



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز  
بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز  
المخابرات في محافظة الخليل

**Strategic Intelligence As An Intermediate Variable In The  
Relationship Between Servant Leadership And Excellence In  
Organizational Performance In The Security Services - The  
Intelligence Service As A Model**

إعداد

نضال محمد محمود الجياوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز  
بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز  
المخابرات في محافظة الخليل

**Strategic Intelligence As An Intermediate Variable In The  
Relationship Between Servant Leadership And Excellence In  
Organizational Performance In The Security Services - The  
Intelligence Service As A Model**

إعداد

نضال محمد محمود الجياوي

إشراف:

د. عبد القادر الدراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص القيادة

والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

## إجازة الرسالة

الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء  
التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز المخابرات في محافظة  
الخليل

**Strategic Intelligence As An Intermediate Variable In The  
Relationship Between Servant Leadership And Excellence In  
Organizational Performance In The Security Services - The  
Intelligence Service As A Model**

إعداد


نضال محمد محمود الجياوي


إشراف:

د. عبد القادر الدراويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في الإثنين الموافق 12-5-2025 م .

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور عبد القادر الدراويش جامعة القدس المفتوحة مشرفا ورئيسا: 

الدكتور ماجد ملحم جامعة القدس المفتوحة عضوا: 

الدكتور عودة الله مشارقه مؤسسة ياسر عرفات عضوا: 

## التفويض

أنا الموقع أدناه؛ نضال محمد محمود الجياوي أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسح من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي المرسومة ب: " الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز المخابرات في محافظة الخليل". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

توقيع الطالب: نضال محمد محمود الجياوي

الرقم الجامعي: 0330012310211

التوقيع: .....

التاريخ: 12 / 05 / 2025م

## الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم-

إلى سيدتي أم البدايات والنهايات أرض الرباط وطني فلسطين

إلى من روت دماؤهم تراب هذا الوطن، شهداءنا الأبطال

وإلى من يتحدون ظلم السجان خلف قضبان سجون الاحتلال

أسرانا اليواصل

إلى أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين أقصانا الحبيب

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى والدي ووالدتي نبع الحب والحنان، أمد الله في عمرهما، وأعطاهما المزيد من الصحة والعافية

إلى رفيقة الدرب وتوأمة روحي وشريكتي في السراء والضراء زوجتي الغالية وأبنائنا الأعزاء أهدي رسالتي

ونجاحي وحببي وامتتاني

وإلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا لي بمثابة عائلتي الثانية في الجامعة، فلکم مني كل الشكر والمحبة

محبة وتحية شكر سيادة العميد الخال والأب نايف الجياوي حفظه على الدعم والمساندة .

الباحث

نضال الجياوي

## الشكر والتقدير

لله العلي القدير الشكر والفضل والمنة أولاً وآخراً على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة، فهو الله عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

وجزيل الشكر والتقدير والعرفان للذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة،

الأستاذ الفاضل الدكتور: عبد القادر دراويشالذي ساعدني في إتمام الرسالة ولم يتوان للحظة عن تقديم النصح والإرشاد والتوجيه لإنجاز هذه الدراسة، فكانت الاستفادة منتوجياتها وملاحظاته الحكيمة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، له كل التحية والمحبة والتقدير داعياً من الله أن يمد في عمره، ويرزقها الصحة والعافية. وأيضاً الشكر إلى سيادة اللواء محمد غنام على الدعم والمساندة .

فلكم مني كل الشكر والتقدير

الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بمناقشة رسالتي

الباحث

نضال الجياوي

## قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ب.....	التفويض
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الملاحق
ن.....	الملخص
س.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	الفصل الأول
2.....	خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6.....	1.3 أهداف الدراسة
7.....	1.4 أهمية الدراسة
8.....	1.5 فرضيات الدراسة
10.....	1.6 حدود الدراسة
11.....	1.7 محددات الدراسة
12.....	1.8 نموذج الدراسة
12.....	1.9 مصطلحات الدراسة
13.....	1.10 هيكلية الدراسة
14.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15.....	الفصل الثاني. الإطار النظري والدراسات السابقة

15	2.1 المقدمة
15	2.2 المبحث الأول: القيادة الخادمة
15	2.2.1 مفهوم القيادة الخادمة
17	2.2.2 أهمية القيادة الخادمة:
22	2.2.3 مراحل تطور القيادة الخادمة
23	2.2.4 خصائص القيادة الخادمة:
25	2.2.5 آلية عمل القيادة الخادمة
26	2.2.6 أبعاد القيادة الخادمة
30	2.3 المبحث الثاني: التميز بالأداء التنظيمي
30	2.3.1 مفهوم تميز الأداء التنظيمي
30	2.3.2 أهداف تميز الأداء التنظيمي:
31	2.3.3 متطلبات تميز الأداء التنظيمي
32	2.3.4 أهمية تميز الأداء المنظمي
32	2.3.5 أبعاد تميز الأداء التنظيمي
35	2.4 المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي
35	2.4.1 مفهوم الذكاء الاستراتيجي
37	2.4.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي
39	2.4.3 أهداف الذكاء الاستراتيجي:
40	2.4.4 أبعاد الذكاء الاستراتيجي
45	2.5 المبحث الرابع: جهاز المخبرات العامة
45	2.5.1 التعريف بجهاز المخبرات
46	2.5.2 مهام جهاز المخبرات العامة
46	2.6 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
46	2.6.1 الدراسات العربية
51	2.6.2 الدراسات الأجنبية
53	2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
59	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات



59	3.1 مقدمة:
59	3.2 منهج الدراسة:
59	3.3 مجتمع الدراسة:
59	3.4 عينة الدراسة:
61	3.5 أداة الدراسة:
62	3.5.1 صدق أداة الدراسة:
65	3.5.2 ثبات أداة الدراسة:
66	3.6 خطوات تطبيق الدراسة:
67	3.7 متغيرات الدراسة:
67	3.8 المعالجة الإحصائية:
68	3.9 مفتاح تصحيح المقياس:
69	<b>الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة</b>
70	<b>الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة</b>
70	4.1 المقدمة:
70	4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:
70	4.2.1 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:
79	4.2.2 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:
82	4.2.3 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:
89	4.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:
90	الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_01$ ):
102	4.2.5 الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:
102	الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_2$ ):
104	4.2.6 الإجابة على السؤال الفرعي السادس:
106	الإجابة على السؤال الرئيس:
113	4.2.7 الإجابة على السؤال الفرعي السابع:
113	الفرضية الرئيسية الرابعة ( $H_4$ ):
122	<b>الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها</b>

123	الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها
123	5.1 تفسير النتائج:
123	5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة
134	الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ ):
140	5.2 التوصيات:
142	المصادر والمراجع
142	المراجع العربية
153	المراجع الأجنبية
156	الملاحق

## قائمة الجداول

- جدول (2.1): يوضح أبعاد القيادة الخادمة ..... 26
- جدول (2.2): يوضح أبعاد تميز الأداء التنظيمي ..... 32
- جدول (2.3): يوضح مفهوم الذكاء الاستراتيجي ..... 35
- جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية ..... 60
- جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع القيادة الخادمة لدى جهاز المخابرات الفلسطيني ..... 62
- جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي ..... 63
- جدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لتمييز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني ..... 64
- جدول (3.5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة ..... 65
- جدول (3.6): مفاتيح التصحيح ..... 68
- جدول (4.1): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه ..... 70
- جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة (المهارات التصورية) ..... 71
- جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية الإيثار ..... 73
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة من ناحية المعالجة الوجدانية ..... 75
- جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) ..... 76
- جدول (4.6): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (السلوك الأخلاقي) ..... 78

- جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تميز الأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ..... 80
- جدول (4.8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ..... 82
- جدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من ناحية (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني ..... 83
- جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الاستشراف المستقبلي) ..... 84
- جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (التفكير النظمي) ..... 86
- جدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الشراكة) ..... 87
- جدول (4.13): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني) ..... 88
- جدول (4.14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ..... 90
- جدول (4.15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي ..... 92
- جدول (4.16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ..... 94
- جدول (4.17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي ..... 96
- جدول (4.18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي ..... 98
- جدول (4.19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي ..... 100

- جدول (4.20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني..... 102
- جدول (4.21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ..... 104
- جدول (4.22): مؤشرات التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث ونتائج اختبارات الارتباط الخطي والمتعدد بين المتغيرات المستقلة ..... 107
- جدول (4.23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي ودور الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في جهاز المخابرات العامة ..... 108
- جدول (4.24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ..... 110
- جدول (4.25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ..... 111
- جدول (4.26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ..... 112
- جدول (4.27): اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس ..... 114
- جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 115
- جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 116
- جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ..... 117
- جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ..... 118

جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية ..... 119

جدول (4.33): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية... 120

جدول (4.34): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية ..... 121

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
157	الاستبانة بصورتها الأولية	1
163	الاستبانة بصورتها النهائية	2
170	أسماء المحكمين	3

الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في

الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات أنموذجاً

إعداد: نضال محمد محمود الجياوي

إشراف: د. عبد القادر الدراويش

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات أنموذجاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط في جهاز المخابرات في محافظة الخليل، تكونت عينة الدراسة من (175) ضابط وضابطة في جهاز المخابرات في محافظة الخليل، واعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تفرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: درجة مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني كانت مرتفعة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.759)، وأن درجة مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني كان مرتفعة من وجهة نظر الضباط فيه جهاز المخابرات الفلسطيني حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.741)، وكانت درجة تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.760).

أن الذكاء الاستراتيجي يعمل كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي على متغير تميز الأداء من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أهمية إدماج مفاهيم القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي ضمن الخطط الاستراتيجية الشاملة لجهاز المخابرات العامة الفلسطيني، لما لهما من أثر كبير على رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز الأمني المستدام.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، القيادة الخادمة، تميز الأداء التنظيمي، جهاز المخابرات.



## Abstract

The current study aimed to identify strategic intelligence as an intervening variable in the relationship between servant leadership and organizational performance excellence in the security services, with the intelligence service as a model. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve the study objective. The study population consisted of all employees in the intelligence service in the city of Hebron. The study sample consisted of (175) male and female employees in the intelligence service in the city of Hebron. The researcher relied on the questionnaire tool to collect data, and the data was entered into the statistical package SPSS.

After analyzing the data, several results were reached, the most important of which are: The degree of application of servant leadership in the Palestinian General Intelligence Service was high from the perspective of employees in the Palestinian General Intelligence Service, as the arithmetic mean reached (3.65) with a standard deviation of (0.759). The degree of use of strategic intelligence in the Palestinian General Intelligence Service was high from the perspective of employees in the Palestinian Intelligence Service, as the arithmetic mean reached (3.74) with a standard deviation of (0.741). The organizational performance of the Palestinian General Intelligence Service (GIS) was highly distinguished from the perspective of its employees, with an arithmetic mean of 3.68, with a standard deviation of 0.760.

Strategic intelligence acts as a mediating variable between servant leadership and organizational performance excellence in the Palestinian General Intelligence Service. There is a statistically significant effect at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the variables of servant leadership and strategic intelligence on the variable of performance excellence from the perspective of employees in the Palestinian General Intelligence Service.

The study made several recommendations, most notably the importance of integrating the concepts of servant leadership and strategic intelligence into the comprehensive strategic plans of the Palestinian General Intelligence Service, given their significant impact on raising the level of performance and achieving sustainable security excellence.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Servant Leadership, Organizational Performance Excellence, Intelligence Service

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 محددات الدراسة

1.8 نموذج الدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

1.10 هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

يشهد العالم تطورات وتغيرات واسعة على جميع المجالات مما انعكس على المنظمات والتي يجب عليها أن تواكب هذه التغيرات وتتبع آليات عمل قادرة على الارتقاء بأعمالها وخططها واختيار البدائل الأفضل وان تقوم بالتفكير بطرق حديثة وعصرية في التعامل مع الخيارات المتاحة لديها لهذا يجب على الإدارات في هذه المنظمات الى التوجه واستغلال أهمية الذكاء الإستراتيجي كعامل مهم لوضع الخطط الإستراتيجية والتنبؤ بمستقبل المنظمات ومواجهة حالات عدم الاستقرار البيئي وكيفية التعامل مع مواردها للحصول على النتائج المثلواالارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي. (مسمار، 2019)

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية فيها، كما أنها لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل تحفز وتشجع المرؤوسين وترفع الروح المعنوية لديهم، وتساعدهم في بناء علاقات إنسانية متبادلة من شأنها إيجاد بيئة عمل جاذبة (أبو الغنم، 2019).

والأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات له تبعات عديدة من أهمها وأبرزها الأداء، ويعبر عن هذا المفهوم أنه درجة تحقيق الفرد للمهام والأعمال الموكلة إليه، وهو يعتبر أهم مخرجات العمل والنتائج النهائي لجميع الأعمال في المنظمة، ويساعد على إنجاح الخطط والوصول الى الأهداف، ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أنجع الأساليب التي تساعد على تحسين أداء القادة (السكر، 2019).

والقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة، حيث إن التميز له العديد من المداخل والطرق، وأحد تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب القيادة الخادمة التي تقوم فسلفتها على تعديل وجهة نظر المدراء، إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة (Paas et al., 2020).

وتساعد نظرية القيادة الخادمة في التغلب على كثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمات في القرن الحالي حيث تُبنى هذه النظرية على أساس قيام القائد بتشجيع الضباط وتنمية مهاراتهم فضلاً عن تمكينهم من حل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم (أبو الذهب، 2017)، فالقائد الخادم يسعى لتمكين الضباط وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم وإكراههم، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والإبداع.

كما ويعد الأداء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تخص المؤسسات الأمنية بصورة عامة، وجهاز المخابرات العامة بصورة خاصة، وذلك للحاجة الملحة للاهتمام بها وشعور موظفي الجهاز بأنهم يمتلكون المستوى العالي من التميز والجودة في تقديم الولاء التنظيمي بأنه رغبة الموظفين لضمان وبقاء استمرارية المؤسسة. (ياسين وآخرون، 2023)

فالأداء التنظيمي هو الهدف الرئيسي للمنظمات وللوصول وتحقيق هذا الهدف لا بد من توفر الإدارات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية خصوصاً في الوقت الحاضر الذي تواجه به المنظمات تغيرات سريعة سواء كانت البيئة في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة الى أن هذه الإدارات هي مسؤوليتهم صنع القرار التنظيمي ومن خلاله يتم الوصول الى الأداء التنظيمي والذي يعتبر النتيجة النهائية لنشاط المنظمات، فلا بد أن تتميز هذه الإدارات بالقدر على التفكير واكتساب الذكاء الذي يمكنها من قراءة الواقع ومعرفة ما وصلت آليه المنظمات الأخرى. (الورقي وآخرون، 2023)

لهذا توجهت كثير من المنظمات العالمية المشهورة على مستوى امتداد الدول الى الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي وتدريب إدارتها على كيفية تطوير عناصره وإدارته بصورة مثالية وإدراك أهميته ولمست حاجتها الى هذا النوع من الذكاء ومعرفة كيفية تأثيره على الأداء التنظيمي للمنظمات لغرض توجيه هذه المنظمات الى إعادة النظر في إدارتها الإستراتيجية وخططها التي تتخذها من خلال اعتمادها على خاصية المرونة، وأشارت الأدلة التجريبية إلى أن تبني المرونة الإستراتيجية كآلية عمل تضمن تحسين الأداء التنظيمي من أجل تحقيق هدفها النهائي المتمثل بالبقاء والاستمرار في بيئة التطور والتغير المستمر. (أبو الذهب، 2017)

لتعدى بذلك عملية تحسين الأداء التنظيمي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، ويتم بناء على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة المعالم، وتحتوي هذه

العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا، وبرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز الذي تحققه المنظمات.

ومن هنا سوف تحاول هذه الدراسة تفسير ظاهرة الذكاء الاستراتيجي وبيان علاقته بكل من القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، وكذلك دراسة الأثر الوسيط للذكاء الاستراتيجي على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الأجهزة الأمنية وفي مقدمتها جهاز المخابرات تحديات متزايدة في ظل بيئات عمل معقدة وسريعة التغير تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كنموذج قيادي حديث يركّز على خدمة الأفراد وتمكينهم، بما يعزز مناخ الثقة والولاء المؤسسي، الأمر الذي قد يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، فإن العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز في الأداء لا تكون دائماً مباشرة أو واضحة، بل قد تتأثر بوجود متغيرات وسيطة تعزز أو تضعف هذا التأثير.

ومن بين هذه المتغيرات، يبرز الذكاء الاستراتيجي كعنصر حاسم في قدرة القيادات على استشراف المستقبل، والتخطيط بعيد المدى، واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية. إذ يُمكن للذكاء الاستراتيجي أن يكون الأداة التي تترجم مبادئ القيادة الخادمة إلى ممارسات عملية تؤدي فعلياً إلى تحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز في الأداء التنظيمي في سياق الأجهزة الأمنية ما تزال محدودة، والأقل منها هو ما بحث في الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في هذه العلاقة.

القيادة الخادمة هي طريقة مختلفة للتفكير في الغرض من القيادة، كما وتحدد الدور الحقيقي للقائد، إذ أن وجهة النظر هذه لا تركز على سيطرة القائد على المرؤوسين وإنما تحريرهم ومنحهم المزيد من المرونة في العمل، وتشجيعهم على العمل جنباً إلى جنب لمصلحة المؤسسة، كما وتساعدهم على النمو والإبداع بما لديهم من مواهب. (ياسين وآخرون، 2023)

ومع ذلك، يظل التساؤل الأساسي هو ما تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

**السؤال الفرعي الرابع:** ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**السؤال الفرعي الخامس:** ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**السؤال الفرعي السادس:** ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**السؤال الفرعي السابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

### 1.3 أهداف الدراسة

1. التعرف على تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط.
2. قياس مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه.
3. قياس مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه.
4. قياس مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه.
5. التعرف أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.
6. التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.
7. التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.
8. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

## 1.4 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التي تهتم في حقل الإدارة الاستراتيجية وخصوصا أنها تستهدف قرارات الإدارة العليا في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث عملت على تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن كيفية تأثير القيادة الخادمة في تميز الأداء التنظيمي مستغلا اكتساب الذكاء الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بمستويات الأداء في جهاز المخابرات بالشكل الذي يساهم في تطور الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، إن الدراسة الحالية قد تناولت احد اهم التطورات الإدارية التي نادرا ما نجد دراستها وتطبيقها في الأجهزة الأمنية، ومساهمة الدراسة في تعميق الرؤيا المستقبلية في إدارة الأجهزة الأمنية.

### 1.4.1 الأهمية النظرية

- تناولت الدراسة متغيرات هامة للارتقاء بالأجهزة الأمنية الفلسطينية وتحقيق أهدافها الذكاء الإستراتيجي والقيادة الخادمة، والأداء التنظيمي.
- ندرة الأبحاث التي تناولت القيادة الخادمة وأثرها على الأداء التنظيمي بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.
- تقدم الدراسة إضافة للمكتبة العربية حول الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرات موضع البحث بالإضافة الى تسليط الضوء على جهود الدراسات السابقة في هذا المجال.

### 1.4.2 الأهمية العملية

تساهم هذا الدراسة وتوصياتها التي تم الوصول إليها من خلال التحليل الإحصائي للاستبيان الذي تم جمعه من مجتمع الدراسة في مساعدة جهاز المخابرات العامة الفلسطيني على التعرف وفهم القيادة الخادمة وأثرها على تميز الأداء التنظيمي وانعكاس هذا الذكاء على الأداء التنظيمي بالإضافة الى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنسبة للأداء التنظيمي والذي يؤدي الى تحقيق أهداف جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.



## 1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط.

الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_01$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

**H<sub>01a</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**H<sub>01b</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**H<sub>01c</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**H<sub>01d</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**H<sub>01e</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعدها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

$H_02a$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة (المهارات التصويرية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

$H_02b$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة (الإيثار) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

$H_02c$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة (المعالجة الوجدانية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

$H_02d$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

$H_02e$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة (السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

الفرضية الرئيسية الثالثة ( $H_03$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

$H_03a$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية للجهاز) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

$H_03a$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (الاستشراف المستقبلي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

**H<sub>03a</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (التفكير النظمي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

**H<sub>03a</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (الشراكة) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

**H<sub>03a</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية).

#### 1.6 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز في الأداء التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في هذه العلاقة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الضباط في جهاز المخابرات العامة في محافظة الخليل فقط، دون شمول فروع أخرى في محافظات مختلفة.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال النصف الأول من العام 2025، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بالظروف التنظيمية والإدارية في تلك الفترة الزمنية.

**الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على موظفين من مستويات وظيفية وأعمار وخبرات محددة، وربما لا تعكس جميع وجهات النظر داخل الجهاز.

## 1.7 محددات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من المعوقات التي كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مراحل التنفيذ وجمع البيانات وتحليلها، ومن أبرز هذه المعوقات:

**الخصوصية الأمنية لطبيعة مجتمع الدراسة:** حيث يُعد جهاز المخابرات العامة مؤسسة أمنية حساسة، مما جعل عملية الوصول إلى المعلومات، والتواصل مع الضباط، والحصول على موافقتهم للمشاركة في الاستبانة، أمراً يتطلب إجراءات رسمية وموافقات خاصة، وقد تسبب ذلك في تأخير بعض مراحل جمع البيانات.

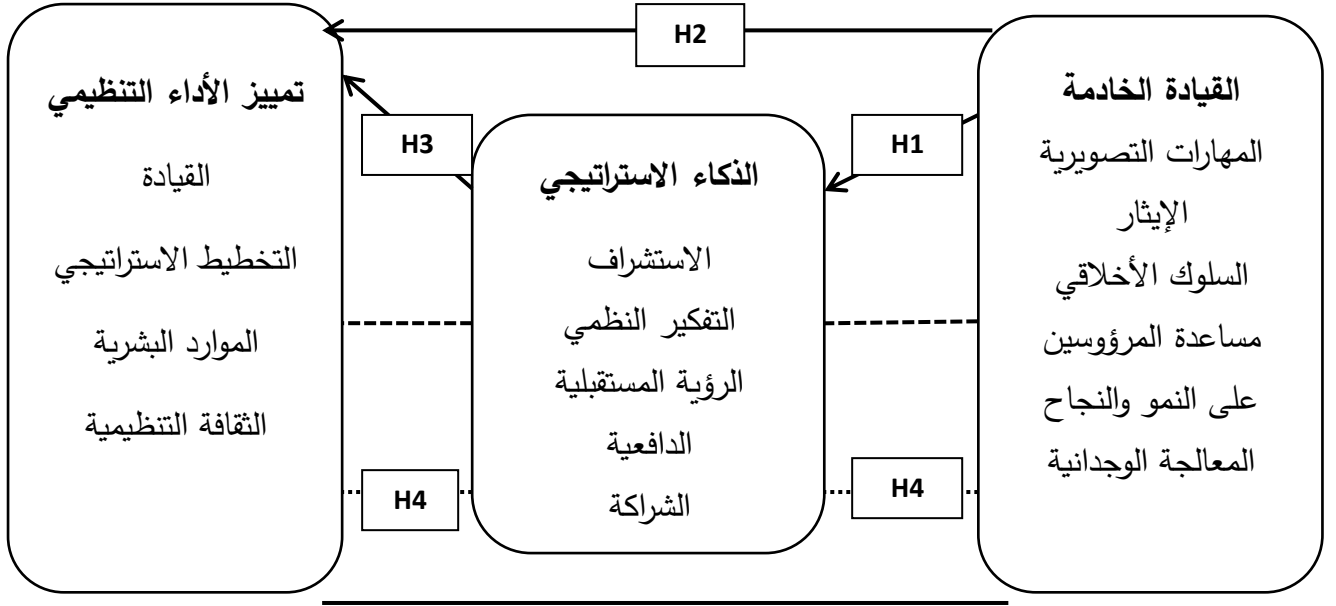
**التحفظ لدى بعض أفراد العينة:** أبدى عدد من الضباط تحفظاً في الإجابة على بعض فقرات الاستبانة، نتيجة لطبيعة عملهم الأمني، والخشية من إساءة استخدام المعلومات أو التأثير على سرية المؤسسة، مما قد يؤثر على دقة الإجابات.

**صعوبة الحصول على بيانات مقارنة أو مرجعية:** بسبب قلة الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع ضمن السياق الأمني الفلسطيني، خاصة بخصوص العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي، مما حدّ من القدرة على المقارنة أو الاستفادة من نتائج سابقة مماثلة.

**القيود الزمنية:** ضيق الوقت المخصص لإنجاز متطلبات الدراسة، خاصة مع تداخلها مع التزامات الباحث الوظيفية أو الشخصية، كان له أثر على المدة المتاحة للتحليل العميق أو إجراء مقابلات داعمة.

**الاعتماد على أداة واحدة (الاستبانة):** اعتمدت الدراسة بشكل كامل على أداة الاستبانة في جمع البيانات، ما حدّ من الإمكانات النوعية لفهم عميق لبعض المؤشرات السلوكية أو التفاعلات غير المعلنة داخل المؤسسة.

## 1.8 نموذج الدراسة



شكل رقم 1.1 نموذج الدراسة

## 1.9 مصطلحات الدراسة

### الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الإدارة العليا للتعامل مع كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في إطارها المنظمة وبشكل يُميّزها عن المنظمات المنافسة لها وتساعد على البقاء والنمو بالعمل (النحال، 2021).

يقصد بالذكاء الاستراتيجي في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس الذكاء الاستراتيجي الذي أعده الباحث، والذي يتضمن الأبعاد الآتية: (الرؤية المستقبلية، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظامي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية)، كما تم قياسه من خلال استجابات الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### القيادة الخادمة

فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (الشمري، 2019).

يُقصد بالقيادة الخادمة إجرائياً الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في الدراسة على مقياس القيادة الخادمة المستخدم، والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية: (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي)، وذلك كما تظهر في استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة التي صممها الباحث.

### الأداء التنظيمي

هو قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها، وهو المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو مسبقاً. (مسمار، 2019).

يُقصد بالأداء التنظيمي إجرائياً الدرجة التي يتحصل عليها المشارك في الدراسة على مقياس الأداء التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة، والذي يقيس مدى تميز الجهاز في تحقيق أهدافه، من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالكفاءة، الجودة، الالتزام، والفعالية، كما تعكسها إجابات الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

### 1.10 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول رئيسية: الفصل الأول، المقدمة، يقدم لمحة عامة عن الموضوع وأهميته، يوضح مشكلة الدراسة وأهدافها، أهميتها العلمية والعملية، تساؤلاتها، فرضياتها، منهجيتها، حدودها، وتعريف المصطلحات الأساسية. الفصل الثاني، الإطار النظري والدراسات السابقة، يستعرض نظريات ومفاهيم المتغيرات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. الفصل الثالث، منهجية البحث، يصف تصميم الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، وإجراءات الدراسة. الفصل الرابع، تحليل البيانات ونتائج الدراسة، يعرض تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، ويقدم النتائج واختبار الفرضيات. الفصل الخامس، الخاتمة والتوصيات، يلخص النتائج الرئيسية، يقدم توصيات عملية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

2.2 المبحث الأول: القيادة الخامة

2.3 المبحث الثاني: التميز بالأداء التنظيمي

2.4 المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي

2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تشكل الأساس العلمي لموضوع القيادة الخادمة، وتمييز الأداء التنظيمي، والذكاء الاستراتيجي. ويبدأ الفصل بتوضيح شامل لمفهوم القيادة الخادمة، نشأتها، مراحل تطورها، وأبعادها المختلفة، ومن ثم ينتقل إلى تحليل مفهوم تميز الأداء التنظيمي ومتطلباته وأبعاده، ثم يعرض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأهدافه. ويُختتم الفصل بمبحث خاص لاستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف إبراز الفجوة البحثية وتعزيز الأساس العلمي للدراسة الحالية.

#### 2.2 المبحث الأول: القيادة الخادمة

##### 2.2.1 مفهوم القيادة الخادمة

تعددت المفاهيم وتنوعت عن القيادة وبالذات في العصر الحديث وظهرت أساليب قيادية جديدة ومنها القيادة الخادمة والتي تقوم أساساً على فكرة "القائد الخادم هو خادم أولاً". وتتجسد في المقولة كبير القوم خادمهم" مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسؤوليات القائد والخادم، ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة، لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم. مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرؤوسيه، وينطبق هذا الأمر على كل الناس بمن فيهم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية(طرابلسي والشايب، 2021).

وقد نوقش موضوع القيادة الخادمة من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، والذي اتفق أغلبيتهم بأنها تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم أولاً لكي يكونوا أكثر استعداداً وبالتالي يقومون هم أنفسهم بخدمة الآخرين ويقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (على ولويس، 2023).



ويُعدُّ Robert Greenleaf أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التَّظيمية الحديثة، وحدد مفهوم القيادة الخادمة في عمله الإبداعي "The Servant as Leader"، على النحو الآتي: "القائد الخادم هو خادم أولاً... إذ إنّ الخدمة تبدأ بالشعور الطبيعي أن الفرد يرغب في الخدمة، ليخدم أولاً. بعد ذلك فإن اختيار الفرد للخدمة أولاً يؤدي به أن يطمح في القيادة... " (المطيري، 2020).

ثم وضع بعد ذلك العديد من الملاحظات حول هذا المفهوم في سلسلة من المقالات والكتب التي تعبر عن خبرته في العمل في مؤسسات واسعة لمدة نصف قرن (الصيرفي، 2020). ثم تعددت المقالات العلمية والكتب التي تحلل مساهمات Greenleaf، وتم إجراء العديد من الأبحاث التطبيقية على القيادة الخادمة في بيئة العمل.

