

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الشرطية



**بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية  
في التعامل مع الأزمات  
وفق نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد**

إعداد

حمود بن سليمان الفرج

إشراف

أ.د. عبدالرحمن بن سليمان الطيريري

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم الأمنية

الرياض

١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م



نموذج (٣١)

كلية الدراسات العليا  
قسم: العلوم الشرطية

### إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية

الرقم الأكاديمي : ٤٢٥١٠٠٠

الاسم : حمود سليمان الفرج

الدرجة العلمية : ( دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية )

عنوان الأطروحة : بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات ، دراسة تطبيقية على قيادات العمل الميداني في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض .

تاريخ المناقشة : ١٤٣٠/٠٦/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٩/٠٦/١٤ م

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

والله الموفق ،،،،،

أعضاء لجنة المناقشة :

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

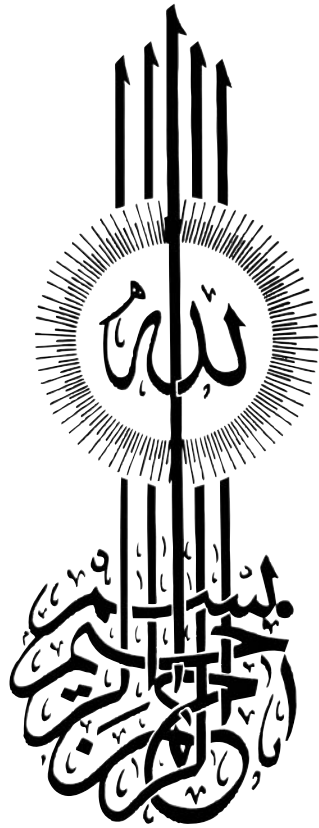
١- أ. د / عبدالرحمن بن سليمان الطريري  
٢- أ. د / عبدالعاطي احمد الصياد  
٣- أ. د / سالم بن سعيد القحطاني

رئيس القسم

الإسم :

التوقيع :

التاريخ :





### كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٧)

قسم: العلوم الشرطية

مستخلص أطروحة دكتوراه

**عنوان الأطروحة:** بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات «وفق نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد».

**إعداد الطالب:** حمود بن سليمان الفرج

**إشراف:** أ.د. عبدالرحمن بن سليمان الطيرري

**مشكلة الأطروحة:** خلو الساحة الأمنية من وجود أداة قياس مبنية وفق نظرية القياس الحديثة باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد لاختبار القادة الأمنيين في التعامل مع الأزمات اتقاء حدوثها.

**مجتمع الأطروحة:** الضباط العاملون في الميدان من ذوي الرتب (رائد - مقدم - عقيد) والمعنيون بالتعامل مع الأزمات الأمنية في قطاعات الأمن العام والدفاع المدني وقوات الأمن الخاصة والبالغ عددهم (٤٥١) ضابطاً.

**منهج الأطروحة:** تعتمد هذه الأطروحة على أساسيات المنهج الوصفي التحليلي.

#### أهم النتائج

حاز المقياس المبني وفق النظرية الحديثة للقياس على مؤشرات إحصائية عالية من حيث الدقة والموضوعية، واستطاع أن يميز بين القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني، وزملائهم غير القادرين، واستطاع الكشف عن القدرات المتوقعة لهؤلاء القادة وتصنيفهم إلى قدرات عالية، ومتوسطة ومتدنية، ويبين الحلول المناسبة للارتقاء بالمستويات المتدنية، كما كشفت الدراسة عن إمكانية الاعتماد على هذا المقياس وتعميمه واستخدامه مع عينات مختلفة، وفي مواقف متشابهة لاتفاق نتائجه واقتراحاته مع الشكل النموذجي والافتراضات الأساسية لنظرية الاستجابة للمفردة.

#### أهم التوصيات

تعميم المقياس ببياناته الحالية المكون من (٥٣) مفردة على القطاعات الأمنية المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية للاستفادة منه في تحديد القادة الأمنيين القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية والتوسع في استخدام طرق القياس الحديثة في الدراسات الأمنية وإدخال مناهج القياس العسكري في المعاهد والمراكز الأمنية والتوسع في استخدام برامج التحليل الإحصائية الخاصة بنظرية القياس الحديثة كبرامج (Rumm -Mulilog-Bilog-Winsteps) وخصوصاً المستخدمة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

# الكلمات (المفاتيح)

## Key Words

* Security command	* القيادة الأمنية
* Security crisis	* الأزمة الأمنية
* Measurement	* القياس
* Measurement	* المقياس
* Traditional theory of measurement	* نظرية القياس التقليدية
* Item Response Theory	* نظرية الاستجابة للمفردة
* Item Response Model	* نموذج الاستجابة للمفردة
* information of function	* دالة المعلومات
* Item Characteristic curve	* المنحنى المميز للمفردة
* Characteristics of the security Command	* خصائص القيادة الأمنية
* Security Commander	* القائد الأمني
* Local Independence	* الاستقلال المركزي
* Unidimensionality	* أحادية البعد

# الإهداء

إلى والدي، والدي أطال الله في عمرهما على طاعته  
إلى زوجتي وأبنائي الذين أشغلتنني ظروف الدراسة والبحث عنهم  
إلى كل ضابط ينشد القيادة

الباحث

# شكر وتقدير

أحمد الله واشكره وأثنى عليه الخير كله أن وفقني لإتمام هذه الدراسة، وتجاوز الصعوبات التي اعترضتني أثناء القيام بها، وأزجي خالص الشكر وأعطره لمقام سيدي النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية صاحب السمو الملكي الأمير: نايف بن عبد العزيز آل سعود رجل الأمن الأول حفظه الله أن هيا لي ولزملائي رجال الأمن إكمال دراستهم العليا في هذا الصرح العلمي الشامخ، ورعايته، ودعمه حفظه الله لهذه الجامعة، والشكر موصول لسيدي صاحب السمو الملكي نائب وزير الداخلية الأمير أحمد بن عبدالعزيز، وسمو مساعد وزير الداخلية للشئون الأمنية صاحب السمو الملكي الأمير: محمد بن نايف بن عبد العزيز آل سعود حفظهم الله اللذان دعما القطاعات الأمنية، وأسهما في تأهيل وتدريب رجال الأمن الأمر الذي انعكس على القدرة الفائقة للأجهزة الأمنية لمواجهة مختلف الأزمات الأمنية بكل كفاءة واقتدار. كما أتقدم بالشكر والتقدير لمعالي رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أ.د. عبدالعزيز بن صقر الغامدي على ما يقوم به من دعم وتشجيع للدارسين ورعاية للبحث العلمي ورجاله، وسهره على تأدية الجامعة لرسالتها، وحرصه على أن تؤديها على أكمل وجه حتى وصلت لأرقى الجامعات على كافة المستويات. والشكر كذلك لعميد كلية الدراسات العليا أ.د. عبدالرحمن ابن ابراهيم الشاعر وللهيئة العلمية والإدارية ولرئيس قسم العلوم الشرطية / الفريق د. عباس أبو شامة الذين لم ييخلوا بالدعم والتوجيه طوال فترة الدراسة، ولسعادة عميد البحوث بالجامعة أ.د. عبدالعاطي بن أحمد الصياد على ما قدمه لي من توجيه ومسانده. والشكر والتقدير لسعادة أ.د. عبدالرحمن بن سليمان الطيريري المشرف على الرسالة على ما أسداه لي من سديد الرأي، والنصح، والتوجيه، وعلى ما بذله من جهد وعطاء، فهذا البحث ثمرة مباشرة لغرس قام برعايته، الأمر الذي أسهم في بناء شخصيتي العلمية ومكنتني من امتلاك مهارات البحث العلمي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لمعالي مدير عام الدفاع المدني الفريق / سعد ابن عبدالله التويجري الذي كانت له اليد الطولى في ترشيحي ودعمي وتوجيهي لنيل هذه

الشهادة العلمية، والشكر موصول لسعادة مساعد مدير عام الدفاع المدني لشئون التخطيط والتدريب العميد/ محمد بن عبدالله القرني، ولسعادة قائد قوات الطوارئ الخاصة بالدفاع المدني سابقاً العميد/ عبدالواحد بن عايض الثبيتي، والحالي العميد/ مستور بن عايض الحارثي على تشجيعه وحضوره لمناقشة هذه الأطروحة، ولسعادة مدير الإدارة العامة للتدريب العميد/ صالح بن محمد البركة على دعمه وتشجيعه ووقوفه معي في جميع مراحل الدراسة، والشكر والتقدير لسعادة د. اسماعيل بن محمد الوليلي الأستاذ بجامعة حائل، والأستاذ وليد بن محمد مسعود الباحث القومي بمركز القياس والتقويم بجمهورية مصر العربية، ولسعادة أ.د. أمينة محمد كاظم على مساندتهم لي ومساعدتي في بناء المقياس وفق النظرية الحديثة للقياس، كما أقدم الشكر لسعادة الأستاذ محمد بن حسن الصغير أمين كلية الدراسات العليا على ما قدمه من تعاون ومتابعة صادقة ومثمرة لمصلحة كافة الباحثين، وللأستاذ محمود أحمد حامد أخصائي التحليل الإحصائي بمركز المعلومات بجامعة نايف على تعاونه. كما أجزل خالص الشكر لزملاء لي ساهموا معي مساهمة فعالة في الدعم، والتوجيه، وإيصال أداة الدراسة لعينة البحث وهم كل من : سعادة اللواء عابد بن مطر الصخيري مدير الدفاع المدني بمنطقة الرياض، وسعادة العميد د. سليمان بن عبدالله الغزي، والعميد/ سعد بن عبدالله القحطاني من شرطة منطقة الرياض، وسعادة العميد / صالح محمد السديس، والعميد محمد بن صالح النشمي من قوات الطوارئ الخاصة، والعميد عبدالرحمن بن محمد السويكت من الأمن العام، وإلى كل من ساندني ودعاني بظهر الغيب وخانتني الذاكرة لذكر أسمه لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق،،

الباحث



## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الأطروحة باللغة العربية .....
ب	ملخص الأطروحة باللغة الإنجليزية .....
ت	الكلمات (المفاتيح) Key Word .....
ث	الإهداء .....
ج	شكر وتقدير .....
خ	المحتويات .....
ذ	قائمة الجداول .....
ر	قائمة الأشكال .....
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأبعادها .....
٢	١ . ١ مقدمة الدراسة .....
٤	١ . ٢ مشكلة الدراسة .....
٥	١ . ٣ تساؤلات الدراسة .....
٦	١ . ٤ أهداف الدراسة .....
٧	١ . ٥ أهمية الدراسة .....
١٠	١ . ٦ حدود الدراسة .....
١١	١ . ٧ مصطلحات الدراسة .....
١٥	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة .....
١٦	١ . ٢ الإطار النظري للدراسة .....
١٦	١ . ٢ . ١ القيادة .....
٥٧	١ . ٢ . ٢ الأزمات الأمنية .....
٩٠	١ . ٢ . ٣ القياس .....
١٤٧	٢ . ٢ الدراسات السابقة .....

الصفحة	الموضوع
١٤٦	٢ . ٢ . ١ الدراسات الخاصة بمجال القيادة .....
١٥٣	٢ . ٢ . ٢ الدراسات الخاصة بمجال الأزمات الأمنية .....
١٥٨	٢ . ٢ . ٣ الدراسات الخاصة بمجال القياس الشخصي .....
١٥٩	٢ . ٢ . ٤ التعليق على الدراسات السابقة .....
١٦١	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة .....
١٦٢	٣ . ١ منهج الدراسة .....
١٦٣	٣ . ٢ مجتمع الدراسة .....
١٦٣	٣ . ٣ عينة الدراسة .....
١٦٥	٣ . ٤ أداة الدراسة .....
١٦٥	٣ . ٥ إجراءات وخطوات بناء أداة الدراسة .....
١٨٠	٣ . ٦ إجراءات الدراسة .....
١٨٢	٣ . ٧ الأساليب الإحصائية .....
١٨٦	الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها .....
٢٠٧	الفصل الخامس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها .....
٢٠٨	٥ . ١ خلاصة الدراسة .....
٢١١	٥ . ٢ نتائج الدراسة .....
٢١٤	٥ . ٣ توصيات الدراسة .....
٢١٩	المراجع .....
٢٣٧	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٦٤	حجم مجتمع وعينة البحث	١
١٦٦	خصائص القائد الأمني كما تراها العينة الاستطلاعية	٢
١٦٩	حجم العينة الاستطلاعية	٣
١٧١	الصدق التمييزي لتمييز مفردات المقياس	٤
١٧٤	قيمة معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للمقياس	٥
١٧٦	نتائج التحليل العاملي	٦
١٨٧	توزيع أفراد عينة البحث حسب الرتبة	٧
١٨٨	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي	٨
١٨٩	توزيع أفراد عينة البحث حسب جهة العمل	٩
١٩٠	توزيع أفراد عينة البحث حسب المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية	١٠
١٩٠	توزيع عينة البحث حسب عدد مرات المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية	١١
١٩١	توزيع أفراد عينة البحث حسب توليها مركز قيادي	١٢
١٩٢	المفردات التي تم حذفها من المقياس قبل تدريجه	١٣
١٩٣	صعوبة مفردات المقياس ككل بعد تدريجها على صفر واحد باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية احادية البعد	١٤
١٩٦	العلاقة بين الدرجات الخام والقدرة المتوقعة لأفراد العينة	١٥
٢٠٢	المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس	١٦
٢٠٣	المؤشرات الإحصائية الكلية لقدرات أفراد عينة الدراسة	١٧
٢١٦	المقياس في صورته النهائية بعد التحليل	١٨

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٣٩	الشكل النموذجي للمنحنى المميز للمفردة الاختبارية أحادية البعد	١
٢٠٤	خريطة تدرج المقياس	٢
٢٠٥	منحنى دالة المعلومات للمقياس بعد تدرجه	٣
٢٠٦	المنحنى المميز للمقياس بعد تدرجه	٤

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأبعادها

- ١ . ١ المقدمة.
- ١ . ٢ مشكلة الدراسة.
- ١ . ٣ تساؤلات الدراسة.
- ١ . ٤ أهداف الدراسة.
- ١ . ٥ أهمية الدراسة.
- ١ . ٦ حدود الدراسة.
- ١ . ٧ مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأبعادها

#### ١ . ١ مقدمة

تعتبر الأزمات الأمنية من أشد أنواع الأزمات التي تواجهها الدول على مختلف مستوياتها، وذلك لارتباطها المباشر بحياة الإنسان وممتلكاته العامة والخاصة، وتهديدها المباشر لأمن الدولة على المستوى المحلي، وانعكاساتها الإقليمية، والدولية. ويمكن القول أن الأزمة بكل نواحيها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والعسكرية تمثل أزمة أمنية (الحجاوي، ٢٠٠٠م، ص ٦٥). من حيث الأبعاد الأمنية لتلك الأزمات التي لا يمكن تجاهلها، أو إغفالها.

وعالم اليوم بمتغيراته، وتحولاته، وتطوراته العلمية والتقنية، جعل من دول العالم قريةً واحدة تتداخل، وتتشابك فيها المصالح، والأحداث السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعسكرية، والأمنية، والمناخية... الأمر الذي يزيد من احتمال تعرض المنظمات والمجتمعات إلى أزمات متعددة، وأكثر تعقيداً. ولعل - إن جاز التعبير - أن نطلق على عالم اليوم، عالم الأزمات؛ فلا يكاد يخلو مجتمع من أزمة ما، وإن تباينت شدتها وآثارها.

وهذا ما جعل العديد من الدول تهتم بإدارة الأزمات، وتُنشئ وحدات خاصة للتعامل مع الأزمات والكوارث، مما جعل من علم إدارة الأزمات أحد أهم مواضيع الإدارة في العصر الحديث لمواجهة مختلف حالات الطوارئ، والمتغيرات السريعة المؤثرة على مقومات ومصالح الدول (حسين وآخرون، ١٩٩٣م، ص ٢٩٨).

وفي المملكة العربية السعودية أوكلت مهمة مواجهة الأزمات الأمنية لوزارة الداخلية من خلال قطاعاتها الأمنية المختلفة، وحدد التنظيم الملائم لمواجهة تلك الأزمات، وذلك من خلال مجلس الدفاع المدني الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/١٠ في ١٠/٥/١٤٠٦هـ. والذي يرأسه صاحب السمو الملكي وزير الداخلية، وعضوية وزراء الجهات الحكومية على مستوى المملكة، ولجان الدفاع المدني بالمناطق برئاسة أمير المنطقة، وعضوية مدراء الأجهزة الحكومية،

ولجان الدفاع المدني الفرعية على مستوى المحافظات، ولجان الدفاع المدني الفورية \* وهذا المجلس ولجانه معني بمواجهة حالات الطوارئ، والكوارث، والأزمات، وحدد من خلاله أنواع الأزمات الأمنية، والجهات المعنية بمواجهتها (نظام الدفاع المدني، ١٤٠٥ هـ). وهذه الجهات هي الأمن العام بقطاعاته المختلفة المعنية مباشرة بالمواجهة كالشرطة، وقوات الطوارئ الخاصة، وجهاز الدفاع المدني، وقوات الأمن الخاصة، وهي جهات أساسية معنية بالقيادة ومباشرة العمل الميداني، تبعاً لنوع الأزمة واختصاص مواجهتها. كما نص توجيه صاحب السمو الملكي وزير الداخلية على تشكيل لجان أمنية دائمة، مشكلة من عدد من الجهات، من أهمها الأمن العام بفروعه المختلفة، والدفاع المدني، وقوات الأمن الخاصة، والتي أسند إليها التخطيط، لمواجهة الحالات الأمنية التي تستدعي تدخل الأجهزة الأمنية، وإعداد وتنفيذ الخطط الأمنية، ومعالجة الحوادث والإشراف على إدارة العمليات (وزارة الداخلية، ١٤٠٠ هـ).

وفي المجتمعات النامية تكون الأزمات الأمنية أشد عمقاً، وأقوى تأثيراً عنها في المجتمعات المتقدمة لاعتبارات متعددة، منها ضحالة المعرفة لدى متخذي القرار الذين غالباً ما تنقصهم المعرفة العلمية والخبرة العملية، وافتقارهم المنهجية العلمية في اتخاذ القرار الذي يتسم غالباً بالعشوائية والارتجالية، مما يؤدي لفشل التعامل مع الأزمة الأمنية (يوسف، ١٤١٩ هـ، ص ٩٤).

لذا كان من الواجب أن يكون التعامل مع الأزمات الأمنية على مستوى عالٍ من التنفيذ يستند على تخطيط سليم، وإمكانيات متوفرة، وتدريب مدروس للوصول إلى الأهداف الرئيسية المتمثلة بحماية أمن الإنسان، وممتلكاته العامة والخاصة، وأمن الدولة ككل. ولا شك أن الجانب القيادي يمثل حجر الزاوية في نجاح التعامل مع الأزمة الأمنية، فالقائد هو من يقع عليه توجيه العاملين معه بما يجب اتخاذه، وعليه تكون مسئولية اتخاذ القرارات. وقد اتخذت أساليب متعددة لاختيار القادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية على مدار التاريخ، منها ما كان يعتمد على إجراء المقابلات الشخصية لتقدير السمات المتوفرة لديهم، ومنها ما يتم عن طريق الأقدمية العسكرية بغض النظر عن كفاءته، وهذه طرق تفتقد للموضوعية والمصداقية، وهي بعيدة إلى حد كبير عن الكمال؛ فقد كان معامل الصدق في إجراء الاختبارات القائمة على هذه الطرق منخفضاً، ويرى فرج وعطية أنه لا بد من إجراء اختبارات نفسية،

كاختبارات الذكاء، واختبارات الشخصية، وغير ذلك من المقاييس التي تساهم في زيادة صدق الاختبارات ( فرج وعطية، ١٤٠٨هـ، ص ٤٢٠ - ٤٤٣).

ومن خلال هذه الدراسة، فإن الباحث يأمل أن تكون عملية اختيار القائد الأمني المعني بمواجهة الأزمات الأمنية، على درجة كبيرة من الموضوعية، وعلى أساس علمي دقيق، وذلك من خلال إيجاد أداة قياس موضوعية تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، وقادرة على التمييز بين القادة الأمنيين القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين، وذلك باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة، والذي يعتبر أحد النماذج الحديثة في القياس، كما يمكن من خلال هذا المقياس التوصل إلى مكونات الخصائص القيادية للقائد الأمني.

## ١ . ٢ مشكلة الدراسة

تحتل إدارة الأزمات الأمنية أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي، في كتابات ودراسات الباحثين في مجال الأزمات الأمنية، وذلك لفداحة خسائرها البشرية والمادية، وتأثيراتها التي تتعدى الفرد والمجتمع لتشمل الدولة ككل، ومحيطها الإقليمي والدولي، تبعاً لنوع الأزمة وتأثيراتها.

وباستقراء خصائص الأزمة الأمنية، وطبيعتها يتبين حجم الدور المطلوب من القادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني في التعامل مع الأزمات الأمنية في ظل الضغط النفسي، والجماهيري، والتوتر العالي الذي تسببه تلك الأزمات التي تؤثر سلباً على صانع القرار في الإلتباه لخصائص الموقف، وعلى قدراته الذهنية، وإدراكه لحدود الوقت، والبحث عن المعلومات والبدائل، وتحليلها وتقييمها، للوصول إلى القرار السليم (عامر، ١٩٩٦م، ص ٥).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الكثير من القيادات، وخصوصاً في الدول النامية لا تولي مرحلة ما قبل الأزمة أدنى اعتبار، وهي بذلك لا تقر مؤشرات الأزمة الأمنية كما يجب، وبالتالي لا تستعد لمواجهة ما قد يحدث فتكون المفاجأة عند انفجار الأزمة، والتي بانفجارها تسبب صدمة قوية لهذه القيادات، والأجهزة الأمنية وتلقي بظلالها على مستوى التعامل والمواجهة (الشعلان، ١٤٢٥هـ، ص ٧).



ولكون القائد الأمني هو حجر الزاوية في مسرح الأزمات الأمنية الذي تتجلى فيه براعته بقيادة فريق العمل للمواجهة الناجحة والفعالة للأزمات الأمنية، فإن حسن اختيار القائد الأمني يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح مهمة التعامل مع الأزمة الأمنية.

وقد أشارت دراسة أعدها حلمي شحادة « أن أسلوب التعامل مع الأزمة وردود الفعل المترتبة عليها يتأثر إلى حد لا يُستهان به بالسمات الشخصية، والسلوكية التي يتحلى بها قائد فريق المهام الأزموية، والتي يتوقف عليها نجاح مهمة فريق الأزمة، والذي مرده إلى حسن اختيار قائده» (يوسف، ١٤١٩هـ، ص ١٠٩).

وفي دراسة الوهاس أشار إلى أن السمات الشخصية، والمهارات القيادية، والتأهيل والتدريب، تحتل أهمية مرتفعة في نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الأزمات (الوهاس، ٢٠٠٢م، ص ١٩٠).

وقد أثبت القياس فاعليته في القوات المسلحة في الدول الغربية فقد كانت حركة القياس العسكري حاضرة بقوة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الاهتمام بمسألة الفروق الفردية أثناء الحرب العالمية الأولى لانتقاء الأفراد والضباط وتوزيعهم على القطاعات العسكرية المتعددة، واستخدم بعد ذلك في كثير من دول العالم كبريطانيا، وفرنسا، وإيطاليا، وألمانيا إدراكاً منها إلى أهمية القياس النفسي في المجال العسكري، وإلى توظيف مبادئه في قواتها المسلحة فعلى سبيل المثال جرى استخدام القياس النفسي في ألمانيا في عدد من المسائل تمثلت بقياس القدرات العقلية لدى المجندين مثل الذكاء، وقياس قدرتهم على الملاحظة، والتخيل، والبحث عن الحلول المناسبة للمشاكل، والمواقف، وقياس القدرات الخاصة بالانتباه، وسرعة التعلم، والإدراك، وسرعة الأداء من خلال اختبارات خاصة لهذا الغرض، وقياس بعض السمات، والخصائص الشخصية مثل المزاج، والقابلية للتعب، والضبط الانفعالي، ومواجهة المواقف الطارئة (الشربيني، ودمنهور ي، ٢٠٠٦م، ص ٢٢٣). ومن خلال ما أشير إليه يتضح أهمية القياس في انتقاء الضباط للمهام التي تتطلبها الأعمال العسكرية من خلال قياس قدراتهم، وخصائصهم الشخصية. وفي هذه الدراسة يتناول الباحث القياس في مجال الأمن الداخلي والذي يختلف بطبيعته عما هو مستخدم في الجيوش، والعمليات الحربية، كما أن البيئة التي سيطبق بها المقياس تختلف عن البيئة الغربية من أوجه كثيرة.

ويعتبر القياس المبني وفق النظرية الحديثة للقياس باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد أكثر فاعلية، وأعلى دقة في تقدير قدرة الفرد من الاختبار الذي اختيرت مفرداته وفق النظرية الكلاسيكية وذلك وفق ما أشارت إليه دراسة (عجلوني، ١٩٩١ م، ودراسة Downing, 2003).

من هذا المنطلق فإن الحاجة تشير إلى أهمية إيجاد أداة قياس موضوعية، تبنى على أساس علمي دقيق، وفق نظرية القياس الحديثة، تستطيع الكشف عن الخصائص القيادية لدى القادة الأمنيين المعنيين بالتعامل مع الأزمات الأمنية، وتستطيع أن تميز بين القادرين منهم وغير القادرين على التعامل مع تلك الأزمات. ولخلو الساحة من مثل هذه الأداة، فقد فكر الباحث بهذه الدراسة، التي تستهدف في الأساس بناء أداة تلبى حاجة الميدان عند اختيار القادة الميدانيين، الذين قد توكل لهم مواجهة الأزمات الأمنية.

## ١ . ٣ تساؤلات الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية بناء أداة لقياس الخصائص القيادية للقائد الأمني الميداني أثناء تعامله الميداني مع الأزمات الأمنية وقت حدوثها، وذلك وفق نظرية القياس الحديثة باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، وذلك للتوصل إلى النتائج التي من الممكن تحقيقها من خلال بناء المقياس وفق هذا النموذج. وبالتالي تتحدد تساؤلات الدراسة الحالية في الآتي:

١- إلى أي حد تستطيع أداة القياس التمييز بين القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني في التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين؟

٢- إلى أي حد يستطيع المقياس الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

٣- ما هي أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس والتي يمكن الاعتماد عليها والاستناد إلى نتائجها في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

٤ - ماهي أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لقدرات القادة المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، والتي يمكن الاعتماد عليها والاستناد إلى نتائجها في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

## ١ . ٤ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تصميم و بناء أداة تتمتع بخصائص سيكومترية دقيقة وموضوعية قادرة على قياس الخصائص القيادية للقائد الأمني المفترض قيادته للعمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية وقت حدوثها، وذلك وفق نظرية القياس الحديثة، باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الأختبارية أحادية البعد، والتي بناءً على جودتها يتم استخدامها في الميدان، لتمييز بين القادة القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين، وتحديد قدراتهم. ومن هنا تتحدد أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

١ - معرفة إلى أي حد تستطيع أداة القياس، المبنية وفق نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، أن تميز بين القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين.

٢ - التعرف على أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس التي تؤكد الثقة في استخدام المقياس والاستناد إلى نتائجه في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

٣ - التعرف على أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لقدرات القادة المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية التي تؤكد الثقة في استخدام المقياس، والاستناد إلى نتائجه في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

٤ - الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.

## ١ . ٥ . أهمية الدراسة

### ١ . ٥ . ١ الأهمية النظرية

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من تصديها لبناء أداة موضوعية قادرة على قياس الخصائص القيادية للقائد الأمني المفترض تعامله مع الأزمات الأمنية وفق نظرية القياس الحديثة باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، وتزداد الأهمية إذا علمنا أن الأداة يمكن استخدامها في مجال العمل الأمني المعني بحماية الأمن الوطني، وحماية أفراد، وممتلكاته العامة، والخاصة من خلال الأجهزة الأمنية المختصة بذلك.

فالمنهج العلمي في تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية وجودة العمل لا يمكن أن يكون بدون التطرق للقياس فهو الأساس في التحليل، والمقارنات، وتحديد مجالات التطوير، والتحسين، وجمع البيانات اللازمة لتفهم المشكلات وأسبابها، وتقييم البدائل، وتتبع التقدم في الإنجاز نحو تحقيق الأهداف المخططة (إدريس، ٢٠٠٦ م: ص ٢٥٧-٢٥٩).

وحسب علم الباحث وإطلاعه على الأبحاث الأمنية فإن هذه الدراسة ومن واقع استخدامها لنظرية القياس الحديثة باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة في بناء أداة لتحديد الخصائص القيادية والكشف عنها، وتحديد قدرتها على التمييز بين أفراد العينة، والكشف عن قدراتهم المتوقعة تعتبر أول دراسة أمنية من نوعها في المجال الأمني، خصوصاً أن هذه الأداة غير موجودة في البيئة المحلية والتي تستخدم نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد إحدى نماذج نظريات القياس الحديثة.

ومن المتوقع كذلك أن تسهم هذه الدراسة في استنهاض الهمم لإجراء دراسات جديدة تتبنى الأسلوب العلمي في إعداد وتهيئة قيادات إستراتيجية تدعم تطوير العمل في الأجهزة الأمنية.

وهي بذلك إضافة جديدة للمكتبة العربية والمكتبة الأمنية بصفة خاصة والتي تعاني شحاً في مجال الدراسات المتعلقة بالأزمات الأمنية بصفة عامة وفي مجال بناء المقاييس في الدراسات الأمنية بصفة خاصة.

