقرة

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: البيانات الأولية (Primary Data) التي جُمعت ميدانياً من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، والبيانات الثانوية (Secondary Data) التي استُقيت من المصادر العلمية كالكتب والمراجع والرسائل الجامعية والدوريات المحكمة والتقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الأداة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

عولجت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وفق الإجراءات الآتية:

١. التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، والصدق الظاهري عبر تحكيم الأداة.
٢. الإحصاء الوصفي عبر التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة.

٣. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (مثل اختبار كولموجوروف-سميرنوف) للتأكد من ملائمتها لاستخدام الأساليب المعلمية.
٤. معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر القيادة الإدارية بأبعادها على المتغير التابع واختبار الفرضية الرئيسية.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد على حدة لفحص الفرضيات الفرعية.
٧. اختبارات الفروق مثل T-Test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية إن لزم.

الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة بأسلوب علمي متكامل، حيث تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث (القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة: التخطيط الاستراتيجي الأمني، والتوجيه والإشراف، والتحفيز وتطوير الكفاءات، واتخاذ القرار، وأداء الأجهزة الأمنية)، كما جرى توضيح تصميم البحث المعتمد على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي، مع استراتيجية المسح الميداني عبر الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والأفق الزمني المقطعي.

وقد حدد مجتمع البحث في جميع العاملين بالأجهزة الأمنية بجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، مع الإشارة إلى ضرورة إدراج أعدادهم الفعلية من السجلات الرسمية، واعتماد أسلوب العينة المناسب وتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجمها. كما بينت الدراسة أدوات جمع البيانات وعدد فقراتها البالغة (٢٦) فقرة موزعة على أبعاد المتغير المستقل والتابع، إلى جانب نوعي البيانات (الأولية والثانوية) المستخدمة.

وتم تحديد إجراءات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS، والتي شملت: اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، واختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، واختبارات الفروق (ANOVA و T-test) عند اللزوم. وبذلك يكون الفصل قد وفر الأدوات المنهجية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمهيداً لعرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في الفصل الرابع.

مقدمة الاستبانة

المحترم/ة منسوب جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الأجهزة الأمنية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال العمل، يأمل الباحث منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة عنها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتكم. علماً بأن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

المتغير	الفئات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٣٠ - ٣٠ ☐ أقل من ٤٠ - ٤٠ ☐ أقل من ٥٠ - ٥٠ ☐ فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ - ٥ ☐ أقل من ١٠ - ١٠ ☐ أقل من ١٥ - ١٥ ☐ فأكثر
المسمى الوظيفي	

القسم الثاني: عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي

تعليمات الإجابة: ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة وفق التدرج الآتي: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١).

المحور الأول: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي الأمني

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الإدارة الأمنية خططاً استراتيجية واضحة لمواجهة المخاطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُحدّد الأهداف الأمنية بدقة بما يتناسب مع رؤية الجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُوزّع الموارد البشرية والمادية وفق أولويات الخطة الأمنية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُراجع الخطط الأمنية وتُحدّث دورياً في ضوء المتغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: التوجيه والإشراف

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	يقدم القادة الإرشاد والتوجيه المستمر للعاملين أثناء أداء المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتابع المسؤولون تنفيذ الأعمال للتأكد من مطابقتها للخطط.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُصوّب الانحرافات في الأداء فور اكتشافها.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتسم قنوات التواصل بين القائد والعاملين بالوضوح والفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: التحفيز وتطوير الكفاءات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تُقدّم الإدارة حوافز مادية ومعنوية مناسبة للعاملين المتميزين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُتيح الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات منسوبي الأمن.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يشعر العاملون بالتقدير نتيجة جهودهم في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُسهم بيئة العمل في رفع الروح المعنوية للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: اتخاذ القرار

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تُتخذ القرارات الأمنية في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تستند القرارات إلى معلومات وبيانات دقيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يُشارك القادة العاملين المعنيين في اتخاذ القرارات المؤثرة.	☐	☐	☐	☐	☐