وقد كان (Robert K. Greenleaf). أول من طور هذا المفهوم عام 1977، وادعى إن جذوره تعود إلى الأديان السماوية (شبوب ومناصرية، 2020)، فقد كان لخلفيته الدينية وتجاربه وخبراته العملية والعلمية دور كبير في تطوير نظريته في القيادة الخادمة. وإلى دقة أفعال القائد الخادم وكيف تتم ملاحظتها من قبل الآخرين فقال: "هم لا يرون أفعال القيادة الخادمة كما تراها أنت. وهذا قد يكون المفتاح الأساس، إذ إنّ القيادة الخادمة الفعالة تكون دقيقة بحيث إن كل شخص يستطيع ملاحظة النتائج من غير أن يرى الأسباب" (عبد الله، 2023)

إن المنظمات التي تطبق القيادة الخادمة هي المنظمات التي تهتم وتركز على سيكولوجية الموظفين، وتسعى إلى تحقيق جودة حياة العمل، كما أنها تساعد في تحقيق الالتزام التَّظيمي والرضا الوظيفي وزيادة الأداء. (Pawar et al., 2020). وفي ضوء عدم وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة يقدمه صاحب النظرية غرينلف الذي ركز بدلاً من ذلك على تقديم وصف لسلوكيات محددة للقائد الخادم، وبيان تأثيره على مرؤوسيه، فإن بعض من تلاميذه والمهتمين بنظريته من الباحثين حاولوا أن يقدموا تعريفات للقيادة الخادمة نذكر منها ما يلي:

يُعرفها (Mcquade et al., 2021) بأنها: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة. والعنصر الواضح في هذا التعريف أن القيادة نمط، وهدف وهذا النمط القيادي هو احترام كرامة الفرد وإعلاء شأنه وإثارة النزعة الفطرية القيادية. لكن السؤال الذي يطرح نفسه ما هو المقابل وما المطلوب من المرؤوس،

وما هو الهدف؟ ويُعرفها (Bavik, 2020) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيهـم، فيكونون الهم الأول، وتكون المؤسسة وقضاياها الهم الثاني.

وضح هذا التعريف أنّ المرؤوسين أولاً والمؤسسة وقضاياها ثانياً، فقد وضح الوجهة إلى حدٍ ما بأنها المؤسسة وقضاياها، ولكن الهدف والطريقة الذي ينبغي أن يسلكه المرؤوسون ما زال مجهولاً إلى حد ما. وتُعرف بأنها: "القيادة التي تضع مصلحة الآخرين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، مؤكداً على أن سلوكيات القائد يجب أن تركز على تنمية الأتباع، وعدم التركيز على تمجيد القائد" (أبو خديجة، 2020).

خطى المعرف خطوة جيدة ووضح في هذا التعريف التضحية، كون القائد يضع مصلحة الآخرين فوق مصلحته، وحدد بعض سلوكيات القائد، ولأزال التوجه مبهماً. وتُعرف بأنها: رعاية الأتباع والدفاع عنهم، وتمكينهم، كما يجب على القائد الخادم تلبية احتياجات الأتباع ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر حكمة، وأكثر استعداداً لقبول مسؤولياتهم" (بدر وارتيمة، 2021). وحدد هذا التعريف بعض مسؤوليات القائد نحو المرؤوسين حتى يكونوا أكثر استعداداً، ولم يحدد التوجه والهدف بشكل واضح.

## 2.2.2 أهمية القيادة الخادمة:

إنّ للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المنظمات، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلّم المستمر في التابعين من خلال منحهم الشعور بالاستقلالية والنمو حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي:

1. تساعد في خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الإخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم (العضياني وغيث، 2021)
2. تُعد من أكثر أنماط القيادات قوةً في تشجيع التابعون كي يتعلّم وينمو ويبدع، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً فضلاً عن بناء القيادات المستقبلية (الإيرو وحמיד، 2021)
3. تساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل.

4. أن للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق ويغرس المحبة والاحترام والتي تؤدي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق التحسين المستمر.
  5. تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلّم، والحوار، وتبني فلسفة التعلّم المستمر للأفراد وجماعات العمل على كل المستويات في المنظمة.
  6. تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات.
  7. تسهم وبشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من قبل الضباط.
  8. تولد قوة كبيرة لتعاطف الضباط مع المنظمة بصلة سلوكيات المواطنة التنظيمية واتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة. (الحوالدة، 2022)
- يمكن أن تظهر أهمية القيادة الخادمة على ثلاث مستويات هي:

### 1. الأهمية على مستوى التابعين

تعد القيادة الخادمة عنصراً مهماً للأفراد عن طريق السماح لهم بتحمل مستويات عالية من مسؤولية العمل والإنجاز ومن المحتمل أن ينفق التابعين مستويات عالية من الطاقة في عملهم سواء من الناحية الإدراكية أم العاطفية إذا كانت لديهم فرص الجدارة أو الكفاءة في عملهم عن طريق التطور الشخصي والنمو والاستقلالية لتحقيق تطلعاتهم (طرابلسي والشايب، 2021). كما أوضح (السواير، 2022) أهمية القيادة الخادمة على مستوى التابعين في مجموعة من النقاط كالآتي :-

- أ- نمذجة الأدوار
- ب- تلبية حاجات الآخرين وتحقيق أهدافه.
- ت- الخدمة بوصفها الوظيفة الرئيسة للقيادة.
- ث- التضحية للآخرين
- ج- الاعتراف بالموظفين ومكافأتهم
- ح- إشراك الآخرين في صنع القرارات.
- خ- معاملة الموظفين باحترام

أن الأهمية الرئيسة للقيادة الخادمة هي تطوير التابعين ومشاركتهم والسماح للأفراد بعمل وظائفهم عن طريق تمكينهم من التعلم والنمو والتقدم، والقائد الخادم يسمح للآخرين بالحرية في

التقدم نحو أهدافهم ومساعدتهم على جعل أحلامهم حقيقة واقعية وأن مشاركة الموظفين تخلق تأثيراً يصل إلى أبعد تطور في المنظمة وتخلق القيادة الخادمة تعاون مع الاتباع ومن ثم تؤدي الى تحسين الأفراد ووظائفهم وتعزز الازدهار والتنظيم والجودة عن طريق العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في صنع القرار وتأسيس السلوك الأخلاقي، فضلاً عن أن القيادة الخادمة تؤكد على هذا النمط كنظرية جديدة للقيادة التنظيمية (عبد التواب، 2021)، وللقيادة الخادمة أهمية أكثر شمولية للتابعين إذ تعبر عن الاهتمام الحقيقي والعمل في مصلحة الاتباع عن طريق نمو وتطور المرؤوسين الى وضع مصالحهم أولاً وتعزيز تبادل ذو جودة عالية بين جميع أعضاء الفريق ومن ثم يتم تشجيع الموظفين على الثقة ومساعدة بعضهم البعض واتخاذ المشاركة للقيام بذلك عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات القيمة، وعلى هذا النحو تمكن القيادة الخادمة من إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين الذين يسمح لهم بتبادل الموارد بصدق (فاضل، 2021). أما العقدة (2022) فيرى أن أهمية القيادة الخادمة تنحصر في النقاط الأتية :

- 1- دور القائد الخادم يبدو عن طريق تجاوز مصلحته الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين.
- 2- مساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطوير.
- 3- منح الآخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً.
- 4- مساعدة الآخرين في العمل سوية من اجل بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

## 2. الأهمية على مستوى المنظمة

تتم أهمية القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة التي تؤدي الى زيادة الثقة في الإدارة والمنظمة مرة أخرى ويتم تأسيس الثقة والعلاقات كعامل أساسي في الأداء التنظيمي الناجح وكذلك تبني الثقة ليس فقط بين القائد والمنظمات ولكن أيضاً بين أتباعهم وقد يعتقد هذا التطور في الثقة سوف يؤدي إلى عمل القادة والأتباع معاً لوضع أهداف أعلى وتحقيق المزيد ويعمل القائد الخادم لمساعدة الآخرين في المنظمة للعمل بإمكاناتهم الكاملة (Demeke et al., 2024). أن القيادة الخادمة مهمة لنجاح المنظمات وتشجيع الآخرين وتحفيزهم وإلهامهم وتمكينهم من تحقيق التميز في الخدمة ويعلمون الأفراد الطرائق الصحيحة لتقديم

خدمة أفضل وتوجيههم عن طريق سلوكهم، ويقود القادة الخادمون اتباعهم الى خدمة الزبائن، لذا فإن الأفراد الذين لديهم قيادة خادمة يقدمون خدمة أفضل للعملاء ولها تأثير في أداء الموظفين إيجابيا وهذا يسهم في تطوير الأداء التنظيمي (Giambatista et al., 2020). كما تبرز أهمية القيادة الخادمة في تلبية حاجة المنظمات إلى نوع من القيادة الأخلاقية وهذا ما تحتاجه المنظمات والمجتمع سواء كانوا تابعين أم مستفيدين من أعمال المنظمات (Angtud et al., 2023). وأضاف (Bier, 2021) أن هناك عدة نتائج إيجابية يمكن أن تلاحظ في المنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة منها:

- أ- التركيز على المهام.
- ب- التركيز على الإبداع والابتكار
- ت- الاستجابة والمرونة.
- ث- الالتزام إلى كل من الخدمة الداخلية والخارجية
- ج- احترام التابعين.
- ح- ضمان الولاء المنظمي لدى التابعين

إذ تزداد أهمية القيادة الخادمة بوصفها أنموذج القيادة العالمية لأنه في جوهرها هي أمر شائع في كل الثقافات الإنسانية من حين أن حاجات المنظمة موجودة دائما فإن قادة الخدمة يستثمرون في حاجات أتباعهم ويشجعونهم ويساعدونهم ويدعمونهم وينتجون قادة خادمون على جميع مستويات المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التنظيمي (Canavesi&Minelli, 2022). أن القيادة الخادمة تركز على استقرار وتطور المنظمة من لدن أتباعهم ونمو وتطور الشخصية بوصفها الركيزة الأساسية وسوف يستغرق وقتا طويلا ولكن سيكون قويا على مر الزمن لجعل المنظمة أكثر استدامه واستقراراً و لا يعد عامل الوقت للقيادة الخادمة أمرا حاسما لأنها تؤكد على التعاون والنزاهة في تطوير منظماتهم والأكثر أهمية في عملية صنع القرار هي قرار مقبول للطرفين عن طريق الفهم الجيد و الناجح وتطوير التنظيم عن طريق أساليب القيادة الخادمة وفي النهاية يحققون أهدافهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة (Miao et al., 2021). وتبرز أهمية القيادة الخادمة لدى المنظمات بوصفها عمليات التي تفسر الأحداث للمتابعين وتسهل تحقيق أهداف للمجموعة أو المنظمة وتنظم العمل وتعزز دوافع الاتباع فضلاً عن الحفاظ على علاقات

التعاون والعمل الجماعي وكذلك تطوير العمل الخارجي لدى المنظمات عن طريق الدعم والتعاون مع الآخرين.

### 3. الأهمية على مستوى المجتمع

تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة التي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أم خارجها وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة ، فالقادة سيدركون مدى تأثير سلوكهم في التابعين وسيقفهمون حاجاتهم بشكل أفضل ما ينعكس على علاقاتهم الاجتماعية التي يرتبطون بها (العائلة، والمجموعة والمجتمع ككل) فمعظمهم القيادة الخادمة نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية مع دعم الموظفين وتخلق القيادة الخادمة قيمة للمجتمع عن طريق دعم الآخرين وهو ما يحققونه عن طريق المشاركة في الأنشطة الداخلية وتشجيع أتباعهم أيضا للتطوع لخدمة المجتمع. وقد أوضح كريدي وموسى (2023) أن الأهمية الرئيسية للقائد الخادم هو تطوير الأفراد ومساعدتهم على السعي والازدهار وتوفير رؤية واضحة وكسب المصداقية والثقة مع أتباعهم والتأثير في الآخرين وهو نهج القيادة التي تتمثل أهدافها ذات الأولوية لخدمة الآخرين واتباعهم وأنها نهج شامل للعمل وكذلك تعزيز الشعور بالمجتمع والمشاركة في قوة عملية صنع القرار وان نظرية القيادة الخادمة ليست (إصلاح سريع) بل رحلة طويلة الأمد لديها القدرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع . ولقد أشار محمد والبجاري (2023) الى أن أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع تتضمن الآتية:

- أ- أن القيادة الخادمة تدعم المجتمع وتسهل لإشراك الأفراد في صنع القرار .
- ب- القيادة الخادمة تعزز السلوك الأخلاقي والرعاية التي تزيد من نمو الأفراد وتطور منظماتهم.
- ت- أن القيادة الخادمة هي أكثر ملائمة للمجتمع.

وينظر للقيادة الخادمة على إنها مهارة تستخدم للتأثير في الأفراد في المنظمة من اجل العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على أنها أهداف مشتركة (يوسف وآخرون، 2024). إذ يساعد دور القادة الخادمون الأفراد من حولهم على الاستماع والتعاطف والإصغاء للذين هم أيضا من المجتمعات نفسها إذ أن عملهم للخدمة يتفق عادة مع إيمانهم وتعاطفهم ومشاعرهم

الحقيقية على أساس التطوير الهائل والقيادة الحقيقية هي عندما يحاول القادة الخادمون تلبية حاجات الأفراد وتقاسم المسؤولية والتزامهم الكبير برفاهية المجتمعات (Khan et al., 2022).

### 2.2.3 مراحل تطور القيادة الخادمة

لقد مر مفهوم القيادة الخادمة بعدة مراحل، وقد قسمها بدر وارتيمية (2021) الى ست مراحل:

**المرحلة الأولى - الإدارة بالقيم:** تعد المعتقدات والقيم من المدخلات المهمة للتأثير في الضباط، لأن النفس البشرية بطبيعتها ترغب بتقديم المساعدة تحت مبدأ القيادة، بوصفها محققة للقيم التي يؤمن بها الأفراد. والنهج الإسلامي تمثل نظاما ربانيا ودليل متكامل لجميع أمور الحياة، حيث أن القيادة بالقيم جزء من الشريعة الإسلامية ويمكن الاعتماد عليها في جميع الأمور والممارسات الإدارية.

**المرحلة الثانية - القيادة الخادمة بإدارة التحفيز:** ويكون هنا توجه القائد الى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز وذلك بسبب سيطرة الجوانب المادية، وضعف القيم عند بعض المؤسسات مما يتطلب من القائد الخادم رفع نسبة التحفيز لدى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق تميزها الذاتي والمؤسسي.

**المرحلة الثالثة - تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم:** حيث أن التعرف الى مشكلات الأشخاص والمساعدة في حل مشكلاتهم والقيام على التغلب عليها والتعرف الى حاجاتهم والعمل على إشباعها من أهم القيم التي يقوم بها القائد الخادم عند القيام بأداء مهامه القيادية.

**المرحلة الرابعة - الخدمة:** إذ يجب في هذه المرحلة الاهتمام بترسيخ الجانب العملي التطبيقي والابتعاد عن أن تكون القيادة الخادمة مجرد بنود تطلق من وقت لآخر من أجل اتباع تلك البنود حيث أن القادة الذين لا يعرفون طريقاً لخدمة الأفراد لا قيمة لذلك القائد الذي لا يخدم موظفيه.

**المرحلة الخامسة - محددات إعداد القائد وصفاته:** بعد انتشار مفهوم القيادة الخادمة تبين أن الكثير من القادة لا يتمتعون بالمهارات التي تساعد على التكيف ليصبحوا قادة خدام وذلك من خلال اجتيازهم مراحل الإعداد والتأهيل والتدريب والتركيز على توفر الرغبة والمحددات

التي تجعلهم يقومون بتقديم الخدمة وبذل العطاء والتحلي بالقيم الأخلاقية والتمتع بالروح المرحة والابتسامة المفعمة بالأمل والتفاؤل.

**المرحلة السادسة - المضي قدما (استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة):** في هذه المرحلة الأخيرة تقوم على تقييم عملية الخدمة وتوجيهها والتأكد من استمراريتها نحو الأفضل دون الرجوع عن أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

#### 2.2.4 خصائص القيادة الخادمة:

لكي يتأهل الفرد لمرتبة القائد الخادم فلا بد أن يتحلى هذا الشخص حتماً بإحساس عميق جداً بتشابك وتواصل الحياة في كافة مناحيها، ولا بد أن يكون لديه إحساس بالمشاركة والمسئولية وإحساس بحتمية تحقيق النجاح، ولا بد أن يكون على دراية بأن جميع المحاولات البشرية بما فيها نشاطه في عمله ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر والأكثر ثراءً الذي يحيط الكون بكامله، كما أن الأكثر أهمية ضرورة أن يعرف القائد الخادم من الذي سيقوم بخدمتهم في النهاية (الجنابي وعمران، 2024).

ونظراً لعدم وجود تعريف دقيق للقيادة الخادمة من قبل العالم غرينليف (Greenleaf)، أدى ذلك إلى تفسيرات كثيرة تُجسد مجموعة واسعة من الخصائص للقائد الخادم. وقد يعود سبب عدم وجود تعريف دقيق للقيادة الخادمة وتعدد خصائصها لاتساع مفهومها حيث تشمل عدة مواضيع وعدة مجالات (الأخلاق، الإحسان، خدمة المجتمع، مراعاة الآخرين ومساعدتهم، تسهيل مهام المرؤوسين، وغيرها ... الخ). بعد عدة سنوات من النظر بعناية في الكتابات الأصلية لغرينليف (Greenleaf)، تم تحديد مجموعة من عشرة صفات للقائد الخادم حسب (Khan et al., 2022).

1. **الاستماع أو الإنصات (Listening):** ويعد الأساس لإقامة علاقات جيدة مع التابعين، لذا على القائد الخادم الالتزام بسماع الأتباع وتقديم الدعم لهم في صنع القرار، وهذا يتطلب منهم أن تكون لديهم مهارات اتصال وصلاحيّة اتخاذ القرارات، وأن يستمعون إلى آراء ومقترحات الآخرين، وما يقال على أرض الواقع بانتباه وتأمل لتحديد مقصد الآخرين، فالإصغاء لا يقتصر فقط على فهم القائد لمحتوى الأفكار التي يقدمها التابعين فحسب، إنما فهم الكيفية التي يتأثر فيها هؤلاء الأتباع. ومن فوائد الإنصات أنها تكسبك احترام الآخرين، وتوفر لك الوقت اللازم للتعرف على الاتجاهات الفكرية للمتكلم. وهناك أعراض للإنصات السيئ مثل التجول بناظريك



في المكان أثناء الاستماع، وأن تقوم بتحريك أصابعك بملل، والمقاطعة، وطرح الأسئلة الكثيرة (يوسف وآخرون، 2024).

2. **التعاطف (Empathy):** وهي الصفة التي من خلالها يتمكن القائد الخادم من فهم الآخرين والتعاطف معهم وقبولهم والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من خصائص متفردة.

3. **المعالجة أو المشافاة (Healing):** أي أن إحدى نقاط القوة التي يجب أن يتحلى به القائد الخادم هي القدرة على الشفاء الذاتي لنفسه وللآخرين، أي قدرته على مساعدة الآخرين والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لبناء وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم. (محمد والبجاري، 2023)

4. **الوعي (Awareness):** يقصد به قناعة تامة من القائد الخادم بتصرفاته، حيث إن الوعي، والإدراك العام للأمر المحيط، والإدراك الذاتي، أي (اليقظة) يرفع من مستوى القائد الخادم، ويساعده أيضاً على فهم القضايا الأخلاقية، والقيم التي يعيشها، والتي هي نقاط قوة للقائد الخادم، وأن تكون لديه المقدرة على استعراض المواقف من وجهه نظر أكثر تكاملاً، ونتيجة لذلك يحصل على فهم أفضل للأخلاق، والقيم. (كريدي وموسى، 2023)

5. **الإقناع (Persuasion):** سمة أخرى من سمات القائد الخادم هي الإقناع، حيث لا يستغل القائد الخادم مقدرته وسلطته، ولا يرغم الآخرين على الامتثال لها، بل يحاول إقناع الآخرين بصواب مسار معين للعمل بدلاً من إجبارهم على قبوله، باستخدام أساليب القهر، والإرغام، هذا العنصر يميز القيادة الخادمة بشكل أكثر وضوحاً من النماذج التقليدية السلطوية، حيث يتضح أن القائد الخادم هو فعال في بناء التوافق في الآراء داخل الفرق. (محمد والطنبور، 2023)

6. **وضع تصور مستقبلي (Conceptualization):** بمعنى أن يسعى القائد الخادم إلى توازن دقيق بين التصوير المفاهيمي والتركيز يوماً بعد يوم. وكذلك يتضمن أيضاً قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للتابعين لكي يلهمهم على التصرف والتفكير بطريقة إبداعية. (ياسين وآخرون، 2023)

7. **البصيرة (Foresight):** تُعدّ البصيرة سمة تمكّن القائد الخادم من استخلاص العبر من الماضي، وفهم الحاضر، واستشراف المستقبل لاتخاذ قرارات واعية. وتتطلب هذه السمة تأملاً

- عميقاً وتحليلاً دقيقاً للمواقف السابقة والحالية والمتوقعة. أما في حال غياب البصيرة لدى القائد، فإنه يصبح رهينة للأحداث، فيكتفي بردّ الفعل بدل أن يكون هو من يوجّه المسار.
8. **الإشراف والإدارة (Stewardship):** يرى القائد أن من واجبه الحفاظ على موارد المؤسسة وثروتها وتوظيفها بما يخدم المجتمع. وتُعدّ القيادة الخادمة نمطاً قيادياً يقوم على الالتزام بخدمة الآخرين ومساعدتهم، حيث يُمنح الانفتاح والإقناع أهمية تفوق السيطرة والرقابة.
9. **الالتزام بنمو الآخرين (Commitment to the Growth of People):** القائد الخادم يؤمن بأن للناس قيمة جوهرية تتجاوز مجرد أدوارهم كأتباع، ولهذا يحرص على دعم نموهم في الجوانب الشخصية والمهنية والروحية، إيماناً بأهمية تطوير الإنسان ككل.
10. **بناء مجتمع مترابط (Building Community):** وهو يتمثل في السعي لبناء روح الجماعة بين أفراد المؤسسة، حيث يعمل القائد الخادم على إيجاد الوسائل الفعّالة لبناء مجتمع متماسك وقوي داخل المنظمة. ويسهم في خدمته من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية، وتعزيز روح التعاون والمشاركة بين الجميع (الزعتري، 2020).

### 2.2.5 آلية عمل القيادة الخادمة

يوضّح علي ولويس (2023) أن مبدأ القيادة الخادمة مبني على أنها تسعى إلى تحفيز الإدارة وخلق تفاعل الأفراد الضباط بعيداً عن "أسلوب التحكم" باتجاه علاقة أكثر تآزراً بين الأطراف العاملة ن إداريين وقادة وعاملين على اعتبار أن أبو القيادة الخادمة "روبرت غرينليف" كان قد توصل الى هذا المصطلح بسبب أنه كان يشك في أساليب القيادة التقليدية التي تركز على خلق علاقات استبدادية بين أصحاب العمل والموظفين.

ووفقاً لذلك، فإن القائد الخادم يتعامل مع مختلف المواقف والحالات والأفراد الضباط من منظور الخادم أولاً ويهدف إلى ربط وجودهم بالحاجة الى تلبية احتياجات المنظمة كأولوية كبرى، ومقارنة مع المنظور الكلاسيكي والتقليدي للقائد الذي يهدف الى السيطرة والاستبداد بالاعتماد على رغبات النجاح السريع والريح المادي المضمون.

من وجهة نظر أخرى، فقد أكدالمالي والشافعي (2023) أن مبدأ القيادة الخادمة يقوم على تطوير وتوجيه الفريق بناءً على احتياجات ورغبات العملاء، بالإضافة الى الأهداف المنظمة الموضوعية في الخطط الاستراتيجية وهذا الأمر يسمو وبشكل كبير على الاحتياجات الشخصية،

حيث يشجع القائد الخادم مرؤوسيه على النظر إلى خدمة الآخرين كأولوية مقارنة بالمكاسب الشخصية، بالإضافة الى ذلك فن القائد الخادم عادة ما إلى مشاركة السلطة مع الآخرين وتشجيع تنمية الآخرين وتطويرهم من خلال الاستماع لهم بعناية لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

## 2.2.6 أبعاد القيادة الخادمة

هناك تفاوتاً بين الباحثين في تحديدهم لأبعاد القيادة الخادمة، وتم حصرها ضمن الجدول أدناه وفقاً لهذه الدراسات.

جدول (2.1): يوضح أبعاد القيادة الخادمة

الباحث	أبعاد القيادة الخادمة
السواير (2022)	الإيثار، التواضع، التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع.
عبد التواب (2021)	لتمكين، الإيثار، المهارات المفاهيمية، المساندة، المدافعة، التصرف بشكل أخلاقي.
فاضل (2021)	الشفاء العاطفي، التمكين خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين على النمو، السلوك الأخلاقي.
العقدة (2022)	التواضع، التمكين، الإيثار، الثقة، الرؤية، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح التصرف بأخلاق.
عبد الجليل (2022)	مساعدة المرؤوسين، التمكين، قيمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق المهارات المعرفية، لمعالجة العاطفية.
الزهيري (2021)	الأصالة، التمكين، التواضع، لرعاية، الوقوف بجانب الآخرين.
الرفاعي (2020)	الإشراف، الواقعية، التواضع، الشجاعة، التسامح، المحاسبة، لدعم، التمكين.
أبو شريخ (2019)	التمكين، التواضع، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على النجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية.
أبو الغنم (2019)	الإيثار، المحبة، التمكين، التواضع.
دهليز وغالي (2018)	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، لمعالجة الوظيفية، تطوير لمجتمع.

من خلال الاطلاع على لجدول أعلاه تم استطلاع رأي عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الأبعاد حيث تم لتركيز على الأبعاد التالية وجعلها أبعاداً أسند إليها عند تصميم أداة الدراسة، والتي ركزت عليها معظم الدراسات كما في الجدول السابق.

## المهارات التصويرية

تُعد المهارات التصويرية من أبرز مكونات القيادة الخادمة، حيث تُمكن القائد من تصور الواقع بشكل شمولي واستشراف المستقبل بناءً على فهمه العميق للمنظمة والسياق المحيط بها (دهليز وغالي، 2018). فالقائد الخادم لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يتجاوز ذلك إلى التفكير الاستراتيجي، وربط الأهداف البعيدة بالرؤية العامة للمنظمة، مما يساهم في توجيه الفريق نحو تحقيق نتائج ذات أثر طويل المدى (السوايعر، 2022).

يملك القائد ذو المهارات التصويرية القدرة على تحليل المعطيات المعقدة، والتمييز بين التفاصيل الأساسية والثانوية، ويستخدم هذه القدرة لبناء رؤية واضحة يمكن أن يلهم بها الآخرين. كما يساعد هذا البُعد في تعزيز الثقة بين القائد ومروؤسيه، إذ يشعر الفريق أن قائدهم يفهم الاتجاهات الكبرى والتحديات المحتملة، ويقودهم نحو قرارات مدروسة توازن بين الحاضر والمستقبل (أبو شريخ، 2019).

فإن المهارات التصويرية تمكن القائد من تبسيط الأفكار المعقدة وتوصيلها بفعالية إلى أفراد الفريق، وهو ما يسهل عملية التعاون والفهم المشترك. ومن خلال وضوح الرؤية، يستطيع القائد الخادم تعزيز الإبداع وتشجيع المبادرات الفردية التي تتماشى مع الأهداف العامة، مما يعزز من أداء المنظمة ككل.

## الإيثار

الإيثار يعد من أبرز أبعاد القيادة الخادمة، حيث يشير إلى استعداد القائد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل رفاهية الآخرين، مما يساهم في بناء الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين. وفقاً للسوايعر (2022)، يُعتبر الإيثار حجر الأساس في القيادة الخادمة، حيث يركز القائد على تلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته الشخصية، وهو ما يعزز من بيئة العمل التعاونية والمحفزة على الإنجاز. وفي هذا السياق، يشير العقدة (2022) إلى أن القادة الذين يتبنون الإيثار يساهمون بشكل

كبير في تطور ونجاح المرؤوسين من خلال دعمهم المستمر وتقديم المساندة اللازمة، مما يخلق ثقافة تنظيمية تقوم على الدعم والتقدير المتبادل.

من ناحية أخرى، يرى عبد التواب (2021) أن الإيثار في القيادة الخادمة يعزز من الالتزام الأخلاقي لدى القادة، حيث يتخذون قرارات تتسم بالنزاهة والشفافية لتحقيق الصالح العام. ويضيف أبو الغنم (2019) أن القائد الخادم الذي يتحلى بالإيثار يكون أكثر قدرة على بناء علاقات قوية ومستدامة مع فريق العمل، حيث يشعر المرؤوسون بالتقدير والاحترام مما يدفعهم للعمل بجدية وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.

### السلوك الأخلاقي

أشار عبد التواب (2021) إلى أن السلوك الأخلاقي هو جوهر القيادة الخادمة، إذ يلتزم القائد الخادم بالمبادئ الأخلاقية في جميع تعاملاته، ويحرص على أن تكون قراراته وسلوكياته متسقة مع القيم الإنسانية والمهنية. يتجلى هذا البعد في النزاهة، والعدل، والشفافية، واحترام حقوق الآخرين، مما يخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والمساءلة (فاضل، 2021).