## ١ . ٥ . ٢ الأهمية العملية

يمكن حصر الأهمية العملية في بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات الأمنية وفق النظرية الحديثة للقياس باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة فيما يلي:

١ - يساهم المقياس في تحديد أهم الخصائص الواجب توفرها في القائد الأمني المفترض تعامله مع الأزمات الأمنية.

٢ - تحديد مؤشرات وأبعاد التعامل مع الأزمات الأمنية في المراحل التي تمر بها ، وهي بذلك تعطي رجل الأمن بصفة عامة والقائد الأمني بصفة خاصة مؤشراً دقيقاً لسلبيات وإيجابيات التعامل مع الأزمة وبالتالي تحديد الخلل و تقويمه.

٣ - يساهم المقياس في دقة اختيار القادة الذين يعتمد عليهم في التعامل مع الأزمات الأمنية والتنبؤ بمستوى نجاحهم، من خلال قدرته على التمييز بين القادة القادرين وغير القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.

٤ - يساهم المقياس في الكشف عن القدرات المتوقعة للقيادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، وبالتالي تشخيص جوانب الضعف والقوة لدى القادة في هذه الخصائص، واقتراح الحلول المناسبة للتعامل مع القادة تبعاً لتصنيفات قدراتهم.

٥ - يساعد المقياس في تحليل المشاكل وتحديد مناطق التداخل في العمل الأمني وخاصة في المراحل السابقة لوقوع الأزمة الأمنية وبالتالي اتخاذ التدابير الوقائية لمعالجة تلك المشاكل قبل استفحالها وتطورها وتأثيرها على حالة الأمن العام.

٦ - يساعد استخدام المقياس في تحديد مدى التغيير في الأداء عبر الزمن وتقدير هذا التغيير في صورة كمية يمكن حسابها بالأساليب الإحصائية ، وهو ما يتيح الفرصة لتتبع التغيير في الأداء بالزيادة أو النقص عبر فترات مختلفة من الزمن.

٧ - يساعد المقياس في تقدير خصائص بنود (مفردات ) أداة القياس مستقلة عن توزيع القدرة التي يقيسها الاختبار لدى العينة، وتقدير القدرة لدى الأفراد تقديراً مستقلاً عن عينة المفردات التي يختبرون بها، بمعنى أن قيم المفردات لا تتغير باختلاف عينة المختبرين، كما أن القيم التقديرية لقدرات الأفراد لا تتغير باختلاف عينة المفردات.

٨ - يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في أن تكون مرجعاً للأجهزة الأمنية في تقييم القادة عند اختيارهم لقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، وذلك لما تتميز بها هذه المقاييس المبنية وفق النظرية الحديثة للقياس من قدرة على التمييز والكشف عن قدرات القادة علاوة على تميزها بالصدق والثبات والموضوعية متى ما بنيت على أسس وطرق علمية صحيحة.

## ١ . ٦ حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

### أولاً: المجال الموضوعي

تتخصر الدراسة في تحديد الخصائص القيادية الواجب توفرها للقائد الأمني المفترض تعامله مع الأزمات الأمنية أثناء التعامل معها في الميدان ( في مرحلة المواجهة ) بهدف الوصول الى بناء مقياس مقترح يسهم في الكشف عن تلك الخصائص لدى القائد المعني بقيادة العمل الميداني في مواجهة الأزمات الأمنية، وتحديد قدراتهم.

### ثانياً: المجال البشري

تقتصر الدراسة على الضباط العاملين في الميدان من رتبة رائد الى عقيد العاملين في الجهات التي تتعامل مع الأزمات الأمنية (الأمن العام وما ينطوي تحته من أجهزة أمنية تتمثل بشرطة الرياض، وقوات الطوارئ الخاصة، إضافة لقطاع الدفاع المدني، وقوات الأمن الخاصة). وقد تم اختيار تلك القطاعات الأمنية باعتبارها جهات أمنية أساسية معنية بمواجهة الأزمات الأمنية، والحالات الطارئة وذلك وفق ما نص عليه توجيه صاحب السمو الملكي وزير الداخلية البرقي رقم ١ ش / ١٢٣٠ في ١٨؟١٢؟١٤٠٠هـ الموجه لأمرء المناطق والقاضي بإيجاد لجنة في إمارة المنطقة تسمى اللجنة العليا للأمن الداخلي تشترك فيها الجهات المسؤولة من قوى الأمن الداخلي بمختلف قطاعاتها وحسب تشكيلها التابعة لوزارة الداخلية، والتي انبثق عنها اللجان الأمنية الدائمة في مناطق المملكة والمكونة من أعضاء دائمين وجهات أمنية مساندة وتتكون من مدير شرطة المنطقة وأعضاء من عدة جهات من بينها الدفاع المدني، وقوة الطوارئ الخاصة، وقوات

الأمن الخاصة. وكذا ما أشار إليه نظام الدفاع المدني والمحدد فيه تشكيلات مجلس الدفاع المدني، ولجان الدفاع المدني بالمناطق، ولجنة الدفاع المدني الفورية المعنية بمواجهة حالات الطوارئ، والتي تتيح لكل من الأمن العام قيادة الأزمات والحالات التي تدخل ضمن اختصاصاته، وللدفاع المدني قيادة الأزمات الأمنية والحالات التي تدخل ضمن اختصاصاته أيضا.

### ثالثاً: المجال المكاني

ستقتصر الدراسة في شقها الميداني على الضباط العاملين في القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة والموجودين في مدينة الرياض كونها المركز الرئيس لوزارة الداخلية والمديريات الأمنية العامة المرتبطة فيها المسؤولة عن الأمن الداخلي وتخطيط وتنفيذ سياساته.

### رابعاً: المجال الزمني

تم تطبيق الجانب الميداني في بداية شهر جمادى الأول من عام ١٤٢٩هـ، وحتى شهر صفر من عام ١٤٣٠هـ.

## ١ . ٧ مصطلحات ومفاهيم الدراسة

### أ- المقياس

بداية نتعرف على المقصود بالمقياس، ففي اللغة العربية يرد بعدة تعريفات منها: قاس، قاييس، اقتاس، تقاييس، قيس. وجميع هذه التعريفات تعني تقدير الأشياء وردها إلى نظائرها، وهو يعني قياس الشيء على غيره وبه وإليه، بمعنى قدره على مثاله. (أنيس وآخرون، ١٩٧٢ م، ص ٧٦٦). وعرف القياس بتعريفات متعددة منها تعريف (ابولبد، ١٩٩٦ م، ص ١٤) بأنه العملية التي بواسطتها نجد كمية الخاصية أو السمة الموجودة في الشيء. وعرفه (الطري، ١٤١٨ هـ، ص ٥) بأنه النشاط أو الفعل الذي نقوم به للتعرف على الصفات والخصائص المقاسة بالإضافة إلى معنى إعطاء القيم الرقمية الدالة على مستوى الصفة أو الخاصية وحجمها وقوتها وضعفها لدى الفرد.



وعرف القياس في المجال الإحصائي بأنه «التقدير الكمي للأشياء والمستويات في إطار محدد ومعين من المقاييس المتعارف عليها انطلاقاً من الفكرة القائلة بأن كل ما يوجد إنما يوجد بمقدار وهذا المقدار يمكن قياسه» (أبو حديج وآخرون، ٢٠٠٢م، ص ١٦). ومن القياس تأني كلمة مقياس والذي يعرف لغوياً بأنه المقدار، وما قيس به من أداة أو آلة وجمعها مقاييس (المعجم الوسيط، ١٩٨٠م، ص ٧٧٠).

وعرفه قاموس لونجمان بأنه مجموعة من الأسئلة تهدف إلى قياس قدرة الفرد في مجال معين، أو تهدف إلى تحديد خصائصه (ربيع، ١٩٩٤م، ص ٢٤) وتعرف استازي المقياس بأنه «موقف مقنن صمم خصيصاً للحصول على عينة من سلوك الفرد». (تايلر، ١٩٨٣م، ص ٤٨).

ويعرف الباحث المقياس في هذه الدراسة بأنه أداة يتم بناءها وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة، ومقننة تحتوي على مجموعة من المفردات التي صممت للكشف عن الخصائص القيادية وقياسها لدى القائد الأمني المفترض قيادته للعمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية من خلال التقدير الكمي الموضوعي للدلالة على مستوى الخاصية وحجمها وبيان قوتها أو ضعفها لدى القائد الأمني.

## ب - الخصائص

مفردها خصيصة، وهي الصفة التي تميز الشيء وتحدده. (المعجم الوسيط، ١٩٨٠م، ص ٢٣٨).

ويعرف جيلفورد الخصيصة بأنها «أي طريقة متميزة ثابتة نسبياً بها يتميز الفرد عن غيره من الأفراد». (غنيم، ١٩٨٣م، ص ٢٧٦)

والخصائص في هذه الدراسة هي مجموعة الخصائص الشخصية، والعقلية، والمزاجية والانفعالية، والمهارات الإدارية الواجب توفرها في القائد الأمني أثناء تعامله الميداني مع الأزمات الأمنية.



## ج - القيادة الأمنية

تشترك القيادة الأمنية مع القيادة الإدارية في كثير من خصائصها ومن أهمها وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، وقائد قادر على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم، وهدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، وهي بذلك نمط من القيادة تختص بالجانب الأمني ولها خصوصية معينة. (النمر وآخرون، ١٤٢٦هـ، ٣١٤).

ويرى ماهر أن القيادة هي «القدرة على التأثير في الآخرين أيا كانوا هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة، أو تنظيم غير رسمي ويتم هذا التأثير من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه القائد». (ماهر، ١٩٩٥م، ص ٣٠٦).

والقيادة الأمنية في هذه الدراسة هي قدرة القائد الأمني على التأثير في التابعين من أجل تحقيق الأهداف الأمنية المرسومة بأقل الخسائر والتكاليف» فالقائد الأمني المعني بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية في هذه الدراسة هو الشخص التابع للأجهزة الأمنية المرتبطة بوزارة الداخلية والمعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية والمحددة باللجان الأمنية الدائمة بمنطقة الرياض، والجهات المشككة في لجنة الدفاع المدني بمنطقة الرياض والمعنية بمواجهة حالات الطوارئ. وهي الأمن العام وما يتبعه من أجهزة كالشرطة وقوات الطوارئ الخاصة، والدفاع المدني، وقوات الأمن الخاصة.

## د - الأزمات

عرفت الأزمة بتعريفات متعددة منها أنها حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنیان الأساسي للعمل (الرازم، ١٩٩٥م، ص ١١). كما عرفت بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد والجماعة، أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير (الشعلان، ١٤٢٥هـ، ص ٢٨).

وعرفها (Bieber, 1988, P72) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا ما كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها).

والأزمات المقصودة في هذه الدراسة هي الأزمات الأمنية والتي عرفها الشهراني بأنها: هي موقف أو حدث أو مجموعة أحداث تخل بالأمن الوطني والسلام الاجتماعي تتسارع فيها الأحداث مهددة بتزايد الخسائر المادية والمعنوية، الفعلية أو المحتملة، مما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات خصوصاً المؤسسات السياسية والأمنية للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت بأقل التكاليف والخسائر (الشهراني، ١٤٢٦ هـ، ص ٢٥). وهي بهذا تتطلب إرساء معايير تخطيطية محددة وإعداد للكوادر العلمية والفنية في مجال الوقاية من خطر الأزمات والاهتمام بالتدريب باستمرار وتزويدها بكافة الأجهزة والوسائل التي تسهل عملية الرصد والتهيؤ لمواجهة الأزمات قبل حلولها بكافة الطرق والإمكانات المتاحة (أبو شامه، ١٩٩٥ م، ص ٩٨).

ويعرف الباحث الأزمة الأمنية بأنها تلك الحوادث التي تتعدى تأثيراتها من الخاص إلى العام لتشمل تهديد أمن الدولة بشكل عام، وتهديد أمن، وسلامة الإنسان، وممتلكاته العامة، والخاصة، ويتطلب مواجهتها تدخل أجهزة وزارة الداخلية الأمنية للسيطرة عليها.

## هـ- نموذج الاستجابة للمفردة

هي دوال رياضية احتمالية تهدف لتحديد العلاقة بين أداء الفرد في اختبار معين وبين السمات أو القدرات التي تكمن وراء هذا الأداء وتفسره، وتصميم ميزان خطي موحد لكل من صعوبة المفردات وقدرات الأفراد (علام، ١٩٨٦ م، ص ١٠٢).

ويعرفها الباحث بأنها أحد نماذج النظرية الحديثة للقياس، والتي تهدف لتحديد العلاقة بين أداء الفرد على اختبار ما وبين الخصائص أو القدرات الكامنة وراء هذا الأداء، وتفسيره من خلال دوال رياضية احتمالية خاصة لذلك.

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية للدراسة

#### ١. ٢ الإطار النظري

١. ١. ٢ القيادة الأمنية

٢. ١. ٢ الأزمة الأمنية

٣. ١. ٢ القياس

#### ٢. ٢ الدراسات السابقة

١. ٢. ٢ دراسات في مجال القيادة

٢. ٢. ٢ دراسات في مجال الأزمات

٣. ٢. ٢ دراسات في مجال القياس

٤. ٢. ٢ التعليق على الدراسات

# الفصل الثاني

## الخلفية النظرية للدراسة

### ٢. ١. الإطار النظري

#### ٢. ١. ١. مفهوم القيادة

القيادة ظاهره مرتبطة بالتواجد البشري ، فلا تشكل جماعة إلا وينبثق منها شخص يلعب دور القائد في توجيهه، وتنظيم أعمالها، ورعاية أعضائها وذلك ليتحقق للجماعة، والمنظمة أهدافها، ولقد قررت الشريعة الإسلامية الغراء هذا المبدأ وأكدت حتمية القيادة حين قررت ضرورة وجود قائد للجماعة (أبوسن، ١٩٩٦، ص ١٠٣). فقد قال ﷺ ( إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم ) رواه أبو داود.

كما أرست الشريعة الإسلامية المبادئ الأساسية للقيادة الناجحة والقائد الفعال وقد جاء ذلك في قوله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران). ﴿١٥٩﴾

فهذه الآية الكريمة أوضحت بجلاء أسس ومبادئ القائد في تعامله والمتمثلة باللين في المعاملة والبعدهن الفضاظة، والعفو، والمشاركة في الأمر، والعزيمة وعدم التردد، والتوكل على الله (العديلي، ١٩٩٥، م، ص ٣١٩).

وفيما يلي استعراض لأبرز تعريفات القيادة التي تناولها المتخصصون في هذا المجال، وهي: ”أنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة“. (Franket, al, 1995, p312). وعُرفت بأنها ”القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة“ (مصطفى، ١٩٩٧، ص ٦٦). ويلاحظ أن التعريف قد حدد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال فقط، وإهمال وسائل التأثير الأخرى.

وعرّفها الهيجان بأنها ”القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين من أجل قبول أفكارنا وتوجيهاتنا والعمل على تنفيذها“ (هيجان، ١٤٢٤هـ، ص ٤٩). وعرّفها القحطاني بأنها ”قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم، لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة“ (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٨). كما عرّفت بأنها «فن التأثير على الآخرين»، وأنها «تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يكذبوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة وصادقة لتحقيق أهداف الجماعة». (مرسي، ١٤٠٦هـ، ص ١٧). وعرّفها (السويدان وباشراحيل، ١٤٢٥هـ، ص ٤٠) بأنها «تحريك الناس نحو الهدف».

ولقد حدد السيد أنه لكي يكون تعريف القيادة صحيحاً، لا بد أن يجمع بين مضمون القيادة (تخطيط، تنظيم، إصدار للأوامر، تنسيق، اتصال، رقابة، توجيه)، وبين الوسائل المتبعة من قبل القائد في تحقيق الهدف، والمتمثل بصفة أساسية في التأثير والنفوذ“ (السيد، ٢٠٠٠، ص ١٢). وقد وردت تعريفات ربطت القيادة بالمنظور الشخصي من حيث أن التأثير يكون من خلال صفات وسمات معينة، يتمتع بها شخص لا تتوفر في غيره، يكسب من خلال تلك الصفات الولاء والطاعة سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن ضمن هذه التعريفات ما أورده بيترج وهاوس من أن القيادة هي عبارة عن ”مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم“ (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦م، ص ٢٠). كما عرّفها ماهر بأنها ”القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، أو زملاء أو أعضاء في جماعة ما، أو تنظيم غير رسمي“. هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة، تجعله قادراً على ممارسة التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه القائد“ (ماهر، ١٩٩٥م، ص ٣٠٦).

وقريباً من هذا التعريف يذكر المنيف بأن القيادة هي ”نشاط ايجابي يقوم به شخص تتوفر فيه سمات وخواص قيادية، تجعل منه مشرفاً على مجموعة من العاملين، لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة، أو استخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة“ (المنيف، ١٩٩٩، ص ١٥١). ويذكر ولمان بأن القيادة هي ”تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً“ (شوقي، ١٩٩٢، ص ٣٤).

ويرى القحطاني أن القيادة بشكلها العام تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد (القحطاني، ١٤٢٩ هـ، ص ٨).

ومن خلال النظر إلى مجمل التعريفات السابقة يلاحظ أن القاسم المشترك الذي يربط هذه التعريفات هو (عملية التأثير) في الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة، وأن القائد هو محور عملية التأثير. ومن هذا المنطلق، فإن الباحث يرى أن القيادة هي القدرة القيادية التي يتمتع بها القائد الأمني الميداني المعني بالتعامل مع الأزمات الأمنية، من خلال سلطاته القيادية، وما يملكه من خصائص شخصية، وعقلية، ونفسية، واجتماعية، ومهارات إدارية تميزه عن غيره من القادة، وتجعله قادراً على التأثير في العاملين معه لتحقيق الأهداف الأمنية.

## ٢ . ١ . ٢ عناصر القيادة

من الاستعراض السابق لتعريفات القيادة، يتبين أن القيادة تتكون من عناصر أساسية تتمثل في الآتي:

١ - وجود جماعة من الناس يعملون في تنظيم معين. وهذا يبين أن القيادة تظهر داخل الجماعة، فهي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦، ص ٢٧). وعليه فلا يمكن تصور وجود قيادة بدون جماعة، كما أنه في المقابل لا يتصور وجود قائد بلا أتباع، فالرسول ﷺ يقول: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم). ويرتبط وجود الجماعة بعنصر مهم، وهو الاشتراك في عمل واحد، والسعي لتحقيق هدف مشترك (النمر وآخرون، ١٤٢٦، ص ٣١٥). ويشترط لوجود القيادة أن تكون الجماعة منظمة، وذلك لاستمرار وجود القادة بها، وشعورهم بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف. (كنعان، ١٩٩٩، ص ٩٢). وعلى هذا الأساس فإن الجماعة في العمل الأمني هم مجموعة الضباط، والأفراد، والمدنيين الذي يخضعون لسلطة القائد، والمعنيين بالتعامل مع الأزمات الأمنية.

٢ - وجود قائد قادر على التأثير على أفراد الجماعة. يؤكد البدري أنه على الرغم من تعدد تعريفات القيادة إلا أن جميع محتوياتها ومضامينها تؤكد على جانب واحد، وهو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين، ودفعهم راغبين لتحقيق الأهداف. والقائد لكي ينجز

ذلك الهدف المركزي، إنما يستخدم فنون القيادة. (البدرى، ١٤٢٢، ص ٢٥). والتأثير هو الثمرة التي يجنيها القائد الناجح، وفيها يترجم القائد مهمته بسلوكه، وليس بالخطب العصماء والصرخات العوجاء. والتأثير المطلوب في القيادة أجمله أهل الخبرة في أنه يكمن بالتفاعل بين متغيرات متعددة، تجمع بين سمات وصفات القائد الجسمية، والمعرفية، والعقلية، والنفسية، والموقف الذي يتعرض له القائد، ونوعية الأتباع، والهدف (ماضي، ١٤١٨، ص ١١-١٤). ويستخدم القائد وسائل للتأثير على أفراد الجماعة، منها الحوافز المادية والمعنوية، والتدريب، وتنمية الثقة بالنفس. ويتحدد نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة على مدى فعالية الوسيلة المستخدمة في التأثير (كنعان، ١٩٩٩، ص ٩٤). ويؤكد بيترج وهاوس بأنه لا يمكن تصور وجود للقيادة بدون القدرة على التأثير من قبل القائد على أتباعه (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦، ص ٢١).

وقد يكون التأثير عن طريق الإكراه، والاعتماد على السلطة والذي قد لا يؤدي إلى النتائج المرغوبة بل على العكس يؤدي لتمزيق العلاقات الاجتماعية بين الجماعة وقائدهم وهذا ما يجب التنبه له من قبل القادة الأمنيين، في تعاملهم مع مرؤوسيه أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.

٣- وجود الهدف المشترك: يهدف التأثير الذي يمارسه القائد على أفراد الجماعة إلى تحقيق الأهداف المشتركة، والتي تسعى المنظمة لتحقيقها. ومن الأهمية أن تكون تلك الأهداف المنشودة واضحة ومحددة، ومعرفة تعريفاً دقيقاً، وكذا بالنسبة لمسالك تحقيقها، فيجب أن تكون معروفة لكل فرد وعلى مستوى القاعدة، حتى لا يكون فيها لبس أو غموض، وحتى لا تكون عرضة للتفسير والاجتهاد الخاطئ. (كلالده، ١٩٩٧، ص ٢٢). والهدف الأمني الذي يسعى لتحقيقه القائد الأمني الميداني والعاملون معه، هو تحقيق الأمن بمفهومه الشامل.

ويرى البدرى أن عناصر القيادة أوسع وأشمل من ذلك، حيث يرى أنها تتكون من المؤهلات الشخصية المتميزة للقائد، والمتمثلة في الثقة بالنفس، والسلوك الديمقراطي، واتخاذ القرارات، والثبات في المواقف المختلفة، والصدق والوضوح في التعامل، ويضاف الى المؤهلات الشخصية النفوذ السياسي والاجتماعي والاقتصادي، الذي يتمتع به القائد



داخل المنظمة التي يعمل بها، وفي البيئة المحيطة. كما أن من العناصر التي يراها البدرى استعداد التابعين لتقبل المسؤولية، واندفاعهم للمشاركة الفعالة في القرارات، والعمل كفريق واحد، والاستعداد الدائم لإنجاز المهام المتميزة، وتطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين والبيئة المحيطة ومواقف العمل (البدرى، ١٤٢٢، ص ٢٩-٣٢).

## ٢ . ١ . ٣ الأسس النفسية والاجتماعية والإدارية للقيادة

إن تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها، يرجع الفضل فيه إلى علماء النفس والاجتماع، من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد، ووضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، فالأفراد يشتركون في علاقات كثيرة من خلال ممارستهم لأنشطتهم الحياتية مع أسرهم وزملاء العمل، وأفراد المجتمع ككل. ومن شأن هذه العلاقات أن تؤدي للتأثير بين الأفراد بعضهم ببعض. ومن هذا المدخل انصب اهتمام علماء النفس على تحليل هذه العلاقات، وعملية التأثير والتأثر، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي من شأنها إحداث استجابة معينة. واتبع علماء النفس لتحقيق ذلك كافة الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير، فالفرد من وجهة نظر علماء النفس يظل في تبعية وإشراف من غيره، بدءاً من مرحلة الطفولة حيث اعتماده على والديه، وفي المدرسة حيث يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه ومديره بجانب والديه، ثم حياة العمل التي يخضع فيها لإشراف وتوجيه رؤسائه، حتى يصبح في النهاية موجهاً ومرشداً.

ومن خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية وتلقي التوجيهات والإرشادات ممن يفوقونه علماً ودراية، وهذا ينطبق على الفرد العادي الذي يتقبل الانقياد لقائده، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه، من خلال هذه العلاقات التي تحكم سلوكه، والتي مر بها في نشأته الأولى، وكونت لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده، وهذه في نظر علماء النفس رواسب نفسية ترتبط بالقيادة. ومما يؤكد أهمية الدراسات النفسية في مجال القيادة مساهمتها في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز القيادية العليا، ومحاولتها للكشف عن المفاهيم والأفكار التي يمكن أن ينطبق عليها تعبير القيادة. (كنعان، ١٩٩٥، ص ٨٨). وقد كانت التعبئة من أجل الحرب العالمية الأولى عاملاً مؤثراً في توفير الفرصة لعلماء النفس، لتطبيق دراساتهم على تقييم



القائد وتحديد هويته، والتنبؤ بظهوره. ففي العام ١٩١٥م ابتكر العالمان هوغو مونستريرغ، وولتر ديل سكوت الاختبارات النفسية لعملية اختيار الجنود في المهام التي تتطلبها الحرب. وخلال الحرب ذهب يركيز وبينغهام عضو لجنة علم النفس إلى تنفيذ اختبارات الذكاء على حوالي ٧٢٧,٠٠٠ رجل، موفرين بذلك معلومات تجريبية قيمة للدراسة المقارنة اللاحقة، كما أن لجنة تصنيف الأفراد المشكلة بإشراف ولتر ديل سكوت قد أنصب اهتمامها على مشاكل تعيين الضباط، وأساليب تقييمهم من اجل التعيين والترقية، وتولي المناصب القيادية (هيز وتوماس، ١٩٨٣، ص ١٢).

وهذا مما يؤكد أهمية قياس الخصائص القيادية الواجب توفرها في القائد، وتبيان أثر قوتها في إحداث التغير المطلوب، والتعامل الأمثل مع الأزمات الأمنية، للخروج منها بأقل الخسائر والتكاليف، من خلال عملية التأثير على التابعين، ليعملوا بأقصى طاقاتهم لتحقيق هذا الهدف الأسمى.

والمدخل النفسي للقيادة يقوم على فرضين. الفرض الأول: يتمثل في أن القادة يكونون أكثر فعالية حين تكون لديهم معرفة عميقة بتركيباتهم النفسية. والفرض الثاني يقوم على أن القادة يكونون أكثر فعالية أيضاً عندما يفهمون التركيبة النفسية لأتباعهم. (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦، ص ٢٥٥). ويضيف الباحث أن إدراك الموقف الذي يمر به الفرد والجماعة، وحسن تقدير القادة لهذا المفهوم، يستوجب الإلمام به من قبل القادة.

وهذا المدخل يمثل المدخل الفردي في دراسة القيادة، والذي يعتبر أول المدخل التي استهدفت دراسة القيادة، وتحديد سمات القائد الناجح، والذي ركز على الفرد باعتباره ركيزة القيادة التي تنطلق من أن القائد يتمتع بصفات فردية، ونفسية، وشخصية، مزروعة في نفسه، تميزه عن غيره، وتجعل منه قائداً ناجحاً. (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ١٠).

أما بالنسبة للمدخل الثاني، فهو الذي يمثل علماء الاجتماع، والذي يسمى بالمدخل الاجتماعي، والذي يرى أصحابه أن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ١٠). وأصحاب هذا المدخل ينظرون للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية يتحقق وجودها بوجود الجماعة التي تحتاج إلى من ينظم

العلاقات بين أعضائها، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك تسعى الجماعة الى إيجاد شخص قادر على التأثير فيهم والتعامل معهم، ومتى ما وُجد هذا الشخص القادر على ذلك، فإنه سوف يكسب ثقتهم وتزداد كفاءته كقائد (كنعان، ١٩٩٥، ص ٨٩).

وهناك المدخل التوفيقي الذي يجمع بين المدخل الفردي الذي يمثله علماء النفس، والمدخل الاجتماعي الذي يمثله علماء الاجتماع، وهو المدخل المفضل لعلماء الإدارة ومن في حكمهم، والذي يرى مؤيدوه أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، ولكن بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين القائد نفسه، وخصائص وحاجات المرؤوسين، وخصائص المنظمة، والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. كما يؤكد هذا المدخل على أهمية الأفراد كعنصر مؤثر على نجاح القيادة أو فشلها، من خلال تأييدهم للقائد ومعاونتهم له في التحكم بالموقف والتعامل معه (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ١١). والقيادة الحديثة المعاصرة لم تأت من فراغ، بل كانت نتيجة مقدمات وجهود كبيرة، من أبرزها التطور الذي نشأ على العلوم، مثل علم النفس، والاجتماع، والإدارة وغيرها. (كلالده، ١٩٩٧، ص ١٨٦).

## ٢ . ١ . ٤ نظريات القيادة

قدم الفكر الإداري العديد من النظريات في مجال القيادة على مر العصور، ويمكن تصنيف ما ورد في نظريات القيادة من بحوث من خلال الآتي:

### أولاً: نظرية السمات وظهور القائد

اهتم العلماء خلال القرن العشرين بمدخل السمات، باعتباره أحد المحاولات المنهجية لدراسة القيادة • وفي بداية هذا القرن كانت تدرس سمات القيادة لتحديد ما إذا كان أناس معينون يمكن أن يكونوا قادة عظماء، وفي أواسط القرن العشرين واجه مدخل السمات تحدياً يتعلق بعالمية سمات القيادة، واستمرت العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة تحتفظ بأهميتها، ولكن الباحثين أقرروا بأن هذه العوامل كانت نسبية فيما يتعلق بمتطلبات الموقف • وفي السنوات الأخيرة عاد الاهتمام بمدخل السمات لتوضيح كيف أن السمات تؤثر في القيادة. (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦،

ص ٣٠). ويفترض عباس أن هذا المدخل يتضمن مجموعة من السمات والخصائص، منها ما يكون مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً، كالثقة بالنفس، والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة، وهي ما تفسر الخصائص القيادية لدى القائد (عباس، ٢٠٠٤، ص ١٥).