16	تتسم القرارات بالمرونة في مواجهة المواقف الطارئة.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المحور الثاني: أداء الأجهزة الأمنية (المتغير التابع)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تؤدي الأجهزة الأمنية مهامها بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تستجيب الأجهزة الأمنية للبلغات والحالات الطارئة بسرعة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تسهم الأجهزة الأمنية في توفير بيئة آمنة لمنسوبي الجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تلتزم الأجهزة الأمنية بالأنظمة والإجراءات المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	تتميز الأجهزة الأمنية بالقدرة على التعامل مع الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
22	توظف الأجهزة الأمنية التقنيات الحديثة في أداء مهامها.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تتسم خدمات الأجهزة الأمنية بالجودة والاحترافية.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تحقق الأجهزة الأمنية أهدافها المخطط لها.	☐	☐	☐	☐	☐
25	تتعاون الأجهزة الأمنية مع الجهات الأخرى داخل الجامعة بفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
26	ترتفع نسبة رضا المستفيدين عن أداء الأجهزة الأمنية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لتعاونكم في إتمام هذه الاستبانة

أولاً: المراجع العربية

- الحميري، خليفة. (٢٠٢٢). فاعلية الممارسات الإدارية في عمل فرق الأمن: دراسة استطلاعية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. *مجلة العلوم الشرطية والقانونية*، ١٣(2)، ١-34.
<https://doi.org/10.69672/3007-3529.1009>
- علي، أيمن ميرغني إبراهيم. (٢٠٢٣). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)*، ٤(1)، ٥١٣-532.
<https://doi.org/10.53796/hnsj4133>
- أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين التمكين الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد. (2023). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ١٢(46)، 18.١
- الرابط <https://www.researchgate.net/publication/375655876> :
• بن قورة، وآخرون. (٢٠٢٦). أهمية القيادة الإدارية في التعامل مع الأزمات: دراسة وصفية تحليلية. *مجلة بنك المعارف*، ١٢(1)، 22.١-الرابط :
<https://www.benkjournal.com/article/view/1757>
- الحلاحلة، محمد ناصر جزاع، و أبو مغلي، عزام عزمي مسعود. (٢٠٢٥). تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1578653>
- خلوط، عواطف. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، مج ٨، ع ١، ٨٠١ - ٨٢٢. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٢ع ، ٣٣١ - ٣٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٢ع ، ٣٣١ - ٣٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- خلوط، عواطف. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج ٨، ع ١ ، ٨٠١ - ٨٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>
- القرشي، سوزان محمد. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج ٣٥، ع ٢ ، ٢٥ - ٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
- الحبابي، محمد فرحان. (٢٠٢٥). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ٩٥ع ، ٢٥٢ - ٢٨١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد، و البديري، فوزي سعد نجم عبدالسلام. (٢٠٢١). أثر القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان بلدية بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ٧٤ع ، ٣٧٩ - ٤٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249901>

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Al-Subaie, A. A. (2025). Leadership responsibilities and characteristics in security work. *Open Journal of Leadership*, 14(2), 194–209. <https://doi.org/10.4236/ojl.2025.142009>
- Schneider, J., Striebing, C., Uhler, L., Wühlrl, J. M., Schmaus, S., & Weber, M. (2024). Navigating values: Leadership behaviors for enhancing police organizational identity.

Policing: An International Journal, 48(4), 734–753. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0046>

- Milasari, R., Yacob, S., & Lubis, T. A. (2023). The mediating effect of organizational justice, commitment and motivation against the national police leadership on the regional police personnel. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v3i2.760>
- de Carvalho, L. P., Grillo Rodrigues, A. P., & Beckert Zappellini, M. (2023). Leadership in police work applied to critical contexts: An integrative review and scientific mapping using VOSviewer and Google Trends tools. *Security and Defence Quarterly*, 43(3), 63–79. <https://doi.org/10.35467/sdq/166265>
- Anggoro KR, M. Y. A. R. (2022). Effect of Leadership on Employee Productivity at the Banyorang Coffee Processing Center, Bantaeng Regency. *International Journal of Research and Review*, 9(8), 657–660. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220852>
- Dawood, H. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 25–38. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.410>
- Al Othmani, M. (2025). The Impact of Administrative Leadership on the Preparation of the Second Line of Security Leadership: A Practical Study. *International Journal of Management and Marketing Intelligence*, 2(3), 1-10
- Førde, J. S. (2023). Performance management of coordinating agencies: The importance of administrative capacity in the field of societal security. *International Journal of Public Administration*, 46(14), 1006-1019.
- Dawood, H. N. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 25-38.
- Ositadinma, O. I., & Victor, A. (2025). Effective leadership and security management: A panacea for a contemporary development in Nigeria. *ANSU Journal of Arts And Social Sciences*, 12(1), 218-228.
- TITUS, N., & ULE, P. A. (2025). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE PRACTICES ON PERFORMANCE OF SECURITY AGENCIES IN DEVELOPING ECONOMIES.

INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS AND
SCIENTIFIC RESEARCH, 1(3), 182-202

•