القائد الذي يتحلى بالسلوك الأخلاقي يكون قدوة يحتذي بها أعضاء الفريق، حيث يغرس فيهم أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية في أداء المهام واتخاذ القرارات، كما يُسهم ذلك في تعزيز سمعة المؤسسة داخلياً وخارجياً، ويؤسس لثقافة تنظيمية مستقرة تقوم على الاحترام المتبادل والمبادئ العادلة (العقدة، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد الخادم الأخلاقي لا يسعى لتحقيق النجاح على حساب المبادئ، بل يؤمن بأن النتائج المستدامة تُبنى على أسس أخلاقية. وفي بيئة كهذه، يشعر الموظفون بالأمان والثقة في مؤسستهم، مما يشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم دون خوف من التحيز أو الظلم، ويُرسخ الالتزام الجماعي نحو النجاح النزاهة والمستدام (دهليز وغالي، 2018).

### مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح

يُركز هذا البُعد من القيادة الخادمة على إيمان القائد بقدرات مرؤوسيه وسعيه الدائم إلى تطويرهم مهنيًا وشخصيًا. لا يقتصر دور القائد على توزيع المهام ومتابعة الأداء، بل يتعداه إلى

اكتشاف الإمكانيات الكامنة لدى الموظفين، وتوفير فرص التدريب والتعلم التي تساعدهم على تحقيق أقصى درجات التميز (فاضل، 2021).

القائد الخادم يرى أن نجاح الموظف هو انعكاس لنجاح القيادة، لذلك فهو يعمل على تهيئة بيئة تشجع على النمو، وتدعم الطموحات الفردية، دون إغفال أهداف الفريق والمؤسسة. كما يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤوليات والمبادرة، ويوفر لهم التوجيه اللازم والدعم المستمر لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم (العقدة، 2022).

وعندما يشعر الموظفون بأن قائدهم حريص على تطويرهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الانتماء الوظيفي، ويزيد من مستويات الالتزام والإنتاجية. فالقيادة الخادمة في هذا السياق تصبح شراكة تنموية بين القائد والمرؤوس، تُبنى على الاحترام والتقدير المتبادل، وتهدف إلى تحقيق النجاح المشترك.

### المعالجة الوجدانية

تتمثل المعالجة الوجدانية في قدرة القائد الخادم على التعاطف العميق مع الآخرين، وتقديم الدعم النفسي والعاطفي لمن يمرون بأوقات صعبة داخل بيئة العمل. يُظهر القائد اهتمامًا صادقًا بمشاعر الموظفين وتجاربهم الشخصية، ويسعى لاحتوائهم وتوفير بيئة آمنة تعزز من رفاههم النفسي. هذا الاهتمام يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانتماء (الزعتري، 2020).

القائد الذي يمارس المعالجة الوجدانية لا ينظر إلى أعضاء الفريق كمجرد أدوات لتحقيق الأهداف، بل كأفراد لهم احتياجات إنسانية وأبعاد نفسية تؤثر على أدائهم. وهو يسعى لتوفير الوقت للاستماع لهم، وفهم معاناتهم، ومساندتهم سواء في مشكلاتهم المهنية أو الشخصية، مما ينعكس إيجابيًا على ولائهم وتفاعلهم في بيئة العمل (العبادلة، 2022).

كما أن هذا البعد من القيادة يساهم في الحد من التوتر والصراعات، ويخلق مناخًا يسوده التفاهم والاحترام. فالقائد الخادم الذي يقدر الجوانب العاطفية في علاقته بمرؤوسيه يكون أكثر قدرة على تحفيزهم، وتكوين علاقات مهنية صحية طويلة الأمد، مما يعزز من استقرار الفريق وكفاءته في مواجهة الضغوط والتحديات.

## 2.3 المبحث الثاني: التميز بالأداء التنظيمي

### 2.3.1 مفهوم تميز الأداء التنظيمي

في ظل اختلاف اهتمامات الباحثين في الفكر الإداري تنوعت وتعدد المفاهيم الخاصة بتميز الأداء المنظمي، فنجد أن (Moradi et al., 2022) عرفها على أنها الحالة الصحية التي يتوجب أن تكون عليها المنظمة، وذلك من خلال جهود الضباط والقادة.

ووضحها عاصي (2021) بأنها المعرفة التي يمتلكها العاملون، بحيث تعمل هذه المعرفة على تفوق المنظمة بشكل مستمر لتطبيق أفضل الممارسات في أداء المهام، والتعرف على قدرات المنافسين.

ويقصد به (Lee et al., 2022) أنه عملية الاستثمار في إمكانات المنظمة مثل قدرات الضباط والقيادة؛ لرفع مستويات زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

كما عرفت على أنها الجهود التنظيمية والمخططة مسبقاً، بقصد تحقيق الأهداف ضمن استراتيجية وعلميات المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية والوصول للحالة القصوى من النشاط في الأداء ضمن محاور: الجودة الشاملة، والتحسين المستمر (العتار وشلتاغ، 2021).

وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة ترى بأن تميز الأداء التنظيمي يعني قدرة جهاد المخبرات على تفعيل نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف بهدف المحافظة وتطوير خدماته ضمن أبعاد: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية.

### 2.3.2 أهداف تميز الأداء التنظيمي:

وضح عاصي والحسن (2020) أن هناك عدد من الأهداف للتميز في الأداء التنظيمي، ومنها:

- 1- الإسهام في إدارة التغيير في المنظمة، والانتقال بالمنظمة من الوضع التقليدي إلى وضع أفضل يواكب العالمية وعالم الإبداع والابتكار.
- 2- التعرف على فرص التحسين ونقاط القوة والعمل على تطويرها وتطبيقها.

- 3- ربط كافة المستويات الإدارية مع بعضها بشكل أكثر فاعلية مما يسهم في عملية الربط لتحقيق الاستراتيجية وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للمنظمة.
- 4- أداء المهام وممارستها بأقل الجهود مع خفض التكاليف وزيادة الربح.
- 5- إيجاد الحلول المناسبة والملائمة لأية مشكلة فنية أو إدارية أو طارئة تواجه العمل في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 6- إشاعة روح المسؤولية بين الضباط، وخدمة المجتمع بالشكل الأمثل.
- 7- إيجاد بيئة ملائمة للابتكار والإبداع في المنظمة، مما يعمل على تحسين نوعية الحياة الوظيفية وزيادة رضا الضباط وانعكاس على ذلك تطوير جهودهم.

### 2.3.3 متطلبات تميز الأداء التنظيمي

لتوفير وضمان تميز أداء منظمي في المنظمة يتطلب ذلك مجموعة من العناصر، على النحو الآتي:

1. تبني التطوير الاستراتيجي وتوفير التوجه والتنسيق والتكامل الاستراتيجي.
2. إيجاد قيادة فاعلة داعمة لنهج التميز المنظمي.
3. إيجاد هيكل تنظيمي مرن ومناسب.
4. توفير نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والمحافظة عليهم.
5. إيجاد نظام تقييم مناسب للكوادر البشرية لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات، وفرق العمل.
6. توفير قواعد بيانات متكاملة تحتوي على كافة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.
7. توفير بيئة مناسبة ومحفزة للابتكار عبر تشارك المعرفة بين الضباط.
8. المواكبة المستمرة للتغيرات في العالم سواء في المجال الخدماتي أو المجال العلمي والتكنولوجي.
9. المسؤولية المجتمعية نحو المجتمع وخدمته على الوجه المطلوب.



## 2.3.4 أهمية تميز الأداء المنظمي

تجتهد المنظمات على اختلاف مجالات عملها وتنوعها لتحقيق تميز الأداء المنظمي، وذلك لعدة أسباب تظهر أهمية ذلك، وهي:

- 1- انعكاس تميز الأداء المنظمي بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة وللعمالين.
- 2- يساعد على سهولة عمليات التواصل الفعال بين الضباط على كافة المستويات الإدارية والوظيفية والاتجاهات (عاصي، 2021).
- 3- قدرة أفضل على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بالشكل الأمثل مما يساعد على جذب العملاء وزيادة ولائهم.
- 4- تحقيق ميزة تنافسية، وحفظ مكانة المنظمة لمواجهة التغيرات والتحديات المختلفة (القطار وشلتاغ، 2021).
- 5- توفير القيادة ذات الكفاءة العالية، وتطوير قدرات الضباط، وتطوير الثقافة التنظيمية الرائدة.
- 6- توفير فرص التعلم الذاتي والتعلم المستمر للعاملين وتنمية وتعزيز المهارات والقدرات، عبر برامج التدريب والتطوير.
- 7- تتسم أعمال المنظمة بالدقة والعمل الدائم على اختيار أفضل الطرق للأداء، والعمل المستمر للتحسين والتطوير للمنتجات والخدمات (عاصي والحسن، 2020).

## 2.3.5 أبعاد تميز الأداء التنظيمي

هناك تفاوتاً بين الباحثين في تحديدهم لأبعاد تميز الأداء التنظيمي، وتم حصرها ضمن الجدول أدناه وفقاً لهذه الدراسات:

جدول (2.2): يوضح أبعاد تميز الأداء التنظيمي

أبعاد تميز الأداء التنظيمي	الباحث
تنمية القدرة المنمية، تعزيز الابتكار والإبداع، جودة الخدمة، المرونة وسرعة التكيف مع التغيير	الدباس (2022)

إبراهيم وآخرون (2024)	تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز قيادي، تميز مرؤوس، تميز المنتج/ الخدمة
(Blouin& Smith, 2020)	ال
الجندي وآخرون (2022)	تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي
الحمدى (2021)	التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة
باعداد (2023)	تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، التميز من خلال رأس المال الفكري، مستوى جودة الخدمة

من خلال الاطلاع على لجدول أعلاه تم استطلاع رأي عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الأبعاد حيث تم لتركيز على الأبعاد التالية وجعلها أبعاداً أسند إليها عند تصميم أداة الدراسة، والتي ركزت عليها معظم الدراسات كما في الجدول السابق.

#### القيادة:

تُعد القيادة من الأبعاد الأساسية في تميز الأداء التنظيمي، حيث يلعب القادة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. القيادة الفعالة تتضمن القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل، وتحفيز الموظفين على العمل نحو هذه الرؤية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة، كما يساهم القادة المتميزون في تعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يرفع من معنويات الموظفين ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة (البقور، 2023).

علاوة على ذلك، تُظهر القيادة الفعالة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وتعمل على تطوير فرق العمل عبر توفير التدريب والدعم المستمرين، القادة الناجحون يُعتبرون قدوة للآخرين من خلال سلوكهم وأخلاقياتهم، مما يُعزز ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة، لذا، فإن القيادة ليست فقط توجيه الأفراد، بل هي عملية مستمرة من الابتكار، الإلهام، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين (عباس وآخرون، 2024).

## التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لتمييز الأداء التنظيمي، حيث يتيح للمنظمات تحديد مسارات واضحة لتحقيق رؤاها وأهدافها طويلة المدى. من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، يمكن للمنظمات وضع خطط واقعية ومرنة تستجيب للتغيرات الديناميكية في السوق، التخطيط الاستراتيجي يشمل تحديد الأهداف الرئيسية، وضع السياسات، وتخصيص الموارد بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس والابتكار في بيئتها. (الكبيسي، 2020)

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات، حيث يخلق إطارًا موحدًا للعمل ويحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. عندما يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، فإنه يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة، ويُمكنها من الاستجابة بسرعة للفرص والتحديات. هذا البعد لا يقتصر فقط على وضع الخطط، بل يشمل أيضًا مراقبة الأداء وتقييم التقدم بشكل دوري لضمان أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح (الفرجاني ومحمد، 2021).

## الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دورًا حيويًا في تمييز الأداء التنظيمي من خلال إدارة رأس المال البشري بكفاءة، حيث يُعد الموظفون أهم أصول المنظمة. الإدارة الفعالة للموارد البشرية تشمل استقطاب الكفاءات، تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل داعمة تحفز على الابتكار والإبداع. كما تركز على تقييم الأداء بشكل منتظم وتحفيز الضباط عبر أنظمة مكافآت عادلة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي (الجاسم، 2022).

وتهتم الموارد البشرية بإدارة العلاقات داخل بيئة العمل، وحل النزاعات، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتواصل الفعال. من خلال برامج تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي، تضمن الموارد البشرية أن المنظمة تمتلك كوادر مؤهلة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات المستقبلية، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وتميزها في السوق (سامي وموساوي، 2022).

## الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تُعتبر من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تميز الأداء التنظيمي، حيث تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة. الثقافة التنظيمية القوية تخلق بيئة عمل متماسكة تُشجع على الالتزام، الابتكار، والمسؤولية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. عندما يتبنى جميع الموظفين ثقافة تنظيمية داعمة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين التعاون بين الأفراد والفرق، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (العجالين، 2023).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على طريقة تفاعل المنظمة مع عملائها وأصحاب المصلحة الخارجيين، حيث تعكس هويتها وقيمتها الأساسية. الثقافة الإيجابية تعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وتدعم عمليات التحسين المستمر والابتكار. لذا، فإن بناء وصيانة ثقافة تنظيمية صحية يُعد استثماراً استراتيجياً ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وتميزها في السوق التنافسي.

## 2.4 المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي

### 2.4.1 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

استقطب مفهوم الذكاء الاستراتيجي اهتمام الكثير من الباحثين فتعددت التعريفات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وفقاً لمنظورات ومداخل مختلفة فكان هناك العديد من الإسهامات في المجال العلمي للذكاء الاستراتيجي؛ لتحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي وفقاً لما ورد في الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والتي يوضحها الجدول الآتي:

### جدول (2.3): يوضح مفهوم الذكاء الاستراتيجي

م	الباحث	مفهوم الذكاء الاستراتيجي
1	العوامل (2022)	ذكاء يُوسم به قادة المنظمات والذين يتمتعون (بالرؤية المستقبلية- الاستشراف- تفكير النظم- الشراكة- القدرة على التحفيز -دفع الضباط- الحرس - الإبداع) ويرتكزون على نظام معلوماتي يُتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها حتى ينسئى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

م	الباحث	مفهوم الذكاء الاستراتيجي
2	الشورة (2023)	بأنه: الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات ومنسوبيها (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، التحفيز، الشراكة) للاستفادة من المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات الصائبة وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.
3	(النجار، والحرايزة، 2020)	وهو ما يتمتع به قادة المنظمات من مهارات ذهنية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتي تمكن صناع القرار في المنظمات من صياغة استراتيجيات منظماتهم. وهو ما يتمتع به قادة المنظمات من مهارات ذهنية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتي تُمكن صُنَّاع القرار في المنظمات من صياغة استراتيجيات منظماتهم.
4	الأيوبي، البوجي، (2020)	هو صيغة متجمعة لأنواع متعددة من الذكاءات لإيجاد أفضل السبل لدى المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
5	(النحال، 2021)	الذكاء الاستراتيجي هو المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الإدارة العليا للتعامل مع كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في إطارها المنظمة وبشكل يُميزها عن المنظمات المنافسة لها وتساعد على البقاء والنمو بالعمل.
6	(قدور، 2021)	وهو ابتكار لخارطة طريق تُوجّه صنَّاع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها بالوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.
7	(الزهراني، 2021)	إن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة لمواجهة التحديات البيئية.
8	(منصور، 2021)	إنَّ الذكاء الاستراتيجي هو القدرة المتفردة في استخدام القدرات العقلية وفقاً لمنظور استراتيجي يؤدي إلى التفكير الشمولي لمواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات والتعامل بعقلانية مع المواقف بما يُحقِّق التكيُّف مع البيئة المُعقَّدة التي تتَّصف بالدينامية والتغيير.

م	الباحث	مفهوم الذكاء الاستراتيجي
9	(الحدأ والعرشان، 2021)	هو ذكاء يتصف به قادة المؤسسات ممَّن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على التحفيز والحدس والإبداع ويرتكزون على نظام معلوماتي يُساهم في توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.
10	(مفرج، 2023)	هو الذكاء الذي يتصف به قادة المنظمات وعناصره (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التفكير المنظم) والذي يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة في صياغة الخطط الاستراتيجية لاتخاذ القرارات الصائبة واستغلال الفرص المتاحة وتمييزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

## 2.4.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتمثل أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة التي يمثل نظام متكامل ويعتبر جوهر عملية اتخاذ القرار (العوامل، 2022) ويبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال:

- ترسيخ مفهوم القيادة الحديثة وهذه القيادة تعتمد على الذكاء الشعوري والذكاء الاستراتيجي حيث يركز الذكاء الشعوري على الجانب الإنساني والقدرة على إدارة النفس بينما يركز الذكاء الاستراتيجي على قدرة القائد على التفوق والنجاح من خلال الشراكة والسمات القيادية الجديدة التي تعطي القائد الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والإلهام التحفيزي.
- أساس لقيادة التغيير من أجل التعزيز واستثمار الفرص المتاحة وتقليل القيود وإذابتها وتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة ذات إدارة رشيقة (أبو جودة، 2022).
- أساس لبناء الذاكرة للمنظمة عن طريق التحول في أداء النشاطات من العمليات غير المنهجية إلى أخرى أكثر هيكلية عن طريق تقديم بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات.
- يوفر كفاءه وفعالية التي تطلبها المنظمات المنافسة إضافة إلى ذلك تم استعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وبعدها خصائصه وخصائص القيادة الأذكيا استراتيجيا وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها (الأيوبي والبوجي، 2020).

- التطوير المستمر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرق التنبؤ القائمة على أسس علمية ضمن خطط محكمة (الشورة، 2023).
  - وأشار كل من (عواودة، 2022) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تأتي من اعتبارها أحد الأدوات المهمة بيد المدراء للقيام بالخطوات الاستباقية من أجل الوصول إلى المراكز التنافسية في البيئة العالمية وذلك من خلال:
  - تدعيم قدرة المدراء في الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد (الأيوبي والبوجي، 2020).
  - تجعل المنظمات قادرة على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالمنافسين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفعالة داخل المنظمة.
  - يقود المنظمة إلى التميز والتفرد في ر القدرة على وضع الحلول الاستراتيجية للمشكلات العمل المعقدة.
  - تستند علمية الذكاء الاستراتيجي إلى منهجية ومستمرة مما يجعل المنظمة قادرة على إدراك وفهم المعلومات واستشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة العمل (Alomian et al., 2019).
  - التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي وبناء المركز الاستراتيجي للمنظمات القيادية (Alomian et al., 2019).
  - يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمات في القدرة على التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي) وبناء المنظمة وإدارتها ومساهمته في نموها (الأيوبي والبوجي، 2020).
- وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجلى في مساعدة القادة في تحديد البرامج والسياسات للتعامل مع التغيرات البيئية والتحديات فهي تساعد القائد في صنع القرار، وبناء على ما سبق، توصلت الدراسة إلى أن القرار المبني على الذكاء الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتقلبات في العوامل البيئية الخارجية والداخلية وكيفية اقتناص الفرص المتاحة والمفقودة مع تزويد المنظمة بالطريقة الصحيحة للتكيف مع هذه المتغيرات الديناميكية.

### 2.4.3 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يمكن عرض أهداف الذكاء الاستراتيجي من خلال ارتباطه بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة (العليمات، 2024)، وكونها أساس متين لتحديد الأهداف والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وعليه نذكر الأهداف التالية:

- الذكاء الاستراتيجي أحد الأسس التي تمثل التغيير المستمر للأساليب التنظيمية والإدارية (القاضي، 2022).
- إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة لتعزيز وتطوير السمات القيادية.
- أحد الأسس التي يركز عليها لتوفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية اتجاهها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- أساس لجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير (ناجي، 2022).
- تقييم أساس منهجي لوضع الأفكار الهادفة من أجل تحول الابتكارات إلى منتجات قابلة للتداول.
- يؤهل الذكاء الاستراتيجي المنظمات لصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة أن تكون قادرة على الإبداع.
- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.



#### 2.4.4 أبعاد الذكاء الاستراتيجي

إدارة المعرفة	الإبداع	الحدس	الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الباحثين	الرقم
	√	√	√	√	√			العزاوي(2008)	1
			√		√	√	√	القطامين (2013)	2
		√		√	√	√	√	حجازين(2015)	3
			√	√		√	√	طبيبي(2018)	5
				√	√		√	الشافبي(2018)	6
			√		√	√	√	(Kirilov, 2019)	7
			√	√	√	√	√	المجالي (2020)	8
			√	√	√	√	√	بلقفيه (2020)	9
			√	√	√	√	√	(Gitelman et al.,2021)	10
			√	√	√	√	√	الهاشمي (2021)	11

الدراسة الحالية سنقوم بشرح أكثر الأبعاد استخداماً بالدراسات السابقة (الاستشراف- الرؤية المستقبلية - تفكير النظم- الدافعية- الشراكة) والتي سيتم اعتمادها كعناصر للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) كما هو على النحو التالي:

❖ **الاستشراف:** ويُقصد به: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، أي وصف لأفضل صورة مستقبلية تتطلع إليها المنظمة، كما ويُعرف بأنه: "إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل " (الشيخ وعلي، 2017)، وهو عبارة عن المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها، وتوجيهها نحو الأفضل وهو في مجال العمل "استشعار المنظمة وقادتها لموجة قادمة ثم ركوبها" (عوض وآخرون، 2022)، وتكمن أهمية هذا العنصر في توفير الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية:

1. التنبؤ بالتغيرات البيئية وإدارتها بأسلوب منظم وموجه.
2. رسم القادة لسيناريوهات تُقدّم وصفاً لأحداث مستقبلية وفقاً للتغيرات والظروف البيئية التي يتم استشعارها.
3. العمل على تطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
4. تواصل القادة مع الضباط بالمنظمة وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبرتهم العملية، وكذلك طرق سير العمليات التنظيمية الرئيسية بالمنظمة.

❖ **تفكير النظم:** وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ودمجها معاً ثم تحليلها بشكل دقيق وبيان تفاعلها مع بعضها البعض لتكوين صورة كُلية عن الموضوع. (العثامنة وبطابينة، 2022)

وقد عرّفه الدماطي (2022) بأنه: القدرة على دمج العناصر المختلفة وتحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتُشكّل نظاماً واحداً للأشياء التي تتعامل معها لمساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات البيئية.

## ومن مهارات التفكير المنظمي:(القاضي، 2022)

1. مهارة التفكير بأعمق الأسباب وليس الظواهر.
2. مهارة البحث عن الارتباط بين أمور غير مرتبطة.
3. مهارة التفكير التباعدي الذي يُقوّم إعادة التحليل.
4. مهارة القدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع قبل بناء النموذج التفكيرى الجديد.
5. مهارة إدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي يُنظر بها إلى المستقبل وبين ما يجب أن يكون عليه فعلاً.

ويُحقّق تفكير النُّظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجى عدداً من الفوائد، والتي تتمثل  
في: (جبر وأحمد، 2022)

1. تقديم أفق تفكير قوى وحديث.
  2. إمكانية التوصل إلى حلول مضمونة ومحكمة تتسم بالاستمرارية وبمنظور بعيد المدى وذلك لقدرته على تبني سياسات واستراتيجيات جديدة ومغايرة لما هو مألوف.
  3. رؤية الأحداث بشكل أكثر وضوحاً وعمقاً وذلك لاعتماد منهجية نظامه التفاعلي على تقنية الأنموذج والمحاكاة.
  4. يُقدّم أسلوب واقعي لفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والاعتمادية بين أجزاء ومكونات نظام ما وليس الأجزاء والمكونات نفسها إطاراً للتفكير الاستراتيجى وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.
- ❖ **الرؤية المستقبلية:** وتُعرف بأنها وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلّع المنظمة للوصول إليها. (نعمة وعبد الله، 2023)

وتُعتبر الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجى بأنها بمثابة رسم لخارطة طريق للعاملين، والتي تُمكنهم من توجيه سلوكهم وتحديد التوجهات المستقبلية الموضوعية للمنظمة، والذي يتطلب فهماً استباقياً للتغيرات المحتملة وتطوير الإمكانيات استعداداً للمرحلة المقبلة للمساهمة في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد؛ لتحقيق طموحات المستقبل وتحديد مواقع المنافسين واتخاذ القرارات الصائبة اتجاهها. (قمان وشعباني، 2024)

ويُعتبر (صديق، 2021) الرؤية منبع ومنازة المنظمة ومحط طموحاتها وأحلامها التي تسعى لتحقيقها طيلة فترة حياتها، ومن هنا يُمكن تعريف الرؤية على أنها: "أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يُمكن تحقيقها في ضوء الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها على الأمد الطويل"

وتعني الرؤية الاستراتيجية التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً، والتي تُوضّح كيان المنظمة ومكانتها ووضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الاستراتيجي الواجب على المؤسسة اتباعه، ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للرؤية الاستراتيجية وهذه المهام هي: (أبو قطيش، 2021)

1. التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التي تقوم بها الشركة أو المؤسسة حالياً وتوضّح كيانها ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.

2. استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الواجب اتباعه.

3. التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة تزيد من مدى الالتزام على مستوى المؤسسة أو الشركة بأكملها.

❖ **الدافعية (التحفيز):** وتُعرف بأنها الفعل الذي يدفع الفرد لتبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المُكلّف به بشكل مُرضٍ. (بدر، 2021)

كما وتعكس قدرة القائد الذكي على الإلهام للعاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها، كما يُشير إلى مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تُحرّك الفرد من أجل إعادة التوازن، فهي بذلك تُعبّر عن نزعة للوصول إلى هدف مُعيّن وهذا الهدف غالباً ما يكون لإرضاء حاجات أو رغبات داخلية. (زبير، 2021)

وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعّال ينبغي تقديم الحوافز للعاملين، ويصف (ماكوبي، 2004) هذه الحوافز بالراءات الأربعة ويعني بها:

1. المكافأة Rewards

2. المسؤولية Responsibility

3. الأسباب Reasons

4. العلاقات Relationships

وبالتالي يُمكن القول بأنَّ الدافعية هي المقدرة على دفع الأفراد والضباط وتحفيزهم من خلال الإيمان بهدف ما يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات الموضوعية للتنفيذ وتحريك دافعيتهم للعمل اتجاه الهدف المطلوب.

❖ **الشراكة:** وتُعرف بأنها القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع شركات أخرى، ومن هنا يتجلى دور الشركات في الارتقاء بالقدرة المتوفرة لدى قادة المنظمات بالعمل على تحسين كفاءة الشركاء وإشراكهم في أداء المهمات وخفض التكاليف وتبديل تنافسهم إلى تعاون. (الصعوب، 2021)

وأشار عيد وخلف الله (2022) إلى أنَّ الشراكة تعكس قدرة القائد الذكي الاستراتيجي على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجيات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدّد دور الشراكات في الارتقاء بقدرة قادة المنظمات وذلك لكونها:

1. أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة والتي تُمهّد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
2. أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
3. إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
4. تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم مع الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء.
5. يؤدي إلى التخلص من الجمود وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

## 2.5 المبحث الرابع: جهاز المخابرات العامة

### 2.5.1 التعريف بجهاز المخابرات

نشأ هذا الجهاز قبل اتفاق أوسلو بزمان بعيد على خلاف جهازي الشرطة والأمن الوقائي، حيث كان يعمل خارج الوطن باسم الأمن الموحد، وبعد تشكل السلطة أطلق عليه اسم المخابرات العامة، وصدر له قانون عام 2005 أظهر ماهيته، وحدد صلاحياته، وهو يتبع رئيس السلطة الوطنية مباشرة، حيث يتم تعيين رئيس جهاز المخابرات ونائبه من قبل الرئيس (الشروف، 2010). المخابرات العامة هي هيئة أمنية نظامية تتبع الرئيس، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها وفقاً لأحكام القانون برئاسة رئيسها وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها كافة (المادة (2) من قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005). وتتولى المخابرات اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من أية أعمال تعرض أمن فلسطين وسلامتها للخطر، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد مرتكبيها وفقاً لأحكام القانون، والكشف عن الأخطار الخارجية التي من شأنها المساس بالأمن القومي الفلسطيني في مجالات التجسس والتآمر والتخريب، أو أية أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته (المادة (9) من قانون المخابرات العامة رقم (17) لسنة 2005).

ويعين رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية رئيس المخابرات بدرجة وزير، ويكون رئيس المخابرات مسؤولاً أمام الرئيس أو من يفوضه على المحافظة على سرية نشاط المخابرات والمعلومات، ووسائل الحصول عليها ومصادرها، ولا يجوز الاطلاع على تحريات المخابرات أو معلوماتها إلا بإذن خاص من الرئيس أو من يفوضه. كذلك يبلغ رئيس المخابرات الرئيس أو من يفوضه عن كل المسائل ذات الطبيعة الهامة أو المستعجلة (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2010).

ويعتبر منتسبونها من أفراد قوى الأمن الفلسطيني، وللمخابرات الحق في جمع المعلومات في الاختصاصات التي أقرها القانون وطلبها من أجهزة السلطة وغيرها بدون معارضة، ولرئيس المخابرات الطلب من النائب العام، وفقاً للقانون حق استصدار القرارات القانونية لمنع سفر الأجانب من البلاد وإليها، ومنع المواطنين من السفر لدواعي الأمن القومي. كما يكون للمخابرات في سبيل

مباشرة اختصاصاتها المقررة بموجب القانون سلطة الرقابة والتحري بالوسائل الفنية والمهنية المختلفة وفقاً للقانون، وللمخابرات في سبيل اختصاصها المقررة بموجب القانون صفة الضبطية القضائية (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، 2010).

## 2.5.2 مهام جهاز المخابرات العامة

حددت المادة الثامنة من الفصل الثاني لقانون المخابرات مهام الجهاز بالآتي (الجزيرة نت، 2016):

- المخابرات الجهة المكلفة رسمياً بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.
- تمارس المخابرات مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت بها خارج الحدود.
- اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من أية أعمال تعرض أمن وسلامة فلسطين.
- الكشف عن الأخطار الخارجية التي من شأنها المساس بالأمن القومي الفلسطيني في مجالات التجسس والتآمر والتخريب، أو أية أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته.
- التعاون المشترك مع أجهزة الدول الصديقة المشابهة لمكافحة أية أعمال تهدد السلم والأمن المشترك أو أي من مجالات الأمن الخارجي، شريطة المعاملة بالمثل.