ويضيف (إن تشايمان) أن علماء النفس والخبراء في مجال الإدارة اعتقدوا في السابق أن اجتماع عدد من السمات الشخصية في الشخص تجعله قائداً ناجحاً، ويكاد يتفق الخبراء أنه توجد سمات وخصائص متعددة، لو اجتمع بعضها في شخص لأمكن اعتباره شخصية قيادية، وأن ما يحتاجه هذا الشخص هو تحديد أفضل السمات والخصائص لديه، ومن ثم العمل على تطويرها والتدريب على كيفية إيصالها للآخرين. (إن. تشايمان، ١٤٢١، ص ٣٣). وهذا هو ما تحاول الدراسة الوصول إليه وتحقيقه من خلال بناء المقياس. الذي يحدد أهم خصائص القائد الأمني، ومعرفة مدى توفرها بالنسبة له، ومعرفة أوجه القصور والضعف في هذه الخصائص، والعمل على تطويرها وتنميتها بالتدريب والتأهيل.

وتتميز هذه النظرية بأنها مقبولة بديها، ومنسجمة مع تصور أن القادة هم في الصدارة، وأن اختلافهم يكمن في السمات والخصائص التي يمتلكونها، ومن ميزات كثيرة وجدية البحوث التي تناولتها والتي نشأ عنها حجم كبير من البيانات التي تشير إلى أهمية السمات الشخصية في العملية القيادية، كما تميزت بأنها أعطت توضيحاً لبيان أن القائد وشخصيته مرتبطة بعملية القيادة (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦، ص ٤١). كما يميز هذه النظرية أنها أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد، ووضعت جملة من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها أو عن بعضها بالنسبة للقائد. (القحطاني، ١٤٢٩ هـ، ص ٨٦). ويُعاب عليها صعوبة تحديد عدد ونوع السمات القيادية، وصعوبة توافرها في شخص معين، وصعوبة قياسها، وثبوت التجارب أن القائد قد ينجح في موقف، ولكنه يفشل في موقف آخر (النمر وآخرون، ١٤٢٦، ص ٣٢٢). ويرى الباحث أنه مع تطور العلم الحديث، وتوفر المقاييس الخاصة بقياس السمات والخصائص الشخصية، التي أسهم علماء النفس في بنائها واستخدامها، فإنه بالإمكان قياس تلك الخصائص والسمات، خصوصاً تلك المقاييس القائمة على نظرية القياس الحديثة.

ولهذه النظرية مداخل من أهمها وأقدمها (مدخل الرجل العظيم) التي ترى أن بعض

الأشخاص يولدون بسماوات وصفات شخصية تجعل منهم قادة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هذه السمات والصفات الشخصية تولد مع الشخص، ولا يكتسبها من التعليم والممارسة، وهذا معارض للدراسات النفسية والسلوكية التي تعارض هذا الاتجاه، وتؤكد بأن سمات القيادة ليست وراثية (أبو الفضل، ١٩٩٦، ص ١٧). كما أن هذا المدخل يضع مستقبل الجماعات بل والمنظمات أيضاً كانت رهينة بأيدي مجموعة صغيرة من الأشخاص المتمتعين بسلطة كبيرة، وأنهم يصلون لمواقع النفوذ والسلطة من خلال قوة شخصياتهم. (مكلفين ورتشارد، ٢٠٠٢، ص ٦٤). وهذا المدخل من وجهة نظر الباحث مدخل جامد من جهة قصر القيادة على أفراد معينين ورثوا القيادة من الآباء والأجداد، كما أن الأبحاث والدراسات في مجال القيادة قد أكدت أنه يمكن غرس خصائص وصفات القيادة في نفوس الأفراد وتنمية الملكات الخاصة بالقيادة من خلال التدريب والتأهيل. وفي مقابل ذلك يرشدنا النبي ﷺ إلى إمكانية اكتساب الصفات القيادية من خلال الممارسة والتعلم. والهدي النبوي أرشدنا لذلك، فعن أبي سعيد رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «ومن يستعفف يُعفه الله. ومن يستغن يُغن الله. ومن يتصبر يُصبره الله. وما أُعطي أحد عطاء خيراً وأوسع من الصبر». متفق عليه. وهذا لا ينافي وجود أشخاص لديهم قدرات طبيعية للقيادة قد لا تتوفر في غيرهم، وتحتاج لتنميتها، وصقلها بالتأهيل والتدريب.

ويؤكد بيترج وهاوس أن «نظرية السمات ما زالت تحظى بالعناية والاهتمام، وأن لها دوراً مهماً في القيادة الفعالة». (بيترج وهاوس، ٢٠٠٦، ص ٣٥-٣٦). وهو ما يؤكد Hogan, et-al بأن البحوث الحديثة قادت إلى أدلة تشير إلى وجود ارتباط بين الشخصية والقيادة الفعالة، ويعود ذلك إلى المنهج المتبع في البحوث الحديثة من حيث إتباعها منهجاً أفضل في قياس السمات، وفي قياس مؤشرات الفعالية القيادية. (Hogan, et-al, 1999, pp493-504).

وهذا ما تؤكد النظريات الحديثة التي اهتمت بالعلاقة بين الشخصية والقيادة ومن أهمها:

### القيادة الكارزمانية

يعود الأصل في هذه الكلمة (كاريزما) إلى اللغة اليونانية التي تعني الموهبة أو الإلهام

المقدس، وتتمثل في القدرة على القيام بأعمال التنبؤ بالمستقبل، وقد استخدم عالم الاجتماع ماكس ويبر مصطلح القائد الكاريزمي لوصف القائد القادر على التأثير في الأتباع تأثيراً قوياً ومحركاً للهمم» والقائم على أساس من اعتقاد الأتباع بأن القائد يمتلك خصائص استثنائية مميزة لا تظهر إلا في ظروف الأزمات، ويرى معظم المنظرين أن القيادة الكارزماوية تنتج عن إدراك الأتباع للقائد على أنه شخص فريد في خصائصه ومميزاته من جهة، ومتطلبات الموقف من جهة أخرى، ويتصف القائد الكارزماوي في الغالب بميل شديد للسيطرة، وامتلاك القوة، وثقة عالية بالنفس، وصواب آرائه وأفكاره، وزيادة الالتزام العاطفي. وتظهر القيادة الكارزماوية في الغالب في ظروف تنطوي على وجود أزمة فعلية أو مرتقبة، أو تحديد دور الأتباع في إدارة الأزمة والإعلان عن ذلك بوضوح. (حداد وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٧٤-٧٨). وقد أشار مركز الإمارات للدراسات والبحوث أن الكاريزما عنصر حيوي من عناصر القيادة الفاعلة، وأنها عملية تفاعل بين أعضاء الجماعة الواحدة. (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠١، ص ٦٣).

### القيادة المحولة أو المطورة

وتعني القيادة من خلال الدافعية حيث يعمل القائد على التأثير في أعضاء الجماعة أو المنظمة بمناشدتهم بالتحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة. (إبراهيم، ١٩٩٧، ص ٣٨٢). وقد وضع بيرنز Burns اللبنة الأولى لمفهوم تلك القيادة، والتي تقوم على أساس من أفكار بيرنز، حيث يرى أن القيادة المحولة تقاس بمقدار ما لدى القائد من تأثير على الأتباع، حيث يشعرون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد المحول. (حداد وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٨٠-٨١). وتتسم القيادة التحويلية بالجاذبية الشخصية، وأنها ليست حكراً على مستوى قيادي محدد، بل أنه يوجد في كل المستويات القيادية، حتى الميدانية منها (مصطفى، ١٩٩٧، ص ٧١-٧٢).

### ثانياً: نظرية الموقف وظهور القائد

ظهرت هذه النظرية كردة فعل لنظرية السمات التي كان تركيزها على القائد، وأهملت الأتباع والموقف، وهي بذلك ترى أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة

للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، والعلاقة بينها، وحسب متطلبات الموقف المكانية والزمنية، ونوع الجماعة المنقادة، واتجاهاتها، ومشاكلها، واحتياجاتها. ويرى أنصار هذه النظرية أن المواقف نفسها تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً وقادراً على السيطرة عليها، والتعامل معها، ومن هنا يكون الرابط الذي يربط بين السمات الشخصية للقائد، والموقف الذي يتعرض له (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٨٧). والخصائص القيادية في هذه النظرية لا ترتبط مطلقاً بسمات شخصية عامة، وإنما بشكل نسبي من السمات التي تتفاعل مع موقف قيادي معين. (كنعان، ١٩٩٢م، ص ٣٤٥). وهي بذلك لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكنها تربطها بالظروف التي يعيشها القائد، وبالموقف الذي يتعرض له. فعوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي من يحدد السمات التي تُبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة، وقد واجهت هذه النظرية نقداً يتمثل في عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف، بالإضافة لتعدد الأنماط القيادية للقائد نتيجة تعدد المواقف (النمر وآخرون، ١٤٢٦هـ، ص ٣٢٣-٣٢٤). وقد تميزت بعدم إنكارها لنظرية السمات من خلال كونها مرتبطة بموقف قيادي محدد، بمعنى أنها ليست سمات عامة، كما أنها حددت عدداً من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعد أن يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده. (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٨٨).

### ثالثاً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فهي لا تعتمد على سمات معينة تكون لدى القائد في موقف معين، ولكن خليط بين قدرة القائد على تفاعله مع أفراد الجماعة واقتناع الجماعة بالسمات والقدرات المتوفرة لدى القائد، وترى هذه النظرية أن فعالية القيادة تعتمد على التفاعل القائم بين خصائص القائد (نمطه السلوكي، وسماته) وبين خصائص الموقف المحيط بقيادته للجماعة فليس هناك نمط قيادي يصلح لكل الظروف وكل الجماعات. (حداد وآخرون، ٢٠٠٥، ص ١٩). وهي تبعاً لذلك عملية تفاعل اجتماعي تقوم على أبعاد ثلاثة السمات الشخصية للقائد - عناصر الموقف - متطلبات وخصائص الجماعة (جعلوك، ١٩٩٩م، ص ٩٨).

وهذا ما ميز هذه النظرية من حيث إسهامها بتحديد خصائص القيادة، وإظهار دور البيئة الاجتماعية في تحديد تلك الخصائص. (النمر وآخرون، ١٤٢٦، ص ٣٢٥).



ودراسة الباحث من خلال التطرق لنظريات القيادة فإنها تجمع بين سمات وخصائص القائد والموقف الذي يعمل به فهي ان جاز التعبير دراسة تفاعلية وفق منظور هذه النظريات فهي تجمع بين خصائص القائد و تأثيرات موقف الأزمة الأمنية أثناء التعامل معها في الميدان والتي بناء على تحديد خصائص هذا الموقف تتحدد من خلاله ما يجب على القائد أن يتحلى به من خصائص، وسمات تجعل منه قادراً على قيادة العمل الأمني الميداني، وتحقيق أهدافه.

## ٢ . ١ . ٥ أنماط القيادة

هناك أنماط متعددة للقيادة يمكن إيجازها بالآتي:

### أولاً: القيادة الديمقراطية

وهي ذلك النوع من القيادة القائم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يشارك مرؤوسيه في رسم السياسة العامة للمنظمة واتخاذ القرارات، وبذا يأتي القرار النهائي من تفكير ومبادرة الجميع (النمر وآخرون، ١٤٢٦، ص ٣٢٨). وتتميز القيادة الديمقراطية برفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة طاقتهم الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية القدرة الإبداعية والابتكارية، كما تتميز بالرضا الوظيفي، وثبات الأداء والدافعية للعمل (حمور، ١٩٩٨، ص ٢٠٧).

ويتفرع عن القيادة الديمقراطية نماذج سلوكية يتبعها القائد كأسلوب لتطبيق مبدأ المشاركة، وهي على النحو التالي: (كنعان، ١٩٩٢، ص ١٨٢-١٨٤).

١ - نموذج القائد الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية لمرؤوسيه لمشاركته في صنع القرار، فهو يضع المشكلة أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة، ويكون القرار النهائي بيد القائد.

٢ - نموذج القائد الذي يحدد المشكلة وأبعادها، ورسم الحدود التي يمكن في إطارها اتخاذ القرار.

٣ - النموذج الذي يتخذ فيه القائد القرار بنفسه، ولكنه يعمل على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول المرؤوسين لهذا القرار، ويكون ذلك عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- ٤ - النموذج يتخذ فيه القائد القرار بنفسه، ويترك لمؤوسيه المشاركة في كيفية تنفيذ القرار.
- ٥ - النموذج الذي يترك فيه القائد لمؤوسيه اتخاذ القرار الأنسب وطرق تنفيذه، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا يمثل أقصى درجات حرية التصرف مع المؤوسين.
- وهذه النماذج قد تكون مناسبة فيما قبل الأزمات أي قبل حدوثها، أما في مرحلة وقوع الأزمة الأمنية وأثناء التعامل معها فقد لا تكون مناسبة نظير ما يتطلبه الموقف من قرار سريع وسليم لا يحتمل التأخير.

## ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

هذا النوع من القيادة يجعل من السلطة الرسمية المستمدة من الأنظمة والقوانين أداة للتحكم والضغط على المؤوسين، لإجبارهم على تنفيذ عمل معين. فالقائد الأوتوقراطي في هذا النمط من القيادة مستبد ومتحكم في كل القرارات، ويتميز هذا النوع من القيادة بالحزم الشديد، والتحديد الدقيق لواجبات المؤوسين، والرقابة الشديدة على الأداء (عبدالله، ١٩٩٣، ص ٩٨).

كما أن القائد في هذا النمط يحدد المشكلات، ويضع الحلول بمفرده، ويبلغ المؤوسين الأوامر لتنفيذها، دون أن يعطيهم فرصة للمناقشة (ياغي، ١٩٩٦، ص ١٢٦). ويستند هذا النمط من القيادة الى الطبيعة الإنسانية وفرضية ميل الإنسان الى الكسل وقلة العمل، والتهرب من المسؤولية، الأمر الذي يجعله مهياً للانقياد والاعتماد على الغير، والخوف من العقاب والجزاء لا حياً في العمل (النمر وآخرون، ١٤٢٦، ص ٣٢٧).

وقد كشفت الدراسات المتعددة عن وجود نماذج للقيادة الأوتوقراطية تتمثل في الآتي:

- ١ - القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة والتي يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية، وعدم التغاضي عن الأخطاء.
- ٢ - القيادة الأوتوقراطية اللبقة وهي التي تشعر المؤوسين بأنهم شركاء في اتخاذ القرار.
- ٣ - القيادة الصالحة أو الخيرة. وفيها تستخدم أساليب المدح والثناء، والعمل بعيداً عن الإكراه إلا في الضرورة القصوى.



ويرى Stanton and Hamilton أن هذا النمط القيادي هو النمط المناسب خلال فترة الأزمات أو الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين فيها، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، وذلك أن العاملين في مثل هذه الظروف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم. (كنعان، ٢٠٠٢، ص ١٥٥-١٦٥). وهذا ربما ينطبق على بعض الأزمات الأمنية التي تهدد أرواح وممتلكات المواطنين والمقيمين، التي تتطلب التعامل الحازم مع العناصر الإجرامية، كما أن بعض المواقف الأمنية تتطلب الحسم بسرعة دون الرجوع لآراء التابعين وأخذ مشورتهم.

### ثالثاً: القيادة الحرة

وهذا النوع من القيادة يعبر عنه بالقيادة المنطلقة أو غير الموجهة. فالقائد لا يتدخل في تحديد الأعمال، ولا تعيين من يقوم بها، فللمرؤوسين الحرية في العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة (البكري، ١٩٨٧، م، ص ٤١). وفي هذا النمط من القيادة يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار بدون أي سلطه يمارسها على مرؤوسيه وإحداث أي تأثير فيهم (ياغي، ١٩٩٦، م، ص ١٣٢-١٣٣). وهي بذلك تفتقد إلى التخطيط والتنظيم وانتشار الفوضى وإصدار القرارات الخاطئة (كنعان، ٢٠٠٢، م، ص ٢٥٧)، كما أنها تؤدي لفاقد كبير من الوقت والجهد والمال والتهرب من المسؤولية، وصعوبة قيادة المجموعة، وتوجيهها، وتوحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف (ياغي، ١٩٩٦، م، ص ١٣٢-١٣٣). ويرى جوليوسكي أنه ليس هناك ثمة نمط أفضل من الآخر، بل يمكن القول أن الموقف هو من يحدد النمط القيادي الواجب إتباعه من قبل القائد. فالنمط الأوتوقراطي يصلح في المراحل الأولى لتولي المرؤوس وظيفته، كما يصلح في الأعمال غير المعقدة، بينما النمط الديمقراطي يصلح في قيادة الأعمال المعقدة، كما أن شخصية المرؤوس لها دور في تحديد النمط المناسب، كأن يكون ميالاً للخضوع للسلطة، أو محدود الذكاء، بينما لا يصلح هذا النمط مع أشخاص أذكياء يميلون لمجال أكبر من الحرية في عملهم (جعلوك، ١٩٩٩، م، ص ٩٢-٩٣).

## ٢ . ١ . ٦ القيادة الأمنية

القيادة الأمنية نوع من أنواع القيادات تختص بالمجال الأمني، وهي كغيرها من القيادات في مجالات العمل، والمهن الأخرى من ناحية ضرورة وجود جماعة وشخص قائد قادر على التأثير في المجموعة التي تعمل معه، ولذا فهي تشترك معها في كثير من خصائصها وعناصرها العامة، إلا أن طبيعة العمل الأمني من ناحية تمايزه وتشابك أعماله وحساسيته في التصدي للآزمات الأمنية في جميع المراحل التي تمر بها الأزمة (ما قبل - أثناء - بعد) جعل من القيادة ذات أهمية بالغة وذات طبيعة خاصة، تمارس في مناخ يختلف كثيراً عن المناخ الذي تمارس فيه القيادة بصفة عامة (الشعلان، ١٤٢٥ هـ، ص ١١١). كما أن القيادة الأمنية تتعامل مع مجتمع يتميز بالضبط والربط العسكري، والطاعة، واحترام الأوامر وتنفيذها بحذافيرها، كما أن الحياة العسكرية تتطلب الصبر والمثابرة والطاعة، وتدريبات شاقة يتعود الفرد من خلالها على التحمل والاعتماد على النفس (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٨٣-١٨٤).

ولقد عرّفت القيادة الأمنية بتعريفات متعددة من قبل كتاب ومفكرين وقادة أميين، ومنظمات أمنية، فقد عرّفت كلية القيادة والأركان في القوات المسلحة السعودية القيادة الأمنية بأنها «السلطة التي يمارسها شخص ما في الخدمة العسكرية على مرؤوسيه في ظل نظام يخوله ذلك طبقاً لرتبته والوظيفة التي يشغلها» \* وفرقت كلية القيادة والأركان بين القيادة وفن القيادة، فعرّفتها بأنها «فن التأثير على الرجال بطريقة توصلهم إلى إنجاز مهمة ما» (كلية القيادة والأركان، ١٤١٩، ص ١). وعرّفتها السباعي بأنها «عمل نستطيع به حفز كل فرد من أفراد القوة ليقدم أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن يصل إليه ثم البراعة في توجيه هذه الخدمات وتنسيقها ليحقق بها أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت». (السباعي، ١٩٦٣ م، ص ٦٧). وعرّفتها الكاتب الفرنسي (أندريه موروا) بأنها «أن يسير القائد بمجموعة من الجند خاضعين لنظام معين نحو غرض معين» محددًا بذلك مفردات القيادة بالقائد - والجنود - النظام - الخطة - الهدف (فرج، ١٩٥٧ م، ص ٩). وعرّفتها كمال سراج الدين، وعداس بأنها «القدرة على التأثير في الآخرين وكسب ولائهم، واحترامهم، وتفجير طاقاتهم، وإمكانياتهم، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة». (سراج الدين وعداس، ١٩٦٩ م، ص ٦٥).

وَعُرِّفَتْ فِي مِنْهَااج القيااة الميااى الأماىكى ( FM22-100,Military Leader ) بأنا ”الأأى فى فى الناس بأعأائهم الأساب والأأأى، وإأارة الأماس من ألال العمل لإنأاز المام وأأوير الأناأىم“

وَعُرِّفَتْ بأنا ”فن الأأى فى السلوك الإنساى بأأى أأقق مهمة بالأسلوب الذى ىرأبه القاء ”هىز وأوماس، ١٩٨٣ م، ص ١٨). وعرِّفها القاء العسكرى مونأأماى بأنا ”الإرااة والمأارة على أأا الرأال بأاسأعمال سلأة إصاار الأوامر، فى سببب بأأى مشأركة مع أوفر السأأىة الأى أوحى بالأأة“ (مونأأماى، ١٩٦٦ م، ص ٧). وعرِّف بأنا ”أأوعة من الصفاأ الأى أساعا أا الأأأأأ على إقناع أشأأأ آأرىن للقيام بنأاأ قا ىكون أىر مأبب إلهم أو ىأكل أأورة عليهم“ (كلية الملك أالاء العسكرىة، ١٤١٤ هـ، ص ١١). وعرِّف بأنا ”فن الأأى على الرأال وأأأىهم نحو هأف معىن بأأأة أأأمن بها طاعأهم وأأأهم وأأراهم وولاءهم وأعاونهم وكل منها لا با منها لإأراز الأنا وأأقق الهأف“ (زهران، ١٤٢٤ هـ، ص ٤١٤).

وعرِّفها الرأوى بأنا ”فن الأأى فى المأألىن وأأأىهم إلى هأف معىن بأسلوب ىكسب أأأهم وأأراهم، وأعاونهم المأأص لإنأاز بأأىة“ (الرأوى، ١٩٨٨ م، ص ٧٧). وعرِّف بأنا ”الأن الذى ىسأأىع به القاء أن ىأعل كل فرد فى المأأوعة الأى ىقواها ببذل أعلى مسأوى من الأأه هو قاار علىه، وأن ىنسق هأه الأأهوا وىوأأها للهأف المأأوب للأأصول على أأسن الأناأب بأقل أأه وأوفر نفقة“ (المعلمى، ١٩٩٦ م، ص ٤).

وهناك من ربأ مصأأأ الزعامة مع القيااة الأمانىة، فقا ذكر المنزلاوى بأ أن الزعامة أأكون من عنصرىن رىسببىن، هما: إنأاز المهمة، وأأأىر رأل واءا - القاء - على رأل أو عاة رأل (المنزلاوى، ١٩٩٦ م، ص ٣٠).

وىربأ مفهوم القيااة فى مأال الأمن بأارة القاء على أأأى سلوك المرؤوسىن للأأفاظ على الأنظام العام والأااب، وأأأىة الأرواح والأعراض والأموال، والأأىم الأأأماعىة السائاة بهأف أأقق الإأساس بالأمن والأأمانىة للفرأ والأأاعاة وأسأأرار الأنظام (الشعلان، ١٤٢٥ هـ، ص ١١٠). وأأفق أأبب الأعارىف فى أنها أأأرك بأأأىة الأأىر على من ىعملون أأ قيااةه وكسب

ولائهم التام، وعلى ذلك فإن الباحث يُعرّفها بأنها " قدرة القائد الأمني على التأثير في التابعين من أجل تحقيق الأهداف الأمنية المرسومة بأقل الخسائر والتكاليف"، فهي ليست أهدافاً للتابعين وللمنظمة فحسب، وإنما هي هدف أعلى وأشمل لتحقيق الأمن الشامل على مستوى الدولة. ولهذا فإن من دلائل النجاح في القيادة الأمنية ارتفاع الكفاءة العملية للجماعة، والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط، وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق ( زهران، ١٤٢٤ هـ، ص ٤١٥).

## أولاً: مبادئ القيادة الأمنية

يقرر علم النفس العسكري أن القيادة العسكرية والأمنية لها عنصران أساسيان، هما: صفات القيادة التي يجب ان يتصف بها الشخص ليكون قائداً ناجحاً، والعنصر الآخر مبادئ القيادة، وهي القواعد والأصول الواجب إتباعها من قبل القائد لكي تكون قيادته ناجحة، والتي تم استخلاصها من نتائج دراسات وتجارب أُجريت على قيادات سابقة (مرسي، ١٤٠٦ هـ، ص ١٤٣). وتتمثل هذه المبادئ في النقاط التالية:

معرفة النفس والعمل على تطويرها: ويتضمن ذلك معرفة القائد لنفسه، وهي معرفة يتحدد من خلالها مواطن القوة والضعف في شخصيته وقدراته، ومواهبه، وعلاقاته الاجتماعية، وهي مقدمة لمعرفة الآخرين (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٢-١٧٣). والقائد الجاهل لخصائص نفسه، أو غير المدرك لنواحي القصور والضعف في نفسه، ولا يسارع في إصلاحها لا يرجي منه أن يكون قائداً وسوف يكون معرضاً للفشل (محموظ، ١٩٨١ م، ص ٦٦). ولهذا المعرفة أثر في شخصية القائد، حيث تمكنه من الوقوف على جوانب القوة فيعمل على المحافظة عليها وتطويرها، والوقوف على جوانب الضعف فيبادر بعلاجها وإصلاحها في حينه (الرشيد، ١٩٩٠ م، ص ١٦) وقد قال عمر بن عبد العزيز- رحمه (رحم الله امرأً عرف قدر نفسه)، ويقول الفيلسوف العسكري الصيني ( صن ترو ) إذا كنت تعرف نفسك، وتعرف عدوك، فينبغي أن لا تخشى مائة معركة تخوضها (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨ هـ، ص ٢٧). وفي المجال الأمني يجب أن لا تخشى مائة أزمة أمنية تواجهها.

الكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة ، وتوجيه الآخرين ، ورسم السياسات والخطط لا تأتي إلا من خلال المعرفة الفنية والميدانية الواسعة للمعدات والتجهيزات المستخدمة، ومعرفة إنجاز المهام العملية، والمعرفة التكتيكية هي المعرفة بالطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والآلات لتحقيق المهام المطلوبة (كلالده، ١٩٩٧م ، ص ١٧٣). والقائد الجيد هو من تتوفر لديه قدرات الإبداع، فيبتكر أساليب قيادية تساهم في حل مشكلات مستحدثة مع مختلف المواقف والظروف التي يواجهها (الزغلول، ٢٠٠٤م ، ص ٥٢).

البحث عن المسؤولية وتحمل أعبائها: قرر هذا المبدأ سيدنا محمد ﷺ حين قال: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) ، فهذه المقولة وضعت الأساس الأول في مهمة القائد، وهي تحمل المسؤولية، وقدم لنا ﷺ مثلاً يُحتذى في ذلك (محفوظ، ١٩٨١م ، ص ٨٨). فالبحث عن المسؤولية هو نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات، والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية ويتحمل لأجلها المصاعب والمشاق، وهي تعني الانتفاء والإخلاص ابتداءً من المسؤولية الشخصية مروراً بالمنظمة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن (كلالده، ١٩٩٧م ، ص ١٧٣). وهي تعني كذلك الثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية وأدائها على الوجه الأمثل ، وفي ذلك يقول عبد التواب هديب أن قائد أي تشكيل هو من يتحمل نجاح أو فشل التشكيل الذي يشرف عليه، ويتحمل تبعاً لذلك مسؤولية جميع أعماله تحت أي ظرف، وأن التهرب من المسؤولية هو معول هدم لروابط الولاء والاحترام الذي يجب أن يكون بين القائد ومرؤوسيه (الرشيد، ١٩٩٠م ، ص ٢٣). كما أن استشعار المسؤولية يجب أن يكون نابعاً من الذات، وليس بسبب ضغوط من القيادات العليا، كما يجب أن تتوفر لدى القائد الاستعداد النفسي والمعنوي لتحمل النصيب الأكبر لأي قصور يحدث، وعدم التنصل من عواقب الفشل أو إلقاء تبعاته على الغير (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨هـ ، ص ٣٠).

اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية بناء القرار واتخاذها صفة مميزة للقائد، واتخاذها على مسمع من الجميع وفي الوقت المناسب له أهمية كبيرة لا تقل أهميته عن القرار نفسه، فإذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، وينعكس سلباً أو إيجاباً على القائد نفسه (كلالده، ١٩٩٧م ، ص ١٧٣-١٧٤). وعلى القائد العسكري مراعاة استخدام الأساليب

العلمية في اتخاذ القرار ابتداءً من البحث عن الحقائق والأسباب، وقد قال كروس كلارك ابحت عن الحقائق، فهي لا تأتي الى مكتبك. (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨ هـ، ص ٢٨).

**القدوة الحسنة (المثل العليا):** ويتمثل بالقائد نفسه، وكيفية استخدام الوسائل المتاحة، وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، والأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين، فلا يكتفي بالشرح النظري، والتصورات المثالية، وإنما عليه التطبيق العملي، وإدراك قدرة الآخرين على التطبيق (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٤). وحياة القائد تتكلم بصوت أقوى من حديثه، فإذا ما تناقضت حياته وتصرفاته مع المثل التي ينادي بها اشمأز مرؤوسوه من خديعته وثاروا، والقائد يتجه الجنود إليه بأبصارهم لتقليده والسير على هديه (كوارتوا، ١٩٨٦ م، ص ٨٨). ويذكر (وليام كوهين) بأن هناك طريقة حقيقية واحده للقيادة، ألا وهي أن تكون في المقدمة. وفي حديث لماكدونالد عن القيادة أمام مجموعة مختارة من كبار الضباط من كل أفرع القوات المسلحة، أوضح من خلالها آراءه حول القيادة قائلاً: «حدد المسار وكن في المقدمة، وإذا ما فعلت هذا فسوف تكون سابق الخطوة في جميع الأوقات». (كوهين، ٢٠٠١ م، ص ٥٩). ولنا في المهدي النبوي خير قدوة، فالرسول ﷺ لما فرغ من كتابة الصلح (صلح الحديبية) مع قريش أمر عليه الصلاة والسلام الصحابة أن ينحروا، ثم يخلقوا من أجل أن يتحللوا من عمرتهم؛ لأنهم قد حوصروا ومنعوا من البيت. فيقول الراوي: «والله ما قام منهم رجل حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يقيم منهم أحد دخل على أم سلمة، فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت أم سلمة:» يا نبي الله أتحب ذلك؟ اخرج ثم لا تكلم أحداً منهم كلمة حتى تنحر بدنك، وتدعو حالقك فيحلقك فخرج فلم يكلم أحداً منهم، فنحر بدنه ودعا حالقه فحلقه، فلما رأوا ذلك قاموا فنحروا، وجعل بعضهم يخلق بعضاً حتى يكاد بعضهم يقتل بعضهم غماً». رواه البخاري.

**معرفة الرجال والسعي لفاهيتهم:** وتعني الوقوف على قدرات وإمكانيات من يرأسهم، ويتم ذلك من خلال المعرفة بالطبيعة الإنسانية، ومعرفة ميولها واتجاهاتها، وهذه المعرفة تأتي من خلال اطلاع القائد على العلوم التي تعرضت لدراسة النفس البشرية، كعلم النفس والاجتماع وغيرهما (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨ هـ، ص ١٢٨). ومعرفة الرجال هي العيش مع الجنود والشعور بشعورهم، والتألم لآلامهم ولا تتم هذه الأمور إلا بوجود الانسجام،



وفي ذلك يقول أحد القادة عن سر تفوقه الباهر مجيباً على أحد أسئلة أصدقائه ( لم أكن أعرف الآلات كما يجب، ولكنني كنت أعرف الرجال )، فهي المعرفة التي تعطي كلاً منهم عملاً يعادل طاقته (كوارتوا، ١٩٨٦ م، ص ٣٠-٣١) وقبل أن يقرر هؤلاء أهمية المعرفة بالطبيعة الإنسانية، فقد سبق إلى ذلك الهدي النبوي وذلك في غزوة أحد، عندما مسك صلى الله عليه وسلم السيف بيده، فقال من يأخذ هذا السيف بحقه، فقام إليه رجال يريدون أخذ هذا السيف، ولكنه صلى الله عليه وسلم أمسكه عنهم حتى قام إليه أبو دجانة فأعطاه إياه. فهذه المعرفة هي التي تتيح إسناد المهمة المناسبة للشخص المناسب تبعاً لقدراته وإمكانياته، وطبيعته النفسية والاجتماعية.

ابق رجالك مطلعين: وهذا المبدأ يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين. فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة دون الاعتماد على الآخرين، وهذا ما يتطلب أن يكون الآخرون مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، حسب الموقع القيادي والدور المطلوب من كل فرد (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٤). وهذا من شأنه القضاء على الإشاعة أو الحرب النفسية التي قد تعمل عملها في القوات المسلحة إذا لم يتم التصدي لها.

طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: وهذا المبدأ له ارتباط قوي بمبدأ البحث عن المسؤولية السابق. فالقائد الباحث عن المسؤولية لا بد أن يطور هذا المبدأ عند التابعين حتى تكتمل الحلقة؛ لأنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء، فلا بد من تضافر الجهود لتحقيق النجاح، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية، حتى تكون المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٥).

التأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: القائد الأمني لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل عليه التأكد من أن المهمة المطلوب تنفيذها قد فهمت فهماً كاملاً بكل أبعادها، وتفصيلاتها من قبل المرؤوسين المنفذين للمهمة، ومفتاح هذا المبدأ هو عامل الاتصال بين القائد وأتباعه، الذي يستطيع بواسطته التأكد من فهم المهمة من الجميع، وأنه تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل الإنجاز. (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٥). ويشير (هيز وتوماس) إلى أن تحديد المسؤوليات وبدقة، والتأكد من وصولها وفهمها عامل حاسم في توجيه المسار نحو الأهداف المرجوة (هيز وتوماس، ١٩٨٩ م، ص ١٥٤).

درّب رجالك على أن يعملوا كفريق واحد: فالعمل الأمني هو محصلة جهود جماعية وليست فردية، وهذا لن يتم إلا من خلال تنمية روح العمل الجماعي، وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة بمختلف فئاتها، ليشعر كل فرد من خلالها بأنه جزء لا يتجزأ من فريق العمل (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨هـ، ص ٣١). وبناء الفريق هو من يجعل القيادة لا تتأثر بالظروف الطارئة الذي من ثمراته اتخاذ البديل الجاهز عند فقدان القائد الأول للمجموعة (الجابري، ١٩٩٤، ص ١٤٥).

استخدم وحدتك طبقاً لإمكانياتها: وهذا المبدأ يعني أن تكون المهمة على قدر الإمكانيات المتوفرة، وإلا فإن ذلك سيكون مثبطاً للعزيمة والمعنويات؛ ولهذا فلا بد أن يكون هناك تناسب طردي بين المهام والإمكانيات المتاحة. والعوامل المؤثرة على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، والتدريب المتواصل، والتحديث المستمر للإمكانيات، وتأهيل الأفراد، وإيمان الأفراد بالأهداف (كلالده، ١٩٩٧م، ص ١٧٥-١٧٦). والقائد الأمني - تبعاً لذلك - لا بد أن يقيم كل تحركاته الموجهة نحو تحقيق الهدف، ووضع إستراتيجية تناسب الزمان والمكان (هلال، ٢٠٠٥م، ص ١٠). ويشير المنزلاوي إلى بعض الأساليب المساعدة على تطبيق هذا المبدأ، وهي: (المنزلاوي، ١٩٩٦م، ص ١٤)

- المواظبة على معرفة القدرات العملية لهيئة القيادة.
- التأكيد على واقعية المهام الموكلة للوحدة.
- تحليل جميع الواجبات المكلفة لها الوحدة، وطلب المساندة في حال كون الوسائل غير كافية لتنفيذ المهمة.
- توزيع المهام بطريقة منصفة على المرؤوسين.
- اتخاذ القرار في ضوء مبادئ القيادة الحكيمة والفعالة.

## ثانياً: أنماط القيادة الأمنية

تتنوع أنماط القيادة الأمنية إلى نمطين أساسيين، هما:



**النمط الإرغامي:** ويستند هذا النمط على تركيز السلطة في يد القائد واستخدامها للضغط على المرؤوسين للقيام بواجباتهم. ومن شأن هذا النوع من القيادة إظهار العداء والتعدي على الآخرين، وانخفاض للروح المعنوية، وتمزيق العلاقات الإنسانية (هيز وتوماس، ١٩٨٣ م، ص ٤٨). ومن عيوبها توليد الشعور العدائي نحو القائد، وتفشي روح السلبية بين المرؤوسين، وإضعاف كفاءتهم في تحقيق الأهداف (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٤ هـ، ص ١٣).

**النمط الإقناعي:** يستند هذا النمط إلى أن طاعة القائد وتنفيذ أوامره تأتي عن طريق الإقناع. فالقيادة الإقناعية تجعل المرؤوسين يطيعون أوامر القائد عن رغبة واقتناع ذاتي، وليس عن طريق الخوف والرهبة، فهي قيادة قائمة على قدرة القائد ومهارته على التأثير في الآخرين، ومن أبرز سماتها مراعاة الجانب الإنساني للمرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي من شأنه رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (جمال الدين، ١٤٠٥ هـ، ص ٣٦٠). ومن مزاياها توليد روح المحبة والإخلاص للقائد، وزيادة الإقبال على العمل بإخلاص وحماس، حتى في غياب القائد (كلية القيادة والأركان، ١٤١٩ هـ، ص ١٦).

وحقيقة فإن هذين النمطين لا يختلفان كثيراً عن نمط القيادة بشكلها العام، بل يمكن القول بأنهما متشابهان في المحتوى مختلفان في المسمى، فالنمط الإرغامي يمثل القيادة الأوتوقراطية، والنمط الإقناعي يمثل القيادة الديمقراطية.

وقد يتحدد النمط القيادي حسب المواقف الأمنية، وذلك حسب الآتي: (عبدالله، ١٩٩٣ م، ص ١٢١).

- مواقف تتطلب النمط الفردي في القيادة الأمنية: ويكون هذا النمط ملائماً في قيادة المؤسسات التعليمية ذات الطابع النظامي أو العسكري، والتي تسعى لغرس القيم والمبادئ السلوكية في الطالب أو المتدرب، وكذا يكون النمط الفردي ملائماً عند التصدي لحالات الضرورة أو العاجلة والتي لا تتيح للقائد فرصة مشاركة تابعيه في عمليات التصدي لحاجتها لقرارات حاسمة وسريعة. كما يصلح هذا النمط عندما يكلف أحد القادة بطبيعة سرية لا تسمح بإشراك تابعين في القيادة كعمليات المراقبة والتحريات وجمع المعلومات. ومن الضروري جداً أن يكون النمط الفردي من النوع اللبق الخير أو الصالح.

- مواقف تتطلب النمط الجماعي في القيادة الأمنية: وهي تلك التي تتعلق بالتصدي للمشكلات التي تمس العاملين، مثل المشكلات اليومية كتحديد بدء العمل وانتهائه، وتخطيط العمليات الأمنية، مثل الحملات التفتيشية، وتصفية البؤر الإجرامية، ومطاردة وضبط العصابات.

- مواقف تتطلب النمط الحر في القيادة الأمنية: وهذا النمط يصلح في المؤسسات العلمية والبحثية التي يترك فيها المجال للباحثين لدراسة أبعاد المشكلة وتحليلها، وإيجاد البدائل المناسبة وتقييمها، واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها، وتصلح كذلك عندما يكلف فريق بحث بإزالة غموض جريمة معينة تحتاج لتضافر جهود العاملين.

ويصنف الحسن القيادات الأمنية أو العسكرية إلى عدة أنواع تبعاً لمقاييس أسلوب تفاعل القادة مع الأتباع إلى قيادات دكتاتورية وقيادات ديمقراطية، وتُصنفها تبعاً لمقياس التوازن أو عدم التوازن بين العقل والقلب إلى الآتي:

- قائد يتمتع بعقل كبير وقلب ضعيف، فهذا القائد ذكي ولكنه ليس جريئاً، فقلبه يرتبك في المواقف الصعبة، وارتباك القلب في مثل هذه المواقف يؤدي لتوقف الفكر فيهبط الذكاء؛ وبالتالي فلا يعطي القائد قراراً ملائماً في الوقت المناسب، ولذا فإن هذا الضابط الذكي الذي تعوزه الشجاعة لا نستطيع تحويله إلى قائد جيد مهما عملنا في سبيل إعداده وتدريبه، فالقيادة لا يفيدها عبقرى لا يتمتع بالجرأة والشجاعة في إصدار القرار وتحمل مسؤولياته.

- قائد يتمتع بعقل صغير وقلب كبير، فهو ليس ذكياً ولكن شجاعاً وجريئاً، وهذا في حال توليه مركزاً قيادياً، فإنه سيكون اندفاعياً أهوجاً ينقلب وبالأعلى عليه وعلى من يقودهم، فهو لا يبالي بالخسائر التي تصيبه وتصيب قواته، ولا يتحسب للنتائج مسبقاً، فوجوده خطر على القطاعات التي يقودها.

- قائد يتمتع بعقل كبير وقلب كبير فهو ذكي وجريء، فقد وهبه الله الموازنة بين العقل والقلب، وهؤلاء مطلوب تشخيصهم لرعايتهم وتدريبهم على فن القيادة (الحسن، ٢٠٠٥م، ص ٢٤٨-٢٥١).

ومن وجهة نظر الباحث، فإن طبيعة العمل الأمني وأهدافه السامية، والمهام التي يسعى

لتحقيقها، ونوعية الأتباع، والنظام المتبع قد لا تفرض نمطاً معيناً، أو أن هناك نمطاً أفضل من الآخر، وبالتالي فإن تنوع النمط القيادي، أو دمجها مع بعضهما البعض حسب مقتضيات الموقف، يعتبر هو الأنسب في القيادة الأمنية.

وحقيقة فإن التصنيف الذي أشار إليه الحسن يعتبر تصنيفاً ملائماً جداً لدراسة الباحث؛ لأنها تصنف القادة على حسب خصائصهم الشخصية والعقلية، والتي هي محور دراسة الباحث، والتي من خلالها يتم التوصل لنقاط الضعف والقوة من خلال بناء المقياس الذي يتبناه الباحث.

### ثالثاً: معوقات فعالية القيادة الأمنية

يواجه القائد الأمني الميداني أثناء قيادته للأزمات عدداً من المعوقات التي تحول دون إنجاز العمل الميداني أثناء مواجهة الأزمات، وبالتالي فشل القيادة وفشل القائد في أداء مهمته، وأهم هذه المعوقات:

١- معوقات ذاتية: وهي تلك التي تتعلق بالقائد نفسه وطريقة تعامله مع أتباعه، كأن يكون متعالياً عليهم، جاهلاً لحقوقهم، ظالماً لهم، متعجلاً في الحكم على الأشياء والأشخاص، واتخاذ القرارات بلا روية ولا تدقيق (التميمي، ١٩٩٢م، ص ٩٤). كما أن قلة الخبرة والعلم والمعرفة، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، وأنانيته في الاهتمام برغباته وأهدافه دون الاهتمام بالغير، وعدم مشاورة أتباعه، ومركزية القرارات المتخذة، تعتبر من الأسباب الداخلة في فشل القيادة المتعلقة بالقائد ذاته (مجموع، ١٩٩١م، ص ٢٤٩).

٢- عدم توفر الكفاءات القيادية: أثبتت الدراسات التطبيقية قلة الكوادر القيادية حتى في الدول المتقدمة، فالحصول على الأعداد اللازمة من الكوادر القيادية الكفوءة تعتبر عاملاً رئيسياً في نجاح القيادة (حسن، ٢٠٠٤، ص ١٠٤). ويرى كنعان لعلاج هذا العائق أن يتم العمل على وضع برامج وخطط علمية مدروسة لتدريب القادة لتنمية وصقل المهارات، والخصائص القيادية الواجب توفرها في الشخص ليكون قائداً ناجحاً (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٤٦).

٣- طرق وأساليب اختيار القادة: تواجه الأجهزة الأمنية تحدياً كبيراً يتعلق بمسألة طرق وأساليب اختيار القادة الأمنيين، ويتساءل (هيز وتوماس) عن أيهما الأفضل في إنتاج القادة

الفعالين، هل هي عملية الاختيار أم عملية التطوير؟ ويؤكد في النهاية أن كلتا العمليتين ضروريتان لإنتاج القادة، فعملية الاختيار تأتي لاستبعاد أولئك الذي لا يفي بأدنى المقاييس من الخصائص الشخصية (هيز وتوماس، ١٩٨٣، ص ٧٣). وفي دراسة الكيسي الخاصة بتدريب القيادات الأمنية توصل إلى أن الأساليب المعتمدة في الترقيات الوظيفية للقيادات الأمنية بدائية؛ لاعتمادها على الأقدمية كمعيار وحيد ورئيس في شغل الوظائف القيادية بالقطاعات الأمنية، والذي من شأنه أن يسهم في وصول العديد من الضباط من ذوي الرتب المتقدمة لمواقع عليا ليسوا مؤهلين لشغلها، إما لعدم خبرتهم في مجالها أو لعدم توفر الخصائص القيادية التي تمكنهم من إدارة أجهزتهم بكفاءة وفاعلية. ويرى الكيسي ضرورة الاعتماد على مبدأ الكفاءة والجدارة كأساس في اختيار القيادات الأمنية، واعتبار الأقدمية كمعيار تفضيلي حين تتساوى الكفاءة، على أن توضع المعايير وتطبق الاختبارات والمقابلات، والالتزام بالحياض والموضوعية لقياس كفاءة وجدارة المرشحين (الكيسي، ٢٠٠٥ م، ص ٢٢١-٢٢٢). ويأمل الباحث من خلال هذه الدراسة أن يسهم بناء المقياس الذي يصممه الباحث إلى تحديد الخصائص القيادية الواجب توفرها في القائد الأمني أثناء تعامله مع الأزمات الأمنية، والكشف عن القادة القادرين على التعامل مع تلك الأزمات، وتحديد قدراتهم.

٤ - عدم الاستقرار النفسي والوظيفي: يتجلى هذا المعوق بمظاهر الإحجام عن المبادرة، والخوف من المسؤولية، وعدم الجرأة على مواجهة المشاكل؛ ويرجع ذلك لعدم كفاءة أو خوفه من اتخاذ القرار، أو عدم ثقته بنفسه وقدراته (حسن، ٢٠٠٤ م، ص ١٠٦). ويرى كنعان لعلاج هذا المعوق أن يتم توفير الضمانات المادية والاجتماعية، وزرع الثقة في القائد، وتوفير الاستقرار النفسي والجو الملائم للعمل، والتخفيف من وسائل الرقابة (كنعان، ١٩٩٥ م، ص ٤٧٣).

٥ - الاعتماد على الخبرات والاستشارات الأجنبية: وهذا العائق يرتبط بالعائق السابق المتعلق بعدم توفر القيادات الكفؤة، والذي حدا ببعض المنظمات والأجهزة الأمنية إلى الاعتماد على خبرات واستشارات أجنبية لا تدرك المشاكل المحلية والبيئة الثقافية (حسن، ٢٠٠٤ م، ص ١٠٧).

٦- وقد أورد الشعلان معوقات أخرى تتمثل بمعوقات مادية تتمثل بقلّة المخصصات المالية لإدارة الأزمات الأمنية، ومعوقات تنسيقية تتمثل بضعف التنسيق بين الجهات المعنية بإدارة الأزمات، ومعوقات أخرى تتمثل بعدم الدقة في تقييم الموقف، ومركزية القرار، وصعوبة الاتصال والإيصال للمعلومة إلى الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة الأمنية، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأوامر، وتضخيم الأحداث من قبل وسائل الإعلام، وعدم مصداقيتها أثناء الأزمات، وعدم وجود الخطط البديلة لمواجهة تطورات الأزمة، وانتشار الإشاعات أثناء الأزمات، والارتباك والتسرع في اتخاذ القرارات. (الشعلان، ١٤٢٥هـ، ص ١٧٧-١٨٢)

وقد أورد قارئ معوقات أخرى تتمثل في عدم توفر السمات والخصائص والمهارات اللازمة في القائد الأمني الميداني، وعدم خبرته ودرايته، ووجود ضغوط على القائد من قياداته العليا بسرعة التصدي للأزمة، وسرعة تداعي الأحداث والخسائر المترتبة عليها، والتي من شأنها أن تؤدي لضغوط نفسية هائلة على قائد إدارة الأزمة، والتي قد تؤدي إلى الارتجالية في إدارة الأزمة، إضافة للحالة النفسية المتوترة والظروف التي تصاحب الأزمة وانعكاسها على القائد الأمني والقائمين على مواجهة الأزمة، كما أن مواجهة الأزمة يحتاج لنوعيات وتخصصات مختلفة وعالية المستوى قد لا تكون متوفرة، أو أن التنسيق صعب فيما بينها لمحاولة أن كل فرد يحاول إثبات ذاته فيعمل بمفرده. (قارئ، ١٤١٨هـ، ص ٢٣-٢٤)

ولتفعيل دور القائد الأمني أثناء إدارته للأزمة، فإنه يجب تلافي هذه المعوقات وذلك من خلال التأكد من الإمكانيات المتاحة وحسن توظيفها، وبث الثقة في قدرات أفراد الفريق المعني بمواجهة الأزمة (الحويطي، ١٩٩٨م، ص ٣٨). وضرورة توفير سمات قيادية للقائد الأمني والفريق المعني بالمواجهة، كالقدرات العقلية والاتزان الانفعالي، والعمل على تكامل تخصصات الفريق المعني بالمواجهة، وتهيئة الموارد البشرية والمادية اللازمة وتقييمها، والعناية بالتنبؤ وفهم المؤشرات التي تشير لقرب حدوث الأزمة وتطوراتها، وتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها (مصطفى، ١٩٩٧م، ص ١٩٦-٢٠٤)، وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات الفورية السريعة، وتنمية سرعة الاستجابة ورد الفعل، والقدرة على التنبؤ بمجريات

الأحداث (الهذلي، ١٤٢٤ هـ، ص ٦٢). كما يجب أن تكون المعلومة دقيقة ويتم توظيفها على أكمل وجه، وأن يكون هناك تنسيق وتكامل بين الجهات المعنية بمواجهة الأزمة، وإعداد الخطط البديلة (عشماوي، ١٩٩٦ م، ص ٢٠١).

### رابعاً: مقومات القيادة الأمنية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في القيادة، يجب على القائد إدراكها وهي ما يجب أن يكون عليه القائد، وما يجب أن يعرفه، وما يجب أن يفعله (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٦). وقد وضع القادة والخبراء العسكريون معادلة للقيادة العسكرية، تتكون من الآتي: (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨ هـ، ص ١٩).

القائد العسكري = كن - أعرف - أفعل . فكن تعني ما ينبغي أن يكون عليه القائد. واعرف تعني ما الذي على القائد معرفته، وأفعل تعني الأسلوب والممارسات القيادية التي ينتهجها القائد. وفيما يلي شرح موجز لكل عامل من العوامل السابقة على النحو التالي:

١ - ما يجب أن يكون عليه القائد: ويتضمن هذا العامل معتقدات وقيم وأخلاق القائد، وهي الأساس لكفاءة القائد، فالمعتقدات هي الافتراضات التي ربما تكون صحيحة أو خاطئة، بينما القيم هي التي تتبع السلوكيات والأقوال والأفعال والمواقف، وهي تأتي مما يعتقد الشخص أو يشاهده أو يتعلمه، أو من موقف يواجهه في بيئته، وبالتالي يكون لها تأثير على سلوكه (كلالده، ١٩٩٧ م، ص ١٧٧). وفي الخدمة العسكرية هناك قيم تحكم سلوك العسكريين يجب مراعاتها في جميع تصرفاته، وهي الإخلاص والولاء، (كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨ هـ، ص ٢٢). كما تتضمن الإيثار في الخدمة العسكرية وأداء الواجب، والاحترام، والشرف، والاستقامة، والشجاعة التي يستطيع بها السيطرة على مشاعر الخوف أثناء الأحداث، وتحمل مسئولية تصرفاته وقراراته ومواجهة المشاكل بشكل مباشر، والتعبير عما يعتقد أنه مهم، ووضع نفسه على خط المواجهة في التعامل مع المشاكل، والإخبار عن نجاحاته وإخفاقاته بصراحة متساوية.

كما يتضمن هذا العامل الصفات وهي الجانب المكمل لما يجب أن يكون عليه القائد، وتمثل في سجايا الشخص وخصائصه الوراثية والمكتسبة بالتعلم، والقادة الناجحون هم الساعون



دائماً لتطوير خصائصهم وصفاتهم، والتي تصنف إلى صفات ذهنية وبدنية وعاطفية، وتشكل القيم والصفات الأساس في شخصية القائد، وهذه الشخصية هي الأساس لمعرفة الكفاءة والجدارة والقيام بالقيادة. ( FM-100,1990,p18-21 ).

٢ - ما ينبغي أن يعرفه القائد الأمني: يجب على القائد الأمني معرفة عدة عوامل في القيادة، ومعرفة تأثيرها على الآخرين، كما يجب عليه البحث بشكل متواصل عن المعرفة، ومما يجب عليه معرفته المعرفة في البعد الإنساني ويتضمن كيفية تحفيز الآخرين - ومعرفة نقاط القوة والضعف في القائد والمرؤوسين، وكيفية تطوير السلوك، وكيفية الاتصال مع الآخرين بشكل يؤدي إلى الثقة المتبادلة والاحترام والفهم، كما ينبغي على القائد أن يعرف كيفية الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف ( كيف تعرف، تحلل، تؤثر على قوى الموقف، كيف تخطط المعرفة الفنية والتعبوية لإنجاز العمل، الدروس المهمة الواجب تعلمها) كلية الملك خالد العسكرية، ١٤١٨هـ، ص ٢٦).

٣ - ما ينبغي أن يفعله القائد الأمني: وهذا يتناول الأفعال والأعمال التي لها بالغ التأثير والتحفيز في عمل القائد، فهناك عبارة مأثورة تقول أن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل، فالقائد لا يكون قائداً إلا إذا اقترن علمه وقوله بعمله (ابوالفضل، ١٩٩٦م، ص ٢٠٦).

### خامساً: خصوصية القيادة الأمنية

من خلال الاستعراض السابق لمفهوم القيادة الأمنية وتعريفاتها، يتأكد أن القيادة الأمنية لا تختلف عن القيادة بمفهومها العام في بقية الأعمال والمهن الأخرى، خصوصاً في عناصرها الأساسية. إلا أن خضوع المرؤوسين للنظام العسكري يجعلهم يعملون وفق تنظيم معين بإطاعة الأوامر من هم أعلى رتبة سواء كان طواعية أو كرهاً. ولكن القيادة الفعالة التي تؤتي ثمارها بتحقيق الأهداف المنشودة، هي ما كانت عن طواعية ورغبة أكيدة من المرؤوسين نظير ما يتمتع به القائد من صفات ومزايا لا يتمتع بها غيره، والتي من شأنها إحداث التأثير اللازم لتحقيق الهدف الأمني، وهذا لا يمنع من استخدام الحزم في بعض المواقف التي تتطلب ذلك. وفي ذلك يقول (هيز وتوماس) أن البعض يزعم أن القيادة الأمنية سلطوية بشكل كامل، وأن

هذا الوصف اللفظ للقيادة الأمنية لم يعد صحيحاً، وإن كان كذلك فيما مضى، فالقائد الأمني يوطن سلطته القيادية مع جماعته حتى يتمكن في وقت الأزمات والمواقف الخطرة من التأثير في سلوكهم بصورة فعالة (هيز وتوماس، ١٩٨٣م، ص ١٣-١٤).

وللقيادة الأمنية خصوصية تميزها عن غيرها من القيادات الأخرى لاعتبارات أهمها: (الزغلول، ٢٠٠٣م، ص ٦٦-٦٧).

- شمولية القيادة الأمنية لكافة أنواع القيادات الأخرى، فالمجتمع العسكري يعتبر مجتمعاً مصغراً للمجتمع العام؛ لشموله على العديد من الوحدات التي تعنى بمجالات متعددة، صناعية وإدارية وطبيعية وعلمية ورياضية... إلخ وهي بذلك تشمل كافة أنواع القيادات، كالقيادة الإدارية والميدانية والإعلامية والرياضية...

- طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي في غاية الأهمية والحساسية تتجاوز أهداف المنظمة نفسها لتشمل أهداف المجتمع ككل، وهذا يجعل من مسؤوليات القائد الأمني أكثر أهمية وخصوصية، تتطلب منه الوعي واليقظة التامة، والحزم والجدية في اتخاذ القرارات، والطاعة وعدم التذمر والاعتراض على تنفيذ الأوامر.

- طبيعة التنظيم واللوائح والأنظمة المعمول بها، فالهيكل التنظيمي في الأجهزة الأمنية يأخذ بالطابع الرأسي، وهو بذلك يمثل نوعاً من المركزية.

من هذه الخصوصية للعمل الأمني، والأهداف السامية التي يسعى لتحقيقها، فإنه يستلزم العناية الفائقة باختيار وإيجاد قادة أمنيين، والعمل على تطوير قدراتهم بشكل مستمر.

## سادساً: القائد الأمني

إن أهمية القيادة الأمنية تتمثل بشكل واضح بمدى قدرة القائد الأمني على التأثير والتوجيه للمجموعة العاملة معه لتحقيق الأهداف المرسومة. ولقد تعددت الآراء في تعريف القائد الأمني حتى أن Stogdill قام بمسح وتحليل لمائة وأربعة وعشرين دراسة في موضوع القيادة، ليحدد تعريفاً واحداً للقائد، وتوصل للنتائج التالية:

- أن القائد يتميز عن غيره بالذكاء والاستقلالية والمقدرة المعرفية.



- أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الموقف.

- أن القائد الناجح هو من يخلق جواً في العمل، ويحقق الانسجام والمناخ الملائم للعاملين، بما يزيد من فاعليتهم وتعاونهم. (Stogdill.1948.p55).

وقد عرّف القائد الأمني بتعريفات متعددة منها أنه ” ذلك الشخص القادر على السيطرة على المواقف الأمنية المختلفة، من خلال الإدراك الجيد لأبعادها، ومواجهتها بالقدر المناسب في ضوء خبرته السابقة، وقدرته على الاتصال الفعال بأطراف الموقف، وهو الذي يمكنه من استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن تعاونهم معه واحترامهم لقيادته.“ (خليل، ١٩٨٩ م، ص ١٦). وعُرّف أيضاً بأنه ” القائد الذي يتميز بصفات قيادية ومهارات تميزه عن غيره من القادة الآخرين، مما يجعله يتولى قيادة المجموعة بكفاءة واقتدار للوصول بها إلى الهدف المنشود والسيطرة على ما قد ينشأ من ظروف وأزمات أمنية، باتخاذ قرارات رشيدة تعيد الوضع الأمني إلى ما كان عليه سابقاً“ (الهدلي، ١٤٢٤ هـ، ص ١١). وعرّفه النمر وآخرون بأنه ”القائد الذي يتمتع بقدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة التي يقودها، وتوجيههم بطريقة فعالة تضمن طاعتهم وولاءها لتحقيق أهداف المنظمة الأمنية“ (النمر وآخرون، ١٩٩٤ م، ص ٣١٧). وعُرّف بأنه ”الشخص الذي ينجح في إقناع الناس بإتباعه“ (مونتجمري، ١٩٦٦ م، ص ٧).

وعرّف (آل نصيب، ١٩٩٠ م، ص ١٥) القائد الأمني بأنه ”القائد الذي تكون لديه القدرة في إنجاز مهام الجهاز الأمني ويحقق أهدافه، بالإضافة لطموحات العاملين بالجهاز من خلال التأثير القوي في العاملين، والاستغلال الأفضل لما هو متاح من مواد بأقل جهد وأسرع وقت، وذلك في المجال الأمني“. وعرّف زهران القائد الأمني أو العسكري الجيد بأنه من يتحلّى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافية العامة، والتدريب العملي، والصحة النفسية • ولهذا فإن القائد مونتجمري يرى أنه لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس وخصوصاً نفسية خصومه (زهران، ١٤٢٤ هـ، ص ٤١٤).