## 2.6 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

### 2.6.1 الدراسات العربية

دراسة (يوسف وآخرون، 2024) بعنوان: تأثير القيادة الخادمة على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على الضباط بالمنظمات غير الحكومية بمدينة المنيا، تهدف الدراسة البحث إلى التعرف على مدى قوة تأثير القيادة الخادمة، والتعرف على مدى توافر عناصر الأداء السياقي، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي بالمنظمات غير الحكومية (NGOs) بمدينة المنيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في الضباط بالمنظمات غير الحكومية (NGOs) بمدينة المنيا، وتم الحصول على عينة عشوائية بلغت ٢٤٨ مفردة. وتوصل البحث إلى أن هناك اهتمام بنسبة مرتفعة بالقيادة الخادمة والأداء السياقي، وأن

هناك ارتباط بين القيادة الخادمة والأداء السياقي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التصور، وضع المرؤوسين أولاً، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) و(الأداء السياقي) بالمنظمات غير الحكومية (NGOs) بمدينة المنيا "مجتمع الدراسة".

**دراسة (الورقي وآخرون، 2023) بعنوان: تأثير الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيس أمانة العاصمة.** تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيس بأمانة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (160) مفردة من موظفي قيادة المؤسسة العامة للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

**دراسة (العبادلة، 2022) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك،** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من المسميات الوظيفية: (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم). وتكونت وحدة التحليل من (200) فرد، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرجع (180) منها، وتم استبعاد (17) استبانة غير صالحة للتحليل، وتبقى (163) استبانة، كما هو في الجدول رقم (1). وبهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. 19) لمعالجة وتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة النتائج كان من أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي مقداره (3.95)، وأن مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً،



وبمتوسط حسابي مقداره (4.31)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على الأداء الوظيفي وكل أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمة التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، توجيه تلك الدوائر نحو تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع، تفويض المزيد من الصلاحيات لمدراء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وضرورة بإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، مثل التميز التنظيمي، وإدارة الصراع.

#### دراسة (حجازي وآخرون، 2021) بعنوان: القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء

**الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس،** تهدف الدراسة إلى تحديد مدى وجود النقص في رؤية الضباط وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي، المنهجية: اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي وقد تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال تجميع البيانات من 369 مفردة من الضباط وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وتم اختبار صحة الفروض من خلال إجراء نموذج الانحدار المتعدد التدريجي باستخدام برنامج Amos, spss، توصلت الدراسة: إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي وأقل أبعاد القيادة الخادمة ارتباطاً وتأثيراً في التميز في الأداء هو بعد الحكمة والتميز، التوصيات: رفع مستوى الأداء وتشجيع تقديم اقتراحات من خلال إعداد اجتماعات دورية بين القيادات الجامعية والضباط مع إنشاء وحدات اتصال بالجهات الخارجية مع تفعيل المرونة التنظيمية من خلال إعادة النظر كل فترة في مهام الإدارات والأقسام مع تشجيع الضباط على الابتكار والتغيير، وتصميم استمارات استقصاء لقياس آراء الضباط في مدى وجود أبعاد القيادة الخادمة في رؤسائهم.

#### دراسة (حسن وآخرون، 2021) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء

**التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري،** تهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وتحليل وتلخيص الجوانب المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي والوقوف على الإطار النظري بمعنى هل يوجد علاقة بينهما مع عرض الدراسات

السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن ثم الوصول إلى درجة تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية -التفكير بمنطق النظم -الشراكة -دافعية الإنجاز -الحدس) وبيان الأثر الناتج عن تلك الأبعاد على الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال دراسة معايير الأداء (جودة الأداء -رضا المستفيدين -الأداء المالي -الرقابة الفعالة)، وذلك بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري باعتبارها صرحا تعليميا يتسم بطبيعة خاصة في مجال التعليم الخاص للمرحلة الجامعية والتي تتطلب تطبيق آليات حديثة للإدارة ربما تنطوي على آليات الذكاء الاستراتيجي، وتمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل نص على أنه هل للذكاء الاستراتيجي أثر على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية؟، وتشكلت أهمية الدراسة في كونها تعد امتدادا للدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع الإدارة الاستراتيجية وبالأخص موضوع الذكاء الاستراتيجي خاصة أنها تستهدف قرارات الإدارة العليا في مؤسسة تعليمية كبرى، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة أن تعمل المؤسسات التعليمية على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي طالما تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في الأكاديمية.

**دراسة (ابن مارني والبوسعيدي، 2019) بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الضباط: حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري،** تهدف إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الضباط، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي الاستشراف الرؤيا الشراكة الإبداع)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الباحثين، حيث تم توزيع (50) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث جاءت تصورات الباحثين نحو توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى جاءت الرؤيا، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (4.70)، والمرتبة الثانية الاستشراف، حيث جاءت بمتوسط حسابي مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف ككل (4.46)، أما المرتبة الثالثة: الإبداع، حيث جاءت بمتوسط مرتفع و بمتوسط حسابي (4.35)، والمرتبة الرابعة: الشراكة، حيث جاءت بمتوسط مرتفع و بمتوسط حسابي (4.22). قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الضباط في بنك أبو ظبي التجاري بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤيا، الإبداع، الشراكة)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية، وضرورة إنشاء قسم متخصص في البنك

بالذكاء الاستراتيجي، حيث يعنى بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة فعالة، وتقييمها بعد التطبيق.

دراسة (أبو الذهب، 2017) بعنوان: أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، تهدف الدراسة إلى أثر القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي وكذلك دراسة أثر التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي وصولاً إلى تحديد مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، حيث تم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء وذلك من خلال عينة بلغت 319 مفردة من الضباط بالمستشفيات محل البحث. وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، وكذلك وجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، بينما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأخيراً فقد أظهرت النتائج أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي جزئياً، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهكم التنظيمي، فكلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح، وبناء على ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تساعد المستشفيات محل البحث على تحسين أدائها من خلال العمل على تبني وتطبيق فلسفة القيادة الخادمة والحد من سلوكيات التهكم التنظيمي والآثار السلبية المترتبة عليها، ومن ضمن هذه التوصيات ضرورة العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين والمشرفين بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على الضباط والمنظمة ككل، وكذلك عدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف القيادية الأعلى، وأن يتم اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية، وفي المقابل يجب أن تعمل إدارة المنظمة على الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي، والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلاً عن انتهاك العقد النفسي وتعرض

الضباط لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على فتح قنوات اتصال مع الضباط وتستمع إلى شكاوهم جيداً وتمكنهم من التعبير عن المشكلات والصعاب التي تواجههم في العمل بدون أي خوف أو قلق، وترحب بمشاركتهم في عملية صنع القرار، وتسعى نحو خلق بيئة عمل صحية لهم.

## 2.6.2 الدراسات الأجنبية

**دراسة (Qamar&Soomro, 2025) بعنوان: تأثير القيادة الخدمية على التميز في الخدمة: الدور الوسيط لـ PsyCap كمورد شخصي والدور الداعم للضمير، وتهدف إلى التحقق مما إذا كانت القيادة الخدمية تتنبأ بالتميز في الخدمة لموظفي البنوك من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي (PsyCap). كما تختبر الدور العازل للضمير في تعزيز التميز في الخدمة، وتستخدم الدراسة البيانات التي تم جمعها من 224 موظفًا في البنك. تم استخدام إحصاءات SPSS وjamovi لتحليل البيانات، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين القيادة الخدمية والتميز في الخدمة وPsyCap. ظهر PsyCap كوسيط، وخفف الضمير العلاقة بين القيادة الخدمية والتميز في الخدمة، وتسلط النتائج الضوء على الآثار المهمة للممارسين التنظيميين. نظرًا لأن القيادة الخدمية تؤدي إلى التميز في الخدمة، يجب على الممارسين التفكير في تبني القيادة الخدمية على كل مستوى تنظيمي. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة الخدمية تعزيز PsyCap لدى المتابعين لخلق التميز في الخدمة. يجب على المنظمات استخدام برامج تدريبية مخصصة وتدخلات تطوير لتعزيز التميز في الخدمة.**

**دراسة (Khan et al., 2024) بعنوان: القيادة الخدمية وأداء الموظفين: منظور التنظيم وهيكل المعلومات، تفحص الدراسة المعتدل للترابط بين المهام وعدم التماثل في المعلومات على العلاقة بين القيادة الخدمية وأداء الموظفين للمهام. تم جمع البيانات متعددة المصادر باستخدام مسحين مستقلين من 475 موظفًا و98 مشرفًا يعملون في منظمات قطاع الخدمات. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار القياس والنماذج المفترضة. أظهرت النتائج أن القيادة الخدمية أثرت بشكل إيجابي على أداء الموظفين للمهام، والذي تم تعديله بشكل أكبر من خلال الترابط بين المهام وعدم التماثل في المعلومات.**

دراسة (Alipio et al., 2023) بعنوان: القيادة الخدمية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. المشكلات والآفاق في الإدارة، تهدف إلى تحليل تأثير القيادة الخدمية على الأداء التنظيمي بوساطة الثقافة التنظيمية مع التركيز على الموظفين الإداريين في بيرو. وهي تستخدم نهجًا كميًا وتصميمًا غير تجريبي. تم الحصول على البيانات بشكل عرضي من 465 عضوًا في النقابة - موظفًا إداريًا من خلال مسح افتراضي باستخدام استبيان من نوع ليكرت مكون من 20 بندًا، للتحقق من امتثال البيانات للافتراضات الأساسية. لمعالجة البيانات، تم اختيار برنامج SPSS AMOS، وإخضاع البيانات لتحليل العوامل التأكيدية واستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات المقترحة. تظهر النتائج أنه بالنسبة للموظفين الإداريين، تتوسط الثقافة التنظيمية جزئيًا تأثير القيادة الخدمية على الأداء التنظيمي عند  $0.127$ . بينما تؤثر القيادة الخدمية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي ( $\beta = 0.341$ ,  $p < 0.01$ )، فإنها تؤثر أيضًا بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية ( $\beta = 0.492$ ,  $p < 0.01$ ). علاوة على ذلك، تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي ( $\beta = 0.262$ ,  $p < 0.01$ ). وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة الخدمية في أداء المنظمات. كما تقدم أدلة تؤكد أن الثقافة التنظيمية أساسية في تفسير هذا التأثير، وبالتالي سد فجوة البحث.

دراسة (Wesevich, 2022) بعنوان: تأثير القيادة الخدمية على الأداء التنظيمي، ركزت الدراسات النوعية هذه على نهج القيادة المعاصر والقيادة الخدمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وقد أقر الباحثون بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الخدمية والأداء التنظيمي. وتؤكد دراسة الحالة النوعية هذه الأبحاث الحالية واستندت في المقام الأول إلى بيانات المقابلات من 26 فردًا عبر خمس شركات في قطاع النفط والغاز، وبيانات المسح من 51 مشاركًا، ومراجعة الوثائق المتاحة للجمهور. القيادة الخدمية هي أسلوب قيادة فعال يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من منظور الثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين، واستراتيجية العمل. يؤثر القادة الخدميون على هذا التأثير من خلال تمكين الموظفين ومحاسبتهم، وخلق شعور بالمجتمع داخل منظماتهم، وإعطاء الأولوية لمساعدة المتابعين على النمو والنجاح، والحفاظ على أخلاقيات العمل والنزاهة المناسبة، والالتزام بالقيم الأساسية بغض النظر عن الأبعاد الثقافية الوطنية، ووضع المزيد من التركيز على التنوع والشمول والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

دراسة (Abbas et al., 2021) بعنوان: القيادة الخدمية: خيار استراتيجي للأداء التنظيمي. مناقشة تجريبية من باكستان، تهدف الدراسة التجريبية إلى مناقشة بناء الرغبة الشخصية المتأصلة في الخدمة، واستراتيجيات الإدارة الذاتية الناجحة للأداء الفعال والمستدام، والتطورات التنظيمية في التعليم العالي. وقد تم تصور الغريزة الطبيعية لخدمة احتياجات الآخرين أولاً ونمذجتها علمياً لتحقيق نتائج تنظيمية في سياق معاهد التعليم العالي الباكستانية. وتم الحصول على البيانات من خلال أخذ عينات عشوائية من القطاعين العام والخاص. وعلاوة على ذلك، تم استخدام PLS Smart 3.0 لإجراء تحليل إحصائي. وكشفت النتائج أن القيادة الخدمية تتنبأ بالأداء التنظيمي فقط من خلال نتيجتين مرغوبتين تم اختبارهما افتراضياً. وقد تم تقديم مناقشة ثاقبة للنتائج الإحصائية والاستنتاجات الرئيسية والآثار العملية والنظرية.

دراسة (Alafeshat&Aboud, 2019) بعنوان: أسلوب القيادة الخادمة وممارسات نظام العمل عالي الأداء: الطريق إلى صناعة طيران أردنية مستدامة، هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط لمشاركة الموظفين في علاقة القيادة الخادمة بالأداء التنظيمي، وقد وزع الباحثون استبياناً على 277 مشاركاً يعملون في قطاع الطيران الخاص. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين مرتبطة بشكل إيجابي برضا الموظفين والاحتفاظ بالموظفين. وأشارت النتائج إلى أن مشاركة الموظفين تتوسط جزئياً علاقات القيادة الخادمة برضا الموظفين والاحتفاظ بالموظفين.

### 2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا المجال أهمية كبيرة للقيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات والمؤسسات، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية، والدوائر الحكومية، والمستشفيات، والجامعات، والمؤسسات التعليمية. على الرغم من التباين في سياقات البحث، فإن هناك قواسم مشتركة تبرز بين هذه الدراسات حول تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي والتنظيمي، وأثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: أشارت دراسة (Qamar&Soomro, 2023) إلى الدور المهم للقيادة الخدمية في تعزيز التميز في الخدمة لدى موظفي البنوك، حيث أكدت على العلاقة الإيجابية بين القيادة الخدمية ورأس المال النفسي (PsyCap) الذي بدوره يؤثر على التميز في

الخدمة. كما أظهرت الدراسة أن الضمير يلعب دورًا عازلاً يعزز العلاقة بين القيادة الخدمية والتميز في الخدمة. النتائج تدعو إلى تبني القيادة الخدمية على جميع المستويات التنظيمية مع التركيز على برامج التدريب والتطوير لتعزيز رأس المال النفسي ورفع مستوى التميز في الخدمة.

على النحو ذاته، أوضحت دراسة (Wesevich, 2022) أن القيادة الخدمية تؤثر إيجابًا على الأداء التنظيمي من خلال تمكين الموظفين، خلق شعور بالمجتمع داخل المنظمة، والحفاظ على النزاهة والقيم الأساسية. أكدت هذه الدراسة النوعية، التي استندت إلى بيانات من قطاع النفط والغاز، أن القيادة الخدمية تعزز الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية القيادة الخدمية كأداة فعالة لتحفيز الأداء التنظيمي في سياقات مختلفة.

القيادة الخادمة والأداء السياقي: دراسة (يوسف وآخرون، 2024) ركزت على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي في المنظمات غير الحكومية بمدينة المنيا، حيث توصلت إلى أن القيادة الخادمة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء السياقي. وقد أشارت الدراسة إلى أن بعض أبعاد القيادة مثل "وضع المرؤوسين أولاً" و"التعامل الأخلاقي" و"التمكين" تؤثر بشكل إيجابي على الأداء السياقي. هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسة (العبادلة، 2022) التي أكدت أن القيادة الخادمة تحسن الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية، وهو ما يعزز الفكرة أن القيادة التي تركز على خدمة الآخرين تساهم في رفع الأداء التنظيمي في مختلف السياقات.

القيادة الخادمة في القطاع الصحي: في دراسة (أبو الدهب، 2017) التي تناولت تأثير القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي في المستشفيات الحكومية، تم التأكيد على أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من "التهكم التنظيمي". هذا يشير إلى أن سلوكيات القيادة الإيجابية مثل التمكين والتعامل الأخلاقي يمكن أن تقلل من التهكم التنظيمي، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام. وهي نتيجة تتفق مع ما أظهرته دراسات أخرى حول أهمية السلوكيات القيادية في تحسين بيئة العمل وتقليل المشكلات الداخلية.

الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي: على الرغم من أن بعض الدراسات ركزت على القيادة الخادمة، فإن هناك دراسات أخرى تناولت الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي، مثل دراسة (الورقي وآخرون، 2023) التي أكدت على أهمية الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء

التنظيمي في المؤسسات الحكومية. كذلك، دراسة (ابن مارني والبوسعيدي، 2019) التي أوضحت أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مثل الرؤية والاستشراف والإبداع، تساهم في تحسين أداء الضباط في المؤسسات المالية. يتبين أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير الأداء التنظيمي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التفكير بعيد المدى واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

التكامل بين القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي: على الرغم من أن بعض الدراسات تركز على كل من القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي بشكل منفصل، إلا أن الجمع بينهما قد يكون ذا تأثير أكبر في تحسين الأداء التنظيمي. مثلاً، دراسة (حسن وآخرون، 2021) التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية أظهرت تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي. من هنا، يمكن أن تكون القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي متكاملين في تعزيز الأداء التنظيمي. حيث تُمكن القيادة الخادمة الموظفين من تبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات وزيادة الفعالية.

التباين في النتائج والبيئات التنظيمية: على الرغم من الاتفاق في النتائج الرئيسية حول تأثير القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، تظل هناك اختلافات في النتائج بناءً على بيئات العمل المختلفة. ففي بعض الحالات، يظهر أن تأثير القيادة الخادمة يرتبط بشكل كبير مع التقليل من التهكم التنظيمي أو تحسين العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بينما في بيئات أخرى قد يكون الذكاء الاستراتيجي هو العامل الأكثر تأثيراً. هذا يشير إلى أهمية السياق التنظيمي والثقافة المؤسسية في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي عبر مجالات متنوعة. ولكن هناك حاجة لدراسات إضافية لاستكشاف كيفية تأثير هذين المتغيرين بشكل مشترك على الأداء التنظيمي في مؤسسات ذات بيئات تنظيمية مختلفة، وكذلك دراسة الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي في أجهزة معينة، مثل الأجهزة الأمنية، لضمان تحقيق أفضل النتائج التنظيمية.

#### **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميزها وأهميتها**

لقد تناولت الدراسات السابقة العديد من الموضوعات المرتبطة بالقيادة الخادمة، الذكاء الاستراتيجي، وتميّز الأداء التنظيمي، سواء بشكل منفصل أو من خلال دراسة العلاقات الثنائية بينها. ومع ذلك،



فإن الدراسة الحالية جاءت لتسد فجوة معرفية مهمة من خلال دمج هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد، واختبار دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي، وضمن سياق أمني حساس كجهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وهو ما يجعلها دراسة نوعية ومتفردة في طابعها.

### **أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة تمثلت في:**

تأكيد معظم الدراسات السابقة على الدور الإيجابي للقيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الالتزام الوظيفي.

الإشارة إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تمكين القادة من اتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر على أداء المؤسسات.

اعتماد أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### **أما أوجه الاختلاف والتميز في الدراسة الحالية فتتجلى في:**

تركيزها على البيئة الأمنية الفلسطينية، وتحديدًا على جهاز المخابرات، وهي بيئة قلما تم تناولها في الدراسات الإدارية والأكاديمية السابقة.

إدراج الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، وهو توجه بحثي نادر في الأدبيات العربية وخصوصًا في السياقات الأمنية.

شمول النموذج النظري لأبعاد فرعية دقيقة في كل من المتغيرات الثلاثة، ما أعطى الدراسة عمقا تحليليا إضافيا.

مساهمتها في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق العملي على مستوى القيادات الأمنية العليا.

### **أهمية الدراسة الحالية تكمن في:**

الأهمية النظرية: إثراء الأدبيات العلمية بمجال القيادة والإدارة الاستراتيجية في السياقات الأمنية، وطرح نموذج نظري جديد يعكس التفاعل بين أنماط القيادة الحديثة والقدرات الاستراتيجية التنظيمية.

الأهمية العملية: تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد صناع القرار في جهاز المخابرات على تعزيز أساليب القيادة وتطوير الكفاءات الاستراتيجية وتحقيق التميز في الأداء، بما يخدم المصلحة الأمنية والوطنية.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.5.1 صدق أداة الدراسة

3.5.2 ثبات أداة الدراسة

3.6 خطوات تطبيق الدراسة

3.7 متغيرات الدراسة

3.8 المعالجة الإحصائية

3.9 مفتاح تصحيح المقياس

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1 مقدمة:

تتأول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط في الأجهزة الأمنية/ جهاز المخابرات في محافظة الخليل والبالغ عددهم (320) ضابط وضابطة (الإدارة العامة للمخابرات في الخليل).

#### 3.4 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (175) ضابط وضابطة من الضباط في جهاز المخابرات في محافظة الخليل، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، والجدول رقم (3.1) يبين خصائص العينة الديموغرافية: تم من خلال حسابها على تقنية Sample Size Calculation

## Sample Size Calculator

### Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

#### Result



Sample size: **177**

This means 177 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within  $\pm 5\%$  of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ?	95%	▼
Margin of Error: ?	5	%
Population Proportion: ?	50	% Use 50% if not sure
Population Size: ?	325	Leave blank if unlimited population size.
<b>Calculate</b> ▶		Clear

### جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0	%74.3	130	ذكر	الجنس
	%25.7	45	أنثى	
4	%19.9	34	دبلوم	المؤهل العلمي
	%57.3	98	بكالوريوس	
	%22.8	39	ماجستير فأعلى	
1	%16.7	29	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	%15.5	27	من 5-10 سنوات	
	%13.8	24	من 10-15 سنوات	
	%54	94	15 سنة فاكثر	
6	%43.8	74	نقيب	الرتبة
	%20.7	35	رائد	
	%20.7	35	مقدم	
	%14.8	25	عقيد فأعلى	

### 3.5 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من دراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين: حيث أحتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة).

وتكون القسم الثاني من (87) فقرة موزعة على ثلاث متغيرات لقياس واقع الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي لدى الأجهزة الأمنية (جهاز المخابرات)، حيث تكون المتغير المستقل من (41) فقرة تقيس واقع القيادة الخادمة لدى جهاز المخابرات الفلسطيني، مقسمة على خمس أبعاد وعلى النحو التالي:

**البعد الأول:** يتكون من (8) فقرات تقيس المهارات التصورية (التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني).

**البعد الثاني:** يتكون من (10) فقرات تقيس: الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً) .

**البعد الثالث:** يتكون من (8) فقرات تقيس المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني) .

**البعد الرابع:** يتكون من (8) فقرات تقيس مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح.

**البعد الخامس:** يتكون من (7) فقرات تقيس السلوك الأخلاقي.

وتكون التغير الوسيط من (25) فقرة تقيس الذكاء الاستراتيجي لدى جهاز المخابرات الفلسطيني، مقسمة على خمس أبعاد وعلى النحو التالي:

**البعد الأول:** يتكون من (5) فقرات تقيس الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني.

**البعد الثاني:** يتكون من (5) فقرات تقيس الاستشراف المستقبلي.

**البعد الثالث:** يتكون من (5) فقرات تقيس التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني.

**البعد الرابع:** يتكون من (5) فقرات تقيس الشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية).

**البعد الخامس:** يتكون من (5) فقرات تقيس التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني.

بينما تكون المتغير التابع من (21) فقرة جميعها تشترك في قياس واقع تميز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني.

### 3.5.1 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما هو موضح في ملحق رقم (3)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.2) والجدول (3.3).

**جدول (3.2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات**

**أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع القيادة الخادمة لدى جهاز المخابرات الفلسطيني**

المعالجة الوجدانية		الرقم	الإيثار		الرقم	المهارات التصورية		الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.000	0.641**	.1	0.000	0.645**	.1	0.000	0.455**	.1
0.000	0.629**	.2	0.000	0.620**	.2	0.000	0.606**	.2
0.000	0.674**	.3	0.000	0.663**	.3	0.000	0.665**	.3
0.000	0.616**	.4	0.000	0.713**	.4	0.000	0.642**	.4
0.000	0.783**	.5	0.000	0.606**	.5	0.000	0.635**	.5
0.000	0.620**	.6	0.000	0.669**	.6	0.000	0.728**	.6
0.000	0.645**	.7	0.000	0.703**	.7	0.000	0.690**	.7
0.000	0.673**	.8	0.000	0.709**	.8	0.000	0.653**	.8
			0.000	0.740**	.9			
			0.000	0.682**	.10			

السلوك الأخلاقي		الرقم	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح		الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.000	0.707**	.1	0.000	0.741**	.1
0.000	0.660**	.2	0.000	0.697**	.2
0.000	0.632**	.3	0.000	0.727**	.3
0.000	0.642**	.4	0.000	0.619**	.4
0.000	0.659**	.5	0.000	0.742**	.5
0.000	0.679**	.6	0.000	0.667**	.6
0.000	0.565**	.7	0.000	0.750**	.7
			0.000	0.686**	.8

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة واقع القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات الفلسطيني ، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة

الدراسة مع الدرجة الكلية الذكاء الاستراتيجي

التفكير النظامي		الرقم	الاستشراف المستقبلي		الرقم	الرؤية المستقبلية		الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.000	0.669**	.1	0.000	0.716**	.1	0.000	0.722**	.1
0.000	0.625**	.2	0.000	0.704**	.2	0.000	0.718**	.2
0.000	0.683**	.3	0.000	0.683**	.3	0.000	0.673**	.3
0.000	0.763**	.4	0.000	0.735**	.4	0.000	0.722**	.4
0.000	0.701**	.5	0.000	0.721**	.5	0.000	0.687**	.5



التحفيز وتعزيز الدافعية		الرقم	شراكة مع المؤسسات الداخلية والخارجية		الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.000	0.684**		0.000	0.657**	.1
0.000	0.668**		0.000	0.571**	.2
0.000	0.591**		0.000	0.663**	.3
0.000	0.605**		0.000	0.614**	.4
0.000	0.575**		0.000	0.551**	.5

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات الفلسطيني، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لتمييز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني

		الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	
0.002	0.615**	.1
0.000	0.680**	.2
0.015	0.703**	.3
0.002	0.784**	.4
0.000	0.649**	.5
0.000	0.673**	.6
0.000	0.719**	.7
0.000	0.671**	.8
0.000	0.582**	.9
0.000	0.676**	.10
0.000	0.672**	.11
0.000	0.725**	.12
0.000	0.659**	.13
0.000	0.665**	.14
0.000	0.755**	.15
0.000	0.686**	.16

0.000	0.575**	.17
0.000	0.676**	.18
0.000	0.695**	.19
0.000	0.692**	.20
0.000	0.692**	.21

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة تميز الأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات الفلسطيني، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3.5.2 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.5).

جدول (3.5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا	
<b>واقع القيادة الخادمة</b>			
1	المهارات التصورية(التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني)	8	0.861
2	الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً)	10	0.902
3	المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني)	8	0.868
4	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	8	0.893
5	السلوك الأخلاقي	7	0.863
<b>الدرجة الكلية لواقع القيادة الخادمة</b>			
<b>الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات الفلسطيني</b>			
1	الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني	5	0.852
2	الاستشراف المستقبلي	5	0.849

قيمة ألفا	عدد الفقرات	البيان	
0.805	5	التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني	البعد الثالث
0.804	5	الشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)	البعد الرابع
0.778	5	التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني	البعد الخامس
<b>0.948</b>	<b>25</b>	<b>الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات الفلسطيني</b>	
<b>تميز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني</b>			
<b>0.941</b>	<b>21</b>	<b>الدرجة الكلية لتمييز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني</b>	
<b>0.983</b>	<b>87</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة الثبات للدرجة الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (98.3%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً لأغراض البحث العلمي ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة

### 3.6 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع الدكتور المشرف والذي تمثل في " الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات أنموذجاً.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعمل استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مجموعة من الضباط في الأجهزة الأمنية (جهاز المخابرات).
3. قام أفراد عينة الدراسة بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمع الاستبانات وتعبئتها على الكمبيوتر حيث تم تحويل الردود على شكل ملف اكسل وقد بلغ عدد الردود (175) استجابة.
4. قام الباحث بتسليم ملف الردود للمحل الإحصائي لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها.

### 3.7 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصورية، الإيثار، السلوك الأخلاقي، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، المعالجة الوجدانية)

**المتغير التابع:** تميز الأداء التنظيمي (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)

**المتغير الوسيط:** الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، (أطلاقاً = 1)، (نادراً = 2)، (أحياناً = 3)، (غالباً = 4)، (دائماً = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمس نقاط للكبيرة من (1 - 5)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجاباتالمبحوثين، أي كلما زادت الدرجة كلما ارتفعت درجة الذكاء الاستراتيجي و القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في الأجهزة الأمنية (جهاز المخابرات)

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وتم فحص الفرضيات من خلال الاختبارات التالية وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS:

- اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression)
- اختبار(ت)للعيناتالمستقلة (Independent-Samples T Test)
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)
- اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية

### 3.9 مفتاح تصحيح المقياس:

لأغراض تفسير النتائج تم اعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية التي تظهر في جدول

رقم (3.6):

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (غير موافق)، ودرجة واحدة عندما يجيب (غير موافق بشدة).