ويُعرّفه الباحث بأنه ” ذلك الضابط الذي يتمتع بخصائص قيادية وقدرة على إتباع الأساليب القيادية المؤثرة في العاملين معه، لأجل تحقيق الأهداف الأمنية بأقل الخسائر البشرية والمادية.

## سابعاً: اختيار القادة الأمنيين

توصل علماء النفس إلى مقاييس موثوقة نسبياً للتنبؤ بالقيادة الناجحة، وعلى الرغم من ذلك فإن اختيار القادة يتم في الغالب بناءً على أدائهم في العمل فحسب، لا على أساس قدراتهم واستعداداتهم القيادية<sup>٥</sup> وفي كثير من الأحيان يتم الاختيار على أساس الجاذبية الشخصية ولطف المعشر، والاستعداد للعمل مع الإدارة العليا (حداد وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ٢٣). ويعتبر الباحث أن اختيار القادة بناءً على القدرات والاستعدادات القيادية، والصفات الشخصية أمر في غاية الأهمية يجب أن تكون له الأولوية. ولقد اتبعت الكثير من الدول، كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا وألمانيا، أساليب وإجراءات عدة لاختيار القادة، وهذه الإجراءات قائمة على أساس استخدام مدخل السمات الذي يتم على أساسه اختيار القادة في ضوء بعض الخصائص الشخصية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وذلك من خلال الآتي:

- تشكيل لجنة أو هيئة من قاده كبار، لديهم الخبرة والمعرفة الكاملة بالمرشحين.
- تطبيق اختبارات نفسية وعقلية وشخصية على المرشحين، كاختبارات الذكاء والقدرات العقلية، واختبارات الشخصية.
- استخدام أسلوب المقابلات الشخصية.
- استخدام الاختبارات الموقفية التي تتطلب وضع المرشحين في مواقف إشكالية أو تفاعلية اجتماعية، وملاحظة أدائهم أثناء الانشغال في تلك المواقف.
- استخدام مواقف غير محددة البناء، كمشكلات تتطلب تقديم توصيات بشأنها، أو معضلات عسكرية تتطلب اتخاذ إجراءات عسكرية مناسبة حيالها، ويطلب من المرشحين وصف الإجراءات المناسبة للتعامل مع تلك المواقف.
- ولضمان اختيار قادة فاعلين، فإن زغلول يؤكد بأنه يفضل عدم الاعتماد على إجراء واحد فقط في عملية الاختيار، وإنما يستلزم التنوع بينها واعتماد عدة إجراءات معاً، حتى تزداد احتمالية تحديد القادة الأكثر كفاءة وفعالية. (الزغلول، ٢٠٠٣م، ص ٧٠).

## ثامناً: الدور الميداني للقائد الأمني

يمارس القائد الأمني مهاماً مختلفة عند تعامله مع الأزمات الأمنية، تختلف عن تلك المهام القيادية التي يمارسها في الأعمال الاعتيادية، وقد وضع كوكس وهوفر أموراً هامة، يجب على القائد أن يضعها في اعتباره أثناء التعامل مع الأزمات والأحداث العصبية، ومنها ما يلي: (كوكس وهوفر، ١٩٩٤م).

- إيجاد الخبرة وتعلمها من الذين عاشوا الصعاب والأخطاء، وهذا إذا لم يكن عايشها.
- الصعاب والأزمات تؤدي إلى الأداء الجيد في ضوء الخبرة المكتسبة منها والرغبة في تحقيقها.
- الترفع عن الأعمال الصغيرة عند تكوين فريق عمل في وقت الأزمات، والنظر للأمور عن قرب، واحترام جميع الآراء، والعمل على تهدئة الموقف.
- استخدام الوقت المخصص لكل من العمل والحياة.
- البعد عن العوامل المؤدية لانهايار الروح المعنوية او انخفاضها.
- الإبداع أمر ضروري عند اشتداد المواقف، وعندما تكون الطرق والوسائل القديمة تؤدي لمشكلات فتكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج.
- السعي للتعامل مع المشكلات وحلها، وعدم التصارع معها، فالشخص الذي يخلو من المشاكل يكون خارج اللعبة.

ويحدد (كامل، ١٤١٧هـ، ص ٣٣-٣٩) مهام القائد الأمني فيما يلي:

- ١ - دراسة وتحليل أبعاد الأزمة الأمنية لاختيار أفضل الطرق لمواجهتها وجمع المعلومات اللازمة عنها.
- ٢ - صياغة الخطط التفصيلية، والتنفيذ المرحلي لخطط المواجهة في ضوء المعلومات المتاحة.
- ٣ - التنظيم الجيد لوسائل الاتصال ولسائر الأعمال.
- ٤ - التحديد المسبق للبدائل في ضوء المخاطر المتوقعة، واختيار البديل الأمثل.
- ٥ - إشراك التخصصات الضرورية في إدارة عمليات الأزمة الأمنية.

وأضاف (الشعلان، ١٤٢٥هـ، ص ١٢٠) مهاماً أخرى تتمثل في تحديد الأهداف بوضوح، والعمل على تهدئة الموقف. ويضيف (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٥٤-٥٥) مهاماً أخرى:

- ١ - تقدير الموقف والتأكد من الجاهزية التامة.
- ٢ - الإشراف على تنفيذ المهمة وإصدار التوجيهات اللازمة.
- ٣ - اتخاذ القرارات في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط.
- ٤ - التأكد من إنجاز المهمة والسيطرة على الأوضاع.
- ٥ - التنسيق بين مختلف الأجهزة المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية وتحديد مسؤولياتها ومهامها.

### تاسعاً: خصائص القائد الأمني

لقد حاول الكتاب والمفكرون والباحثون من خلال استعراضهم لنظريات القيادة التوصل لمعايير محددة للخصائص القيادية اللازمة لنجاح القيادة، والباحث إذ يتناول هذه الخصائص فإنه سيتم التركيز على خصائص وسمات القادة الأمنيين التي تميزهم عن غيرهم من الأشخاص، والتي هي محور دراسة الباحث. فالقائد الأمني، عند قيادته الميدانية للأزمات، فإنه يتعرض لكثير من المواقف والمتغيرات المتسارعة والمفاجئة، والتي تختلف باختلاف نوعية الأزمة وحجمها؛ ولذلك فإن القائد الأمني لا بد أن يتمتع بخصائص وسمات شخصية ومهارات قيادية تؤهله وتمكنه من قيادة العمل الميداني وتأدية الأدوار والمهام المناطة به، وذلك استناداً على الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، والتي كونت قاعدتها نظرية السمات، ولم تغفلها بقية النظريات، والتي جعلت من سمات القائد وخصائصه النفسية والجسمية والعقلية دوراً في نجاح القيادة، بجانب عوامل الموقف وتطوراتها، فكانت بذلك خصائص وسمات القائد هي القاسم المشترك في نجاح القيادة. ومحددات الدور القيادي محكومة بعدة اعتبارات، منها خصائص القائد نفسه، وخصائص الأتباع، وخصائص المهام المطلوبة، والبيئة الإدارية المحيطة بالموقف، والعوامل المؤثرة على القائد في إدارة الأزمة، والتي تتمثل في الصفات الشخصية والسلوكية للقائد، والسمات الجسمية والنفسية له ولمرؤوسيه، وأهداف المنظمة وحجمها، ونمط القيادة فيها. (العديلي، ١٩٩٥ م، ص ٣٢٧).

وعلى هذا الأساس سيستعرض الباحث تلك الخصائص والسمات التي تناولها المفكرون والباحثون سعياً للتوصل لخصائص مشتركة، تساهم في تكوين الخصائص القيادية التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

حدد (Stogdill,1948,p35-71) جملة من الخصائص اللازمة للقائد وهي (الذكاء - المشاركة الاجتماعية - التفوق الدراسي - الثقة بالنفس - استشعار المسؤولية - القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية - طلاقة الحديث - المكانة الاجتماعية - الدافع - الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات - التعاون - المعرفة والخبرة - القدرة على التكيف - الشعبية والمهابة - الانبساط وعدم الانطواء - الاتزان العاطفي - الشخصية المستقيمة - الإبداع والابتكار - الرغبة في الاستعلاء - قوة العقيدة - المظهر - النشاط - الرغبة في التفوق والطموح - الميل للتغيير) وذلك أثناء قيامه بدراسته الأولى التي أجريت عام ١٩٤٨ م التي تناولت بيان نتائج الدراسات التي تناولت المقومات القيادية، والتي أجريت خلال الفترة من عام ١٩٠٤ م - ١٩٤٧ م وعددها (١٢٤) دراسة، أما دراسته الثانية فقد أجريت عام ١٩٧٤ م والتي تناولت بيان نتائج الدراسات التي أجريت خلال الفترة من ١٩٤٨ م - ١٩٧٠ م وعددها (١٦٣) دراسة، والتي أسفرت عن المقومات والخصائص التالية (القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية - الرغبة في الاستعلاء والتسيد - الثقة بالنفس - الذكاء - النشاط والطاقة - الانبساط وعدم الانطواء - المظهر والزي - التعاون - الشخصية المستقيمة - المعرفة والخبرة - الاتزان العاطفي - طلاقة الحديث - الإبداع والابتكار - المشاركة الاجتماعية - الالتزام بأصول وقواعد التعامل . كما توصل من خلال تقييمه لأكثر من (١٥) دراسة ميدانية، والتي قام بها علماء النفس ما بين الحربين العالميتين، لمعرفة السمات التي تجعل من إنسانٍ ما قائداً ناجحاً، وأهم هذه السمات هي:

- القدرة، وتشمل (الذكاء - طلاقة اللسان - اليقظة - الأصالة - العدالة).

- مهارة الإنجاز، وتشمل: (الثقافة والتعليم - المعرفة - القدرة على إنجاز العمل)

- تحمل المسؤولية، وتشمل: (المبادأة - الثقة بالنفس - المثابرة - الاعتماد على النفس - السيطرة والرغبة في التفوق - الطموح).

- القدرة على تفهم الموقف (مستوى ذهني جيد - تحقيق أهداف التنظيم - مهارة في تلبية احتياجات المرؤوسين).

- روح المشاركة، وتشمل: (النشاط - الروح الاجتماعية - المساهمة والتعاون - روح الفكاهة والمداعة - القدرة على التكيف).

وقد أورد القحطاني ان أهم الخصائص القيادية للقائد الإداري المسلم: الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق، الثقة وعدم الشك، المحافظة على النظام والانتظام، حب العمل والانتفاء إليه وتحقيق الهدف، حسن الحكم والتواضع، الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم، والعفو عند المقدرة، الحزم والوسطية في التعامل، الشجاعة والصبر وضبط النفس (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ١٢٦-١٣٠) كما قام جيزيلي Edwin Ghiselli - والذي تعد دراساته من أكثر الدراسات شيوعاً فيما يتصل بتحديد خصائص القيادة الناجحة- بإجراء أبحاث محولاً من خلالها الوصول لبعض السمات المرتبطة بالقيادة الناجحة، وتوصل إلى كشف ست خصائص تميز تلك القيادة الناجحة وهي القدرة على الإشراف الفعال، الذكاء، الثقة بالنفس، الدافع العالي للإنجاز، الدافع العالي لتحقيق الذات (هيجان، ١٤٢٤هـ، ص ٥٧). كما يرى كورنتيل أن السمات الواجب توفرها في القيادة الناجحة هي: (مراعاة الجانب الإنساني في التعامل - الحزم - الثقة بالنفس - الاستقامة - ضبط النفس - القدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق) (العبودي، ١٩٨٤م، ص ٨٢).

وقد أجرت الأكاديمية البحرية الأمريكية بحثاً مسحياً على عينة من خريجي كلية القيادة والتي تعنى بوضع برامج تدريبية على القيادة منذ (٤٠٠) سنة لتخريج الملازمين للقوات البحرية الأمريكية، وكان الهدف من المسح هو الوصول للخصائص والصفات القيادية، وقد توصل من خلاله إلى الخصائص القيادية التالية (البصيرة والرؤيا والتخيل، الالتزام وتعني حيوية الضمير - الوعي بحجم المسؤولية - العمل بغض النظر عن الحوافز، مهارات اتصالية متميزة للتأثير في الآخرين. درجة عالية من الباعث والمحرك والحافز (المدير، ٢٠٠٥م، ص ٧).

وقد أورد كوهين الصفات والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد والمتمثلة بـ (أداء الواجب، القدرة على التأثير، الثقة بالنفس، الطموح، الالتزام بالهدف، القدرة على استقطاب الأتباع) (كوهين، ٢٠٠١م، ص ٦٥). ويرى Allio أن الخصائص والسمات التي يتميز بها القائد الفعال، هي (الأصالة، الشخصية، التصرف النابع من أخلاق ومبادئ، الرؤية والتطلع لما هو أفضل، العزيمة والتصميم، العقلانية) (Allio,2000,p1290)



وذكر الكاتب ( مونتجمري، ١٩٦٦ م، ص ١١) أن القائد الناجح يجب أن تتوفر فيه خواص وسمات متعددة، وهي (الشجاعة - قوة الإرادة - المعرفة التامة بالطبيعة البشرية - القوة الجسدية - إجادة اختيار الرجال - القدرة على التركيز واتخاذ القرار - الإخلاص الحقيقي، وهي أول ما يجب أن تتوفر في القائد- نكران الذات - القدرة على السيطرة على المواقف العصيبة). ويرى (السيد) أن الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد الأمني تتمثل في الآتي: السمات الجسدية - قدرات عقلية - ملكة الابتكار - ضبط النفس. (السيد، ٢٠٠٠ م، ص ٨).

ويذكر (الصباب، ١٩٩٤ م، ص ١٣٥-١٣٦) أن علماء الإدارة والنفس، ومن خلال البحوث التي أجريت على القياديين وغير القياديين، تبين أن القادة يكونون أكثر لمعاناً وأكثر اتزاناً من الناحية النفسية، وغير انطوائيين، ولديهم قدرة على إعطاء المعلومات واستيعابها، كما يتميزون بالذكاء، والحماس والثقة بالنفس، والثبات الانفعالي، والقدرة على التنسيق، والإيمان بالهدف.

كما حدد (حسن، ٢٠٠٤ م، ص ٨٥-٨٦) مصادر القيادة، والتي من أهمها الصفات الخاصة، وتشمل: الذكاء، الإبداع، الثقة بالنفس، اليقظة، بعد النظر، الإصرار والمثابرة، التعاون، الجرأة والشجاعة، اتخاذ القرارات بصفة قاطعة، اجتماعي. وحدد جمال ماضي في كتابه « القيادة المؤثرة » الصفات القيادية بالآتي: (الإيمان بالمهمة، وتشمل: وضوح الهدف، الهدوء وضبط النفس، الشعور بالقيادة، المعرفة بالرجال، المبادرة والإبداع، القدوة والمثل، التواضع والانضباط) (ماضي، ١٤١٨ هـ، ص ٣٢-٤٣).

وذكر (جعلوك، ١٩٩٩ م، ص ٧٩-٨١) أن الخصائص والسمات القيادية تتمثل في الآتي:

- جسدية، كالصحة النفسية والجسدية - القدرة على تحمل ضغوط العمل.
- السمات العقلية كالذكاء.

- سمة المبادرة والابتكار، وتتضمن الشجاعة وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات.

- ضبط النفس، وهي السيطرة على الانفعالات والعواطف والتصرف بحكمة.

وقد أشار المؤلفون (دانيال جولمان وآخرون، ٢٠٠٤ م، ص ٢٩-٣١) أن القيادة العظيمة

هي تلك التي تعمل من خلال العواطف، فالدور القوي للعواطف في مكان العمل هو ما يميز أفضل القادة عن الآخرين، ولها دور قوي في المعنويات المرتفعة، والدوافع والالتزام، كما توصلوا إلى أن السر الذي يجعل القيادة الأساسية تعمل لمصلحة كل واحد يكمن في كفاءة القيادة في الذكاء العاطفي.

كما حدد اوردوي تيد (١٩٦٥م، ص ١٦) الصفات الواجب توفرها في القائد بعشر صفات، هي: الذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، الإيمان بالعقائد والقيم، توفر الطاقة الجسدية والعصبية، الشعور القوي بالأهداف، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، الحماس، توفر الخبرة الفنية، القدرة على تكوين الصداقات، الرقة في المشاعر.

كما قام كوزس بوسنر باستطلاع لأكثر من (٧٥٠٠) موظف ورجل أعمال في شتى أنحاء المعمورة من خلال أبحاث امتدت لأكثر من عقدين من الزمن طارحاً السؤال التالي: (ما القيم - الصفات - والإمكانات الشخصية التي تبحثون عنها وتعجبكم في قادتكم؟) وقد وردت الإجابات التي اشتملت على (٢٢٥) صفة قام بعرضها على محللين وحكام مستقلين، ثم تحليلين آخرين لدراسة هذه الردود والأجوبة، وكانت الإجابات ونتائج الاستقصاءات والاستبيانات مثيرة للدهشة، حيث أنها كانت ثابتة لا تتغير على مر الأعوام، فقد كانت تشير إلى أن الفرد يجب أن يجتاز اختبارات أساسية قبل أن يتم اختياره كقائد، وهذه الصفات التي تجمعت خلال آخر عقدين من الزمن تتمثل في الآتي: (الأمانة - متطلع للمستقبل - كفاء - محفز - ذكي - عادل ومحيد - عميق الفكر - متقدم نحو الأمام - يمكن الاعتماد عليه - متعاون - عاقد العزم - واسع الخيال - طموح - شجاع - مهتم بالآخرين - ناضج ذو انتماء - مسيطر على نفسه - مستقل)، ووجد أن أربع صفات فقط حظيت باستمرار بأكثر من ٥٠٪ من الأصوات، وهي: (الأمانة - الكفاءة - المتطلع للمستقبل - التحفيز) (بوسنر، ٢٠٠٥م، ص ٤٩-٥٥).

أما النمر وآخرون فقد ذكروا إجمالاً لتلك السمات والخصائص التي يتميز بها القادة وهي: (الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة في اختيار البدائل - القدرة على الإقناع والتأثير - النضج العاطفي والعقلي - الأمانة والاستقامة) (النمر وآخرون، ١٤٢٦ هـ، ص ٣١٨).



وذكر الفقي عشرين صفة للقيادة، وهي: (التخطيط الدقيق - التنظيم - تحديد الأهداف - صنع القرار - المخاطرة - مهارات الاتصال - إدارة التغيير - التحكم في التوتر وضغوط العمل - التفويض - الرؤية والإبداع - التدريب والتعليم وبناء الفريق - التحفيز - الحركة والفعل - الالتزام - الطاقة - العواطف - المرونة والقابلية للتغيير - الأمانة (الفقي، ١٩٩٦ م، ص ٢٣٢-٢٣٩).

وقام توفيق بتحليل مكونات الشخصية الإنسانية، وتوصل إلى أن الشخصية القيادية هي محصلة تفاعلات عديدة متباينة، أجزؤها في ثمانية أبعاد، هي: درجة ومستوى وعي القائد - مراحل التكوين للشخصية - طبيعة المزاج الشخصي للقائد، وما بني عليه من استقرار عاطفي وانفعالي - التعلم الاجتماعي واللفظي - الانفعالات السلبية ودرجة حدتها، وحالات الحزن والغضب والقلق - مستوى الدافعية لدى القائد - طبيعة الاضطراب النفسي - أسلوب القائد (توفيق، ٢٠٠٤ م، ص ٣١).

كم قام (كنعان، ١٩٩٩ م، ص ٣٣٤-٣٣٩) باستخلاص عدة سمات ومقومات قيادية من خلال عدة دراسات شملت قياديين ناجحين، وتوصل إلى السمات التالية:

- مهارات ذاتية، وتشمل: (سمات جسمية وقدرات عقلية - المبادأة - الابتكار - ضبط النفس).
- مهارات فنية، وتشمل: (القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم الشامل للأمر، والحزم، والإيمان بالهدف).

- مهارات إنسانية، وتشمل: (قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي).

- مهارات ذهنية (وهي تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ودراسة العلاقات القائمة).

وقد كشفت دراسات وأبحاث القادة الأمنيين عن الآتي:

١ - كشف (صامويل ووليم توماس) أن شخصية الفرد مظهر هام في القيادة وأن الميزات المطلوبة في القائد تنقسم الى قسمين رئيسين: القسم الأول يتألف من ميزات ذات توجه اجتماعي وخلق،

مثل الأمانة والإخلاص والعدل. والقسم الثاني يتعلق بقدرته على معالجة المشاكل وتنفيذ المهام، مثل الذكاء والقدرة على التمييز والتحكم (هيز، وتوماس، ١٩٨٣ م، ص ٧٥-٧٨).

٢- أشار سلامة بن سعيدان في دراسته لسير مشاهير القادة عبر التاريخ أن هناك ثلاث وعشرين خاصية أو سمة تصنع القائد الجيد وتبوءه مركز الصدارة والتفوق، وهذه الخصائص تتمثل في: الثقة بالنفس، والشجاعة، والالتزام، والولاء، والخلق الحسن، والعطف، والقدرة على وزن الأمور، والجلد، والإصرار، واللياقة البدنية، وحضور الذهن، وضبط النفس، والقدرة على التأثير في الآخرين، وروح الدعابة، والعلم والمعرفة، والمشاركة الوجدانية، وإنكار الذات، وحسن المظهر، والنزاهة، وإجادة التعبير، والخطابة، واللباقة (سعيدان، ١٤٠٧ هـ، ص ١٠٧).

٣- القائد البريطاني ديفل حدد الصفات القيادية في الآتي: (العفة والوقار، تحمل المشاق، رزين الطبع، ودود، سهل الاقتراب (خطاب، ١٩٨٣ م، ص ٧٣).

٤- حدد عبدالنواب الصفات القيادية بقوة الشخصية، والشجاعة، والحزم، والثقة بالنفس، والذكاء، والمشاركة الوجدانية، والمبادأة، والحماس، والعدل، والحكمة (هديب، ومحمود، ١٩٧٥ م، ص ١١٧).

٥- كوارتوا يرى أن الصفات القيادية الواجب توفرها في القائد هي: الهدوء، وضبط النفس، معرفة الرجال، الإيمان بالمهمة، الشعور بالسلطة، البداهة، المبادرة، الانضباط، التواضع، الفعالية، الواقعية، الحزم، العدل، التنبؤ، المعرفة (كوارتوا، ١٩٨٦ م، ص ٢٤-٩٤).

٦- حدد السباعي الصفات القيادية للقائد الأمني في الآتي: القدرة على تحديد الأهداف، حسن المظهر، النزاهة والبعد عن التحيز، الكفاءة الكلامية، قوة التحمل الجسدي، والعقلي والعاطفي، رباطة الجأش، القدرة على حسم المشكلات، الأخلاق، حسن الاختيار. (محمود السباعي، ١٩٦٣ م، ص ٣٠٢).

٧- سراج الدين كمال حدد صفات القائد الأمني في الآتي: قوة الذاكرة، الروية وضبط النفس، الشجاعة، الاعتماد على النفس، الصبر والثابرة، النشاط في العمل، سرعة البديهة، الدقة وقوة الملاحظة. (كمال سراج الدين، ١٩٦٩ م، ص ٢٦).

٨- محمد جمال الدين محفوظ أوجز الخصائص والسمات القيادية بحسن الأخلاق، والعقل، واحترام النفس، والتواضع، والصبر، وقوة الاحتمال، والثبات على المبدأ، والشجاعة، وبعد النظر، وقوة الشخصية، والتوازن النفسي (محفوظ، ١٩٨٠ م، ص ٣٤٨).

٩- المعلمي حدد خصائص وصفات القائد الأمني في الآتي) القدرة على تحديد الأهداف، اللياقة البدنية، الاستقامة، القدرة على التعبير، التوازن العقلي والعاطفي، القدرة على تحمل المسؤولية، ضبط النفس، قوة الذاكرة، الذكاء، الإبداع (المعلمي، ١٤٠٦ هـ، ص ٣٠).

١٠- حدد (الشهري، ١٤٢٢ هـ، ص ١٥) أبرز الصفات الواجب توفرها في القائد الأمني في الآتي (تحمل المسؤولية، وقوة التحمل، التصرف السليم في المواقف الحرجة، الشجاعة وتحمل النتائج المتخذة بناءً على قراره، العدل والحزم، الثقة بالنفس، القوة المتمثلة في القدرة القيادية على إدارة العمل، قوة الشخصية، سعة الأفق، القدرة على التحليل).

١١- حدد منهاج القيادة الميداني الأمريكي (FM22-100,1990,p26-30) صفات وسمات القادة بأنها تشمل الآتي:

- صفات ذهنية، وتشمل: (العزيمة - التنظيم - المبدأ - الحكم الصائب - الثقة بالنفس الذكاء - الثقافة الواسعة).

- صفات بدنية، وتشمل: (اللياقة الطبية - اللياقة البدنية - المظهر والهندام العسكري).

- صفات عاطفية، وتشمل: (التوازن والاستقرار النفسي - ضبط النفس).

١٢- يرى التميمي أن صفات القائد العسكري الناجح هي: الشجاعة، والشورى، والحلم والأسلوب، وبعد النظر، وصدق النية، والإحسان، والرحمة، والتواضع، والإيثار (التميمي، ١٩٩٢ م، ص ٦٣).

١٣- أمين يرى أن الإسلام حث القائد على الاتصاف بعدد من الصفات الإنسانية المتمثلة في المعرفة المهنية العامة والثقافية، والحزم المتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة، والإبداع الذاتي القادر على إيجاد مسالك جديدة للوصول للأهداف بسرعة وبأقل الخسائر، واللباقة المتمثلة في القدرة على معرفة العلاقات الإنسانية مع الجنود، والسلوك المتمثل في

أسلوب التعامل والحديث مع العاملين معه، والشجاعة المتمثلة في السيطرة العقلية على الخوف والثبات والصمود في وجع الأعداء، وقوة التحمل البدنية والعقلية، والنزاهة والاستقامة بأن يكون القائد مثلاً أعلى للعاملين معه من الضباط والأفراد، والعدل بإعطاء كل ذي حق حقه، والحماس المتمثل في الاندفاع والاقتناع بالواجب ومن أهم الصفات تجنب الغضب وقت الأزمة (أمين، ١٩٨٤، م، ص ٢٣٩)

## الخلاصة

من خلال هذا العرض لمجمل الخصائص القيادية الواجب توفرها في القائد بشكل عام، والقائد الأمني بشكل خاص، والتي تناولها الكتاب والمفكرون والمتخصصون في مجالات متعددة، فإن القيادة الأمنية الميدانية لها خصوصية معينة تختلف عن خصائص القيادة بشكلها العام، وهذه الخصوصية ناجمة عن خصوصية العمل الأمني وأهدافه السامية. كما أن الأزمات الأمنية تتميز بخصائص لا تختص بها غيرها والتي سيتم تناولها في المبحث اللاحق والتي من أهمها الخسائر البشرية والمادية التي تسببها، وتهديدها لمصالح الدولة والمصالح العامة والخاصة، وإثارها للرأي العام الداخلي والخارجي. كل هذه الخصائص وغيرها تتسبب في إجهاد بدني ونفسي للقيادات القائمة على إدارة الأزمة، مسببة مشاعر بالضيق، والرغبة في إنهاء المهمة بأسرع وقت دون المبالاة بالنتائج، وبالتالي فقدان السيطرة والتحكم وضبط النفس.

ومع إيمان الباحث بأن الخصائص القيادية متعددة ولا يمكن حصرها أحياناً، بل ومن الصعوبة توفرها في شخص واحد، إلا أن الباحث يركز على الخصائص القيادية الواجب توفرها في القائد الأمني أثناء تعامله مع الأزمة الأمنية في الميدان، وبذلك تكون الخصائص محصورة في هذا الموقف فقط والتي تتطلب خصائص أكثر تحديداً، مع عدم تجاهل أهمية الخصائص التي أشارت إليها الدراسات والبحوث، والتي أشرنا إليها، فهي مطلوبة لأي قائد أياً كان موقعه بشكل عام، والقائد الأمني بشكل خاص. فهي تشكل سلسلة مترابطة ومتكاملة تتأثر وتؤثر بشخصية القائد عند تعامله مع الموقف ومع أتباعه عند التعامل مع الأزمات الأمنية، فالعدل والاستقامة والتواضع والأخلاق وما إلى ذلك خصائص مطلوبة لكل قائد.

## ٢ . ١ . ٢ الأزمات الأمنية

الأزمة ظاهرة قديمة ارتبط وجودها بوجود العنصر البشري، فقد رافقت الأزمات والكوارث الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض، وتعامل معها وفق الإمكانيات المتاحة للحد من آثارها ونتائجها، أو وقف أمامها كالمفرج فقط إن تجاوزت الأزمة قدراته وإمكاناته.

والأزمة تمثل نقطة حرجة وظاهرة حتمية لا يمكن تجنب الكثير منها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن الحد من آثارها ونتائجها السلبية بإتباع منهج علمي في إدارة الأزمات يحقق التدخل السريع والفعال، والسيطرة الكاملة على موقف الأزمة.

والأزمات الأمنية من أخطر الأزمات التي تواجهها الدول وذلك لكون بعضها يمثل تهديداً لكيان الدولة ومقومات وجودها، وتهديد مصالحها الحيوية، علاوة على خسائرها البشرية، والمادية.

والأزمة الأمنية هي نتاج لمشكلة أمنية تراكمت مع مرور الزمن حتى استفحل فيها الحدث الأمني، وتصاعدت الأعمال المكونة لها حتى وصلت لمستوى التآزم، وتشابكت فيها الأمور، وتعقد الوضع مما تتطلب تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لمواجهتها بحكمة وقدرة، لاحتواء ما يترتب عليها من أضرار وخسائر (عباس، ٢٠٠٧م، ص ١٣١). وقد تكون الأزمة الأمنية نتيجة لحدث طارئ وقع كالكوارث القدرية، أو نتيجة لحوادث صناعية، أو أعمال حربية، أو أفعال إرهابية.

ويتناول الباحث الأزمة الأمنية كمحور رئيس لدراسة الباحث من حيث التطرق لمفهومها، وخصائصها، وأسبابها، وأبعادها، ومراحل تطورها، وإدارة الأزمات الأمنية، وأهداف تلك الإدارة، ومراحل التعامل مع الأزمات الأمنية، وإستراتيجية مواجهتها، ومقومات التعامل الناجح معها.

### أولاً: مفهوم الأزمة الأمنية

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية الى الطب الإغريقي، حيث استخدم هذا المصطلح للدلالة على وجود نقطة تحول ولحظة قرار حاسم في حياة المريض يتوقف عليها الشفاء

أو الوفاة<sup>٥</sup> وفي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم، وفي القرن السابع عشر تم اقتباسه للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة<sup>٦</sup> وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية.. (العماري، ١٩٩٣ م، ص ١٧-١٨).

وعلى الرغم من قدم هذا المصطلح وكثرة تداوله، وخصوصاً في العقد الأخير، إلا أنه لم يتفق بشأنها على تعريف موحد، فقد تعددت التعريفات التي تناولت الأزمة بشكل عام، وقد يعود ذلك لطبيعتها الشمولية التي تتناول كافة مناحي الحياة، وتعدد وتنوع استخداماتها ومجالاتها السياسية والاقتصادية والعسكرية والأمنية والاجتماعية والنفسية...

وقد وردت الأزمة في اللغة بمعنى الضيق والشدة، يقال أزم عليهم السنة أي اشتد قحطها. وتأزم: أي أصابته أزمة (مصطفى وآخرون ١٩٦٠ م، ص ١٦).

وفي قاموس مختار الصحاح عُرِّفت الأزمة بأنها ”الشدة والقحط“، وأزم عن الشيء أمسك عنه، والمأزم الضيق، وكل طريق بين جبلين يسمى مأزم (الرازي، ١٩٦٧ م، ص ١٥).

وفي معجم العلوم الاجتماعية عُرِّفت بأنها ”موقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، الأمر الذي يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة“ (بدوي، ١٩٨٢ م، ص ٨٢). وفي اللغة الصينية ورد مصطلح الأزمة من مقطعين الأول (Wei) وتعني الخطر، والمقطع الثاني (Ji) ويعبر عنها بالفرصة التي يجب أن تستغل لتفادي وقوع الخطر (الحواري، ١٩٩٨ م، ص ٣).

وفي القواميس الأجنبية كقاموس Webster عُرِّفت بأنها ”فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم، أو هي نقطة تحول تستوجب مواجهة سريعة، وحدث تغير مادي بسبب موقف جديد قد يتضمن نتائج وعواقب سيئة“ (Webster.1992.p149).

وفي قاموس رندام Random عُرِّفت بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي الى تغير كبير“ (Random.1969.p491) ولكل



أزمة طبيعتها وظروفها الخاصة التي تميزها عن غيرها، والحقيقة أن لكل أزمة أياً كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية هي أزمة لها أبعاد أمنية من وجه وآخر لا يمكن تجاهلها أو إغفالها (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٥). فالأزمات الاقتصادية، والعسكرية، وغيرها إذا لم يتم معالجتها في حينه، فإنها في النهاية ستؤدي إلى أزمات أمنية تأخذ أبعاداً مختلفة، وأشكالاً متنوعة.

وقد عُرفت الأزمة الأمنية بتعريفات متعددة منها أنها "تلك الحالة التي يستفحل الحدث الأمني فيها وتتصاعد الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الأمني، مما يتطلب معه تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لمنع الوصول إلى حاجز الانهيار الأمني" (الحجاوي، ٢٠٠٠م، ص ٦٥). وهذا التعريف ربط تحول الحدث الأمني إلى أزمة بخروجه عن السيطرة، وتدخل جهات متعددة أمنية كانت أو غير أمنية، فسرقة منزل أو حادث حريق بسيط لا يعد أزمة أمنية للجهات الأمنية وذلك لإمكانية السيطرة عليه من قبل الجهة المعنية، ولكن وقوع كوارث طبيعية، وأعمال إرهابية تخلف خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات على نطاق واسع يعد أزمة أمنية لخروجه عن سيطرة الجهاز الأمني المعني مباشرة بالمواجهة، وتطلب مساندة جهات أخرى للسيطرة على الوضع. فكأن هذا التعريف فرق بين الحدث الأمني والأزمة. وعرفها الشهراني بأنها "الموقف أو الحدث أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلام الاجتماعي حيث تتسارع الأحداث، مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية، الفعلية أو المحتملة، مما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات خصوصاً المؤسسات السياسية والأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت وبأقل التكاليف والخسائر". (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٥). وهذا التعريف قريب من التعريف السابق من حيث أن الأزمة الأمنية خروج عن سيطرة الجهاز المعني مباشرة بالمواجهة. وعُرفت أيضاً بأنها "موقف ينطوي على المفاجأة يؤدي حدوثه إلى خسائر في الأرواح والممتلكات، تتطلب مواجهته أعلى درجات من المسؤولية، وتكاتف القوى المختلفة، والفشل فيه يؤدي إلى افتقاد المواطنين الشعور بالأمن، ووجود أزمة سياسية". (حسين وآخرون، ١٩٩٣م، ص ٣٠٠). وهذا التعريف كسابقه من حيث تكاتف جهود جهات متعددة لمواجهته، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون الموقف ينطوي على المفاجأة فقد يكون لحدوث الأزمة الأمنية الكثير من المؤشرات التي تنذر بوقوعها والتي يهاهماها أو التغاضي عنها تتسبب في وقوع أزمات أمنية كبيرة لها نتائج وخيمة.

وهناك من عرفها بأنها“ ذلك الحدث الذي يترتب عليه تهديد خطير للمصلحة العامة، ينشأ في ظل ضيق من الوقت، ويتطلب ضرورة تكاتف كافة الجهود من جانب الدولة لمواجهته لتقليل الخسائر الناجمة عنه إلى أقل حد ممكن“. (شاكر، ١٩٩٧م، ص ٢٤).

وعرفها علوي بأنها“ موقف تتهدد فيه المصالح، أو القيم الأمنية بما تحويه هذه المصالح والقيم من مصالح الأجهزة والمؤسسات العاملة على تحقيق الأمن ومصالح وقيم الأفراد والمجتمع على اتساع نطاقه“ (علوي، ١٩٩٩م، ص ١٨٨).

وعرفها عامر بأنها” تهديدات أو مصادر خطر تواجه حياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته، ونقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، إذا كانت الأطراف المعنية بالأزمة غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء مخاطرها“. (عامر، ١٩٩٦م، ص ٦).

وعرفت بأنها“ الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني بشكل يستدعي مواجهة من الأجهزة الأمنية أو غيرها، إذا لزم الأمر لاحتواء أضراره، بأقل الخسائر الممكنة وفي أسرع وقت ممكن“. (أبو النصر، ٢٠٠٦م، ص ٩٣).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الأزمة الأمنية هي ما يستفحل خطرها وتكون خارج نطاق سيطرة الجهاز الأمني المعني بالمباشرة وتطلب مساندة ومشاركة جهات أمنية أو غير أمنية للسيطرة على الوضع، كما أنها تنال اهتمام سلطة الدولة، إما نتيجة لفداحة خسائرها أو تحديها لسلطاتها، أو اتساع نطاقها لتشمل دولاً أخرى، واهتمام الرأي العام بها.

ويعرف الباحث الأزمة الأمنية في هذه الدراسة بأنها“ تلك الحالة الحرجة التي يستفحل فيها الحدث الأمني وتخرج عن نطاق سيطرة الجهاز الأمني المعني مباشرةً بالمواجهة مسببة إخلالاً بالأمن العام، وتهديد المصالح الحيوية للدولة، وخسائر في الأرواح والممتلكات العامة والخاصة، الأمر الذي يتطلب تدخل العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لمواجهتها لتقليل الخسائر التي تنجم عنها“.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الواردة في موضوع الأزمة، لوحظ أن هناك الكثير من المصطلحات المقاربة لمفهوم الأزمة، كالحادث والصراع والنكبة... إلخ، إلا أن أكثر المصطلحات قرابة لمفهوم الأزمة هي الكارثة، والتي يخلط الكثير من الكتاب والمفكرين بينها وبين الأزمة،



وجعلها مفهوماً واحداً. والبعض الآخر يفرق بينها مما يستلزم التطرق لمفهوم الكارثة بشيء من الإيجاز. فقد عرّفها المنظمة الدولية للحماية المدنية بأنها "حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد تكون طبيعية كالسيول والزلازل والعواصف... الخ، وقد تكون فنية مردها لفعل الإنسان إرادياً أو لا إرادياً (إهمال)، ويتطلب لمواجهتها معونة الوطن، أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية" (حواش، ١٩٩٩ م، ص ٢٦٥). وعرّفها نظام الدفاع المدني السعودي في مادته الثانية بأنها "كل ما يحدث من حريق أو عاصفة أو زلزال، أو أي حادث آخر من شأنه أن يلحق الضرر أو يهدد بالخطر حياة الأفراد أو الممتلكات العامة أو الخاصة" (نظام الدفاع المدني، ١٤٠٦ هـ، ص ١٥). ويرى (الشعلان، ١٤٢٣ هـ، ص ٣٧-٣٩) أن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، ويعتبر (الشهراني) أن الكارثة من المنظور الأمني هي أزمة أمنية بدرجة أو بأخرى، فالكارثة طبيعية كانت أو غير طبيعية لها آثار أمنية، ويقرر في النهاية أن كل كارثة يجب أن ينظر إليها على أنها أزمة أمنية بدرجة وأخرى (الشهراني، ١٤٢٦ هـ، ص ٢٦). ويتفق الباحث مع ما أشار إليه الشهراني أن كل كارثة تمثل أزمة أمنية.

## ثانياً: خصائص الأزمات الأمنية

من خلال التعريفات السابقة للأزمة الأمنية تتضح الخواص التي تميز الأزمة الأمنية عن غيرها من الأزمات، وهي كالتالي: (خليل، ١٩٩٤ م، ص ٣٣-٥٥).

- ١ - التشابك والتداخل: تتميز الأزمة الأمنية بتشابك وتداخل أحداثها بشكل قد يتعدى السبب المحرك لها، ولا يقتصر تعدي أحداثها الزمان والمكان الذي وقعت فيه فحسب، بل يتجاوز ذلك طبيعة الأحداث وذاتيتها، فتنتقل من مجال لآخر دون تحديد أو توقع أو سيطرة عليها. فقد تنشأ الأزمة بسبب إضراب أو مظاهرة فئة معينة من فئات المجتمع، ولكنها سرعان ما تشمل فئات أخرى لتعم المجتمع بأسره، وهذه السمة هي ما يميز الأزمة عن الحدث الأمني أو الواقعة الأمنية البسيطة التي يمكن السيطرة عليها، وعدم ارتباط أحداثها بأحداث أخرى.
- ٢ - الاستفحال: ويعني أن بداية الأزمة قد تكون بسيطة، ولكنها سرعان ما تتصاعد ويستفحل خطرهما بسبب تداخل العديد من العوامل، والتي من أهمها طبيعة وخطة المواجهة الأمنية.

وهذه السمة تعتبر من أخطر ما يميز الأزمة الأمنية عن غيرها من مختلف الأحداث والوقائع الأمنية. وعلى هذا الأساس يجب أن تكون خطة المواجهة مرنة قادرة على احتواء الأزمة وتحييد العوامل التي قد تؤدي لاستفحالتها وتطورها.

٣- التجاوز والتعدي: وهذه سمة مرتبطة بالسمة السابقة، والتي يقصد بها اتساع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها، أو نطاق أهدافها، أو المعرضين لإخطارها، مما يستلزم توسيع دائرة المواجهة من قبل الأجهزة الأمنية، وقد تضطر لتحقيق ذلك إلى تطبيق قانون الطوارئ الذي يفرض حلول استثنائية لمواجهة الأزمة بما يحفظ كيان الدولة، وصيانة نظامها العام.

٤- انعدام أو صعوبة السيطرة عليها: تتسم الأزمة الأمنية بصعوبة أو ربما انعدام السيطرة عليها من قبل الأجهزة الأمنية؛ وذلك بسبب ظاهرة استفحالتها وتطورها، ويقصد بانعدام السيطرة أنها تلك الحالة التي تتوزع فيها جهود الأجهزة الأمنية تجاه الأزمة لتحجيمها، وإحكام مواجهتها دون إمكانية تحقيق ذلك بسبب انعدام أو نقص المعلومة أو سوء التخطيط، أو التهويل من قدرها، واستفادتها من عنصري المباغته والمفاجأة.

٥- عدم وضوح الهدف: مما يميز الكثير من الأزمات الأمنية عدم وضوح الهدف الإجرامي، وذلك إما بسبب إدعاءات ظاهرة مزعومة من قبل المخططين لتلك الأزمة ومنفذها لتغطية الهدف الحقيقي، رغبة في استمالة الرأي العام، وإلباس الهدف ثوب الشرعية لاستدراج العامة إليها، ويكون عدم الوضوح بالنسبة للأهداف التفصيلية التي تشكل مراحل إتمامها، وشخصية المستفيدين منها، وعلاقة تلك الخطوة بالخطوات السابقة.

٦- التسويف والمماطلة: ويقصد به عملية الإطالة المقصودة والمتعمدة من قبل مدبري الأزمة أثناء القيام بعملية التفاوض مع الأجهزة الأمنية كسباً للوقت، ولأية مكاسب أخرى جديدة كتنظيم الصفوف لمرحلة قادمة. وفي المقابل على الأجهزة الأمنية الاستفادة من عنصر الوقت والتوقيت المناسب للتعامل مع الأزمة وألا يكون مفروضاً عليهم من الجناة.

٧- التدمير والتخريب: تتميز الأزمة الأمنية بسعي المخططين والمنفذين على إرباك الأجهزة الأمنية لتحقيق أهدافهم، وذلك من خلال إحداث عمليات تخريب وتدمير واسعة النطاق، علاوة على فداحة الآثار الناجمة عنها، وهي أخطر ما يميز الأزمات الأمنية، والتي يكون

لها مساس بالعديد من المصالح الجوهرية<sup>٥</sup> كما أن ردة الفعل المصاحب لها تكون قوية من جانب المؤيدين لتوجهات الأزمة، أو رد الفعل السلبي المتمثل في حالات الذعر والخوف وزعزعة ثقة المواطنين بالأجهزة الأمنية. ومنطوق هذه الفقرة يوحي بأنها خاصة بالأزمات التي منشأها إنساني، ولكن التدمير والتخريب شامل لجميع الأزمات، بل وأشد فتكاً في الكوارث القدرية والصناعية والحربية.

٨- سرعة الانتشار: الأزمة الأمنية تتميز عن غيرها من الأزمات بسرعة انتشارها سواء كان ذلك للأعمال الإجرامية المكونة لها، أو الناجمة عنها. ويتمثل ذلك في تعدد مواقعها أو إمكانية تمددها من موقع إلى مواقع أخرى، يساعد في ذلك التقدم التقني في وسائل الاتصال والمواصلات.

٩- تعدي القصد: مما يميز الأزمة الأمنية القصد المتعدي وغير المحدود، ومثال ذلك اتجاه أعمال الأزمة الأمنية لإحداث أكبر قدر ممكن من التخريب والتدمير بتحطيم المنشآت الحيوية المؤثرة على حركة الحياة اليومية، ويكون ذلك نتيجة طبيعية لاتساع دائرة القصد الجنائي وعدم حصره في هدف محدد. وهي بذلك تركز تهديدها على مصلحة عامة وليست خاصة، بمعنى أن الخسائر المترتبة عليها ستصب في مصلحة تحميها الدولة كمتلكات عامة للدولة او مملوكة للناس أفراداً وجماعات (سابشوغ، ٢٠٠٥م، ص ٨). وقد أورد الشهراني خصائص أخرى أهمها استقطابها لاهتمام السلطة السياسية والمجتمع ككل، وأن مواجهتها يستدعي استخدام كافة الوسائل، بما فيها الوسائل العنيفة (القوة) عندما يستدعي الأمر ذلك لإنهاء الأزمة. (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٥).

وبصفة عامة فإن العلماء والمهتمين في مجال إدارة الأزمات يرون أن الأزمات تتسم بسمة عامة إضافة لما سبق، وهي: (Fink. 1986.p3)

- المفاجأة والصدمة حتى ولو كانت هناك احتياطات متخذة للحيلولة دون حدوثها أو التهيئة المسبقة لمعالجتها، فقد تكون المفاجأة في بدايتها وتوقيتها أو مكانها.

- غياب الحل الجذري السريع.

- الابتكار والذي يستوجب الخروج عن الأنماط التنظيمية المعروفة، وابتكار أساليب جديدة لمواجهة الأزمة والظروف الناشئة عنها.

- ضيق الوقت، وهي الفترة الواقعة ما بين نشوب الأزمة واتخاذ القرار، وما يجب عمله خلال هذه الفترة القصيرة والمحدودة، وذلك قبل أن تتطور الأزمة وبالتالي يصعب التعامل معها (أبو النصر، ٢٠٠٦م، ص ٩٥).

وهناك سمات رئيسية تلعب دوراً كبيراً في إعاقة الجهود المبذولة لتخطيط ومواجهة الأزمات وهي: عامل الشك، وعامل عدم التأكد، وعامل التفاعل والتشابك والتعقيد. (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ٥٦).

### ثالثاً: أسباب الأزمات الأمنية

تنشأ الأزمات الأمنية نتيجة لأسباب متعددة، أهمها:

١- أسباب سياسية: الأزمات السياسية تشير إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي ومكوناته، كالأزمات الناشئة بين العلاقات القائمة بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية، وأزمة المشاركة السياسية، والأزمات بين الدول وتوتر العلاقات بينها كأزمة الحدود وغيرها (أبو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٧١)، ومنها ما يتمثل بالأفعال الإرهابية، والتي تحمل الطابع السياسي للوصول لسدة الحكم، إضافة إلى الصراعات الداخلية على السلطة ومقاومة السلطات والحكومات من الحركات والتيارات التي تضغط للتغيير السياسي أو الانفصال عنها (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٦)

٢- أسباب اقتصادية: الأزمات الاقتصادية هي ما يعبر عنها بالانقطاع المفاجئ في سير المنظومة الاقتصادية والتي تحتاج الدولة كأزمة الطاقة وأزمة التصدير، وعجز الموازنة، والتضخم والانكماش الاقتصادي، واتساع الهوة بين الأغنياء والفقراء (أبو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٧١). والكثير من الأزمات الأمنية لها جذور اقتصادية، ومن أمثلتها الإضرابات العمالية، والبطالة، والأزمات الناشئة عن الفقر وسوء توزيع الدخل، أو عدم توفر المواد الغذائية، وأزمات المياه.

٣- انحرافات فكرية: وهي تلك التي تنشأ بسبب ما تنتهجه جماعات أو تيارات معينة، كأن يكون لها فكر منحرف يمجّد العنف، ويجعل من الانتقام وسيلة للاحتجاج على المجتمع وقيمه وعقائده وتنظيماته الاجتماعية، لتقويض البناء الاجتماعي الذي يقوم عليه المجتمع،

ومحاولة بناء مجتمع على أساس قيمي وعقائدي وفكر جديد. (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٦)

٤- أسباب اجتماعية: وهي التي تحدث نتيجة اختلال بالنظم والقيم والتقاليد السائدة، وانحيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وزيادة الشعور بالإحباط، وأزمة العدالة الاجتماعية، والتي يؤدي الإخلال بها إلى شعور طبقات وفئات اجتماعية معينة بالاغتراب داخل دولتها مما يؤدي لنشوء الصراعات والأزمات الداخلية التي تستدعي التدخل السريع لمواجهتها

٥- أسباب عسكرية: وهي الأزمات التي تتعلق بتحريك قوات عسكرية من طرف أو طرفين يمثلان كيانين سياسيين، أو قيامها بعمليات عسكرية محددة أو مناورات تجاه الخصم (ابو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٧٣) أو المرتبطة بالصراعات والحروب الإقليمية والدولية، وغالباً ما تنتج هذا النوع من الأزمات نتيجة لأسباب سياسية نتيجة توتر العلاقات بين تلك الدولتين. (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٧)

٦- أزمات أمنية بطبيعتها: وهي الأزمات التي تهدد الحياة الإنسانية والممتلكات العامة والخاصة تهديداً مباشراً، وتمثل في الوقت نفسه تحدياً للسلطة الشرعية، وتؤثر سلباً في الطمأنينة العامة، ووتيرة الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، ويشمل ذلك الإرهاب والاعتداء على الشخصيات، والكوارث الطبيعية، والصناعية وغيرها. (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٤٦).

٧- أزمات نفسية: والتي يرى علماء النفس أن أسبابها تكمن في الشعور بالإحباط والاكئاب، وعدم الثقة بالنفس، وتأتي نتيجة لعوامل عدة كالطلاق، والمراهقة، وانتقال الإنسان من مرحلة إلى أخرى من مراحل النمو والتي يوجد بها الكثير من المشاكل التي تعرض للوقوع في أزمات متعددة. (ابو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٧١)

## رابعاً: أبعاد الأزمة الأمنية

الأزمة الأمنية ذات طابع عدائي تتسبب في تهديد مباشر أو غير مباشر لحياة الإنسان وممتلكاته العامة والخاصة، وعند تحليل الأزمة الأمنية لمحاولة معرفة أبعادها لا بد من دراسة الروابط بين العناصر المكونة للأزمة، والتي تتمثل في الآتي: (عرايبي، ٢٠٠٣م، ص ٩-١٠)

- ١ - مصدر الأزمة: وهي الجهة أو الجهات المنفذة لها مباشرة أو المشاركة فيها، ومعرفة الأطراف المستفيدة، والتي تعتبر عاملاً مهماً في تحليل أبعادها.
- ٢ - أسباب الأزمة: وهي العوامل المباشرة المؤدية لظهور الحاجة لإدارتها ومعالجتها، كالأسباب الاقتصادية والسياسية والعسكرية والأمنية... إلخ.
- ٣ - ثقل الأزمة: والذي يقاس بما هو متاح من خيارات للمواجهة، وخطر انتشار آثارها، وحجم السلبات التي تتطلب إزالتها.
- ٤ - كثافة الأزمة: والتي تقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، والتي كلما زادت وتلاحقت في فترة وجيزة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافة وأشد ضغطاً.
- ٥ - المدى الزمني للأزمة: وهو الوقت الذي تستغرقه الأزمة (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- ٦ - نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشملته الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية بحتة، أو داخلية ممتدة للخارج، أو أزمة خارجية.

### خامساً: مراحل تطور الأزمة الأمنية

تمر الأزمة الأمنية كغيرها من الأزمات في نشأتها وتطورها بعدة مراحل أساسية بداية من مرحلة التكوين وحتى أفول الأزمة واختفائها، إما بالقضاء على الأزمة، أو تحقيق الأزمة لأهدافها. وقد شبه تطور مراحل الأزمة بمراحل نمو الكائن الحي، وعبر عنها بدور حياة الأزمة التي تبدأ بمرحلة ما قبل الميلاد (ما قبل الأزمة)، ثم مرحلة الميلاد (ظهور بوادر الأزمة)، ثم مرحلة النمو (زيادة حدة الأزمة)، ثم مرحلة النضج (تفاقم الأزمة)، ثم مرحلة الانكسار، ثم مرحلة الانحسار والوهن، ثم مرحلة الموت أو الوفاة (ما بعد الأزمة) (أبو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٧٥).

وهناك من شبه تطورهما كمرض يمر بمرحلة الأعراض المبكرة، التي يتم فيها التعرف على الأزمة من خلال إشارات الإنذار التي تحدثها تلك الأزمة، مروراً بمرحلة الأزمة الحادة، وهي حالة الانهيار السريع والحاد التي ينجم عنها، ثم مرحلة الأزمة المزمنة، ثم مرحلة حل الأزمة وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور الأزمة (Fink, 1986, p9). وفيما يلي أهم مراحل تطور الأزمة الأمنية:



١ - مرحلة التكون (الكمون): وتسمى بمرحلة حضانة الأزمة، وهذه المرحلة هي التي تبدأ فيها العوامل المنشئة للأزمة في التراكم خلال فترة زمنية قد تطول أو تقصر، حسب قوة تلك العوامل وتأثيرها في سير الحياة اليومية • وغالباً ما تكون تلك العوامل مختلفة تحت السطح لا تظهر للعلن مباشرة، ولا تكون هناك مظاهر خارجية تنبئ بوجود تلك الحالة. وفي هذه المرحلة تظهر القدرة الفائقة لبعض الأجهزة الأمنية في إمكانية تحسس وجود تلك العوامل المؤدية لنشوء الأزمة الأمنية، وبالتالي التنبؤ الفعلي والحقيقي بما يمكن أن ينتهي إليه الحال، إما بتطور تلك المرحلة إلى مراحل لاحقة، أو باتخاذ أساليب فعالة من قبل الأجهزة الأمنية للقضاء على تلك العوامل في مهدها. ومما يزيد خطورة تلك المرحلة عدم اكتشاف وجود عوامل الأزمة، واستمرار كمونها واختفائها حتى تنفجر في صورة أزمة أمنية حادة، وهذه المرحلة من أخطر مراحل نشأة الأزمة الأمنية.

٢ - مرحلة الميلاد: وهذه المرحلة هي التي تبدأ فيها الأزمة بالظهور على سطح الأحداث من خلال عدة مظاهر خارجية بفعل العديد من العوامل التي تبرز بشكل مقصود أو غير مقصود من منفذي تلك الأزمة • وفي هذه المرحلة لا سبيل للحيلولة لاحتوائها أو دفع أسباب ظهورها ما دامت العوامل المكونة لها قد كملت وبدأت في التطور (الحجاوي، ٢٠٠٠م، ص ٧١).

وتتميز هذه المرحلة بالأهمية البالغة لأسباب أهمها: (شابسوغ، ٢٠٠٥م، ص ٥٤) •

أ - أن نمو الأزمة يرتب منطقياً من حيث أن التدخل المبكر في التعامل مع الأزمة يعني:

- تعامل مع أزمة ذات حجم أصغر وشدة أقل، وهي بذلك تتطلب جهوداً وإمكانيات أقل لمواجهتها والتعامل معها.

- الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمة تكون أقل.

ب - التراخي والبطء في الإجراءات في هذه المرحلة يعني تعامل مع أزمة ذات حجم أكبر وشدة أعلى، تتطلب جهوداً وإمكانيات ضخمة لمواجهتها والتعامل معها، لا تتعلق بالكم فقط وإنما بمواصفات خاصة، علاوة على أن الأضرار والخسائر الناجمة عنها تكون فادحة.



٣- مرحلة التصاعد والاستفحال: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة الأمنية في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة وعمق تأثيرها، وتصاعد وتيرتها (الشهراني، ١٤٢٦ هـ، ص ١٩). وتأتي هذه المرحلة نتيجة لعدم معالجة المرحلة السابقة في الوقت المناسب، فتأخذ الأزمة في التصاعد تغذيتها محفزات ذاتية وداخلية وخارجية، استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها (الشعلان، ١٤٢٣ هـ، ص ٦٢). ومن أهم العوامل التي تساهم في تصاعد أعمال الأزمة الأمنية واستفحال نتائجها سوء خطط مواجهة الأمنية، والإخفاق في التعامل معها، ويتوقف على تلك المرحلة مدى نجاح عمليات المواجهة الأمنية.

٤- مرحلة التصادم والانتشار (الانفجار): وهذه المرحلة تمثل نقطة اللاعودة، فلم يعد بالإمكان احتواء الأزمة. وفي هذه المرحلة تضطر الأجهزة الأمنية إلى ضرورة التعامل مع كوادرات الأزمة ومظاهرها المختلفة بكافة الوسائل والسبل لمنعها من تحقيق أهدافها (الحجاوي، ٢٠٠٠ م، ص ٧٣). إذا كانت تمثل تلك الأزمة الأمنية عناصر إجرامية، أو التدخل لتخفيف آثارها والنتائج المترتبة عليها إذا كانت أزمات لا نستطيع منعها كالأزمات الطبيعية.

٤- مرحلة الانحسار: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالتلاشي، وتمتد حتى تنتهي تماماً والأزمة عكس بدايتها، فهي وإن كانت مفاجئة في بدايتها، لا تأخذ زمناً طويلاً في تصاعدها واستفحالتها، إلا أنها في هذه المرحلة تأخذ وقتاً طويلاً حتى إزالتها إزالة تامة ممهدة للمرحلة التي تليها (عز الدين، ١٤١٠ هـ، ص ٣١). وقد يكون انحسار الأزمة وتراجعها من تلقاء نفسها لطبيعتها الوقتية كما في الأعاصير، أو من تلقاء نفسها رغم كونها وقتية، ولكنها بتفاعلها وتدخل عامل خارجي كما في احتجاز الرهائن، والتي تبدأ بمرحلة عصبية وانتقالها إلى مرحلة الهدوء بعد مرحلة الانفعال ووجود جهود تفاوضية، أو يكون انحسارها بتدخل خارجي كما في حرائق الغابات نتيجة تدخل فرق الإطفاء والأجهزة المعنية الأخرى.

٥- مرحلة الاختفاء (أفول الأزمة): وهذه المرحلة تنتهي فيها الأزمة تماماً، ولا يبقى إلا آثارها ونتائجها المتمثلة في أضرارها البشرية والمادية (الشهراني، ١٤٢٦ هـ، ص ١٩)، وهي مرحلة التعويض التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي السلبيات (عز الدين، ١٤١٠ هـ، ص ٣٣). ولا ينظر لهذه المرحلة على أنها مرحلة النهاية لدورة حياة الأزمة، فقد تكون تلك الأزمة

مولدة لأزمات أخرى أمنية كانت أو غير أمنية، كما أنه ليس من الضروري أن تمر كل أزمة أمنية بسلسلة من هذه المراحل، فقد تكون هناك أزمة تتصاعد وتيرتها ويستفحل خطرهما من البداية.