وقد تم تقسيم طول المقياس إلى خمس فئات؛ لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات أنموذجاً، وتم حساب فئات المقياس كما هو موضح في الآتي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

$$\text{عدد الفئات} = 5$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$0.80 = 5 \div 4 =$$

تم إضافة طول الفئة (0.80) للحدود الدنيا للفئات للحصول على فئات المتوسطات الحسابية

جدول (3.6): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
مرتفعة	4.20 - 3.41
مرتفعة جداً	5.00 - 4.21

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

4.3 اختبار وفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

#### 4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

##### 4.2.1 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لتطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

**جدول (4.1): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه**

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المهارات التصورية(التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني)	3.80	0.775	1	مرتفعة
2	الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً)	63.5	0.839	4	مرتفعة
3	المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني)	3.55	0.838	3	مرتفعة
4	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	3.60	0.887	2	مرتفعة
5	السلوك الأخلاقي	793.	0.832	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.65	0.759	—	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.759) وبدرجة موافقة مرتفعة ، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات (المهارات التصورية) (التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني)، الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً)، المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني)، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) ما بين (3.56-3.80) من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وجميعها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

**البعد الأول:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (المهارات التصورية) (التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة (المهارات التصورية)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.2).

**جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة (المهارات التصورية)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q1	يتمتع قادة الجهاز بقدرة عالية على تحليل البيانات الأمنية لاتخاذ قرارات دقيقة بناءً عليها.	4.20	0.864	مرتفعة
2	q2	يمتلك قادة الجهاز رؤية بعيدة المدى لكيفية تطوير جهاز المخابرات لمواكبة التهديدات الأمنية المستقبلية.	3.97	0.999	مرتفعة
3	q4	يُظهر قادة الجهاز قدرة استثنائية على التنبؤ بالمخاطر الأمنية قبل وقوعها.	3.79	1.141	مرتفعة
4	q8	يتعامل قادة الجهاز بفعالية مع الأزمات الأمنية غير المتوقعة من خلال وضع الخطط الاستباقية.	3.78	1.214	مرتفعة
5	q5	يسعد قادة الجهاز إلى تطوير حلول متقدمة لمعالجة القضايا الأمنية المعقدة.	3.75	1.110	مرتفعة
6	q3	يحرص قادة الجهاز على استخدام أحدث تقنيات التحليل الاستخباري لتعزيز عملية صنع القرار.	3.74	0.988	مرتفعة



مرتفعة	1.152	3.66	يضعفادة الجهاز خططاً استراتيجية تهدف إلى تحييد التهديدات الأمنية بأساليب ذكية غير تقليدية.	q6	7
مرتفعة	1.202	3.54	يحرص قادة الجهاز على تطوير مهارات الاستشراق الأمني لدى الضباط.	q7	8
مرتفعة	0.773	3.80	الدرجة الكليةالمهارات التصويرية		

نلاحظ من الجدول رقم (4.2) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية القيادة الخادمة (المهارات التصويرية) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.773).

وجاءت أهم مظاهر القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (المهارات التصويرية)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يتمتعادة الجهاز بقدرة عالية على تحليل البيانات الأمنية لاتخاذ قرارات دقيقة بناءً عليها). بمتوسط حسابي (4.20) مع انحراف معياري (0.864)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يملكقادة الجهاز رؤية بعيدة المدى لكيفية تطوير جهاز المخابرات لمواكبة التهديدات الأمنية المستقبلية). بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.999)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يُظهرقادة الجهاز قدرة استثنائية على التنبؤ بالمخاطر الأمنية قبل وقوعها). بمتوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (1.141).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (7) والتي نصت على (يحرص قادة الجهاز على تطوير مهارات الاستشراق الأمني لدى الضباط). بمتوسط حسابي (3.54) مع انحراف معياري (1.202)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يضعفادة الجهاز خططاً استراتيجية تهدف إلى تحييد التهديدات الأمنية بأساليب ذكية غير تقليدية). بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (1.152).

**البعد الثاني:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (الإيثار)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية الإيثار، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

**جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية الإيثار**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q16	يُظهر قادة الجهاز إحساساً قوياً بالمسؤولية الأخلاقية لخدمة الضباط	3.69	1.118	مرتفعة
2	q14	يحرص قادة الجهاز أن تُتخذ القرارات بناء على الصالح العام وليس بدافع المصلحة الشخصية.	3.66	1.143	مرتفعة
3	q17	يعزز قادة الجهاز بيئة عمل يتم فيها تقدير الإيثار مع التشجيع عليه.	3.64	1.094	مرتفعة
4	q15	يبدل قادة الجهاز جهداً يتجاوز مسؤولياتهم الرسمية لمساعدة الضباط في أوقات الحاجة.	3.63	1.100	مرتفعة
5	q13	يقوم قادة الجهاز بممارسات لدعم الضباط دون توقع مقابل.	3.63	1.111	مرتفعة
6	q12	يهتم قادة الجهاز بتحقيق النمو المهني للضباط.	3.62	1.153	مرتفعة
7	q18	يعزز قادة الجهاز ثقافة التعاون بين الضباط لضمان تنفيذ المهام الأمنية بكفاءة.	3.62	1.187	مرتفعة
8	q9	يعطي قادة الجهاز الأولوية لاحتياجات الضباط قبل مصلحتهم الشخصية.	3.55	1.272	مرتفعة
9	q11	يشجع قادة الجهاز ثقافة العطاء (مع نكران الذات) بين الضباط.	3.44	1.148	مرتفعة
10	q10	يضحيق قادة الجهاز بالمكاسب الشخصية لدعم الضباط	3.19	1.183	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية للإيثار</b>	<b>63.5</b>	<b>0.839</b>	<b>مرتفعة</b>

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للإيثار، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.56) مع انحراف معياري (0.839).

وجاءت أهم مظاهر القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الإيثار)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي نصت على (يُظهر قادة الجهاز إحساساً قوياً بالمسؤولية الأخلاقية لخدمة الضباط) بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (1.118)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) والتي نصت على (يحرص قادة الجهاز أن تتخذ القرارات بناء على الصالح العام وليس بدافع المصلحة الشخصية). بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (1.143)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (17) والتي نصت على (يعزز قادة الجهاز بيئة عمل يتم فيها تقدير الإيثار مع التشجيع عليه) بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (1.094).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يضحيق قادة الجهاز بالمكاسب الشخصية لدعم الضباط) بمتوسط حسابي (3.19) مع انحراف معياري (1.183)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (11) والتي نصت على (يشجع قادة الجهاز ثقافة العطاء (مع نكران الذات) بين الضباط. ) بمتوسط حسابي (3.44) مع انحراف معياري (1.148).

**البعد الثالث:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (المعالجة الوجدانية)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (المعالجة الوجدانية)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة من

ناحية المعالجة الوجدانية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q19	يولي قيادة الجهاز اهتماما خاصا للضباطن الذين يعملون في بيئات عالية التوتر.	3.76	1.098	مرتفعة
2	q22	يشجع قيادة الجهاز الضباط على طلب الدعم النفسي عند مواجهة تحديات تؤثر على أدائهم الأمني.	3.65	1.241	مرتفعة
3	q26	يُقدِّر قيادة الجهاز التضحيات التي يقدمها المنتسب ونمن خلال توفير الدعم اللازم لهم.	3.60	1.170	مرتفعة
4	q25	يسعد قيادة الجهاز إلى توفير بيئة عمل تتسم بالثقة، مما يشجع الضباط على مشاركة مخاوفهم دون خوف من العواقب.	3.54	1.163	مرتفعة
5	q20	يوفر قيادة الجهاز قنوات سرية آمنة للضباط لمناقشة التحديات المختلفة التي يواجهونها.	3.50	1.144	مرتفعة
6	q24	يدعم قيادة الجهاز الضباط الذين تعرضوا لضغوطات نفسية ناتجة عن أداء الواجب الأمني.	3.48	1.149	مرتفعة
7	q21	يحرص قيادة الجهاز على تقليل الضغوط النفسية المرتبطة بالمهام الأمنية المعقدة.	3.46	1.183	مرتفعة
8	q23	يتفهم قيادة الجهاز الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع التهديدات الأمنية الخطرة.	3.45	1.153	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية للمعالجة الوجدانية</b>	<b>3.55</b>	<b>0.838</b>	<b>مرتفعة</b>

نلاحظ من الجدول رقم (4.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للمعالجة الوجدانية، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.55) مع انحراف معياري (0.838).

وجاءت أهم مظاهر القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (المعالجة الوجدانية)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (19) والتي نصت على (يولي قيادة الجهاز اهتماما خاصا للضباطن الذين يعملون في بيئات عالية التوتر). بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (1.098)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (22)

والتي نصت على (يشجعقادة الجهاز الضباط على طلب الدعم النفسي عند مواجهة تحديات تؤثر على أدائهم الأمني). بمتوسط حسابي (3.65) مع انحراف معياري (1.241)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (26) والتي نصت على (يُقَدِّر قادة الجهاز التضحيات التي يقدمها المنتسبون من خلال توفير الدعم اللازم لهم). بمتوسط حسابي (3.60) مع انحراف معياري (1.170).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (23) والتي نصت على (يتفهمقادة الجهاز الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع التهديدات الأمنية الخطرة). بمتوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (1.153)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (21) والتي نصت على (يحرصقادة الجهاز على تقليل الضغوط النفسية المرتبطة بالمهام الأمنية المعقدة) بمتوسط حسابي (3.46) مع انحراف معياري (1.183).

**البعد الرابع:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

**جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (مساعدة الرؤوسين على النمو**

**والنجاح)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q27	يُخصصقادة الجهاز ما يلزم لتدريب الضباط على أحدث أساليب التحليل الأمني.	3.71	1.185	مرتفعة
2	q32	يوجهقادة الجهاز الضباط إلى بناء شبكات استخبارية فعالة لتعزيز القدرة على جمع المعلومات.	3.70	1.141	مرتفعة
3	q33	يشجعقادة الجهاز الضباط على متابعة التطورات الأمنية للاستفادة منها في تطوير أساليب العمل الاستخباري.	3.63	1.228	مرتفعة

مرتفعة	1.181	3.63	يوفر قادة الجهاز فرصا متقدمة للضباط لحضور برامج تدريبية متخصصة في مجالات الأمن.	q28	4
مرتفعة	1.118	3.61	يشجع قادة الجهاز الضباط على البحث والابتكار في مجال الاستخبارات والأمن الوطني.	q29	5
مرتفعة	1.216	3.56	يمنح قادة الجهاز الضباط الثقة لاتخاذ قرارات حاسمة في العمليات الأمنية الميدانية	q34	6
مرتفعة	1.149	3.53	يحرص قادة الجهاز على تطوير خطط تدريبية متجددة تواكب التحديات الأمنية المتغيرة.	q31	7
مرتفعة	1.176	3.42	يعمل قادة الجهاز على تمكين الضباط من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بأدواته التحليلية الحديثة في العمل الاستخباري.	q30	8
مرتفعة	0.887	3.60	الدرجة الكلية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح		

نلاحظ من الجدول رقم (4.5) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.60) مع انحراف معياري (0.887).

وجاءت أهم مظاهر القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (27) والتي نصت على (يُخصص قادة الجهاز ما يلزم لتدريب الضباط على أحدث أساليب التحليل الأمني) بمتوسط حسابي (3.71) مع انحراف معياري (1.185)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (32) والتي نصت على (يوجه قادة الجهاز الضباط إلى بناء شبكات استخباراتية فعالة لتعزيز القدرة على جمع المعلومات) بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (1.141)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (33) والتي نصت على (يشجع قادة الجهاز الضباط على متابعة التطورات الأمنية للاستفادة منها في تطوير أساليب العمل الاستخباري). بمتوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري (1.228).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (30) والتي نصت على (يعمل قادة الجهاز على تمكين الضباط من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بأدواته التحليلية الحديثة في العمل الاستخباري). بمتوسط حسابي (3.42) مع انحراف معياري (1.176)، وجاءت بالمرتبة قبل

الأخيرة الفقرة رقم (31) والتي نصت على (يحرص قادة الجهاز على تطوير خطط تدريبية متجددة تواكب التحديات الأمنية المتغيرة). بمتوسط حسابي (3.53) مع انحراف معياري (1.149).

**البعد الخامس:** ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (السلوك الأخلاقي)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (السلوك الأخلاقي)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.6).

**جدول (4.6): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (السلوك الأخلاقي)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q37	يُحاسب قادة الجهاز الضباط عند حدوث أي انتهاكات (أخلاقية أو مهنية) لضمان بيئة أمنية نظيفة.	3.98	1.034	مرتفعة
2	q36	يرفض قادة الجهاز أي تجاوزات (قانونية أو أخلاقية) في العمل الأمني.	3.91	1.166	مرتفعة
3	q38	يحافظ قادة الجهاز على سرية المعلومات الأمنية وفقاً للمعايير المهنية.	3.90	1.138	مرتفعة
4	q41	يحرص قادة الجهاز على أن تتماشى العمليات الأمنية مع المعايير الأخلاقية لخدمة الشعب الفلسطيني	3.80	1.145	مرتفعة
5	q40	يعزز قادة الجهاز ثقافة المساءلة لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.	3.69	1.134	مرتفعة
6	q35	يلتزم قادة الجهاز بمعايير الحوكمة (كالنزاهة والشفافية...) في جميع القرارات الأمنية	3.67	1.111	مرتفعة
7	q39	يحرص قادة الجهاز على تطبيق مبادئ العدالة داخل الجهاز الأمني.	3.64	1.130	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية للسلوك الأخلاقي</b>	<b>3.79</b>	<b>0.832</b>	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.6) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للسلوك الأخلاقي، جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.832). وجاءت أهم مظاهر القيادة الخادمة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (السلوك الأخلاقي)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (37) والتي نصت على (يُحاسب قادة الجهاز الضباط عند حدوث أي انتهاكات (أخلاقية أو مهنية) لضمان بيئة أمنية نظيفة) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (1.034)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (36) والتي نصت على (يرفض قادة الجهاز أي تجاوزات (قانونية أو أخلاقية) في العمل الأمني). بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (1.166)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (38) والتي نصت على (يحافظ قادة الجهاز على سرية المعلومات الأمنية وفقا للمعايير المهنية). بمتوسط حسابي (3.90) مع انحراف معياري (1.138).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (39) والتي نصت على (يحرص قادة الجهاز على تطبيق مبادئ العدالة داخل الجهاز الأمني). بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (1.130)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (35) والتي نصت على (يلتزم قادة الجهاز بمعايير الحوكمة (كالنزاهة والشفافية...) في جميع القرارات الأمنية) بمتوسط حسابي (3.67) مع انحراف معياري (1.111).

#### 4.2.2 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟ للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.7).



جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تميز الأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q75	يراعي المنتسبون الانضباط في المهام	3.95	1.060	مرتفعة
2	q69	ينجح قادة الجهاز في منع أو احتواء التهديدات الأمنية	3.90	1.045	مرتفعة
3	q67	ينجح قادة الجهاز في أعداد تقارير أمنية دقيقة قابلة للتنفيذ.	3.87	1.056	مرتفعة
4	q79	ينجح قادة الجهاز في التعامل بشكل فعال مع الشركاء.	3.85	1.116	مرتفعة
5	q73	يتعامل قادة الجهاز مع المعلومات المصنفة "سرية" وفقاً لبروتوكولات واضحة	3.81	1.060	مرتفعة
6	q68	ينجح قادة الجهاز في إيصال التقارير الأمنية في الوقت المناسب.	3.79	.973	مرتفعة
7	q81	تأخذ التقييمات الأمنية في الاعتبار المخاطر الأمنية طويلة المدى.	3.75	1.057	مرتفعة
8	q74	يحرص قادة الجهاز على تحديث استراتيجيات تقييم المخاطر الأمنية.	3.69	1.133	مرتفعة
9	q71	ينجح قادة الجهاز في تنفيذ عمليات المراقبة والاستطلاع بدقة.	3.69	1.055	مرتفعة
10	q72	ينجح قادة الجهاز في الاستجابة بشكل فعال للأزمات والمخاطر الأمنية.	3.67	1.095	مرتفعة
11	q80	هناك آليات فعالة لإعادة تخصيص موارد الجهاز خلال الأزمات	3.66	1.081	مرتفعة
12	q76	يوجد نظام قوي في الجهاز لتقييم نجاح المهام الأمنية.	3.65	1.144	مرتفعة
13	q78	ينجح قادة الجهاز في تدريب الضباط على الاستجابة بمرونة للتهديدات غير المتوقعة.	3.65	1.119	مرتفعة
14	q70	تدابير مكافحة التجسس فعالة في حماية المعلومات الحساسة.	3.63	1.137	مرتفعة

مرتفعة	1.289	3.62	تدابير الأمن السيبراني في الجهاز قادرة على حماية البنية التحتية الأمنية	q83	15
مرتفعة	1.254	3.61	نجاح قادة الجهاز في الاستفادة من قنوات الاتصال المشفرة بشكل فعال.	q87	16
مرتفعة	1.159	3.61	ينجح قادة الجهاز في دمج التخطيط الاستخباراتي مع استراتيجيات استشراف المستقبل.	q77	17
مرتفعة	1.211	3.55	نجاح قادة الجهاز في تأسيس وحدة استخبارات إلكترونية قوية لمكافحة التهديدات السيبرانية.	q85	18
مرتفعة	1.153	3.54	ينجح قادة الجهاز في بناء أنظمة مراقبة ورصد متطورة.	q84	19
مرتفعة	1.174	3.51	نجاح قادة الجهاز في تدريب الضباط على استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة.	q86	02
مرتفعة	1.203	3.47	يتم دمج قادة الجهاز الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في التحليل الاستخباراتي بفعالية.	q82	21
مرتفعة	<b>0.760</b>	<b>3.68</b>	<b>الدرجة الكلية لمستوى تميز الأداء</b>		

نلاحظ من الجدول رقم (4.7) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية لمستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.760).

وجاءت أهم مظاهر لمستوى تميز الأداء التنظيمي وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (75) والتي نصت على (يراعي المنتسبون الانضباط في المهام) بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (1.060)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (69) والتي نصت على (ينجح قادة الجهاز في منع أو احتواء التهديدات الأمنية) بمتوسط حسابي (3.90) مع انحراف معياري (1.045)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (67) والتي نصت على (ينجح قادة الجهاز في إعداد تقارير أمنية دقيقة قابلة للتنفيذ.) بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (1.056)، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (79) والتي نصت على (ينجح قادة الجهاز في التعامل بشكل فعال مع الشركاء.) بمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (1.116)، يليها بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (73) والتي نصت على (يتعامل قادة الجهاز

مع المعلومات المصنفة "سرية" وفقا لبروتوكولات واضحة) بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (1.060).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (82) والتي نصت على (يدمج قادة الجهاز الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في التحليل الاستخباراتي بفعالية) بمتوسط حسابي (3.47) مع انحراف معياري (1.203)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (86) والتي نصت على (نجاح قادة الجهاز في تدريب الضباط على استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة.) بمتوسط حسابي (3.51) مع انحراف معياري (1.174).

### 4.2.3 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لمستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (4.8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات

الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني	3.82	0.873	2	مرتفعة
2	الاستشراف المستقبلي	3.67	0.896	4	مرتفعة
3	التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني	3.70	0.815	3	مرتفعة
4	الشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)	3.89	0.799	1	مرتفعة
5	التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني	3.59	0.840	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.74	0.741	—	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.8) أن المتوسط الحسابي لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.741) وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني ، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني، الشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية ، التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني) ما بين (3.59-3.89) من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل ومعظمها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

**البعد الأول:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.9).

**جدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من ناحية**

**(الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q42	تعتمد قيادة الجهاز المخابرات الفلسطيني رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل.	3.99	1.080	مرتفعة
2	q44	تسعى قيادة الجهاز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق منهجية.	3.94	1.043	مرتفعة
3	q43	يتم تحديث رؤية الجهاز بما يتماشى مع التغيرات المحيطة (الأمنية والسياسية...).	3.80	1.099	مرتفعة
4	q46	تعكس الرؤية المستقبلية الأولويات الأمنية الوطنية.	3.73	1.180	مرتفعة
5	q45	تُترجم الرؤية المستقبلية للجهاز إلى برامج تنفيذية ملموسة.	3.66	1.101	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية للرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني</b>	<b>3.82</b>	<b>0.873</b>	<b>مرتفعة</b>

نلاحظ من الجدول رقم (4.9) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.873).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (42) والتي نصت على (تعتمد قيادة الجهاز المخابرات الفلسطيني رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل). بمتوسط حسابي (3.99) مع انحراف معياري (1.080)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (44) والتي نصت على (تسعى قيادة الجهاز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق منهجية). بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (1.043).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (45) والتي نصت على (تُترجم الرؤية المستقبلية للجهاز إلى برامج تنفيذية ملموسة). بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (1.101).

**البعد الثاني:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (الاستشراف المستقبلي)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الاستشراف المستقبلي)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.10).

**جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الاستشراف المستقبلي)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q47	تعتمد قيادة الجهاز على أدوات علمية لاستشراف المستقبل الأمني.	3.78	1.099	مرتفعة
2	q50	تستند قيادة الجهاز إلى بيانات موثوقة عند وضع السيناريوهات المستقبلية.	3.70	1.177	مرتفعة

مرتفعة	1.098	3.69	يتم استخدام تقنيات التحليل التنبؤي في التنبؤ بالتحديات الأمنية.	q49	3
مرتفعة	1.112	3.62	يتم وضع خطط بديلة لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.	q51	4
مرتفعة	1.183	3.61	يتم تحليل التهديدات المستقبلية المحتملة بشكل دوري.	q48	5
مرتفعة	<b>0.896</b>	<b>3.67</b>	<b>الدرجة الكلية للاستشراف المستقبلي</b>		

نلاحظ من الجدول رقم (4.10) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للاستشراف المستقبلي، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.67) مع انحراف معياري (0.896).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الاستشراف المستقبلي)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (47) والتي نصت على (تعتمد قيادة الجهاز على أدوات علمية لاستشراف المستقبل الأمني). بمتوسط حسابي (3.78) مع انحراف معياري (1.099)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (50) والتي نصت على (تستند قيادة الجهاز إلى بيانات موثوقة عند وضع السيناريوهات المستقبلية). بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (1.177).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (48) والتي نصت على (يتم تحليل التهديدات المستقبلية المحتملة بشكل دوري). بمتوسط حسابي (3.61) مع انحراف معياري (1.183).

**البعد الثالث:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (التفكير النظامي)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q56	يتم تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل المعلومات والتحليلات.	3.77	1.086	مرتفعة
2	q52	تتبنى قيادة الجهاز نهج التفكير النظامي في تحليل المشكلات.	3.73	1.132	مرتفعة
3	q53	يتم ربط القرارات الأمنية بتأثيراتها على مختلف القطاعات.	3.73	1.019	مرتفعة
4	q55	تعتمد قيادة الجهاز على فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشكلات المعقدة.	3.70	1.172	مرتفعة
5	q54	تتم دراسة التداخلات بين العوامل المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...) عند التخطيط.	3.62	1.021	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية التفكير النظامي في جهاز المخابرات الفلسطينية</b>					
			<b>3.70</b>	<b>0.815</b>	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.11) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية التفكير النظامي في جهاز المخابرات الفلسطينية، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.815).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطينية من ناحية (التفكير النظامي في جهاز المخابرات الفلسطينية)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (56) والتي نصت على (يتم تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل المعلومات والتحليلات). بمتوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (1.086)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (52) والتي نصت على (تتبنى قيادة الجهاز نهج التفكير النظامي في تحليل المشكلات) والفقرة رقم (53) والتي نصت على (يتم ربط القرارات الأمنية بتأثيراتها على مختلف القطاعات) بمتوسط حسابي (3.72) مع انحراف معياري (1.134).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (54) والتي نصت على (تتم دراسة التداخلات بين العوامل المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) عند التخطيط) بمتوسط حسابي (3.62) مع انحراف معياري (1.021).

**البعد الرابع:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (الشراكة) شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الشراكة) شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.12).

**جدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الشراكة)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q57	تحرص قيادة الجهاز على بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتعزيز الأمن.	3.97	1.066	مرتفعة
2	q58	تحقق قيادة الجهاز التعاون مع الأجهزة الأمنية الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.94	1.076	مرتفعة
3	q61	تحرص قيادة الجهاز على التعاون مع مؤسسات بحثية لتعزيز قدراته التحليلية.	3.89	0.993	مرتفعة
4	q60	تسهم الشراكات مع مؤسسات أخرى في تحسين قدرات الجهاز.	3.87	1.077	مرتفعة
5	q59	توجد آليات واضحة لتبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة.	3.83	1.122	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية للشراكة</b>	<b>3.89</b>	<b>0.799</b>	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.12) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.799).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (الشراكة)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (57) والتي نصت على



(تحرص قيادة الجهاز على بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتعزيز الأمن.) بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (1.066)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (58) والتي نصت على (تحقق قيادة الجهاز التعاون مع الأجهزة الأمنية الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.) بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (1.076).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (59) والتي نصت. (على توجد آليات واضحة لتبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة) بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (1.122).

**البعد الخامس:** ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه من ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني)؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.13).

**جدول (4.13): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الاستراتيجي من ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q64	يشعر منتسبو الجهاز بالفخر بأدوارهم الأمنية.	3.73	1.181	مرتفعة
2	q62	توفر قيادة الجهاز بيئة عمل تحفز على الإبداع لدى الضباط	3.70	1.142	مرتفعة
3	q65	يتم تشجيع ضباط الجهاز على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم المقترحات التطويرية.	3.59	1.155	مرتفعة
4	q63	يتم تقديم حوافز لتعزيز أداء ضباط الجهاز. (مادية و/أو معنوية).	3.52	1.154	مرتفعة

مرتفعة	1.143	3.45	يتم بشكل منتظم تقييم مستوى رضا ضباط الجهاز عن بيئة العمل بما فيها من تحفيز.	q66	5
مرتفعة	0.840	3.59	الدرجة الكلية التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني		

نلاحظ من الجدول رقم (4.13) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.59) مع انحراف معياري (0.840).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني)، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (64) والتي نصت على (يشعر منتسبو الجهاز بالفخر بأدوارهم الأمنية). بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (1.181)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (62) والتي نصت على (توفر قيادة الجهاز بيئة عمل تحفز على الإبداع لدى الضباط) بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (1.142).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (66) والتي نصت على (يتم بشكل منتظم تقييم مستوى رضا ضباط الجهاز عن بيئة العمل بما فيها من تحفيز) بمتوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (1.143).