ويرى الباحث أن مراحل تطور الأزمة يمكن اختصاره بمراحل ثلاث، هي مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة وقوعها، ومرحلة ما بعد وقوعها، وذلك لإزالة ما قد يقع من لبس في المراحل السالفة الذكر، نظراً لوجود تداخل بين بعض المراحل، وكذلك حتى يكون التعامل مع كل مرحلة من المراحل واضحاً ومحددًا، وهو ما سوف يتم الإشارة إليه في ص ١٠٥ .

### سادساً: إدارة الأزمات الأمنية

إدارة الأزمات أسلوب إداري حديث نسبياً يطلق في حالة وقوع أزمة أو كارثة، وتستفيد تلك الإدارة من نظرية الأزمة في مواجهة الأزمات والكوارث بشكل إيجابي وسريع، وبأسلوب يحقق أقل قدر ممكن من الخسائر (أبو النصر، ١٩٩٩م، ص ٣٨٢).

وإدارة الأزمات نشأ في مجال الإدارة العامة، ومارسته الدولة والمنشآت العامة لأجل مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة التي تحمل صفة الفجائية (رسالان، ١٩٩٤م، ص ٢٢).

وتهدف عمليات إدارة الأزمات إلى السيطرة على مسببات الأزمة، وإلى السيطرة على حجم الضرر، واستثمار الأزمة (شابسوغ، ٢٠٠٥م، ص ٣٢).

والمفاهيم الخاصة بإدارة الأزمات متعددة بتعدد الكتاب والباحثين، والتي ترجع لاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، إلا أن ذلك لا يمنع وجود سمات مشتركة بينها. ويمكن عرض المفاهيم الخاصة بإدارة الأزمات على النحو التالي:

#### ١- إدارة الأزمات

عُرِّفَت إدارة الأزمات بأنها «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الأزمات أو الحد من آثارها السلبية المترتبة على الأزمة» (ابوقحف، ٢٠٠٢م، ص ٣٥٢). وتُعرف بأنها عبارة عن «نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط

للحالات التي لا يمكن تحليلها، وإجراء التحضير للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطلق للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها لغرض التحكم في نتائجها، والتخفيف من آثارها التدميرية» (الأعرجي والدقاسه، ٢٠٠٠م، ص ٧٧٧).

وعُرِّفت بأنها «التحكم في مسار الأزمة واتجاهها، وهي إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والمعرفة» (الإداري، ١٩٩٩م، ص ٨٣).

وعرّفها (الحجاوي) بأنها «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتحقيق أقل ضرر ممكن للمنظمة والبيئة والعاملين، ودراسة أسباب الأزمة واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً» (الحجاوي، ٢٠٠٠م، ص ٦٤).

## ٢ - الإدارة بالأزمات

وتعني خلق أزمة معينة قد تكون حقيقية أو وهمية بهدف تهيئة البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية لموضوع آخر يمكن أن يغطي على أزمة قائمة، أو إثارة أزمة مفتعلة بهدف تغيير مسار الأحداث في اتجاه آخر لـصرف الانتباه عن الأزمة إلى منحى آخر (مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، ٢٠٠٣م، ص ٣٨). وهذا يعني أن الأزمة صناعة باعتبارها فعل كيدي يهدف لتوقف وانقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره (الشمري، ١٤٢٣هـ، ص ٣٧). وهي بذلك أزمات مخططة سلفاً لا تتقيد بظروف الأزمة بل تخلقها، وتقتصر على الأنماط التي تتحقق فيها درجة عالية من التحكم في بيئة الصراع • أما الأزمات التي فيها النمط التصعيدي والجامح، فإن إدارة الأزمات هي المعنية بالتعامل مع تلك الأنماط السابقة (العتيبي، ٢٠٠٣م، ص ٣٧).

### ٣ - الاحتواء المزدوج بالأزمات

ظهر هذا المصطلح الجديد في حرب الخليج الثانية، وفي بداية التسعينات من القرن العشرين بعد جلاء البريطانيين عن دول الخليج، ويقوم هذا المصطلح على الحصار الاقتصادي، وقد يكون احتواء سياسي وعسكري على الدول لتحقيق أهداف مختلفة، قد يكون منها تغيير سياسة متبعة ودفع العلماء والقائمين عليها لمراجعة علاقاتها مع الدولة المعنية، فهو تغيير لمسار السياسة وليس تغيير نظام الحكم، وإما أن يكون الهدف هو تغيير الحكم كما حصل في العراق لكي يشعر الشعب بأن السبب فيما يعانیه هو الرئيس الحاكم (مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، ٢٠٠٣م، ص ٣٨).

ويتضح من المفاهيم السابقة لإدارة الأزمات أنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى وضع ضوابط وإجراءات إدارية بهدف منع وقوع الأزمة، أو التخفيف من آثارها ونتائجها فيما لو وقعت.

### ٤ - إدارة عمليات الأزمة الأمنية

إدارة الأزمة الأمنية لا يختلف مفهومها كثيراً عن المفهوم العام لإدارة الأزمات إلا في إضفاء صفة الأمنية على الأزمة وإدارتها، واستخدام القوة أو إظهار النية باستخدامها، والذي هو جزء أساس من عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية أو مواجهتها (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٢٩). وتمثل إدارة عمليات الأزمة الأمنية الجانب العملي في التعامل مع الأزمات، والتي تنقسم إلى نوعين هما:

#### أ - إدارة عمليات الوقاية من الأزمات الأمنية

يرتكز عمل هذه الإدارة العملية على محاولة منع وقوع الأزمات الأمنية إن أمكن ذلك، أو التخفيف من آثارها ونتائجها في حال عدم القدرة على منعها، أو التحكم في مسارها وتطورها. ويأتي ذلك من خلال اكتشاف الأسباب والعوامل المؤدية للأزمات الأمنية، وهي بذلك تعبر عن مجمل الجهود التي تتخذ باستمرار لاكتشاف أسباب الأزمات الأمنية ومنع ظهورها وتطورها

من خلال اتخاذ تدابير على أكثر من صعيد وبأكثر من طريقة (شعبان، ٢٠٠٥م، ص ٢١٧).  
وتستفيد في عملها من تجارب الماضي بسلبياته وإيجابياته، ودراسة واقع الحال، لاستقراء آفاق المستقبل. وتعتبر العمليات الوقائية من أهم العمليات الأمنية وأقلها تكلفة، وأكثرها فعالية وفائدة، قياساً بتكاليف المواجهة الأمنية. ومن أهم متطلبات نجاح العمليات الوقائية ما يلي:  
(الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٦٥).

- وجود نظام معلومات متكامل وموثق ومحدث باستمرار، وخاضعة للتحليل والتصنيف،  
وتمريرها لصانع ومتخذ القرار الأمني.

- وجود نظام مراقبة واتصال فعال يضمن إيصال المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لمتخذ القرار.  
- إيجاد أنظمة إنذار مبكرة لاستكشاف الأزمة قبل وقوعها.

- التدريب المستمر وعمل الفرضيات والسيناريوهات لأزمات محتملة الوقوع.  
- إيجاد نظام تقويمي لمراجعة وتحسين الأداء.

- وضوح وتكامل المهام الوقائية واستمراريتها.

- تحديد المسؤوليات والمهام الوقائية للأجهزة المعنية والقائمين عليها، وتحقيق التنسيق والتكامل  
بينها في أداء المهام.

- اتخاذ الاحتياطات والاستعدادات المسبقة لأية مواجهة عنيفة عند تطبيق المهام الوقائية.

## ب - إدارة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية

وهي تعني مجمل الجهود السياسية والأمنية والخطط والإمكانات الموجهة للسيطرة على  
الأوضاع وإنهاء الأزمة بأقل الخسائر البشرية والمادية، وتأتي هذه العمليات عندما لا تجدي  
العمليات الوقائية الهادفة لمنع وقوع الأزمة الأمنية ابتداءً، فتصبح المواجهة الأمنية بكافة أساليبها  
أمراً حتمياً (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٦٩).

كما يأتي التعامل مع الأزمات الأمنية وفق أعلى المستويات، ووفق تنظيم معين يضمن  
نجاح ذلك التعامل وحسب طبيعة كل أزمة أمنية، إلا أن التنظيم العام لإدارة الأزمات الأمنية  
الكبرى يأتي وفق الآتي:

- القيادة السياسية: وهي الداعم الأساسي للأجهزة الأمنية مادياً ومعنوياً، فجوهر إدارة الأزمة يعتمد في الدرجة الأولى على رد الفعل السياسي والقرار الاستراتيجي المتخذ من قبلها، وعلى مدى السيطرة السياسية العليا على تطور الأحداث ونوع الاستجابة، وهذا ينطبق على الأزمات التي لها أبعاد سياسية، أما الأزمات الأمنية المحدودة زماناً ومكاناً فهي في محيط قدرات ومسئوليات أجهزة الدولة التنفيذية.

- مجلس الأمن الوطني: وهو المجلس الاستشاري الرئيس للسلطة التنفيذية في مواجهة الأحداث الكبرى.

- القيادة الأمنية العليا والمتمثلة بوزير الداخلية، ومن يرتبط به من مسئولين وقادة أمنيين.

- أجهزة الأمن الداخلية: والتي لها ارتباط بالقيادة الأمنية العليا، وتشمل كافة قوات ومؤسسات وأجهزة الأمن الداخلي.

- مؤسسات الأمن الوطني الأخرى: وهي تعتبر داعمة لأجهزة الأمن الداخلية، كقوات الحرس ووزارة الدفاع، وذلك عندما يفوق حجم الأزمة وتفاقمها ومحيط تأثيرها.

- قوة الواجب: وهي القوة المكلفة بمهام أمنية معينة، وتتكون من القائد وأركاناته، وقوة التدخل والمجموعات المساندة، ومجموعة التفاوض في الحالات التي تستدعي ذلك، ومجموعات التنسيق والاتصال والاستطلاع، ومجموعة العلاقات العامة والإعلام.

- المجموعة المساندة: وهي المعنية بإسناد قوة الواجب حسب الاختصاص، كمصلحة المياه والكهرباء والاتصالات والهلال الأحمر... (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٤٣-٤٩)

### سابعاً: أهداف إدارة الأزمات الأمنية

يتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات الأمنية في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة اللازمة لدرء أخطارها قبل وقوعها، والحد من آثارها ونتائجها بعد وقوعها، وذلك من خلال اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات. وهناك جملة من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها إدارة الأزمات الأمنية وهي كما أشار إليها (السيد، ٢٠٠٠م، ص ٢٠٢) بالنقاط التالية:

١ - العمل على توفير القدرة العلمية لاستقراء وتنبؤ المخاطر والتهديدات الواقعة والمحتمل وقوعها، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمات.

٢ - تحديد الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمات وتحديد أدوارها وتحقيق التنسيق والتكامل بينها، وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

٣ - توفير القدرات العملية والإمكانات المادية اللازمة للاستعداد والمواجهة.

ويضيف (رمضان والضلعان، ١٤٢٣ هـ، ص ٢٠٢) أهدافاً أخرى تتمثل في الآتي:

١ - العمل على تقليل الآثار السلبية للأزمات على الأفراد والجماعات.

٢ - العمل على حماية السكان والممتلكات والتخفيف من المعاناة خلال فترة حدوثها.

٣ - اتخاذ الإجراءات اللازمة لعودة الحياة الطبيعية فيما بعد الأزمة.

ويشير العتيبي إلى أن تحقيق إدارة الأزمات لأهدافها، ومعرفة مدى كفاءتها يعتمد على مدى القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار، ومدى الاستعداد والوقاية المتخذ لمواجهة الأزمة، وهذا يرتبط بنوعية عمل إدارة الأزمات، وذلك من خلال الآتي: (العتيبي، ٢٠٠٣ م، ص ٥١).

- الإدارة المبادرة: وهي التي تستطيع اكتشاف إشارات الإنذار المحيطة بالأزمة وشبكة الوقوع، والتي على أثرها تتخذ الإجراءات اللازمة للاستعداد والوقاية من الأزمة، وبالتالي تكون الأضرار والآثار الناجمة عنها أقل.

- إدارة رد الفعل: وهي التي لا تستطيع اكتشاف إشارات الإنذار المحيطة بالأزمة، وبالتالي لا تتخذ الاستعدادات اللازمة للوقاية منها مما يترتب على وقوعها أضرار كبيرة.

- الإدارة الفعالة: وهي الإدارة التي تستفيد من الأزمات السابقة باستخلاص سلبياتها وإيجابياتها، والعمل على تعديل الخطط والإجراءات، لتلافي أزمات مستقبلية حتى تكون الأضرار أقل فيما لو وقعت أزمات أخرى.

## ثامناً: مراحل التعامل مع الأزمات الأمنية

يتم التعامل مع الأزمة الأمنية وفق مراحل متعددة اختلف الكتاب والباحثون والمهتمون



في مجال إدارة الأزمات الأمنية في تعدادها، فمنهم من يرى أن مراحل التعامل مع الأزمة عموماً والأمنية خصوصاً ست مراحل، وهي: تجنب الأزمة، والإعداد لإدارتها، والاعتراف بوجودها، واحتواء الأزمة، وتسويتها، والاستفادة منها (حسين وآخرون، ١٩٩٣م، ص ٣٠). ومنهم من يرى أن المراحل خمس، وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعليم المستمر (Chrisin&Mirtoff.1993.p580) ومنهم من قسم المراحل إلى أربعة مراحل، كما هي عند الفونسو جونزاليس وكورفيلوس، وهي إدارة المشاكل والتخطيط أو الوقاية - والأزمة - وما بعد الأزمة (مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، ٢٠٠٣م، ص ٣٤-٣٥). وأورد الطيب ثلاث مراحل للتعامل مع الأزمة، وهي: تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة - والاستعداد والتحضير - ومرحلة المواجهة (الطيب، ١٤١٠هـ، ص ٧٧). ومراحل التعامل مع الأزمة عند (البريدي) هي: تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها - تحديد الأهداف - الحد من تفاقم الأزمة - تحديد البدائل الممكنة - اختيار أفضل البدائل (البريدي، ١٩٩٩م، ص ٢٤).

وعند (الشعلان) ثلاث مراحل، هي: مرحلة ما قبل الأزمة، وتمثل التلطيف والتخفيف - ومرحلة أثناء الأزمة، وتمثل المواجهة - ومرحلة ما بعد الأزمة، وتمثل إعادة الأوضاع (الشعلان، ١٤٢٥هـ، ص ٨٣).

وحقيقة أياً كان عدد تلك المراحل التي يمر بها التعامل مع الأزمة الأمنية، فإنه من واقع الإطلاع على ما اشتملت عليه تلك المراحل من إجراءات وتدابير لكل مرحلة على حدة، هي إجراءات متشابهة إلى حد كبير في المحتوى، وإن اختلفت المسميات، ويتجه الباحث للأخذ بالتقسيم الثلاثي، الذي يقسم مراحل التعامل مع الأزمات الأمنية إلى ثلاث مراحل، وهي مرحلة ما قبل الأزمة - ومرحلة أثناء الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة، وذلك لوضوح هذه المراحل وعدم إمكانية تداخل إجراءات كل مرحلة مع الأخرى، علاوة على شمولية هذا التقسيم، وعدم إغفاله لجميع الإجراءات والتدابير التي تتخذ في المراحل التي أشار إليها بعض الكتاب والباحثين. وعلى هذا الأساس سيتم تناول هذه المراحل وفق الآتي :

## ١ - مرحلة ما قبل الأزمة

تهدف هذه المرحلة إلى منع وقوع الأزمة أو التخفيف والتقليل من الآثار والخسائر الناجمة عن وقوعها من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير، والتي من أهمها تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير الإمكانيات المتوفرة، وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها (الطيب، ١٤١٠هـ، ص ٨١). ويهدف هذا التحليل إلى ”جمع المعلومات عن العوامل والعناصر المشتركة في الأزمة الأمنية، وبيان أسباب الاحتقان المؤدي لإشعال الأزمة، وتحديد الموقف منها والقوى المؤيدة والمعارضة للأزمة، وبيان العوامل المؤثرة فيها“ (أبو النصر، ٢٠٠٦م، ص ١٠٥).

ويضيف (سابشوغ) أن من ضمن الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمة الأمنية إصدار التشريعات التي تغطي السياسات العامة للتعامل مع الأزمات، وإصدار نظم وأساليب إجراءات وطرق العمل في حال وقوع الأزمات، وتوفير المرافق اللازمة للإخلاء، وتوفير الأجهزة والمعدات الخاصة بالكشف المبكر عن الأزمات والوقاية منها، ويضمن الاستعداد كذلك الاستعداد الخاص بالمواقف البشرية باحتواء المتسببين بوقوع الأزمة، وإقامة مراكز للأزمات، واختيار أعضاء فريق الأزمة (سابشوغ، ٢٠٠٥م، ص ٦١-٦٣). وبشكل عام فإن هذه المرحلة تعتمد على برنامج عملي للتخطيط لمواجهة الأزمة الأمنية، والذي يجب أن يأخذ في الحسبان اعتبارات هامة، وهي: (العمار، ٢٠٠٦م، ص ٨٣).

- وضع تصور للمخاطر والأزمات والكوارث التي يمكن أن تحدث نتيجة لمتغيرات بيئية داخلية أو خارجية.

- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعاً لاحتمالات الحدوث وشدة الخطورة، ودرجة التحكم فيها من قبل الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمة.

- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة، ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات، والتحضير لها إما بمنعها، أو التقليل من آثارها ونتائجها من خلال الاستعداد لمواجهةها بكافة الإمكانيات.

- إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة لتلك المخاطر والأزمات.

- تحديد المؤشرات والدلائل التي تتنبأ بقرب حدوث الأزمة.

- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات، وتحديد المسئول عن قيادة فريق الأزمة.

- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.

- ضرورة التحديد الدقيق للجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.

- تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة المواجهة.

- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وللجهات المعنية.

- وضع سيناريوهات للأزمة ( أسوأ وأفضل سيناريو ) حسب تطورات الأزمة.

ويرى الباحث أن الخطوات الأولى في هذه المرحلة تتمثل بكلمات ثلاث هي: ( تحديد - تحليل - تقييم )، وعلى ضوءها تتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الخطر • فعلى سبيل المثال منع السكان في العيش في المناطق الخطرة، إعداد مواصفات للبناء في المناطق المعرضة للزلازل، استكشاف التوجهات الفكرية المنحرفة، وإزالة البواعث والدوافع المسببة للإرهاب. وفي الحالات التي لا يجدي فيها منع وقوع الأزمة الأمنية فإنه يجب الاستعداد والتحضير للأزمات المحتملة وقوعها، مستفيدة من نتائج تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الذي تم في السابق. كما يتم الاستفادة من هذه المرحلة في "التفرقة بين الأسباب المؤدية لها وظواهرها بصورة واضحة، ومعرفة دور العوامل الطبيعية والتكنولوجية في حدوث الأزمة، ومعرفة تكاليف الأزمة الأمنية وتأثير الوقت في انتشارها(أبو النصر، ٢٠٠٦ م، ص ١٠٨).

## ٢ - مرحلة المواجهة

نجاح هذه المرحلة يعتمد على ما تم في المرحلة السابقة من استعداد وتحضير، فهي مرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً، وللتدريب الذي تم قبل حدوث الأزمة (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ١٧٤). كما يعتمد نجاح هذه المرحلة على عوامل أخرى أهمها المعلومات التي يستند عليها في اتخاذ القرار المناسب، والتي ينبغي أن تكون محددة • فالإبهام والقصور في المعلومات المتصلة بالأزمة يتسببان في استنزاف القدرات والوقت في إرسال الدعم والإمداد الذي لا حاجة له، أو إغفالها وهي بأمس الحاجة لها • ومن عوامل النجاح أيضاً تحديد

الأولويات في مواجهة المشكلات الماثلة، وإيجاد مركز للتوجه والتحكم قريباً من موقع الأزمة لتكون معالجة الأزمة عن قرب وأكثر معاشية للحدث لاستقبال التقارير وإرسال التوجيهات بالدقة والسرعة الممكنة • كما أن من العوامل التعامل مع وسائل الإعلام وحسن توظيفها أثناء مرحلة المواجهة، واختيار متحدث رسمي من الجهاز الأمني لإمداد وسائل الإعلام بالمعلومات اللازمة، تفادياً للتصريحات المتعارضة والمتناقضة والغامضة المسببة للإشاعات وإرباك الرأي العام (الطيب، ١٤١٠هـ، ص ٨٦-٩٦). ويراعى في هذه المرحلة ضبط النفس، وعدم التعجل في الحكم على الأشياء، فهما الوسيلة في اتخاذ القرار المناسب والصائب في تلك المواقف (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ١٧٦). والتعامل مع الأزمات الأمنية يحتاج إلى قيادة واعية متمكنة تمتلك فن التأثير على الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة يمكن من خلالها كسب الولاء والطاعة والاحترام (مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٥). وقد حدد (Brook) خطوات التدخل في الأزمة بأنها تتمثل في أربع خطوات هي التقدير - التخطيط - التدخل - حل الأزمة (Brook.1990.p25).

وعند التعامل مع الأزمات الأمنية ومواجهتها، فإنه يجب الأخذ في الاعتبار أن تلك المواجهة إنما هي لتحقيق الأهداف التالية (أبو النصر، ٢٠٠٦م، ص ١٠٩).

- التقليل من الخسائر والأضرار والحد منها قدر الإمكان.

- السيطرة على الموقف وعلى تلاحق الأحداث.

- وقف التدهور في الأزمة وانهيارها.

- تصحيح مسار الأزمة وتوجيهها للمسار الصحيح.

- العمل على إعادة هبة الأمن والنظام في المجتمع.

- العمل على معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن الأزمة.

وهناك عدد من المقومات والاعتبارات المهمة التي تساعد قائد المهمة في التعامل الناجح مع الأزمة الأمنية وإمكانية السيطرة عليها وحصارها وتحجيمها. وهذه الاعتبارات الواجب مراعاتها من القائد الأمني في ظروف الأزمات هي: (درويش، ١٩٩٣م، ص ٤٧-٦٢).

١ - الثقة في القدرة على مواجهة الموقف برباطة جأش وثبات. حكم الناس على القائد وتقييمه يرتبطان دائماً بسلوكه وتصرفاته في المواقف العصيبة التي يتأثر ويؤثر فيها؛ فصميم الموقف، وظروفه، وزمانه، ومكانه، والعوامل المتداخلة فيه، وتعقيداته هي ما تمتحن به القدرات القيادية الحقة، والأزمات هي الصانعة للقادة العظام، فالثبات، ورباطة الجأش، والتماسك وقت حدوث الأزمات هي مقومات أساسية للتعامل مع الأزمات الأمنية، فالقادة الانفعاليون والمهزوزون يفتقدون لعنصر السيطرة والتعامل مع الأزمة الأمنية بشكل خاص.

٢ - المبادرة بتعبئة جميع الإمكانيات الضرورية للتعامل. من حيث وجود نظام معلومات عصري ومتكامل تحتزن به كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالإمكانات البشرية والمادية الواقعة تحت سيطرة القائد، فكلما كانت المعلومات الضرورية متاحة ومنظمة كانت الحسابات دقيقة والقدرة على التنبؤ ممكنة، ومن ثم أمكن التحذير من وقوع الأزمة، وبالتالي يكون الاستعداد الفعال لمواجهة الأزمة.

٣ - التحرك الفوري والمباغته في التعامل مع الأزمة. والذي من شأنه منح الفرصة للتعامل معها بنجاح. وهذا التحرك الفوري للتدخل يتضمن عنصر المباغته، الذي هو من أهم مقومات النجاح في مواجهة الأزمات الأمنية. ويرتبط بالتحرك الفوري لمواجهة الأزمة التواجد المستمر وسط أحداثها، وتواجد القادة الأمنيين في موقع الحدث، والذي يأخذ أحد أسلوبين، الأول منها التواجد العلني، والآخر التواجد غير المعلن، والذي قد يؤدي لحالة من الشحن والإثارة للطرف المتصل بالأزمة.

٤ - منح القيادات الأمنية حرية التصرف. وذلك لمواجهة تطورات الأزمة الأمنية الآخذة بالتسارع والتلاحق في أحداثها ومفاجأتها وتداعياتها السريعة، والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لمواجهة بعيداً عن التنظيم الرسمي المعمول به في الأحوال العادية.

٥ - وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها أو الإسراف فيها. من شأن الكوارث والأزمات الأمنية الكبيرة أن تحدث أضراراً تدميرية وتخريبية، فتقوم على أثرها القيادات على مستوى الدولة وبدوافع وطنية أو تقدير منها لمسؤولياتها بالتدخل التلقائي في إدارة الأزمة، فتقوم على إثر ذلك بإصدار القرارات والأوامر إلى القيادات المختلفة المكلفة بمواجهة الأزمة، وهذا من

شأنه إهدار المبادئ الأساسية للتنظيم والإدارة العلمية، وفي مقدمتها وحدة القيادة، ووحدة الأمر، والسلطة والمسؤولية، والتي تعتبر مبادئ أساسية في التعامل مع الأزمات الأمنية.

٦- توفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفاعلية والكفاءة. سلامة عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف على نوع المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار، وعلى مدى دقتها وتنظيمها.

٧- الاقتصاد في استخدام الإمكانيات والقوات وترشيد استخدام القوة. الخطأ الذي تقع فيه بعض القيادات الأمنية عند مواجهة أزمة أمنية هو الدفع بكم مبالغ فيه من الإمكانيات والقوات إلى موقع الحدث، وهذا له آثار سلبية على المواجهة الفعالة للأزمة الأمنية • فإدارة الأزمة الأمنية يجب أن تكون إدارة هادئة، تعمل على امتصاص التوتر وتهدئة النفوس، وتوفير السلامة للجميع، وأن تدفع بقدر معين ومتيقن فقط من عناصر الدعم لموقف الأزمة الأمنية حسب تطوراتها.

تنظيم عملية الإعلام ومخاطبة الجماهير. للإعلام دور مؤثر وهام في إدارة الكارثة والأزمات الأمنية، وخصوصاً في ظل التطور المصاحب لوسائل الاتصال المرئية والمسموعة، والتي تنقل الأخبار والأحداث فور وقوعها • ولهذا فمن حق المواطن معرفة الحقائق أولاً بأول مهما كانت، فالعلاقة بين قيادة الأزمة في موقع الأحداث وأجهزة الإعلام يجب أن تؤسس على درجة عالية من التفاهم والتنسيق، وأن تتسم بالحيطة والحذر معاً، واختيار متحدث رسمي يكون حلقة وصل بين الجهتين.

### ٣- مرحلة ما بعد الأزمة

وهذه المرحلة يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار وإعادة ما تم تدميره. وفي هذه المرحلة تشكل لجان متخصصة لإعادة الأوضاع لما كانت عليه، بل وأفضل مما كانت عليه، كإعادة البناء وفق مواصفات تضمن مقاومتها للأخطار، وإصلاح الطرق وتمديدات الكهرباء والهاتف وسائر المرافق العامة (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ١٨٥). وفي هذه المرحلة يتم تقييم خطة المواجهة والاستفادة من العبر والدروس التي بلورتها الأزمة،

وإجراء الدراسات والأبحاث سواء حول الأزمة التي وقعت أو أزمات أخرى، ووضع ضوابط ومواصفات لعدم تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى (يوسف، ١٤١٩هـ، ص ١٠٢).

## تاسعاً: إستراتيجية مواجهة الأزمات الأمنية

مواجهة الأزمات الأمنية تتم من خلال إستراتيجية معينة، وهناك أمور يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية، وهي: (البريدي، ١٩٩٩م، ص ٦).

- ١ - تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟
  - ٢ - اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
  - ٣ - التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  - ٤ - التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.
- وأهم إستراتيجيات التعامل مع الأزمات هي:

### ١ - الطرق التقليدية

- ١ - كبت الأزمة: ويعني ذلك التعامل بعنف مع الأزمة وأطرافها للقضاء على مولداتها، أو تأجيل ظهورها من خلال التحرك السريع والتدخل لإفقاد الأزمة قوتها.
- ٢ - عزل قوى الأزمة: الأزمة تحركها عناصر وقوى معينة، وهي إما أن تكون صانعة أو مؤيدة أو مهتمة بالأزمة لأي سبب كان، وهي بذلك لا تنشأ من فراغ، وللتعامل مع الأزمة لا بد من عزل هذه المصادر والقوى، وإبعادها عن بؤرة الأزمة حتى يمكن التعامل معها والتحكم في مسارها.

- ٣ - تفريغ الأزمة: من المعلوم أنه لا توجد أزمة بلا مضمون، والذي قد يكون دينياً أو ثقافياً أو سياسياً أو أمنياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً.. إلخ. وهذه الطريقة تتخذ الأسلوب التدريجي في القضاء عليها، وذلك إما لكون الأزمة معقدة أو لتماسك أطرافها وكثرتها وقوتها، أو للظهور إعلامياً بمظهر المتسامح، أو لغيرها من الأسباب، وهذه الطريقة امتداد لطريقة كبت الأزمة



أو خليط منها، إلا أن طريقة كبت الأزمة تختلف عن كونها تحاول القضاء على الأزمة دفعة واحدة ونهائياً. وطريقة تفريغ الأزمة كثيراً ما تستخدم في الأزمات التي منشأها ديني أو ثقافي، وهو ما يستلزم تفريغ الأزمة من مضمونها من خلال الإقناع بأن تلك الأفعال لا تمت للدين والثقافة بصلة، بل وربما إيجاد مضامين جديدة لتشتيت الأفكار.