#### 4.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وللإجابة على هذا التساؤل تم تحويله إلى فرضية كما يلي:

### الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>01</sub>)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) في الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحصتأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ( المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.14) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة بأبعادها على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.901	0.812	146.377			0.567		4.378	0.000
				المهارات التصويرية	0.062	0.065	1.040	0.300
				الإيثار	0.083	0.093	1.407	0.161
				المعالجة الوجدانية	0.093	0.105	1.520	0.130
				مساعدة المرؤوسين	0.269	0.322	4.341	0.000
				السلوك الاخلاقي	0.355	0.398	6.905	0.000

المتغير التابع: الذكاء الإستراتيجي قيمة (F) الجدولية = 2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.14) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة علنالذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي

بلغت (146.377) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.812) وهي تعني أن حوالي (81.2%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) لا تؤثر على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.130 – 0.300) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (1.040 – 1.520) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) قد بلغت (4.341 – 6.905) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.25)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتي بلغت (0.322) والتي تدل على أن التغير في مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الذكاء الإستراتيجي بنسبة (32.2%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.398) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الذكاء الإستراتيجي بنسبة (39.8%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، المهارات التصويرية، الإيثار) تؤثر على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

**H<sub>01a</sub>:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحصتأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ( المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.15) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
				-	0.326		1.632	0.104
				المهارات التصويرية	0.208	0.185	2.268	<b>0.025</b>
			0.000	الإيثار	-0.113	-0.109	-1.251	0.213
		71.527		المعالجة الوجدانية	0.150	0.144	1.597	0.112
		0.679		مساعدة المرؤوسين	0.214	0.217	2.238	<b>0.027</b>
		0.824		السلوك الاخلاقي	0.476	0.454	6.019	<b>0.000</b>

المتغير التابع: الرؤية المستقبلية      قيمة (F) الجدولية = 2.25      قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.15) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (71.527) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.679) وهي تعني أن حوالي (67%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر في تحقيق الرؤية المستقبلية.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، المعالجة الوجدانية) لا يؤثر في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.112 - 0.213) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (1.251—1.597) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.025 و 0.027 و 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (2.238 - 6.019) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974) وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند المهارات التصويرية والتي بلغت (0.185) والتي تدل على أن التغير في المهارات التصويرية بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (18.5%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح مقدار (0.217) والتي تدل على أن التغير في الإيثار بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (21.7%)، كذلك بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.454) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة

(45.4%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، المعالجة الوجدانية) على الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**H<sub>01b</sub>:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.16) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة بأبعادها على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.803	0.645	61.422	0.000	المهارات التصويرية	0.070	0.060	0.703	0.483
				الإيثار	0.079	0.074	0.808	0.420
				المعالجة الوجدانية	0.158	0.148	1.563	0.120
				مساعدة المرؤوسين	0.238	0.236	2.312	0.022
				السلوك الاخلاقي	0.387	0.359	4.533	0.000
					0.242		1.123	0.263

المتغير التابع: الاستشراف المستقبلي قيمة (F) الجدولية = 2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.16) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (61.422) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.645) وهي تعني أن حوالي (64.5%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر علماً بالاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) لا يؤثر على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.483 و 0.420 و 0.120) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (0.703-1.563) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.022 و 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) قد بلغت (2.312 - 4.533) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتي بلغت (0.236) والتي تدل على أن التغير في مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (23.6%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.359) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الاستشراف المستقبلي بنسبة (35.9%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية



البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، السلوك الاخلاقي) على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) تؤثر على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**H<sub>01c</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ( المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.17) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة بأبعادها في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
				-	0.577		3.198	0.002
			0.000	المهارات التصويرية	0.053	0.051	0.640	0.523
				الإيثار	0.064	0.066	0.787	0.433
				المعالجة الوجدانية	0.051	0.052	0.598	0.551
				مساعدة المرؤوسين	0.451	0.491	5.219	0.000
				السلوك الاخلاقي	0.236	0.241	3.293	0.001

المتغير التابع: التفكير النظمي      قيمة (F) الجدولية = 2.25      قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.17) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة في التفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (78.412) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.699) وهي تعني أن حوالي (69.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى التفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر علالتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) لا يؤثر علالتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.433 – 0.551) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (0.598 – 0.787) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر علالتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000 و 0.001) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) قد بلغت (3.293 و 5.219) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتي بلغت (0.491) والتي تدل على أن التغير في مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الذكاء الإستراتيجي بنسبة (49.1%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.241) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على التفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (24.1%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي)

علمالتفكير النظمي كأحد أبعادالذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، المهارات التصويرية، الإيثار) تؤثر علمالتفكير النظمي كأحد أبعادالذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**H<sub>01d</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحصتأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ( المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.18)نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة بأبعادها على تحقيقالشراكةكأحدأبعادالذكاء الإستراتيجي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.733 <sup>a</sup>	0.537	39.169	0.000		1.044		4.760	0.000
				المهارات التصويرية	0.136	0.132	1.343	0.181
				الإيثار	0.126	0.132	1.265	0.208
				المعالجة الوجدانية	0.032-	0.034-	0.315-	0.753
				مساعدة المرؤوسين	0.081	0.090	0.772	0.441
				السلوك الاخلاقي	0.451	0.470	5.189	<b>0.000</b>

المتغير التابع: الشراكة قيمة (F) الجدولية = 2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.18) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة علمتحقيق الشراكة كأحد أبعادالذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (39.169) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة

إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية ، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.537) وهي تعني أن حوالي (53.7%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) لا يؤثر على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.181 - 0.753) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (0.090-0.470) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة السلوك الاخلاقي) تؤثر على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) بلغت (5.189) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.470) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (47%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة (السلوك الاخلاقي) على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) تؤثر على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**H<sub>01e</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.19) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة بأبعادها على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.798	0.637			المهارات التصويرية	-0.157-	-0.145-	-1.669-	0.097
				الإيثار	0.257	0.257	2.780	<b>0.006</b>
				المعالجة الوجدانية	0.136	0.136	1.421	0.157
				مساعدة المرؤوسين	0.362	0.382	3.701	<b>0.000</b>
				السلوك الاخلاقي	0.223	0.221	2.751	<b>0.007</b>

المتغير التابع: التحفيز وتعزيز الدافعية قيمة (F) الجدولية = 2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.19) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (59.357) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.637)

وهي تعني أن حوالي (63.7%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، المهارات التصويرية) لا يؤثر على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.097 و 0.157) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) بلغت (1.421 و 1.669) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.006 و 0.000 و 0.007) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (2.751 - 3.701) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند الإيثار بمقدار (0.257) والتي تدل على أن التغير في الإيثار بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على التحفيز وتعزيز الدافعية بنسبة (25.7%)، كذلك بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتي بلغت (0.382) والتي تدل على أن التغير في مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (38.2%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.221) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسبة (22.1%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، المعالجة الوجدانية) تؤثر على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

#### 4.2.5 الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

للإجابة على السؤال السابق لا بد من الإجابة على الفرضية التالية:

#### الفرضية الرئيسية الثانية (2H):

الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>02</sub>): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a<0.05) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولمتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحصتأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ( المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (4.20)نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (4.20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة بأبعادها على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
				-	0.482		3.105	0.002
				المهارات التصويرية	0.187	0.190	2.608	0.010
				الإيثار	0.205	0.226	2.914	0.004
				المعالجة الوجدانية	0.095	0.105	1.306	<b>0.193</b>
				مساعدة المرؤوسين	0.139	0.162	1.867	<b>0.064</b>
				السلوك الاخلاقي	0.244	0.267	3.957	0.000

المتغير التابع: تميز الاداء التنظيمي قيمة (F) الجدولية =2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.20) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (98.008) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.744) وهي تعني أن حوالي (74.4%) من التغيرات التي تحدث في مستوى القيادة الخادمة هي التي تؤثر على مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) لا يؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية بين (0.064 – 0.193) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (1.867-1.306) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، السلوك الاخلاقي) تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.010 و 0.004 و 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (2.608 – 3.957) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) عند المهارات التصويرية والتي بلغت (0.190) والتي تدل على أن التغير في المهارات التصويرية بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (19%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند الإيثار مقدار (0.226) والتي تدل على أن التغير في الإيثار بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (22.6%)، كذلك بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند السلوك الاخلاقي والتي بلغت (0.267) والتي تدل على أن التغير في السلوك الاخلاقي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (26.7%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، السلوك الاخلاقي) على تميز الأداء التنظيمي في



جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

#### 4.2.6 الإجابة على السؤال الفرعي السادس:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

للإجابة على السؤال السابق يجب اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الرئيسية الثالثة (H<sub>03</sub>):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ويوضح الجدول (نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)).

**جدول (4.21):** نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
				-	0.374		2.681	0.008
				الرؤية المستقبلية	0.172	0.198	3.196	0.002
				الاستشراف المستقبلي	0.256	0.301	4.572	0.000
				التفكير النظمي	0.170	0.182	2.550	0.012
				الشراكة	0.063	0.066	1.327	0.186
				التحفيز و الدافعية	0.233	0.258	4.576	0.000

المتغير التابع: تميز الاداء التنظيمي قيمة (F) الجدولية = 2.25 قيمة (T) الجدولية = 1.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.21) إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (136.003) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.801) وهي تعني أن حوالي (80.1%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الذكاء الاستراتيجي هي التي تؤثر على مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى لم يتم دراستها والتي لها أثر عكسي الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن (الشراكة) كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لا تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.186) وهي أكبر من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) بلغت (1.327) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (1.974).

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، التحفيز وتعزيز الدافعية) تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002 و 0.012 و 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) تراوحت بين (2.550 - 4.576) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.974) وبالنظر إلى قيمة ( $\beta$ ) عند الرؤية المستقبلية والتي بلغت (0.198) والتي تدل على أن التغير في الرؤية المستقبلية بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (19.8%)، كما بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند الاستشراف المستقبلي مقدار (0.301) والتي تدل على أن التغير في الاستشراف المستقبلي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (30.1%)، كذلك بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند التفكير النظمي والتي بلغت (0.182) والتي تدل على أن التغير في التفكير النظمي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (18.2%)، و بلغت قيمة ( $\beta$ ) عند التحفيز وتعزيز الدافعية والتي بلغت (0.258) والتي تدل على أن التغير في التحفيز وتعزيز الدافعية بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (25.8%)، وعليه تم رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظامي، التحفيز وتعزيز الدافعية) على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه لا يوجد تأثير للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

### الإجابة على السؤال الرئيس

ما تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل الفرضية الرئيسية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

للإجابة على السؤال السابق تم إختبار الفرضيات والتأكد من مدى ملائمة البيانات لشروطين من شروط تحليل الانحدار المتعدد وهما درجة الارتباط الخطي المتعدد (multi co linearity) بين المتغيرات المستقلة وقد استخدم لهذا الهدف اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (Tolerance) إضافة إلى التعرف إلى سلوك بيانات متغيرات البحث ومقاربتها من سلوك التوزيع الطبيعي النظري (الافتراضي) اما بالنسبة لاختبار لسلوك البيانات وقربها من التوزيع الطبيعي فقد استخدم مؤشري معاملي الالتواء ومعامل التقلطح وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات.

جدول (4.22): مؤشرات التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث ونتائج اختبارات الارتباط الخطي والمتعدد بين المتغيرات المستقلة

معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	التباين المعياري (Tolerance)	(VIF)	المتغيرات	المتغيرات
-0.150-	-0.511-	0.285	3.505	المهارات التصويرية	المستقلة
-0.079-	-0.582-	0.252	3.970	الإيثار	
0.162	-0.616-	0.234	4.266	المعالجة الوجدانية	
0.034	-0.501-	0.202	4.960	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
-0.143-	-0.529-	0.334	2.994	السلوك الأخلاقي	
0.183	-0.622-	-	-	القيادة الخادمة	
0.765	-0.974-	0.308	3.244	الرؤية المستقبلية	الوسيط
-0.021-	-0.595-	0.271	3.692	الاستشراف المستقبلي	
-0.153-	-0.515-	0.231	4.323	التفكير النظامي	
0.267	-0.686-	0.473	2.112	الشراكة	
0.086	-0.492-	0.371	2.695	التحفيز وتعزيز الدافعية	
0.707	-0.728-	-	-	الذكاء الاستراتيجي	التابع
0.086	-0.493-	-	-	تمييز الأداء التنظيمي	

يبين الجدول نتائج مؤشرات التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث ونتائج اختبارات الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ان أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين قد بلغت (4.960) لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وحيث ان أكبر قيمة للاختبار التي تم التوصل اليها كانت أقل من 10 فهذا يشير إلى أن درجة الارتباط الخطي بين المتغيرات المتنبئة (المستقلة) تعتبر مقبولة اذ انها لم تتجاوز الحد الاعلى لاعتبار وجود هذه المشكلة (اي لم تتجاوز (10)) وفي نفس السياق فان الحد الادنى لقيمة اختبار التباين المعايير (Tolerance) قد بلغت (0.202) لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وهذه القيمة أكبر من الحد الادنى الذي يجب أن تمثله قيم هذا الاختبار وهي (0.05) ما يشير إلى أن مقدار التباين المسموح به بين

المتغيرات المستقلة موجود بدرجة واضحة بحيث يميز كل متغير (بعد) من هذه المتغيرات وبالتالي الاستنتاج بأهمية جميع هذه المتغيرات في وجودها للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. كما يبين الجدول مؤشرات التوزيع الطبيعي وهما مؤشر معامل الالتواء ومؤشر التفلطح وعند استعراض قيم هذين المؤشرين يتبين أن قيمة معامل الالتواء اندرجت ضمن المدى الطبيعي لمعاملات الالتواء (-3) إلى (+3) اما بالنسبة لقيم التفلطح فقد كانت أكبر قيمة قد ظهرت هي (0.765) وهي مرتبطة ببعدها الرؤية المستقبلية وحيث ان هذه القيمة كانت أقل من الحد الأعلى الذي يفترض عدم تجاوزه (8) فان بيانات متغيرات البحث يمكن وصفها بأنها قريبة من التوزيع الطبيعي.

وللتحقق من صحة الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني للإجابة على السؤال السابق ولفحص تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي ودور الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً بين القيادة الخادمة وتميز الأداء من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لنموذج الدراسة والجدول (4.23) يوضح النتائج.

**جدول (4.23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر**

**القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي ودور الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في جهاز**

**المخابرات العامة**

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
				-	0.190	-	1.460	0.146
0.902	0.814	377.217	0.000	القيادة الخادمة	0.329	0.328	4.598	0.000
				الذكاء الاستراتيجي	0.614	0.598	8.384	0.000

المتغير التابع: تميز الأداء التنظيمي قيمة (F) الجدولية 3.90 قيمة (T) الجدولية = 1.65

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.23) إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي ودور الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً بين القيادة الخادمة وتميز الأداء من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (377.217) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.814) وهي تعني أن حوالي (81.4%) من المتغيرات التي تحدث في القيادة الخادمة من خلال الذكاء الاستراتيجي تؤدي إلى تأثير في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (t) قد بلغ (4.598) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.65) ، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) والتي بلغت (0.328) والتي تدل على أن التغير في القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (32.8%)، كما يؤثر الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (t) قد بلغ (8.384) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.65)، وبالنظر الى قيمة ( $\beta$ ) البالغة (0.598) والتي تدل على أن التغير في الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على ميز الأداء التنظيمي بنسبة (59.8%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على أنه يوجد تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي من خلال الذكاء الاستراتيجي كمتغيراً وسيطاً.

ولتحديد دور المتغير الوسيط في التأثير بشكل كلي او جزئي تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لأثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي بشكل مباشر والجدول (4.23) يوضح النتائج، بالإضافة الى اختبار الانحدار الخطي لأثر القيادة الخادمة علالمتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي حيث اظهر الجدول (4.23) النتائج لأثر المتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي والجدول (4.24) يوضح النتائج المطلوبة.

جدول (4.24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.859	0.734	488.481	0.000	-	0.542	-	3.727	0.000
				القيادة الخادمة	0.861	0.859	22.102	0.000

المتغير التابع: تميز الأداء التنظيمي قيمة (F) الجدولية. 3.90 قيمة (T) الجدولية = 1.653

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.24) إلى وجود أثر القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (488.481) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.734) وهي تعني أن حوالي (73.4%) من التغيرات التي تحدث في القيادة الخادمة تؤدي إلى تأثير في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (t) قد بلغ (22.102) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.653)، وبالنظر إلى قيمة (β) والتي بلغت (0.859) والتي تدل على أن التغير في القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (85.9%) لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة.

جدول (4.25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة

الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	معامل بيتا ( $\beta$ )	معامل (B)	المتغيرات (المستقلة)	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	4.498	-	0.574	-	0.000	643.360	0.788	0.888
0.000	25.365	0.888	0.866	القيادة الخادمة				

المتغير التابع: الذكاء الاستراتيجي قيمة (F) الجدولية 3.90 قيمة (T) الجدولية = 1.653

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.25) إلى وجود أثر القيادة الخادمة على الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (643.360) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قد بلغت (0.788) وهي تعني أن حوالي (78.8%) من التغيرات التي تحدث في القيادة الخادمة تؤدي إلى تأثير في الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن القيادة الخادمة تؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) قد بلغ (25.365) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.653)، وبالنظر إلى قيمة ( $\beta$ ) والتي بلغت (0.888) والتي تدل على أن التغير في القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على الذكاء الاستراتيجي بنسبة (88.8%) لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة.



جدول (4.26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأثر

الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	المتغيرات (المستقلة)	معامل (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
0.890	0.792	656.830	0.000	-	0.273	-	2.007	0.046
				الذكاء الاستراتيجي	0.913	0.890	25.629	0.000

المتغير التابع: تميز الأداء التنظيمي قيمة (F) الجدولية 3.90 قيمة (T) الجدولية = 1.653

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.26) إلى وجود أثر الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة ، ويلاحظ ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (656.830) عن قيمتها الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والذي بلغت قيمته (0.000)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.792) وهي تعني أن حوالي (79.24%) من التغيرات التي تحدث في الذكاء الاستراتيجي تؤدي إلى تأثير في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، والباقي يعود إلى وجود عوامل أخرى.

كما ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن قيمة اختبار (ت) قد بلغ (25.629) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.653)، وبالنظر الى قيمة (β) والتي بلغت (0.890) والتي تدل على أن التغير في الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحد يؤثر إيجاباً على تميز الأداء التنظيمي بنسبة (89%) لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة.

وبذلك يتضح وجود علاقة تأثير مباشرة للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي بالإضافة لوجود علاقة تأثير للقيادة الخادمة على المتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي، ووجود علاقة تأثير للمتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة، وبعد التحقق من وجود تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي من خلال الذكاء الاستراتيجي

كمتغيراً وسيطاً، نستنتج ان المتغير الوسيط يلعب دوراً جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة و تميز الأداء التنظيمي.

#### 4.2.7 الإجابة على السؤال الفرعي السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

للإجابة على السؤال السابق يجب اختبار الفرضية التالية

#### الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

#### 1. متغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار ت (T-Test) للفروق في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية كما هو موضح في الجدول رقم (4.27).

جدول (4.27): اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً

#### لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.881	0.150	173	0.790	3.66	130	ذكر	القيادة الخادمة
			0.670	3.64	45	أنثى	
0.912	0.111	173	0.774	3.74	130	ذكر	الذكاء الإستراتيجي
			0.643	3.73	45	أنثى	
0.785	0.274	173	0.771	3.69	130	ذكر	تميز الأداء التنظيمي
			0.737	3.66	45	أنثى	

يوضح الجدول رقم (4.27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة القيادة الخادمة بلغت (0.88) و الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة تميز الأداء التنظيمي بلغت (0.91) و الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة الذكاء الإستراتيجي بلغت (0.78) وهذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

#### 2. متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الصف تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.28).

جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق

في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	بين المجموعات	3.344	2	1.672	3.019	0.051
	داخل المجموعات	93.034	168	0.554		
	المجموع	96.378	170			
الذكاء الإستراتيجي	بين المجموعات	2.451	2	1.225	2.284	0.105
	داخل المجموعات	90.133	168	0.537		
	المجموع	92.584	170			
تميز الأداء التنظيمي	بين المجموعات	2.125	2	1.062	1.877	0.156
	داخل المجموعات	95.113	168	0.566		
	المجموع	97.238	170			

يوضح الجدول (4.28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذه المتغيرات بلغت (0.051، 0.105، 0.156) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.738	3.93	34	دبلوممتوسطأقل	القيادة الخادمة
0.735	3.57	98	بكالوريوس	
0.771	3.65	39	دراساتعليا	
0.752	3.66	171	المجموع	
0.782	3.98	34	دبلوممتوسطأقل	الذكاء الإستراتيجي
0.720	3.67	98	بكالوريوس	
0.718	3.76	39	دراساتعليا	
0.737	3.75	171	المجموع	
0.790	3.90	34	دبلوممتوسطأقل	تميز الأداء التنظيمي
0.714	3.61	98	بكالوريوس	
0.811	3.74	39	دراساتعليا	
0.756	3.70	171	المجموع	

### 3. متغير سنوات الخدمة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الصف تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.30).

جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق

في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى

الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	بين المجموعات	.686	3	0.229	0.390	0.761
	داخل المجموعات	99.768	170	0.587		
	المجموع	100.454	173			
الذكاء الإستراتيجي جي	بين المجموعات	1.307	3	0.436	0.786	0.503
	داخل المجموعات	94.262	170	0.554		
	المجموع	95.569	173			
تميز الأداء التنظيمي	بين المجموعات	.863	3	0.288	0.491	0.689
	داخل المجموعات	99.566	170	0.586		
	المجموع	100.429	173			

يوضح الجدول (4.30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى

الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.76 و 0.50 و 0.68) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة

ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	
0.838	3.58	29	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
0.698	3.61	27	من 5-10 سنوات	
0.846	3.79	24	من 10-15 سنوات	
0.739	3.65	94	15 سنة فأكثر	
<b>0.762</b>	<b>3.65</b>	<b>174</b>	<b>المجموع</b>	
0.743	3.59	29	أقل من 5 سنوات	الذكاء الإستراتيجي
0.518	3.82	27	من 5-10 سنوات	
0.824	3.88	24	من 10-15 سنوات	
0.777	3.73	94	15 سنة فأكثر	
<b>0.743</b>	<b>3.74</b>	<b>174</b>	<b>المجموع</b>	
0.878	3.56	29	أقل من 5 سنوات	تميز الأداء التنظيمي
0.588	3.70	27	من 5-10 سنوات	
0.985	3.82	24	من 10-15 سنوات	
0.708	3.69	94	15 سنة فأكثر	
<b>0.761</b>	<b>3.69</b>	<b>174</b>	<b>المجموع</b>	

#### 4. متغير الرتبة العسكرية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الصف تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.32).

جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق

في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى

الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	بين المجموعات	4.720	3	1.573	2.990	0.033
	داخل المجموعات	86.816	165	0.526		
	المجموع	91.536	168			
الذكاء الإستراتيجي	بين المجموعات	2.992	3	0.997	1.893	0.133
	داخل المجموعات	86.937	165	0.527		
	المجموع	89.930	168			
تميز الأداء التنظيمي	بين المجموعات	4.696	3	1.565	2.975	0.033
	داخل المجموعات	86.815	165	0.526		
	المجموع	91.511	168			

يوضح الجدول (4.32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.03) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، بينما أظهرت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة والذكاء الإستراتيجي لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.13) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.33).



جدول (4.33): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية

عقيد فأعلى	مقدم	رائد	نقيب	المقارنات	
0.079890	<b>0.40742*</b>	0.28268		نقيب	القيادة الخادمة
-0.20279	0.12474			رائد	
-0.32753				مقدم	
				عقيد فأعلى	
0.138170	0.343890	0.37518		نقيب	تميز الأداء التنظيمي
-0.23701	-0.03129			رائد	
0.20571				مقدم	
				عقيد فأعلى	

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في متوسطات مستوى درجة القيادة الخادمة كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، كانت بين فئة (نقيب) وفئة (مقدم)، وبالرجوع للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير تكون الفروق لصالح فئة (نقيب) لكون المتوسط الحسابي (3.84) لهم هو الأعلى، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات مستوى درجة تميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (4.34) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.34):الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى درجة القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العسكرية	
0.640	3.84	74	نقيب	القيادة الخادمة
0.737	3.56	35	رائد	
0.876	3.43	35	مقدم	
0.716	3.76	25	عقيد فأعلى	
0.738	3.69	<b>169</b>	المجموع	
0.594	3.90	74	نقيب	الذكاء الإستراتيجي
0.720	3.64	35	رائد	
0.930	3.59	35	مقدم	
0.766	3.77	25	عقيد فأعلى	
0.731	3.76	<b>169</b>	المجموع	
0.613	3.88	74	نقيب	تميز الأداء التنظيمي
0.784	3.51	35	رائد	
0.865	3.54	35	مقدم	
0.734	3.74	25	عقيد فأعلى	
0.738	3.71	<b>169</b>	المجموع	

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

#### 5.1 تفسير النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات أنموذجاً من وجهة نظر الضباط في الأجهزة الأمنية جهاز المخابرات، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

##### 5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات

العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

درجة مستوى تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني كانت مرتفعة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، من ناحية (المهارات التصورية (التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني) بدرجة مرتفعة، ومن ناحية (الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً) كان مرتفعة من وجهة نظر الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ومن ناحية (المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني) بدرجة مرتفعة، ومن ناحية (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) بدرجة مرتفعة، ومن ناحية (السلوك الأخلاقي)، درجة مرتفعة.

يعزو الباحث ارتفاع درجة تطبيق القيادة الخادمة في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، كما ظهر في نتائج الدراسة، إلى طبيعة البيئة الأمنية التي تتطلب نمطاً قيادياً إنسانياً واستراتيجياً قادراً على تحقيق التوازن بين الكفاءة المهنية والاحتياجات النفسية والتنظيمية للعاملين. ويُعتقد أن تبني الجهاز لمبدأ القيادة الخادمة يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية تمكين الضباط وبناء الثقة معهم، لا سيما في ظل التحديات الأمنية المستمرة التي تواجهها فلسطين. وقد ساهم تمتع القادة بمهارات تصورية متقدمة في التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني في تعزيز قدرتهم على قيادة فرق العمل بفعالية، كما أن ارتفاع مؤشرات الإيثار والمعالجة الوجدانية يدل على توجه إنساني واضح يراعي الضغوط النفسية التي يعيشها العاملون. ويُعزى أيضاً الاهتمام بمساعدة المرؤوسين على

النمو والنجاح إلى وعي القيادة بأهمية التطوير المستمر للكوادر البشرية، بينما يعكس السلوك الأخلاقي المرتفع حرص القيادة على الالتزام بالمعايير المهنية كأحد مصادر الشرعية والثقة التنظيمية.

تتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي أظهرت أثرًا إيجابيًا ومرتفعًا للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي والسياقي والتنظيمي. فعلى سبيل المثال، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة يوسف وآخرون (2024) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة مثل التصور والإيثار والتعامل الأخلاقي والتمكين، وبين الأداء السياقي في منظمات المجتمع المدني. كما تتفق مع دراسة العبادلة (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية بمحافظة الكرك كانت بمستوى مرتفع، وأثرت إيجابيًا على الأداء الوظيفي. وكذلك تتفق مع دراسة أبو الذهب (2017) التي أثبتت وجود تأثير مباشر إيجابي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأشارت إلى أهمية الأبعاد الإنسانية في تقليل التهكم التنظيمي. وأيضًا تتقاطع الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Qamar&Soomro (2025) التي أوضحت أن القيادة الخدمية تسهم في التميز في الخدمة من خلال تنمية رأس المال النفسي، وهو ما يتفق مع دلالات المعالجة الوجدانية ومساعدة المرؤوسين على النمو في الدراسة الفلسطينية.

من ناحية أخرى، تختلف الدراسة الحالية جزئيًا مع دراسات ركزت على أبعاد أخرى للقيادة الخادمة أو تناولت السياقات التنظيمية من زوايا مختلفة. فعلى سبيل المثال، تختلف مع دراسة حجازي وآخرون (2021) التي أظهرت أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيرًا في التميز الجامعي كان "تصميم الخطط المتقدمة"، بينما اعتُبر "الحكمة" الأقل تأثيرًا، في حين أن الدراسة الحالية ركزت على المهارات التصورية والتعاطف الأخلاقي دون التطرق مباشرة إلى أبعاد مثل "الحكمة" أو "الرؤية المستقبلية". كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على بيئة أمنية حساسة عن دراسات مثل Alipio et al. (2023) و Wesevich (2022) التي تناولت منظمات تعليمية وتجارية وركزت على الثقافة التنظيمية كوسيط أساسي في تأثير القيادة الخادمة على الأداء، وهي زاوية لم تبرز بوضوح في الدراسة الفلسطينية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

كانت درجة تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه مرتفعة.

يعزو الباحث ارتفاع درجة تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني إلى مجموعة من العوامل التكاملية التي تعكس نضج المنظومة القيادية والإدارية داخل الجهاز، وعلى رأسها تبني نمط القيادة الخادمة واستخدام الذكاء الاستراتيجي كأدوات فعالة في توجيه العمل وتحقيق الأهداف الأمنية. فقد أظهرت النتائج أن القادة يتمتعون بمهارات تصويرية عالية، ويمارسون الإيثار والمعالجة الوجدانية، مما ساهم في خلق بيئة تنظيمية تقوم على الاحترام والدعم المتبادل، وتغزز من أداء الضباط. كما ساعدت الرؤية المستقبلية الواضحة، والاستشراف الفعال، والتفكير النظمي، بالإضافة إلى الشراكات الداخلية والخارجية، في بناء منظومة أمنية مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتحديات. ويُعتقد أن اهتمام القيادة بتحفيز الضباط وإشراكهم في صنع القرار أدى إلى رفع مستوى الالتزام والابتكار، مما انعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وفاعلية العمليات، وأسهم في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الضباط.

اتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي من جهة، وتميز الأداء التنظيمي من جهة أخرى. فقد أظهرت دراسة العبادلة (2022) أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً في ظل ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية، وأكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأبعاد الأداء. كما تتفق مع دراسة Qamar&Soomro (2025) التي ربطت بين القيادة الخدمية والتميز في الأداء عبر رأس المال النفسي، مشيرة إلى دور القيادة في تعزيز الالتزام والابتكار. وكذلك، تتوافق مع دراسة حسن وآخرون (2021) التي أثبتت أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية، مما يعزز صحة ما توصلت إليه الدراسة الحالية في السياق الأمني. في المقابل، تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي رأت أن الأداء التنظيمي يتأثر بعوامل وسيطة يجب تفعيلها لتحقيق التميز الكامل، مثل دراسة Alipio et al (2023) التي اعتبرت أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء، وهو جانب

لم تتناولها الدراسة الحالية بتركيز. كما تختلف جزئيًا مع دراسة أبو الذهب (2017) التي أبرزت تأثير التهكم التنظيمي كعامل سلبي يمكن أن يحد من أثر القيادة الخادمة على الأداء، وهو ما لم يظهر في الدراسة الحالية، التي عكست بيئة إيجابية أكثر دعمًا واستقرارًا من وجهة نظر المشاركين.

### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز

#### المخابرات العامة الفلسطيني من وجهة نظر الضباط فيه؟

أن درجة مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني كان مرتفعة من وجهة نظر الضباط فيه جهاز المخابرات الفلسطيني، فمن ناحية (الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني)، ومن ناحية (الاستشراف المستقبلي)، مرتفع، ومن ناحية (التفكير النظمي في جهاز المخابرات الفلسطيني)، ومن ناحية (الشراكة) (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية)، مرتفعة، ومن ناحية (التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني)، مرتفع.

#### يعزوالباحث ارتفاع مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة

الفلسطيني إلى إدراك القيادة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل بيئة أمنية معقدة ومتحولة تتطلب قدرة عالية على التنبؤ والتأقلم واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. ويُعتقد أن وضوح الرؤية المستقبلية للجهاز ينبع من حرص القيادة على تحديث السياسات والخطط بما يتماشى مع التحديات السياسية والأمنية المتغيرة، إلى جانب اعتمادهم على أدوات علمية وتقنيات تحليل متقدمة في مجال الاستشراف المستقبلي. كما أن اعتماد التفكير النظمي يعكس وعي القيادة بضرورة التكامل والتنسيق بين وحدات الجهاز المختلفة لضمان فعالية الأداء الكلي. ويُعزى ارتفاع مؤشر الشراكة إلى الجهود المستمرة في بناء علاقات استراتيجية مع الأطراف الداخلية والخارجية، بما يساهم في تعزيز قدرات الجهاز وتحقيق الأهداف الوطنية. أما ارتفاع التحفيز والدافعية، فيعكس نجاح القيادة في خلق بيئة عمل إيجابية تُشرك الضباط في تطوير الأداء وتقدير مساهماتهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى ارتفاع

مستوى الذكاء الاستراتيجي وأثره الإيجابي على الأداء التنظيمي، ومنها دراسة الورقي وآخرون (2023) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء التنظيمي، مؤكدين على دور الرؤية والتخطيط والتكامل المؤسسي. كما تتفق مع دراسة ابن

مارني والبوسعيدي (2019) التي أظهرت إدراكًا مرتفعًا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل الرؤية والاستشراف والشراكة والإبداع لدى الضباط في بنك أبو ظبي التجاري، وهو ما يتقاطع مع تركيز الدراسة الحالية على الشراكة والتكامل الفكري والتخطيط. وكذلك، تتوافق مع نتائج دراسة حسن وآخرون (2021) التي أثبتت وجود أثر إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك التفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، وهي أبعاد ظهرت بقوة في الدراسة الحالية.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض الدراسات التي ركزت على تأثيرات غير مباشرة أو مشروطة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي. فمثلاً، دراسة Alipio et al (2023) أشارت إلى أن تأثير القيادة أو الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يتم غالبًا من خلال وساطة الثقافة التنظيمية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة الحالية التي ركزت مباشرة على الأبعاد دون التطرق للعوامل الوسيطة. كما تختلف أيضًا مع دراسة Abbas et al (2021) التي ربطت الذكاء الاستراتيجي بتحقيق نتائج تنظيمية في سياقات تعليمية عبر متغيرات ذات طابع ذاتي مثل الرغبة في الخدمة واستراتيجيات الإدارة الذاتية، بينما ركزت الدراسة الحالية على بيئة أمنية تنظيمية ذات خصوصية مهنية ومؤسسية عالية.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما أثر القيادة الخادمة في الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة؟ وتم تحويل السؤال إلى فرضية**

**مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.**

تبين النتائج إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، مما يشير إلى عدم قبول الفرضية الصفرية الرئيسية. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) لا تؤثر على الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة



بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) تؤثر على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني،

يفضل صياغتها كالتالي:

توصلت نتائج التحليل الاحصائي إلى رفض الفرضية الرئيسية الاولى لكون الدلالة الاحصائية (0.000) وهذا يعني أنها أقل من (0.05) وبالتالي يتم رفض هذه الفرضية الصفرية (الفرضية بعدم وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر)، كما تبين النتائج عدم وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

**ويغزو الباحث** هذه النتائج إلى الطبيعة التفاعلية والمعنوية لأبعاد القيادة الخادمة، وخصوصاً تلك المرتبطة بالجانب الأخلاقي ودعم الموظفين في نموهم المهني، والتي تلامس بشكل مباشر احتياجات الضباط النفسية والتحفيزية وتؤثر بعمق في مستوى التزامهم بالرؤية المستقبلية للجهاز. فالبعد الأخلاقي في القيادة يعزز الشعور بالعدالة والانتماء، مما يدفع الضباط لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يفسر العلاقة الطردية ذات الدلالة الإحصائية التي أظهرتها الدراسة. كذلك، فإن تركيز القادة على تمكين المرؤوسين ومساعدتهم على النمو يعزز الثقة المتبادلة ويخلق بيئة عمل محفزة، ما ينعكس إيجاباً على التفكير النظمي والاستشراف المستقبلي للجهاز.

في المقابل، لم تُظهر الأبعاد الأخرى مثل "الإيثار" و"المعالجة الوجدانية" و"المهارات التصويرية" تأثيراً ذا دلالة إحصائية في أغلب المحاور، ويُعزى ذلك - بحسب الباحث - إلى أن هذه الأبعاد وإن كانت مهمة في بناء علاقات إنسانية داخل بيئة العمل، إلا أنها لا ترتبط بشكل مباشر أو واضح بالأداء المؤسسي أو تحقيق الأبعاد الاستراتيجية، مقارنة بالأبعاد التي تتعلق بتنمية الموظفين والسلوك الأخلاقي. كما قد يعكس ذلك محدودية الوعي المؤسسي بأثر هذه الأبعاد "الناعمة" أو ربما صعوبة قياس أثرها الفعلي من وجهة نظر الضباط.

بناءً عليه، يشير الباحث إلى ضرورة تعزيز وتطوير ممارسات القيادة التي تركز على تمكين الضباط ورفع المستوى الأخلاقي للقيادة، لما لها من أثر ملموس على تحقيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية.

اتساقاً مع نتائج الدراسة الحالية التي بينت وجود تأثير دال إحصائياً لبعض أبعاد القيادة الخادمة - مثل "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" و"السلوك الأخلاقي" - على أبعاد الذكاء الاستراتيجي المختلفة، فإن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف وآخرون (2024)، والتي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء الضباط في المنظمات غير الحكومية، وخصوصاً عبر أبعاد مثل "التعامل الأخلاقي" و"التمكين" و"وضع المرؤوسين أولاً". كما أيدت نتائج الدراسة الحالية أيضاً ما توصلت إليه دراسة العبدلة (2022)، التي أوضحت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل أبعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية، وهو ما يعزز من فكرة الدور الحاسم لأبعاد مثل دعم المرؤوسين والسلوك الأخلاقي في تحسين الفعالية التنظيمية. كذلك، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو الذهب (2017)، والتي وجدت علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي من خلال تقليل التهكم التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية السلوك الأخلاقي والتمكين في بيئة العمل. أما من جهة أخرى، فقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة حجازي وآخرون (2021)، التي وجدت أن البعد الأكثر تأثيراً على التميز في الأداء هو "تصميم خطط متقدمة"، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن أبعاداً مثل "الإيثار" و"المعالجة الوجدانية" و"المهارات التصويرية" لم يكن لها تأثير دال على الذكاء الاستراتيجي، مما يشير إلى اختلاف في طبيعة البيئات التنظيمية ومستوى الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والمتغيرات المستهدفة. كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة ابن مارني والبوسعيدي (2019) التي ركزت على الذكاء الاستراتيجي وربطته بأداء الضباط بدرجة عالية في بُعد "الرؤيا" و"الاستشراف"، في حين لم تظهر هذه الأبعاد ارتباطاً دالاً بالقيادة الخادمة في الدراسة الحالية، مما قد يُعزى إلى الفروق في نماذج التحليل أو الخصائص السياقية للمنظمات المدروسة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو

والنجاح، السلوك الأخلاقي) في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

**H01a:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة مجتمعة في تحقيق الرؤية المستقبلية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الخادمة في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. كما توصلت الدراسة إلى أن لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، المعالجة الوجدانية) في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تحقيق الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى أن القيادة الخادمة تُسهم بشكل عام في تحقيق الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات العامة الفلسطيني، وهو ما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة مجتمعة في هذا البعد من الذكاء الاستراتيجي. ويُفسر الباحث هذا الأثر الإيجابي من خلال فاعلية بعض أبعاد القيادة الخادمة، لا سيما المهارات التصويرية التي تمكّن القادة من تصور المستقبل بوضوح، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح التي تخلق بيئة عمل داعمة للتطور، إلى جانب السلوك الأخلاقي الذي يعزز الثقة ويحفز الالتزام برؤية مستقبلية مشتركة. في المقابل، لم يظهر بعدا الإيثار والمعالجة الوجدانية تأثيراً معنوياً في تحقيق الرؤية المستقبلية، مما قد يُعزى إلى أن هذه الأبعاد تركز على العلاقات الشخصية والدعم العاطفي، وهي وإن كانت ضرورية، إلا أن تأثيرها في التوجهات الاستراتيجية والرؤى المستقبلية أقل وضوحاً في السياقات الأمنية المعقدة التي تتطلب تخطيطاً عقلانياً واستشرافاً دقيقاً للمستقبل.

**H<sub>01b</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني

توصلت النتائج إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. و تبين أنه لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتبين أنه يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) على الاستشراف المستقبلي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث إلى أن القيادة الخادمة، عند النظر إليها كمفهوم شامل، تؤثر إيجابياً في الاستشراف المستقبلي كأحد الأبعاد الجوهرية للذكاء الاستراتيجي داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ). ويُرجع الباحث هذا التأثير إلى قدرة القيادة الخادمة على تعزيز التفكير الاستباقي وصنع القرارات المستقبلية، لا سيما من خلال بعدي مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والسلوك الأخلاقي، حيث يساهم تمكين الأفراد وتوجيههم نحو التطور المهني وتعزيز الالتزام الأخلاقي في خلق بيئة تنظيمية محفزة على التوقع والاستعداد للتحديات المستقبلية. في المقابل، لم تُسجَل أبعاد المهارات التصويرية، الإيثار، والمعالجة الوجدانية تأثيراً واضحاً في هذا البعد، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الأبعاد تميل إلى التركيز على الجوانب الفكرية أو العاطفية الداخلية للفرد أكثر من تركيزها على بناء استراتيجيات بعيدة المدى أو تحليل التغيرات البيئية، وهو ما يُعد جوهر عملية الاستشراف الاستراتيجي.

**H<sub>01c</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التفكير النظمي للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

تبين وجود أثر للقيادة الخادمة في التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وتبين أنه لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية) علالتفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وتبين أنه يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي) علالتفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث إلى أن القيادة الخادمة، بمفهومها الكلي، تُسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التفكير النظمي كأحد الأبعاد الأساسية للذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ). ويُفسّر هذا الأثر بفعالية بعدي مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والسلوك الأخلاقي، حيث يُساعد تمكين الضباط وتطويرهم مهنيًا على إدراك العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام التنظيمي، كما يُعزز الالتزام الأخلاقي من وعي الموظفين بمسؤولياتهم الكلية تجاه المؤسسة. في المقابل، لم تُظهر أبعاد المهارات التصويرية، الإيثار، والمعالجة الوجدانية تأثيرًا دالًا على التفكير النظمي، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز على الجوانب الفردية والانفعالية في العلاقة بين القائد والتابع، دون أن تُسهم بشكل مباشر في بناء منظور شامل مترابط يعكس طبيعة التفكير النظمي الذي يتطلب رؤية كلية وشمولية للعلاقات التنظيمية والتفاعلات البيئية.

**$H_01d$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الشراكة للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.**

توصلت النتائج إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتوصلت أيضا إلى وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، السلوك الاخلاقي) على تحقيق الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث إلى أن القيادة الخادمة تُمثل عاملاً مؤثراً في تحقيق الشراكة كأحد الأبعاد الحيوية للذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة مجتمعة في هذا المجال. ويُفسر الباحث هذا الأثر من خلال فعالية أبعاد محددة، وعلى رأسها السلوك الأخلاقي الذي يعزز الثقة المتبادلة والشفافية الضرورية لبناء الشراكات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المهارات التصويرية التي تساعد القادة في تصور العلاقات التشاركية طويلة الأمد، والإيثار الذي يُظهر استعداد القائد لتقديم مصلحة المؤسسة والضباط على مصلحته الذاتية، مما يخلق مناخاً إيجابياً للتعاون والشراكة. في المقابل، لم تظهر أبعاد مثل المعالجة الوجدانية ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح تأثيراً دالاً، وقد يُعزى ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز أكثر على التمكين والدعم الفردي دون أن تنعكس بالضرورة على بناء علاقات تنظيمية شراكة على مستوى أوسع.

**$H_{01e}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة في التحفيز وتعزيز الدافعية للجهاز كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي.**

توصلت النتائج إلى أن هناك أثر للقيادة الخادمة على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

وتبين أنه لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، المهارات التصويرية) على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتبين أيضاً أنه يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (الإيثار، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) على التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث نتائج إلى أن القيادة الخادمة تُسهم بفعالية في التحفيز وتعزيز الدافعية كأحد الأبعاد المحورية للذكاء الاستراتيجي داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة مجتمعة في هذا البعد. ويُعزى هذا التأثير الإيجابي إلى فاعلية بعض الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة، مثل الإيثار الذي يُعزز شعور الضباط بالتقدير والانتماء، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح التي تمنحهم الثقة والفرص لتحقيق الذات، والسلوك الأخلاقي الذي يعزز العدالة والاحترام داخل بيئة العمل، مما يرفع

من دافعتهم للعمل والإنجاز. في المقابل، لم تُظهر أبعاد المهارات التصويرية والمعالجة الوجدانية تأثيراً مباشراً في هذا الجانب، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الأبعاد تركز على الجوانب الفكرية والعاطفية للقائد أكثر من تركيزها على الجوانب التحفيزية التي تُخاطب احتياجات الضباط اليومية وتطلعاتهم العملية، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستويات الدافعية والحماس داخل المؤسسة الأمنية.

**مناقشة السؤال الفرعي الخامس:** ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وللإجابة على هذا السؤال تم تحويله إلى فرضية

**الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>02</sub>):**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة (المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

تشير المعطيات إلى وجود أثر للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتوصلت الدراسة انه لا يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات التصويرية، الإيثار، السلوك الاخلاقي) على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

يعزو الباحث إلى أن القيادة الخادمة تُعد من العوامل المؤثرة في تميز الأداء التنظيمي داخل جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة على هذا التميز، وهو ما يدل على أن ممارسات القيادة التي تضع خدمة الضباط في صلب أولوياتها تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء العام للمؤسسة. ويُفسر الباحث هذا الأثر من خلال فاعلية أبعاد محددة، وهي المهارات التصويرية التي تمكن القائد من استشراف وتوجيه الأداء نحو الأهداف، والإيثار الذي يعزز روح التضحية والتفاني في العمل، والسلوك الأخلاقي الذي يُرسخ قيم العدالة والنزاهة ويعزز الانضباط التنظيمي. في المقابل، لم تُظهر أبعاد المعالجة الوجدانية ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح تأثيراً دالاً في تميز الأداء، ويُعزى ذلك إلى أن

هذه الأبعاد تركز على التفاعل الإنساني والدعم الفردي، وهي وإن كانت ضرورية لتحسين بيئة العمل، إلا أن أثرها في تحقيق الأداء المتميز قد يكون غير مباشر أو يتطلب توافر شروط تنظيمية مساندة ليصبح ملموسًا على مستوى الأداء العام.

مناقشة السؤال الفرعي السادس: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟ ولإجابة على السؤال يجب الإجابة على الفرضية التالية:

$H_03$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الشراكة، التحفيز وتعزيز الدافعية) في تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني.

تشير المعطيات إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وتبين أنه يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية للجهاز، الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، التحفيز وتعزيز الدافعية) تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني،

ويغزو الباحث هذه النتائج إلى الدور المحوري الذي تلعبه أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، خصوصًا في البيئات الحساسة والمرتبطة بالأمن القومي كجهاز المخابرات العامة الفلسطيني. إن الأبعاد الخمسة للقيادة الخادمة - المهارات التصويرية، الإيثار، المعالجة الوجدانية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي - تعمل بشكل تكاملي على خلق بيئة عمل صحية تعتمد على الثقة المتبادلة والتمكين والإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والمهنية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. ويُعزى الأثر الإيجابي لبعد "المهارات التصويرية" إلى قدرة القادة على توجيه الأفراد نحو رؤية تنظيمية واضحة ومُلهمّة، مما يرفع من مستوى الأداء ويقلل التشتت في المهام. كما أن الإيثار والمعالجة الوجدانية يعززان مناخًا تنظيميًا يقوم على الدعم والتفهم، مما يُسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. أما بعدا "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" و"السلوك الأخلاقي"، فهما يمثلان جوهر القيادة الخادمة، حيث يعملان على رفع مستوى



الالتزام والانتماء الوظيفي من خلال إشعار الضباط بأهميتهم وإدماجهم في مسار اتخاذ القرار والنمو المهني. ويُحتمل أن ارتفاع مستوى الوعي القيادي لدى مسؤولي الجهاز حول أهمية القيادة الخادمة، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية ذات صلة، قد ساهم بشكل ملموس في إبراز هذا التأثير القوي. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية المرتبطة بالخدمة، وتعزيز الأبعاد القيمية والسلوكية في القيادة كوسيلة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الأمنية.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، حيث جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة العبادلة (2022) ، التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية، وهو ما يعكس أهمية تلك الأبعاد في تحسين جودة العمل الحكومي ورفع كفاءته. كما أيدت هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة أبو الدهب (2017) ، التي أظهرت وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وخاصة من خلال تقليص التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن القيادة التي تتسم بالإيثار والمعالجة الوجدانية والسلوك الأخلاقي تعزز بيئة عمل أكثر صحة وإنتاجية. كذلك، تتفق النتائج مع دراسة حجازي وآخرون (2021) التي أثبتت أن أبعاد القيادة الخادمة تساهم في التميز في الأداء الجامعي، وخاصة عبر أبعاد مثل الاحتواء العاطفي وتصميم خطط متقدمة، مما يعكس تأثير المهارات التصويرية والمعالجة الوجدانية في تشكيل رؤية تنظيمية متميزة.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الفرضية مع ما أشارت إليه دراسة الورقي وآخرون (2023)، التي ركزت على الذكاء الاستراتيجي وليس القيادة الخادمة كعامل أساسي في تطوير الأداء التنظيمي، مما يُشير إلى تباين في الإطار النظري والعملي بين الدراستين. كما لا تتفق نتائج هذه الفرضية تمامًا مع دراسة (Alafeshat&Aboud (2019)، التي ربطت أثر القيادة الخادمة بالأداء التنظيمي بشكل غير مباشر عبر مشاركة الموظفين، بينما أظهرت الدراسة الحالية أثرًا مباشرًا واضحًا لجميع أبعاد القيادة الخادمة في التميز التنظيمي دون الحاجة إلى متغيرات وسيطة.

مناقشة نتائج السؤال الرئيس: هل يشكل الذكاء الاستراتيجي متغيراً وسيطاً بين القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني؟ وللإجابة على هذا التساؤل السابق تم تحويل السؤال إلى فرضية.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

تم التوصل إلى أن يعمل الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً كمتغيراً وسيطاً بين القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني. وبذلك يتضح حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشرة للقيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي بالإضافة لوجود علاقة تأثير للقيادة الخادمة على المتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي، ووجود علاقة تأثير للمتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي على تميز الأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة، وبعد التحقق من وجود تأثير القيادة الخادمة على تميز الأداء التنظيمي من خلال الذكاء الاستراتيجي كمتغيراً وسيطاً، نستنتج ان المتغير الوسيط يلعب دوراً جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة و تميز الأداء التنظيمي.

ويعزو الباحث أن هذه النتيجة تعكس واقعاً إدارياً في بيئة أمنية شديدة الحساسية والتعقيد، إذ يعزو هذا التأثير الوسيط للذكاء الاستراتيجي إلى كونه عاملاً محورياً في تحويل القيم والممارسات القيادية الخادمة إلى نتائج عملية ملموسة في الأداء المؤسسي. فالقادة الذين يتمتعون بمهارات إنسانية واستراتيجية مثل التعاطف، والإيثار، وصناعة القرار الأخلاقي، عندما يُوظفون أدوات الذكاء الاستراتيجي كالرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والاستشراف، فإنهم يخلقون بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة قادرة على تحقيق الأداء الأمثل والتعامل بفاعلية مع التحديات المتغيرة.

فإن ما توصلت إليه الدراسة يُعدّ دليلاً واضحاً على أهمية دمج البعدين القيادي والمعرفي داخل المؤسسة الأمنية، فمجرد وجود قيادة خادمة لا يكفي لتحقيق الأداء المتميز ما لم تُدعم بتفكير استراتيجي واضح وممنهج. ويُظهر هذا الربط الوسيط أن القيادة الخادمة هي البوابة نحو بناء الثقة وتحفيز الضباط، بينما الذكاء الاستراتيجي هو الأداة التي تترجم هذه الثقة إلى قرارات وخطط ومخرجات ملموسة. ويمكن القول إن هذا التكامل بين القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي يُشكّل

"معمارية قيادية" حديثة، تلائم بيئات العمل المعقدة والمضطربة، خاصة في السياقات الأمنية مثل فلسطين.

مناقشة السؤال الفرعي السابع: هل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية).

للإجابة على السؤال السابق يجب الإجابة على الفرضية التالية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، الرتبة العسكرية).

تم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة وتميز الأداء التنظيمي والذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وتم نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الخادمة كمتغير وسيط لدى الضباط في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني تعزى لمتغير (الرتبة العسكرية) ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.03) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح فئة (نقيب) لكون المتوسط الحسابي (3.84) لهم هو الأعلى.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى طبيعة العمل المؤسسي في جهاز المخابرات العامة الفلسطيني، الذي يتسم بدرجة عالية من التنظيم والانضباط والالتزام بالمعايير المهنية الموحدة، مما يؤدي إلى تقليص الفروقات بين الضباط فيما يتعلق بمفاهيم القيادة الخادمة والتميز في الأداء والذكاء الاستراتيجي، بغض النظر عن اختلافات الجنس أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة.

ويُحتمل أن يكون التدريب المنتظم، وتوزيع الأدوار بناءً على الكفاءة، ووضوح الهيكلية التنظيمية عوامل مساعدة على خلق بيئة عمل متجانسة من حيث الإدراك والسلوك التنظيمي.

في المقابل، فإن نفي صحة الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغير الرتبة العسكرية يشير إلى وجود فروق حقيقية في إدراك أبعاد القيادة الخادمة بين الرتب، وخاصة لصالح رتبة "نقيب". ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن رتبة نقيب تمثل مرحلة انتقالية مهنية تتمتع فيها الفئة المستهدفة بقدر أكبر من التفاعل اليومي مع القادة والمرؤوسين على حد سواء، مما يمنحهم وعياً أوسع بممارسات القيادة الخادمة، وخاصة في أبعاد مثل التمكين، ومساعدة المرؤوسين، واتخاذ القرارات الأخلاقية. كما أن هذا المستوى الوظيفي يمزج بين المهام الميدانية والإدارية، ويتيح لأصحابه مجالاً أوسع للتأثير والقيادة داخل وحداتهم التنظيمية.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذه الفروق ليست دليلاً على وجود خلل تنظيمي، بل تعكس تطوراً طبيعياً في الخبرة القيادية المرتبطة بالموقع المهني. وعليه، فإن توجيه برامج التطوير المهني لتعزيز مفاهيم القيادة الخادمة لدى الرتب الأدنى والأعلى قد يساهم في تعزيز التوازن التنظيمي وتحقيق نتائج أكثر شمولية على مستوى الجهاز.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة العبادلة (2022)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات مثل الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، مما يعكس تشابه الإدراك التنظيمي لمفاهيم القيادة الخادمة بين فئات الموظفين المختلفة في السياقات الحكومية. كما تتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة أبو الذهب (2017) التي أشارت إلى أن العوامل الديموغرافية، مثل الجنس والعمر، لم تكن ذات تأثير كبير في تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، مما يدل على أن طبيعة العمل المؤسسي والتدريب المشترك تقلل من أثر هذه المتغيرات على السلوك القيادي والإداري. كذلك، تتوافق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة Wesevich (2022)، التي أكدت أن القيادة الخادمة تتشكل بشكل أقوى من خلال الثقافة التنظيمية والنهج الإداري وليس من خلال الفروقات الشخصية أو الديموغرافية.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة حجازي وآخرون (2021)، والتي أظهرت وجود فروق في مدى إدراك الضباط لأبعاد القيادة الخادمة تعزى إلى المؤهل العلمي

والفئة العمرية، خاصة في البيئة الأكاديمية التي تتباين فيها الخبرات والتصورات التنظيمية باختلاف الخلفيات التعليمية. كما تختلف مع دراسة (Alafeshat&Aboud (2019) التي ربطت ممارسات القيادة الخادمة بمستوى المشاركة الوظيفية، وهي مشاركة قد تتأثر بمستوى الرتبة أو سنوات الخبرة، وهو ما لم تؤكد الدراسة الحالية إلا في جانب الرتبة العسكرية فقط.

## 5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:

- الاستمرار في دعم وتطوير المهارات التصويرية لقيادة الجهاز، من خلال برامج تدريبية متخصصة في الذكاء الاستراتيجي وصناعة القرار، بما يعزز قدرتهم على التحليل الأمني المستقبلي.
- تعزيز ثقافة الإيثار والعمل الجماعي داخل الجهاز، من خلال ممارسات قيادية تُعلي مصلحة الضباط وتدعم قيم التكافل المؤسسي.
- العمل على تطوير الرؤية المستقبلية للجهاز وتحديثها باستمرار، بما يتماشى مع التغيرات الإقليمية والدولية، مع إشراك أصحاب المصلحة في صياغة هذه الرؤية.
- تعزيز قدرات الاستشراف المستقبلي والتنبؤ بالتحديات الأمنية، من خلال اعتماد أدوات تحليل متقدمة، والاستفادة من خبرات المراكز البحثية المتخصصة.
- بناء وتوسيع الشراكات الداخلية والخارجية، مع المؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة، لتبادل الخبرات وتحقيق التكامل الأمني.
- تصميم برامج تنموية متكاملة تهدف إلى بناء قيادات خادمة تمتلك رؤية استراتيجية، قادرة على تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف الأمنية بكفاءة.
- مراجعة السياسات التنظيمية بشكل دوري لضمان توافقها مع متطلبات القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي والتكيف مع التحديات الأمنية المتجددة.
- يؤكد الباحث على أهمية إدماج مفاهيم القيادة الخادمة والذكاء الاستراتيجي ضمن الخطط الاستراتيجية الشاملة لجهاز المخابرات العامة الفلسطيني، لما لهما من أثر كبير على رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز الأمني المستدام.

- تطوير برامج تدريبية تستهدف الأبعاد التي لم تظهر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية (مثل الإيثار والمعالجة الوجدانية)، مع التركيز على تعزيز هذه الجوانب من خلال ورش عمل وجلسات توجيهية.
- إعادة النظر في كيفية تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، من خلال تصميم استراتيجيات واضحة تشجع على التفكير النظمي والاستشراف المستقبلي

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، محمد عبدالمنعم محمد، الزيايدي، بسنت عادل رمضان، و علي، علا كمال الدين حسن. (2024). أثر الفخر التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (4)، 577 - 598.
- الابرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام، وحميد، غسان عبد الجليل. (2021). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد الضباط في شركة نفط البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، 14 (29)، 51 - 85.
- ابن مارني، نور عزم الليل، والبوسعيدي، حمد مهنا سلطان حمد. (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الضباط: حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (12)، 154 - 191.
- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (2017). أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (4)، 44 - 73.
- أبو الغنم، علا، (2019)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبو جودة، عبدالمجيد محمد سليمان. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- أبو خديجة، محمد عبدالله عبدالحليم. (2020). القيادة الخادمة وأثرها في الاحتفاظ بالموهب: الدور الوسيط للثقة المنزمية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

أبو شريخ، اسمهان (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان.

أبو قطيش، خالد حسين أحمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

آل شافي، شافي محمد سعود شافي (2020م). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة: الأردن.

الأيوبي، منصور محمد علي والبوجي، ريهام ممدوح (2020م). "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة"، بحث محكم، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث، 7(1).

باعداد، إسرائ، (2023)، علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (77)، 424-381.

بدر، باسمة سليم عبد الرزاق. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

بدر، باسمة سليم عبد الرزاق، وارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (73)، 23 - 68.

بدر، باسمة، الجبور، غازي، وارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2021). أثر القيادة الخادمة في الذكاء المنظمي: الدور الوسيط للجاهزية الإلكترونية: دراسة ميدانية هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (3)، 115 - 163.



البقور، أكثم فوزان أحمد (2023). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار في المنظمات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

بلفقيه، أبوبكر حداد أبو بكر (2020م). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة حضرموت: اليمن

الجاسم، نعيمة عبد الله. (2022). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، (45)، 457 - 470.

جبر، قادية سعيد، أحمد، أحمد فرحان، والجبوري، وليد دحام عبد. (2022). أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة أساسيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (2)، 119 - 145.

الجزيرة نت، (2016) المخابرات العامة الفلسطينية، عبر الموقع الإلكتروني: [www.aljazeera.net/encyclopedia/2016/1/20/المخابرات-العامة-الفلسطينية](http://www.aljazeera.net/encyclopedia/2016/1/20/المخابرات-العامة-الفلسطينية)

الجنابي، سجاد محمد عطية، وعمران، علي حسن. (2024). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية بلديات النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، (73)، 63 - 95.

الجندي، نيفين حسني علي محمود، المسدي، عادل عبدالمنعم، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الضباط بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. مجلة التجارة والتمويل، (1)، 102 - 158.

حجازي، سامح سعيد، عواد، عمرو محمد أحمد، وعلي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 270 - 305.

حجازين، هالة سليمان عيسى (2015م). الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية المنظمات الأعمال: الدور الوسيط للإبداع (دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان: الأردن

الحدأ، حليلة علي صالح وعرشان، اتحاد محمد قاسم أحمد (2021). "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى الضباط في المؤسسات، بحث محكم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (131).

حسن، محمد وهبه محمد، نبيه، إيمان عبد السلام، وإبراهيم، محمود إبراهيم محمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 456 - 476

الحمدي، فؤاد محمد حسين. (2021). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من الضباط في دائرة عدل الديوانية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(3)، 78 - 93

خضير، سامر منصور، ومحمد، يزن سالم، (2020)، دور القيادة الخدمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(64) الخوالدة، مهند منصور زيب. (2022). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قسبة المفرق في محافظة المفرق / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (74)، 25 - 46.

الدباس، أمل، (2022)، أثر القيادة الذكية في تميز الأداء المنظمي في إدارة مياه محافظة البلقاء الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.

الدماطي، حنان السيد أحمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 429 - 457.

دهليز، خالد، وغالي، محمد (2018)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3(14)، 465-494.

الرجوب، جاب الله، (2024)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.

الرفاعي، عبد العزيز (2020)، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية، *المجلة الإلكترونية الشاملة ومقدرة التخصصات*، (23)، 1-38.

زبير، علوية سعيد عثمان. (2021). أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية: دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل السوداني. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(2)، 396 - 414.

الزعتري، دنيا، (2020)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.

الزهراني، إبراهيم بن حسن سعيد (2021م) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، " بحث محكم، *مجلة العلوم التربوية* (10).

الزهيري، أميرة، (2021)، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القادة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، *المجلة العربية للإدارة*، 4(41)، 53-86.

سامي، نابتي، وموساوي، عبد النور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية بشركتي NAFTA و SME قسنطينة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(2)، 791 - 812.

السوايعر، تغريد، (2022)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

شوب، فاطمة الزهراء، مناصرية، سهام. (2020). علاقة القيادة الخادمة بمعتقدات الكفاية الذاتية: دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

الشروف، حابس، (2010)، دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

الشمري، راضي بن تركي، (2019)، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية (3) 8، 1-19

الشورة، منار خالد. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في قيادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحوكمة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء

الشيخ، بابر مبارك عثمان. علي، التاج محمد علي (2017). "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران" بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(9)،

صديق، سهير شاكر. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (54)، 280 - 299.

الصعوب، يحيى زكريا والكساسبة محمد مفضي (2021). "الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1).

الصيرفي، دعاء جمال. (2020). أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

طرابلسي، خديجة، والشايب، محمد الساسي. (2021). علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي: دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

طبيبي، نادية (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه: الجزائر.

عاصي، نايف (2021)، القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء المنظمي "بحث استطلاعي لآراء عينة من الضباط في كلية العلوم، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13 (2)، 1-23.

عاصي، نايف والحسن، مروى (2020)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12 (2)، 356-388.

العبادلة، عبد الرحمن فالح دخل الله. (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 149 - 168.

عباس، علياء سعيد، علي، أسرار عبد الزهرة، ومحمود، مريم فخر الدين. (2024). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في مصفي الدورة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 575 - 587.

عبد التواب، حنان (2021)، سلوكيات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 6(2)، 263-317.

عبد الله، مأمون دخل الله مفضي. (2023). دور ممارسة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا في بلديات محافظة مادبا في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- العثامنة، سيف ناصر يوسف، وبطائية، ثروت صالح محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 30(2)، 85 - 104.
- العجالين، بلقيس علي. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، مؤتة.
- العزاوي، بشرى هاشم. (2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.
- العضيانى، ريم عبد الرحمن، وغيث، نرفانا عبد الرحمن سيد. (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 19(3)، 134 - 172.
- الطار، فؤاد وشلتاغ، شجاع (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في وزارة الداخلية / كلية الشرطة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(70)، 104-136.
- علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (2023). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10 (2)، 93 - 126.
- العليمات، صفاء سليمان محمد. (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للريادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العوامل، طالب عبد الحليم عبد العزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

عواودة، هيا زياد يوسف. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابتكار المنظمي: الدور الوسيط للمهارات الناعمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

عوض، مريم نادي صبحي، مصطفى، يوسف عبد المعطي، و خليل، نبيل سعد. (2022). واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(9)، 898 - 966.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، وخلف الله، إيمان عزت محمد. (2022). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الاحتفاظ بعملاء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارة، 13(1)، 1 - 31.

فاضل، العلي، (2021)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، ومحمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، 14(1)، 1 - 23.

القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7 (1)، 115 - 137

القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37 (5)، 188 - 226.

قدور، صليحة (2021). " مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة ماي.

القطامين، عبد الهادي عطا الله (2013). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال في شركات الاتصالات الخلوية رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية: عمان.

قمان، أنيسة، وشعباني، مجيد. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: حالة كوفيد19: دراسة ميدانية. دراسات اقتصادية، 23(2)، 1 - 22.

الكبيسي، عيد محمد عبد اللهدعلاج. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

كريدي، باسم عباس، وموسى، أسماء عمران. (2023). القيادة الخادمة وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. مجلة مركز دراسات الكوفة، 68(1)، 1 - 26.

المجالي، راتب عارف (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة. أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.

محمد، عمار عواد، والبجاري، فرحان صالح حسين. (2023). القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط المعهد التقني - الحويجة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 110 - 119.

محمود، عدي لطيف، والطنبور، رامز. (2023). القيادة الخادمة للموظفين وأثرها على السلوك الإداري: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية: جامعة واسط أنموذجاً. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22(1)، 1 - 24.

مسمار، هاشم مروان، (2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لقطاع الصناعة المدرجة في بورصة عمان: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المطيري، بدر علي، الرقاد. (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مفرج، دعاء علي عبد الرحيم (2023) "الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي"، بحث محكم، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، (61).



منصور، منار منصور أحمد(2021م). "دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المنصورة، المجلة التربوية، بحث محكم، (88).

ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 9(1)، 184 - 222.

النجار، فايز جمعة صالح، والحرايزة، أروى أحمد (2020) " الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال - دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.

النحال، محمود (2021). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

نعمة، علي ثائر، وعبد الله، نضال ياسر. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة. مجلة الدراسات المستدامة، 5(1)، 1242 - 1263.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، و لويس، رفيق وجدي. (2023). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10 (2)، 93 - 126.

المياي، حاكم أحسوني مكرود، والشافعي، نسوم رزاق كاظم. (2023). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (4)، 429 - 466

الهاشمي، ربيعي وساوس الشيخ (2021). اسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة دراسة تطبيقية على جامعة أدرار،مجلة رؤى اقتصادية،11(01)، 505-520

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، (2010)، جهاز المخابرات الفلسطينية وفقاً لأحكام القانون الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

الورقي، مراد صالح، زايد علي عبد الخالق، والقرشى، عبد الله علي أحمد، (2023)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من القيادات في المؤسسة

العامة للاتصالات المركز الرئيس، *مجلة جامعة البيضاء*، 5(4)، 1257-1273

ياسين، أمل طه، علي، سارة عباس، وعبد الكريم، محمد هاشم. (2023). تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من الضباط في شركة الحفر بالبصرة. *مجلة*

*دراسات إدارية*، 17(35)، 1 - 45.

يوسف، مينا يوسف كامل، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، وحسن، أحمد علي محمد. (2024). تأثير القيادة الخادمة على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على الضباط بالمنظمات غير

الحكومية بمدينة المنيا. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 13 - 40.

## المراجع الأجنبية

Abbas, A., Saud, M., Ekowati, D., Usman, I., &Suhariadi, F. (2021). Servant leadership: a strategic choice for organizational performance. An empirical discussion from Pakistan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 34(4), 468-485.

Alafeshat, R., &Aboud, F. (2019). Servant leadership impact on organizational performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 85-100.

Alipio, R. A. L., Avecillas, D. X. A., Santivañez, G. W. Q., Mendoza, W. J., &Benites, E. F. Z. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 334.

Alomian, N &Alsawalhah, A &Almarshad, M. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. 10.

- Angtud, N. A., Groenewald, E., Kilag, O. K., Cabuenas, M. C., Camangyan, J., &Abendan, C. F. (2023). Servant Leadership Practices and their Effects on School Climate. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(6), 444-454.
- Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347-382.
- Bier, M. C. (2021). Servant leadership for schools. *Journal of Character Education*, 17(2), 27-46.
- Blouin, D., & Smith, E. V. (2020). Measuring the continuous quality improvement orientation of medical education programs: A validity study of the Baldrige "Are We Making Progress" questionnaire. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 33(2), 158-171.
- Canavesi, A., &Minelli, E. (2022). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee responsibilities and rights journal*, 34(4), 413-435.
- Demeke, G. W., van Engen, M. L., &Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 1-14.
- Giambatista, R., McKeage, R., &Brees, J. (2020). Cultures of servant leadership and their impact. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 12.
- Khan, F., Arshad, M., Raoof, R., &Farooq, O. (2024). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 44(11-12), 832-850.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2022). The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 847-861.

- Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Unpublished Ph. D Research Project, Walden University, USA.  
A
- Lee, K., Romzi, P., Hanaysha, J., Alzoubi, H & Alshurideh, M. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IOT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 537–550.
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business ethics, the environment & responsibility*, 30(2), 231–243.
- Moradi, M. Salehi, M & Mozan, S. (2022). The effect of different types of intelligence on organizational performance. *The TQM Journal*. ahead-of-print. 10.1108/TQM-03-2021-0071.
- Paas, J., Poell, R. F., & Batistič, S. (2020). The elephant in the room: exploring the motivational antecedents of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 637–652.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63–76.
- Qamar, F., & Soomro, S. A. (2023). Investigating the impact of servant leadership on service excellence: the mediating role of PsyCap as a personal resource and buffering role of conscientiousness. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Wesevich, John W., "Servant Leadership Impact on Organizational Performance" (2022). *Doctoral Dissertations and Projects*. 3607.

الملاحق

## الملحق رقم 1

### الاستبانة بصورتها الأولى



دولة فلسطين  
جامعة القدس المفتوحة  
كلية الدراسات العليا  
القيادة والإدارة الاستراتيجية

### استبانة الدراسة

السادة الأفاضل/ ..... المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أعدت هذه الاستبانة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز المخابرات في محافظة الخليل.

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ نضال الجياوي

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع اشارة (✓) أمام الاجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	( ) ذكر ( ) أنثى
المؤهل العلمي	( ) دبلوم فأدنى ( ) ماجستير فأعلى ( ) بكالوريوس
سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة ( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الخادمة					
يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:					
م.م	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الإيثار</b>					
1.	يبدل القائد جهودا شخصية لمساعدة الموظفين حتى وإن كان ذلك على حساب راحته الشخصية.				
2.	يضع القائد مصلحة فريق العمل قبل مصلحته الشخصية في اتخاذ القرارات المهمة.				
3.	يظهر القائد استعدادا للتضحية بوقته وجهده من أجل تحقيق النجاح الجماعي للفريق.				
4.	يشجع القائد الموظفين على التعاون ومساعدة بعضهم البعض دون انتظار مقابل.				
5.	يظهر القائد تعاطفا حقيقيا مع مشكلات الموظفين ويساعدهم في إيجاد حلول لها.				
<b>البعد الثاني: المشاركة</b>					
6.	يشجع القائد جميع الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية عند مناقشة القرارات المهمة.				
7.	يسعى القائد إلى إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لضمان تحقيق أفضل النتائج.				
8.	يتيح القائد للموظفين فرصة المساهمة في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد استراتيجيات العمل.				
9.	يعتمد القائد أسلوبًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات بدلاً من فرض آرائه الشخصية.				
10.	يحترم القائد وجهات نظر جميع أفراد الفريق بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.				

<b>البعد الثالث: التواضع</b>				
				11. يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين ويعمل على تصحيحها بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.
				12. يُظهر القائد استعداداً للاستماع إلى آراء الآخرين دون التعالي أو التقليل من شأنهم.
				13. يتعامل القائد مع جميع الموظفين باحترام بغض النظر عن مناصبهم أو خبراتهم.
				14. يتقبل القائد النقد البناء ويسعى للاستفادة منه لتحسين أدائه الشخصي والمهني.
				15. يحرص القائد على التعلم المستمر من الآخرين، بغض النظر عن مستواهم الوظيفي أو خلفياتهم.
<b>البعد الرابع: الواقعية</b>				
				16. يعتمد القائد في قراراته على حقائق ومعطيات واضحة بدلاً من الافتراضات الشخصية.
				17. يسعى القائد لفهم التحديات الفعلية التي تواجه الفريق ويعمل على وضع حلول عملية لمعالجتها.
				18. يظهر القائد قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بناءً على تحليل دقيق للواقع.
				19. يتعامل القائد مع المشكلات بموضوعية، ويحرص على تقييمها من جميع الزوايا قبل اتخاذ القرارات.
				20. لا يتجاهل القائد الحقائق غير المريحة، بل يواجهها بشفافية ويسعى إلى معالجتها بفعالية.
<b>البعد الخامس: الحكمة</b>				
				21. يظهر القائد قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل عميق للمواقف المختلفة.
				22. يمتلك القائد رؤية استراتيجية واضحة تساعد في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.
				23. يستطيع القائد استخلاص الدروس من التجارب السابقة واستخدامها في تحسين الأداء المستقبلي.
				24. يتعامل القائد مع القضايا الحساسة بحذر وموضوعية، مع مراعاة جميع الأطراف المعنية.
				25. يعكس القائد فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة في بيئة العمل، ويستخدم هذا الفهم في توجيه الفريق بفعالية.



## المحور الثاني: الأداء التنظيمي

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

درجة الموافقة					الفقرات	م .
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
<b>البعد الأول: القيادة</b>						
					1 يظهر القائد قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في الظروف الحرجة.	
					2 يحرص القائد على تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل.	
					3 يمتلك القائد مهارات تحفيزية تعزز من أداء الموظفين وتشجعهم على تحقيق أفضل النتائج.	
					4 يسعى القائد إلى تطوير قدرات الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه المستمر .	
					5 يعزز القائد ثقافة العمل الجماعي ويشجع التعاون بين مختلف الإدارات لتحقيق الأهداف التنظيمية.	
<b>البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>						
					6 تعتمد المنظمة على خطط استراتيجية واضحة توجه عملياتها وأهدافها طويلة المدى.	
					7 يتم وضع الخطط الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.	
					8 يحرص القادة على إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان فهمهم للأهداف التنظيمية.	
					9 يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وفقاً للتغيرات في بيئة العمل والمتغيرات الأمنية.	
					0 تعتمد المنظمة على مؤشرات أداء واضحة لتقييم مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي.	
<b>البعد الثالث: الموارد البشرية</b>						
					1 تعتمد المنظمة على معايير واضحة وشفافة في عمليات التوظيف والاختيار لضمان تعيين الكفاءات المناسبة.	

					2	توفر المنظمة فرص تدريب وتطوير مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
					3	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وفقاً لمعايير موضوعية ومحددة.
					4	تسهم سياسات الموارد البشرية في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
					5	تعتمد المنظمة على خطط إحلال وظيفي تضمن استمرارية العمل وتجنب فجوات المهارات.
<b>البعد الرابع: الثقافة التنظيمية</b>						
					6	يلتزم القادة والموظفون بمبادئ المسؤولية والاحترام المتبادل في بيئة العمل.
					7	تشجع الثقافة التنظيمية في المنظمة على الابتكار والتفكير الإبداعي لحل المشكلات.
					8	يتم دعم بيئة العمل بتقاليد ومعايير واضحة تساعد الموظفين على الأداء بفعالية.
					9	يتم تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والبرامج التطويرية.
					10	يتم تقدير الموظفين بناءً على أدائهم ومساهماتهم، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

### المحور الثالث: الذكاء الاستراتيجي

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

درجة الموافقة					الفقرات	م.
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد الأول: الاستشراف</b>						
					1.	يعتمد القائد على تحليل الاتجاهات المستقبلية لتوقع التحديات والفرص المحتملة.
					2.	يسعى القائد إلى تطوير خطط استباقية لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
					3.	يحرص القائد على دراسة السيناريوهات المختلفة ووضع استراتيجيات مرنة للتعامل معها.

					4. يعتمد القائد على البيانات والمعلومات الحديثة لاستشراف المخاطر المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة.
					5. يسهم القائد في تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي بين الموظفين من خلال توجيههم نحو الرؤية المستقبلية.
<b>البعد الثاني: التفكير النظمي</b>					
					6. يراعي القائد الترابط بين جميع عناصر المنظمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					7. يفهم القائد كيفية تأثير أي تغيير في جزء من المنظمة على الأجزاء الأخرى.
					8. يعتمد القائد على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية لضمان اتخاذ قرارات متكاملة.
					9. يسعى القائد إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
					10. يحرص القائد على دراسة العلاقات المعقدة بين العمليات المختلفة داخل المنظمة.
<b>البعد الثالث: الرؤية المستقبلية</b>					
					11. يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ويعمل على توجيه الفريق نحو تحقيقها.
					12. يحرص القائد على تطوير خطط مستقبلية تتماشى مع التغيرات المتوقعة في البيئة الأمنية والتنظيمية.
					13. يعتمد القائد على تحليل الاتجاهات العالمية والمحلية لضمان توافق استراتيجيات المنظمة مع المستقبل.
					14. يشجع القائد الموظفين على التفكير الاستراتيجي والمشاركة في صياغة رؤية مستقبلية مشتركة.
					15. يدمج القائد الابتكار والتطوير المستمر ضمن خطط المنظمة المستقبلية لضمان الريادة في القطاع الأمني.
<b>البعد الرابع: الدافعية</b>					
					16. يسعى القائد إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بحماس وإصرار يعزز من روح الفريق.
					17. يظهر القائد التزاماً قوياً بتحقيق رؤية المنظمة وتحفيز الآخرين على تبنيها.
					18. يحرص القائد على إشراك الموظفين في وضع الأهداف، مما يزيد من مستوى تحفيزهم.
					19. يمتلك القائد القدرة على إلهام الموظفين ودفعهم للعمل بجد لتحقيق نتائج متميزة.

					يشجع القائد ثقافة الإنجاز من خلال تقديم الدعم والتحفيز المستمر للموظفين.	20.
<b>البعد الخامس: الشراكة</b>						
					يحرص القائد على بناء شراكات استراتيجية قوية تعزز من قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها.	21.
					يسعى القائد إلى تطوير علاقات مستدامة مع الشركاء الخارجيين لتحقيق منافع مشتركة.	22.
					يشجع القائد ثقافة العمل المشترك بين الإدارات المختلفة لتعزيز التكامل المؤسسي.	23.
					يسهم القائد في إنشاء قنوات تواصل مفتوحة تتيح تبادل المعلومات بين المنظمة وشركائها.	24.
					يحرص القائد على توسيع شبكة الشراكات لتشمل مؤسسات ذات خبرة وقيمة مضافة للمنظمة.	25.

انتهت أسئلة الاستبانة

شكراً لكم على تعاونكم



## الملحق رقم 2

٨١- تبانة بصورتها النهائية

دولة فلسطين  
جامعة القدس المفتوحة  
كلية الدراسات العليا  
القيادة والإدارة الاستراتيجية

### استبانة الدراسة

السادة الأفاضل/ ..... المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أعدت هذه الاستبانة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز المخابرات في محافظة الخليل

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ نضال الجياوي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:	
برجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	( ) ذكر ( ) أنثى
المؤهل العلمي	( ) دبلوم متوسط فأقل ( ) دراسات عليا ( ) بكالوريوس
سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنة ( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر
الرتبة	( ) نقيب ( ) رائد ( ) مقدم ( ) عقيد فأعلى

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الخادمة: يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك:

إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	البعد الأول: المهارات التصورية (التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الأمني)
					1 يتمتع قادة الجهاز بقدرة عالية على تحليل البيانات الأمنية لاتخاذ قرارات دقيقة بناءً عليها.
					2 يمتلك قادة الجهاز رؤية بعيدة المدى لكيفية تطوير جهاز المخابرات لمواكبة التهديدات الأمنية المستقبلية.
					3 يُظهر قادة الجهاز قدرة استثنائية على التنبؤ بالمخاطر الأمنية قبل وقوعها.
					4 يسعى قادة الجهاز إلى تطوير حلول متقدمة لمعالجة القضايا الأمنية المعقدة.
					5 يتعامل قادة الجهاز بفعالية مع الأزمات الأمنية غير المتوقعة من خلال وضع الخطط الاستباقية.
					6 يحرص قادة الجهاز على استخدام أحدث تقنيات التحليل الاستخباري لتعزيز عملية صنع القرار.
					7 يضع قادة الجهاز خططاً استراتيجية تهدف إلى تحييد التهديدات الأمنية بأساليب ذكية غير تقليدية.
					8 يحرص قادة الجهاز على تطوير مهارات الاستشراف الأمني لدى الضباط.
					البعد الثاني: الإيثار (وضع مصلحة ضباط الجهاز أولاً):
					9 يعطي قادة الجهاز الأولوية لاحتياجات الضباط قبل مصلحتهم الشخصية.
					10 يضحى قادة الجهاز بالمكاسب الشخصية لدعم الضباط.
					11 يشجع قادة الجهاز ثقافة العطاء (مع نكران الذات) بين الضباط.
					12 يهتم قادة الجهاز بتحقيق النمو المهني للضباط.
					13 يقوم قادة الجهاز بممارسات لدعم الضباط دون توقع مقابل.
					14 يحرص قادة الجهاز أن تُتخذ القرارات بناءً على الصالح العام وليس بدافع المصلحة الشخصية.
					15 يبذل قادة الجهاز جهداً يتجاوز مسؤولياتهم الرسمية لمساعدة الضباط في أوقات الحاجة.
					16 يُظهر قادة الجهاز إحساساً قوياً بالمسؤولية الأخلاقية لخدمة الضباط.
					17 يعزز قادة الجهاز بيئة عمل يتم فيها تقدير الإيثار مع التشجيع عليه.

					يعزز قادة الجهاز ثقافة التعاون بين الضباط لضمان تنفيذ المهام الأمنية بكفاءة.	18				
					<b>البعد الثالث: المعالجة الوجدانية (التعاطف والدعم في السياق الأمني):</b>					
				دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً	يولي قادة الجهاز اهتماماً خاصاً للضباط الذين يعملون في بيئات عالية التوتر.	19
									يوفر قادة الجهاز قنوات سرية آمنة للضباط لمناقشة التحديات المختلفة التي يواجهونها.	20
									يحرص قادة الجهاز على تقليل الضغوط النفسية المرتبطة بالمهام الأمنية المعقدة.	21
									يشجع قادة الجهاز الضباط على طلب الدعم النفسي عند مواجهة تحديات تؤثر على أدائهم الأمني.	22
									يتفهم قادة الجهاز الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع التهديدات الأمنية الخطرة.	23
									يدعم قادة الجهاز الضباط الذين تعرضوا لضغوط نفسية ناتجة عن أداء الواجب الأمني.	24
									يسعى قادة الجهاز إلى توفير بيئة عمل تتسم بالثقة، مما يشجع الضباط على مشاركة مخاوفهم دون خوف من العواقب.	25
									يُقَدِّر قادة الجهاز التضحيات التي يقدمها المنتسبون من خلال توفير الدعم اللازم لهم.	26
									<b>البعد الرابع: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:</b>	
									يُخصّص قادة الجهاز ما يلزم لتدريب الضباط على أحدث أساليب التحليل الأمني.	27
									يوفر قادة الجهاز فرصاً متقدمة للضباط لحضور برامج تدريبية متخصصة في مجالات الأمن.	28
									يشجع قادة الجهاز الضباط على البحث والابتكار في مجال الاستخبارات والأمن الوطني.	29
									يعمل قادة الجهاز على تمكين الضباط من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بأدواته التحليلية الحديثة في العمل الاستخباري.	30
									يحرص قادة الجهاز على تطوير خطط تدريبية متجددة تواكب التحديات الأمنية المتغيرة.	31
									يوجه قادة الجهاز الضباط إلى بناء شبكات استخبارية فعالة لتعزيز القدرة على جمع المعلومات.	32
									يشجع قادة الجهاز الضباط على متابعة التطورات الأمنية للاستفادة منها في تطوير أساليب العمل الاستخباري.	33

					يمنح قادة الجهاز الضباط الثقة لاتخاذ قرارات حاسمة في العمليات الأمنية الميدانية.	34
<b>البعد الخامس: السلوك الأخلاقي:</b>						
					يلتزم قادة الجهاز بمعايير الحوكمة (كالنزاهة والشفافية...) في جميع القرارات الأمنية.	35
					يرفض قادة الجهاز أي تجاوزات (قانونية أو أخلاقية) في العمل الأمني.	36
					يُحاسب قادة الجهاز الضباط عند حدوث أي انتهاكات (أخلاقية أو مهنية) لضمان بيئة أمنية نظيفة.	37
					يحافظ قادة الجهاز على سرية المعلومات الأمنية وفقاً للمعايير المهنية.	38
					يحرص قادة الجهاز على تطبيق مبادئ العدالة داخل الجهاز الأمني.	39
					يعزز قادة الجهاز ثقافة المساءلة لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.	40
					يحرص قادة الجهاز على أن تتماشى العمليات الأمنية مع المعايير الأخلاقية لخدمة الشعب الفلسطيني.	41

<b>المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي في جهاز المخابرات الفلسطيني:</b>						
<b>البعد الأول: الرؤية المستقبلية لجهاز المخابرات الفلسطيني</b>						
				دائماً	تتعتمد قيادة الجهاز المخابرات الفلسطيني رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل.	42
					يتم تحديث رؤية الجهاز بما يتماشى مع التغيرات المحيطة (الأمنية والسياسية...).	43
					تسعى قيادة الجهاز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق منهجية.	44
					تُترجم الرؤية المستقبلية للجهاز إلى برامج تنفيذية ملموسة.	45
					تعكس الرؤية المستقبلية الأولويات الأمنية الوطنية.	46
<b>البعد الثاني: الاستشراف المستقبلي</b>						
				دائماً	تتعتمد قيادة الجهاز على أدوات علمية لاستشراف المستقبل الأمني.	47
					يتم تحليل التهديدات المستقبلية المحتملة بشكل دوري.	48
					يتم استخدام تقنيات التحليل التنبؤي في التنبؤ بالتحديات الأمنية.	49
					تستند قيادة الجهاز إلى بيانات موثوقة عند وضع السيناريوهات المستقبلية.	50
					يتم وضع خطط بديلة لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.	51
<b>البعد الثالث: التفكير النظامي في جهاز المخابرات الفلسطيني</b>						
				دائماً	تتبنى قيادة الجهاز نهج التفكير النظامي في تحليل المشكلات.	52
					يتم ربط القرارات الأمنية بتأثيراتها على مختلف القطاعات.	53
					تتم دراسة التداخلات بين العوامل المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...) عند التخطيط.	54
					تتعتمد قيادة الجهاز على فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشكلات المعقدة.	55
					يتم تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل المعلومات والتحليلات.	56



				<b>البعد الرابع: الشراكة (شراكة جهاز المخابرات الفلسطيني مع الأطراف والمؤسسات الداخلية والخارجية):</b>
57				تحرص قيادة الجهاز على بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتعزيز الأمن.
58				تحقق قيادة الجهاز التعاون مع الأجهزة الأمنية الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.
59				توجد آليات واضحة لتبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة.
60				تسهم الشراكات مع مؤسسات أخرى في تحسين قدرات الجهاز.
61				تحرص قيادة الجهاز على التعاون مع مؤسسات بحثية لتعزيز قدراته التحليلية.
				<b>البعد الخامس: التحفيز وتعزيز الدافعية لدى ضباط جهاز المخابرات الفلسطيني</b>
62				توفر قيادة الجهاز بيئة عمل تحفز على الإبداع لدى الضباط
63				يتم تقديم حوافز لتعزيز أداء ضباط الجهاز. (مادية أو معنوية).
64				يشعر منتسبو الجهاز بالفخر بأدوارهم الأمنية.
65				يتم تشجيع ضباط الجهاز على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم المقترحات التطويرية.
66				يتم بشكل منتظم تقييم مستوى رضا ضباط الجهاز عن بيئة العمل بما فيها من تحفيز.

				<b>المحور الثالث: تميز الأداء التنظيمي لجهاز المخابرات الفلسطيني:</b>
67				ينجح قادة الجهاز في إعداد تقارير أمنية دقيقة قابلة للتنفيذ.
68				ينجح قادة الجهاز في إيصال التقارير الأمنية في الوقت المناسب.
69				ينجح قادة الجهاز في منع أو احتواء التهديدات الأمنية.
70				تدابير مكافحة التجسس فعالة في حماية المعلومات الحساسة.
71				ينجح قادة الجهاز في تنفيذ عمليات المراقبة والاستطلاع بدقة.
72				ينجح قادة الجهاز في الاستجابة بشكل فعال للآزمات أو المخاطر الأمنية.
73				يتعامل قادة الجهاز مع المعلومات المصنفة "سرية" وفقاً لبروتوكولات واضحة
74				يحرص قادة الجهاز على تحديث استراتيجيات تقييم المخاطر الأمنية.
75				يراعى المنتسبون الانضباط في المهام.
76				يوجد نظام قوي في الجهاز لتقييم نجاح المهام الأمنية.
77				ينجح قادة الجهاز في دمج التخطيط الاستخباراتي مع استراتيجيات استشراف المستقبل.
78				ينجح قادة الجهاز في تدريب الضباط على الاستجابة بمرونة للتهديدات غير المتوقعة.
79				ينجح قادة الجهاز في التعامل بشكل فعال مع الشركاء.
80				هناك آليات فعالة لإعادة تخصيص موارد الجهاز خلال الآزمات.

					تأخذ التقييمات الأمنية في الاعتبار المخاطر الأمنية طويلة المدى.	81
					يدمج قادة الجهاز الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في التحليل الاستخباراتي بفعالية.	82
					تدابير الأمن السيبراني في الجهاز قادرة على حماية البنية التحتية الأمنية.	83
					ينجح قادة الجهاز في بناء أنظمة مراقبة ورصد متطورة.	84
					نجح قادة الجهاز في تأسيس وحدة استخبارات إلكترونية قوية لمكافحة التهديدات السيبرانية.	85
					نجح قادة الجهاز في تدريب الضباط على استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة.	86
					نجح قادة الجهاز في الاستفادة من قنوات الاتصال المشفرة بشكل فعال.	87

شكراً لكم على تعاونكم

### ملحق رقم (3)

#### قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. يوسف أبو فارة	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. نيا ب جرار	أستاذ دكتور.....	جامعة القدس المفتوحة
د. عودة مشاركة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي السويطي	أستاذ الإدارة العامة المشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. ماجد ملحم	استاذ مساعددكتوراه في الاقتصاد	جامعة القدس
د. احمد حامد	استاذ مشارك ... إدارة اعمال	جامعة القاهرة
د. محمد مصطفى	استاذ مساعد ... لغة عربية	وزارة التربية والتعليم
د. اريج مصطفى	استاذ مساعد ... إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
د. إبراهيم عبد الله	استاذ دكتور موارد بشرية	جامعة ملبورن