٤- احتواء الأزمة: هدف هذه الطريقة محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالتها وتطورها، وذلك من خلال امتصاص القوى الضاغطة على الأزمة، وربما يلجأ للعنف الذي يقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة العناصر المتضمنة للأزمة، وهو أسلوب يتم اللجوء إليه عندما تصل الأزمة لمرحلة التهديد الخطير.

٥- تنفيس الأزمة: وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد ثغرات في جدار الأزمة لتنفيس حالات الغضب والغليان والتوتر المصاحب لأحداث الأزمة، وإيجاد قنوات اتصال تستوعب الضغط المتزايد مما يكون له أثر في استنزاف جهود أصحابها وإضعاف قواهم.

٦- بخس الأزمة: وتعتمد هذه الطريقة على التقليل من شأن الحدث مما يدل على عدم الاهتمام بها، وهي وإن كان معترفاً بها إلا أنها لا تلقى أي اهتمام، وهذه من أخطر المراحل التي تتسبب في تطور الحدث ووصوله إلى مرحلة الأزمة الكبيرة، التي يصعب التعامل معها إذا استهين بها في مراحلها الأولى (الشافعي، ٢٠٠١م، ص ١٩٥-٢٠٠).

٧- إنكار الأزمة: وتعني هذه الإستراتيجية إنكار الأزمة أصلاً، أو التقليل من شأنها، أو يتم الإدعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء • ويضيف البريدي أنه يصاحب هذا النوع من الإستراتيجية تعميم إعلامي بتفويت الفرص على الطرف الآخر، لإقناع بعض المستهدفين بالأزمة بخطورتها • كما يصاحبها تحصين الأفراد من هذه الحملات والإقناع بعدم وجود أزمة أو التهوين بشأنها • وقد يكون التعميم الإعلامي بهدف إنجاح محاولات السيطرة على الأزمة (البريدي، ١٩٩٩م، ص ٧).

## ٢- الطرق غير التقليدية

١- طريقة فريق العمل: وهي طريقة تقوم على دراسة عناصر الأزمة، وتحديد التصرف الملائم

للتعامل مع الأزمة وعناصرها، وصولاً لوضع الحلول اللازمة لحل الأزمة بشكل سليم، وذلك من خلال تشكيل فريق يضم خبراء متخصصين في مجالات متعددة، وهي من أكثر الطرق استخداماً في التعامل مع الأزمات، وقد يكون تشكيل فريق العمل إما مؤقتاً أو دائماً حسب طبيعة الأزمة.

٢- **التعبئة الاحتياطية:** وهذه الطريقة تقوم على أساس تحديد المناطق الخطيرة والضعيفة والتي تستطيع الأزمات التغلغل فيها واختراقها، وبناء عليه يتم إعداد الاحتياطات الوقائية اللازمة والمناسبة لمواجهة أية أزمة قد تقع (الشافعي، ٢٠٠١ م، ص ٢٠١).

٣- **وقف النمو:** وتقوم هذه الطريقة على مبدأ قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهور الأزمة ووصولها لمرحلة الانفجار • وتستخدم تلك الطريقة في المواجهة على قوى ذات حجم كبير ومتشعب، وقضايا الرأي العام والجماهير، والاضطرابات • ويستخدم لذلك تكتيك يتلخص في التعامل مع مدبري الأزمة والاستماع إليهم، وتقديم تنازلات تكتيكية لتهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر (الحويطي، ١٩٩٨ م، ص ٤١).

٤- **طريقة التجزئة:** وتقوم هذه الطريقة على التحليل الشامل والدقيق للأزمات الكبيرة وتحويلها لأجزاء وأزمات صغيرة حتى يسهل التعامل معها. ويستخدم في ذلك تحليل يعتمد على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم الإغراءات المناسبة لهم، وذلك بهدف الفصل بينها وبين الدافع لها.

٥- **تصعيد الأزمة:** وتقوم هذه الطريقة على دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر الخلافات، ومن ثم التسبب بسرعة وجود الصراعات بينهم. والهدف من هذه الطريقة هو العمل على فك تكتل القوى غير المتجانسة الصانعة للأزمة، وذلك لتقليل ضغط الأزمة (الشعلان، ١٤٢٣ هـ، ص ٦٦) •

٦- **طريقة تغيير المسار:** وهذه الطريقة تستخدم مع الأزمات التي يصعب التعامل معها، أو الوقوف أمامها. وتقوم هذه الطريقة على محاولة ركوب الأزمة والسير معها لمسافة قصيرة ما أمكن ذلك، ثم تغيير مسارها وتحويلها لمسارات بعيدة من شأنها أن تقلل من تعقد الأزمة وتشابكها، حتى يسهل السيطرة عليها (الحويطي، ١٩٩٨ م، ص ٤٢). ويضيف الباحث

طريقة أخرى تتمثل في الآتي:

٧- المجال التفاوضي: تعتبر عملية التفاوض في الأزمات أحد أهم الوسائل الفعالة في الجهاز الأمني، وخاصة في حالات الحوادث المتعلقة باحتجاز الرهائن، ومحاولات الانتحار، وعمليات الاختطاف، فهو يمثل أحد مجالات العمل الأمني الذي قد تتوقف عليه إنهاء الأزمة الأمنية متى ما أحسن استخدامه، وبالتالي تجنب القوة، وإحداث خسائر في الأرواح والممتلكات.

والتفاوض بمعناه العام هو عملية دخول في حوار أو نقاش مع طرف أو عدة أطراف، الهدف منها الوصول لاتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، بما يضمن لها الحد الأدنى والمقبول من المكاسب (عثمان، ١٩٩٨م، ص ٣). ولما كان التفاوض الأمني جزءاً لا يتجزأ من المنظور العملي لمواجهة الأزمة الأمنية، وينظر له كخطة بديلة وموازية لخطط العمليات الوقائية، فإنه يُعرف بأنه « محاولة إنهاء أزمة أمنية معينة عن طريق فتح الحوار مع المتسببين في الحادث أو الداعمين لهم تفادياً لتدهور الوضع الأمني أو اللجوء لاستخدام القوة» (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٨٧-٨٨).

ونظراً لبروز دور القائد الأمني في عملية التفاوض لإنهاء الأزمة الأمنية، فإن هناك جملة من الخصائص الواجب توفرها في القائد الأمني المفاوض والتي من أهمها: (عثمان، ١٩٩٨م، ص ٦).

١ - القدرة على تصور المشاكل.

٢ - القدرة على تحليل المواقف، ورصد المعلومات وتحليلها.

٣ - القدرة على الحكم على الأمور، واتخاذ القرار وحسن التصرف.

٤ - الاتزان النفسي، والنضج العاطفي، واستقرار المشاعر.

٥ - قوة التحمل، ونضج الشخصية.

٦ - المعرفة بالنواحي النفسية والسلوكية.

كما أضاف الشهراني أن القائد الأمني يجب أن يكون متحدثاً ومستمعاً جيداً، ويتحلى بالصبر والمثابرة والعقلانية (الشهراني، ١٤٢٦هـ، ص ٩٢).

وهذه الطريقة غير التقليدية تعتبر أكثر شمولية من الطريقة التقليدية، وذلك لتعاملها مع مختلف الأزمات الأمنية، سواءً كانت مدبرة أو غير مدبرة (كالأزمات الطبيعية)، في حين أن الطريقة التقليدية تهتم تقريباً بنوع خاص من الأزمات التي من فعل الإنسان، كالإرهاب واختطاف الطائرات وما إلى ذلك.

## عاشراً: الأسلوب العلمي لقيادة وإدارة الأزمات الأمنية

على الرغم من أنه لا يوجد موقفان متطابقان في الأزمة الأمنية بحيث يمكن من خلالها وضع نموذج صالح للتطبيق، إلا أن هذا لا يحول دون استنباط منهج عام يعتمد على الأسلوب والطريقة العملية في التفكير والأداء الناجح في ظروف الكوارث والأزمات.

والتعامل الناجح مع الكوارث والأزمات ليس عملية أمنية فحسب، ولكنها عملية سياسية واقتصادية واجتماعية بنفس القدر، فهي عملية تستهدف تحقيق الأمن الوطني بمفهومه الشامل، فالقائد الأمني من خلال تشخيصه السليم للموقف الأزموي، والعلاقة بينه وبين القوى الصانعة للأزمة أو الضالعة في التخطيط لها وفق منهجية علمية سليمة وإجراءات محددة ومبسطة، وخطة محددة الأبعاد لا تخضع للعشوائية أو سياسة رد الفعل أمام الفعل.

ويعتمد الأسلوب العلمي على قيادة الأزمة وإدارتها على محاور رئيسية تتمثل في الآتي:

١- التخطيط للأزمات: ويعنى به رسم سيناريو متكامل للأزمات من خلال اتخاذ إجراءات وقائية تعمل على منع مسيبتها والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية (البريدي، ١٩٩٩ م، ص ٤١)، وذلك من خلال التصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك (الخصيري، ٢٠٠٣ م، ص ٢٤٤). وتبرز أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات في أنه يزيد من فاعلية فريق الأزمة في منع أو تقليل وقوعها، وضمان الاستعداد الأمثل لها (زيدان، ٢٠٠٣ م، ص ١٢). كما أنه يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل معها، وتوفير الجهد والاحتياجات المادية والبشرية

اللازمة للتغلب على الأزمة (الخصيري، ٢٠٠٣ م، ص ٢٤٤). وعلى القائد أن يحرص على توفر خصائص عامة في عملية التخطيط، ومن أهمها أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع، وأن تتميز بالعلمية، وأن يكون مفهوماً وبسيطاً، ويتلاءم مع جميع المستويات، ويتميز بالشمول، وقابلية التنفيذ، ويتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية (البوريني، ١٩٩٦ م، ص ١١٠-١١٢).

٢- **التنظيم للأزمات:** ويقصد به التنسيق وتوحيد الجهود المختلفة المبذولة لإدارة وقيادة الأزمة، بتحديد الجهات والأشخاص والمسئوليات، والاتصال الرابط بين كل جهة ومسئول، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ (عليه، ٢٠٠٠ م، ص ٢٢). والتنظيم السليم لإدارة الأزمة يتطلب معرفة وإمكانيات الجهات والمسئولين عن قيادة الأزمة والظروف البيئية المحيطة بها، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، والمهام المرتبطة بكل مسئول، والجهات المساندة ودورها، وتحديد خطوط السلطة والمسئولية، ونطاق التدخل والهدف منه (التميمي، ١٤١٨ هـ، ص ٦٩).

٣- **التوجيه في الأزمات:** ويقصد به ترشيد قائد المهمة لخطوات المساعدين العاملين معه في قيادة الأزمة، والتي ترتبط بالمسئوليات الملقاة على عواتقهم، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع بقية العاملين والجهات المساندة • وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد المهمة بالقيام بعمل معين أو الامتناع عنه، أو تعديله، وأن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه (الخصيري، ٢٠٠٣ م، ص ٣٥) •

٤- **متابعة (الرقابة):** ويعني ذلك إشراف قائد المهمة على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل مسئول بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم (رمضان، ٢٠٠٣ م، ص ٢٧)، ومتابعة تقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها. وتعتبر المتابعة والرقابة على سير العمل في قيادة وإدارة الأزمة ركناً أساسياً لنجاح القيادة؛ لأنها تساعد القائد في مساندة فريق الأزمة، من حيث إيضاح تنفيذ

بعض جوانب الخطة في حال غموضها، أو تبرير عمل معين أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة وحسن توظيفها، أو إدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الجهات المساندة • ولكي تحقق الرقابة أهدافها، فإن على القائد الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أولاً بأول، وتهيئة الجو الملائم للجهات المعنية بالتنفيذ، وتحقيق التآلف والتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف على أكمل وجه (الخضيري، د. ت، ص ٤٠).

٥- القيادة: وتعني قدرة قائد المهمة على التأثير في المرؤوسين والعاملين معه في مواجهة الأزمة، لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والحفاظ على تماسك المجموعة، لضمان سير الجهات المعنية في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (عليه، ٢٠٠٣ م، ص ٩٧). وهنا يتطلب حسن اختيار القائد بحيث يتمتع بخصائص وسماة شخصية وموضوعية مكتسبة.

٦- اتخاذ القرار في الأزمات: من خصائص الأزمات الأمنية التي سبق التنويه عنها أنها تمثل اعتداء على الممتلكات العامة والخاصة، وتحدياً لسلطات الدولة، علاوة على خسائرها البشرية المتمثلة في حدوث الإصابات والوفيات، وضيق الوقت المفترض فيه اتخاذ القرار. كل ذلك يشكل توتراً نفسياً عالياً للأجهزة الأمنية على وجه العموم، وعلى القائد الأمني متخذ القرار بصفة خاصة. ويُقصد باتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (البدر، ١٤٢٢ هـ، ص ١١٢). ويواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الجهات المعنية، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة، والمتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة؛ لأنه عادة ما



يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية، فقد يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير، وتفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة (الحويطي، ١٩٩٦ م، ص ٣). وعلى هذا الأساس فإن من المهم عند التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات الأمنية أن يتلقى القائد الأمني خاصة، والعاملون بالأجهزة الأمنية الميدانيون عامة، على التدريب اللازم على كيفية التعامل مع التوترات النفسية، وذلك حتى يكون لديه القدرة على التصرف بشكل سليم واتخاذ القرار بفعالية، حتى لا يكون التوتر النفسي مؤثراً على جودة التفكير، واتخاذ القرار بفعالية. كما أن على صناع القرار أن يتفهموا الضغوط التي تسببها الأزمة كضيق الوقت، أو تعرض المصالح الحيوية للخطر، وأنهم يعانون من مستويات توتر نفسي مرتفعة بشدة، تبدأ في السلب على جودة عملية اتخاذ القرار لديهم، وأنه بدون الاستعداد المناسب، فإن ذلك قد يتسبب بردود فعل سيئة تنطوي على اتخاذ قرارات خاطئة (توفيق، ٢٠٠٢ م، ص ١١٨-١٢٧). كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة، وفي ظل حدود الإمكانيات المتاحة، ويسهل إبلاغها لجميع المستويات، وتتسم بالبساطة والوضوح، ويمكن تنفيذها دون عوائق، وتسهل متابعتها، ويتم إصدارها في الموقف المناسب الذي يتزامن مع موقف الأزمة (الخضيري، د. ت، ص ٣٨).

ولأجل تلافي العشوائية والفجائية أثناء قيادة الأزمة، فإن إدارة الأزمات تحتاج لكم من المعلومات الضرورية من العناصر البشرية والآلية والتجهيزات الفنية، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات، والعمل على تجميعها وتخزينها وتحليلها، وتصنيفها وتوزيعها والاستفادة منها في التعامل الفعال مع الأزمة. ومن شأن هذه المعلومات والبيانات أن تتيح الفرصة للاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت، وضمان اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتنسيق وترشيد ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت والخطر، والضغط النفسي الذي تسبب به الأزمة الأمنية (بوليني، ١٩٨١ م، ص ٢٩) ومن المهم أن تكون هذه المعلومات والبيانات محدثة باستمرار ومصنفة تصنيفاً جيداً يسهل التعامل معها.



وهناك بعض العوامل المؤثرة على ضابط الأمن عند اتخاذ قراره، وهي: (عبدالله، ١٩٨٦م، ص ٣٨٢-٣٨٤).

١ - شخصية ضابط الأمن واتجاهاته وميوله وخصائصه وسماته الشخصية (عاطفي - مزاجي - عصبي - مندفع).

٢ - الوقت: ويتمثل ذلك بضيق الوقت المقرر في حدود اتخاذ قرار عاجل دون الانتظار للحصول على المعلومات اللازمة.

٣ - الخبرة المتوفرة لدى القائد الأمني وإلمامه بمهام عمله.

٤ - ضغوط داخلية وخارجية متمثلة بضغوط الرؤساء الأعلى والرأي العام أو منظمات غير رسمية.

٥ - معاونون للقائد الأمني بميولهم وثقافتهم واتجاهاتهم.

٦ - المستوى الوظيفي لمتخذ القرار حيث أن هناك تناسب طردي بين أهمية القرار الأمني وبين مستوى متخذ القرار.

٧ - أثر الأشخاص الذين يمسه القرار وبواعثهم ورغباتهم وردود أفعالهم.

٨ - بيئة القرار وتأثيرها على الرشد في القرارات كصعوبة التنبؤ، وصعوبة التحكم في عوامل التغيير وسرعته في المجتمع.

## ٢ . ١ . ٣ القياس

صدق الله القائل سبحانه وتعالى: ﴿لِيَعْلَمَ أَنْ قَدْ أَبْلَغُوا رَسُولَاتِ رَبِّهِمْ وَأَحَاطَ بِمَا لَدَيْهِمْ وَأَخْصَى كُلَّ شَيْءٍ عَدَدًا﴾ سورة الجن آية (٢٨)، وقوله سبحانه: ﴿الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا﴾ سورة الملك آية (٣)، وقوله ﷺ في الحديث الذي رواه أبو هريرة رضي الله عنه: «اجتنبوا السبع الموبقات...» الحديث. فالآيات والأحاديث التي تنص على العدد كثيرة في القرآن والسنة المطهرة. فلغة الأرقام هي اللغة التي لا تقبل التأويل والتشكيك، فهي روح العلم الذي من خلالها تجرى المقارنات الفردية والجماعية والتي هي أساس القياس. وعندما يتعرض الكتاب

والمفكرون للقياس النفسي، فإنهم يستشهدون بالعبارة الشهيرة لثورنديك (Thorndike) "أن كل شيء موجود، موجود بمقدار، وكل موجود بمقدار يمكن قياسه"، للاستدلال بها على أن كافة الظواهر تصلح لأن تكون موضوعاً للقياس، وصار هذا القول أساساً لكل الدراسات المعنية بالقياس. وقد سبق القرآن الكريم لتلك الحقيقة منذ ما يزيد عن ألف واربعمائة عام مضت، وتمثل ذلك في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ﴾ سورة الحجر آية (٢١)، وقوله سبحانه: ﴿وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا﴾ سورة الفرقان آية (٢)، وقوله سبحانه: ﴿وَكُلُّ شَيْءٍ عِنْدَهُ بِمِقْدَارٍ﴾ سورة الرعد آية (٨). فهذه آيات كريمات تدل دلالة صريحة لا لبس فيها على أن كل الأشياء مخلوقة بقدر معلوم وموزون.

ويعد القياس الموضوعي مطلباً ضرورياً للباحثين والدارسين والمهتمين في هذا المجال، ذلك القياس الذي لا تعتمد درجات الاختبار فيه على عينة الأفراد المختبرين التي يوازن على أساسها، أو على عينة المفردات التي يتكون منها الاختبار، فلا تكون قدرة أو سمة معينة محكومة بعينة الأفراد أو بعينة المفردات (الوليلى، ٢٠٠١ م، ص ٣٤).

وظاهرة القيادة بشكل عام، والقيادة الأمنية بشكل خاص، من الظواهر المهمة التي يجب أن تخضع لقياس موضوعي دقيق يمكن من خلاله الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها. ويسلط الباحث الضوء على القياس من عدة أوجه تشمل لمحة موجزة عن القياس، ومفهومه وأنواعه وأهميته، وشروطه، ومستوياته، وطبيعته، وأساسه العامة، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، ومجالاته، وأدواته، وخطوات بناء المقاييس، والخصائص العامة لأدوات القياس. ثم يتناول الباحث القياس الموضوعي متطرقاً من خلاله للقياس وفق النظرية التقليدية والنظرية الحديثة ممثلة في نظرية السمات الكامنة أو الاستجابة للمفردة مختتماً الباحث القياس في المجال العسكري.

## أولاً: مفهوم القياس

يرد القياس في المصطلح اللغوي بعدة تعريفات، منها: قاس، قايس، اقتاس، تقايس، قيس، وجميع هذه التعريفات تعني تقدير الأشياء، وردها الى نظائرها، وهو يعني قياس الشيء على غيره وبه وإليه، بمعنى قدره على مثاله (أنيس وآخرون، ١٩٧٢ م، ص ٧٦٦). والقياسات النفسية هي طرق تسعى لفهم ومعرفة شخصية الفرد، أو معرفة الإنسان لبعض الجوانب من

شخصيته وسلوكه وقدراته العقلية، وذلك من خلال الدلالات الكمية المعبرة عنها، بالإضافة إلى التحليل الكيفي لنتائج الاختبار (عباس، ١٩٩٦م، ص ٧). وقد عرّف القياس بتعريفات متعددة، منها: أنه «العملية التي يتم من خلالها التعبير عن الخصائص المختلفة للأشياء، أو الحوادث، أو الظواهر، أو الأشخاص بقيم كمية تحدد بناءً على قواعد، وشروط محددة» (الصمادي والدرابيع، ٢٠٠٤م، ص ١٥). وعرّفه (عبدالخالق، ٢٠٠٧م، ص ٣٧) بأنه «عملية تحديد قيم رقمية لأشياء أو موضوعات تبعاً لقواعد معينة متفق عليها». وعرّف بأنه «عملية يتوجه من يقوم بها إلى تعيين دليل عددي أو كمي للأشياء تقديراً كمياً للشيء الذي يتفحصه»<sup>٥</sup> فبالقياس تحدد كمية الخاصية التي نقيسها في شيء ما» (عريفج، مصلح، ١٩٩٩م، ص ١٤).

وعرّف بأنه «عملية يقصد بها تحديد أرقام لأشياء أو أحداث وفقاً لقوانين» (ملحم، ٢٠٠٠م، ص ٢٦). وعرّف بأنه «عملية تعتمد على جمع المعلومات من أجل تقدير الأشياء تقديراً كمياً، واستخدام معايير معينة في هذا التقدير كاستخدام الغرام للأوزان، والسنتيمتر للأبعاد» (الزيود، عليان، ١٩٩٨م، ص ١٢). وعرّفه (الطيري، ١٤١٨هـ، ص ٥) بأنه «النشاط الذي نقوم به للتعرف على الصفات والخصائص المقاسة، بالإضافة إلى معنى إعطاء القيم الرقمية الدالة على مستوى الصفة، أو الخاصية، وحجمها، وقوتها وضعفها لدى الفرد». وعرّفه القحطاني بأنه «العملية أو العمليات الهادفة إلى تقرير، وتحديد نوع ودرجة شيء ما عن طريق تحديد أرقام معينة مرتبطة رمزياً بنوع ودرجة هذا الشيء» (القحطاني، ١٤٢٥هـ، ص ٢٢٠). وهذا تعريف أكثر شمولية لتناوله كافة أشكال المتغيرات.

وقد عرّف القياس إحصائياً بتعريفات، منها أنها «التقدير الكمي للأشياء والمستويات في إطار محدد ومعين من المقاييس المتعارف عليها، انطلاقاً من الفكرة القائلة أن كل ما يوجد يوجد بمقدار، وهذا المقدار يمكن قياسه» (ابوحويج وآخرون، ٢٠٠٢م، ص ١٦)، وعرّف تبعاً لذلك بأنه «تلك العملية أو العمليات التي نحصل بها على تقديرات كمية دقيقة للأشياء، بما يؤدي إلى ضبط التعامل مع الناس في حياتنا اليومية» (ربيع، ١٩٩٤م، ص ١٥). وعرّف كذلك بأنه «تقدير كمية الشيء باستخدام وحدة من نفس النوع، فالمتري يستخدم لقياس الأطوال، والجرام لقياس الكتلة وهكذا.» (الهويدي، ٢٠٠٤م، ص ٢٣).

والقياسات النفسية هي طرق تسعى الى فهم ومعرفة شخصية الفرد أو معرفة الإنسان لبعض الجوانب من شخصيته، وسلوكه وقدراته العقلية، وذلك من خلال الدلالات الكمية المعتبرة، بالإضافة للتحليل الكيفي لنتائج الاختبار (عباس، ١٩٩٦، م، ص ٧)٠

ومن خلال ما تم التطرق إليه من تعريفات القياس يستطيع الباحث الخلوص إلى نتيجة أن القياس ما هو إلا طريقة للتعرف على الخصائص والصفات المقاسة لدى القائد الأمني الميداني، ثم إعطاء قيم رقمية تبين مستوى تلك الخاصية أو الصفة، وفق قواعد وقوانين معينة، لمعرفة الجوانب الايجابية والسلبية في شخصية الفرد، من خلال التفسير الدقيق لمدلولاتها وصولاً للأهداف المرجوة.

ومن هنا يتضح أن السمة البارزة في القياس النفسي هي التحديد الكمي للخاصية المقاسة، وهذا التحديد الكمي له أهداف تتمثل في الآتي: (علام، ٢٠٠٦، م، ص ٢١)٠

١- مرونة الوصف: ويكون ذلك من خلال تطبيق إجراءات القياس التي بواسطتها يمكن التمييز بين الأفراد، ووصف الفروق الفردية.

٢- تيسير عملية التفسير: ويكون ذلك من خلال ترتيب الأفراد بالنسبة للمتغير موضع القياس، فمن خلالها يمكن اشتقاق تفسيرات استناداً إلى الوضع أو الأداء النسبي لهؤلاء الأفراد في مقابل معيار معين، وهذه الفقرة لا تكتفي بتحديد ووصف الفروق الفردية.

٣- تحديد أنماط السلوك: فمن خلال مرونة الوصف الواردة في الفقرة (١) يمكن تحديد، وقياس الفروق الفردية في أنماط سلوكية مختلفة تجعل الربط بين هذه الأنماط بطريقة مفيدة.

٤- اختزال البيانات: تحديد ميزان القياس ووحدته تسمح باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية التي تلخص كميات كبيرة من البيانات.

٥- التعرف على القوانين التي تحكم سلوك الإنسان، فقياس الظواهر النفسية تمكن من التعرف على العلاقة بين هذه الظواهر بعضها ببعض، فمثلاً هل هناك علاقة بين سمات الشخصية والنجاح في الدراسة، فدراسة هذه العلاقة والوصول لقانون يحكمها لا بد من توفر مقياس دقيق لسمات الشخصية وآخر للتحصيل الدراسي (ربيع، ١٩٩٤، م، ص ١٩)٠

وينطلق علماء القياس النفس من مسلمات، أهمها أن النشاط النفسي يمكن تحديده وقياسه كميًا، والتنبؤ بمراحله ونتائجه، وأن الاستجابة خاصة الفرد، وهي تختلف من شخص إلى آخر، وبناءً على ذلك فإن دراسة النشاط النفسي تتم عن طريق وضع نموذج (أو نماذج) له على صورة أسئلة أو ألغاز أو مشكلات تطرح على عينة من الأفراد، وتحدد الاستجابات التي يقدمها كل فرد من أفراد تلك العينة مستوى هذا النشاط عنده، وترتيبه بين أقرانه (عامود، ٢٠٠١ م، ص ٤٤٤).

## ثانياً: أنواع القياس

ينقسم القياس إلى نوعين هما:

١ - قياس مباشر: وهذا النوع يقيس الخاصية أو الصفة نفسها، ومثال ذلك قياس طول البناء، أو طول الإنسان بالمتر، ووزن شيء ما بالكيلوغرام.. (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣٢)، وهذا يتم في قياس العلوم الطبيعية.

٢ - قياس غير مباشر: وهذا النوع لا يقيس الخاصية أو الصفة نفسها بطريقة مباشرة كما هو في النوع الأول، وإنما يقيس الآثار المترتبة عليها لأجل الوصول إلى كمية تلك الخاصية أو الصفة (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣٣). فالخاصية أو الصفة المقاسة في هذا النوع تؤثر أو تتأثر بالقياس المستخدم، ثم يتم إصدار الحكم في ضوء حجم الأثر الذي أثرت به، أو تأثرت به الوسيلة المستخدمة (كراجه، ١٩٩٧ م، ص ٩٩). والقياس في علم النفس يكون لجانبين هما الاستجابات والقياس هنا مباشر على مستوى المشاهدة، والجانب الآخر السمات وهذا قياس غير مباشر على مستوى الاستنتاج (الأنصاري، ٢٠٠٠ م، ص ٣٢).

## ثالثاً: أهمية القياس النفسي

تتلخص أهمية القياس النفسي في النقاط التالية:

١ - أنه أداة للحصول على عينة من سلوك الفرد في موقف معين؛ لذلك يكون حجم البيانات عن هذا السلوك في أسلوب منظم وصولاً لإمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل.

٢- إمداد المفحوص بمعطيات قد لا يكون واعياً بها، أو غير قادر على التعبير عنها، ومنها التحريفات المبهمة في التفكير، والتصور. فالبيانات الكمية والنوعية تحدد درجة الفرد ومستواه العقلي بالنسبة للمجموعة التي ينتمي إليها، كما أنها تلقي الضوء على معنى هذه الدرجة التي حصل عليها المفحوص في الاختبار، ثم أنها تزداد تبعاً لذلك إمكانية تحديد ظروف التنبؤ الذي يستخرج من تطبيق الاختبار. ومن شأن هذه البيانات أن تسمح للفاحص بتحديد الإطار المرجعي للمفحوص، ومعرفة قدراته وحاجاته وأهدافه (عباس، ١٩٩٦، م، ص ١٧-١٨). فالاختبار النفسي في النهاية ما هو إلا أداة أساسية من أدوات التشخيص النفسي. كما تتضح أهمية القياس بأن أساليب القياس في أحسن حالاتها يمكن أن تزودنا بمعلومات عن بعض العوامل التي لها صلة بصنع القرارات (ثورندايك و هيجن، ١٩٨٩، م، ص ٢٨٩).

## رابعاً: أهداف القياس

التحديد الكمي للخصائص والصفات المراد قياسها في العلوم الإنسانية والسلوكية وخاصة النفسية سمة من سمات التقدم العلمي، ولكنه ليس الهدف وإنما هو وسيلة للوصول عن طريقه إلى عدد من الأهداف تتلخص في الآتي:

١- المسح: ويقصد به حصر الإمكانيات والمعلومات النفسية والعقلية لمجموعة الأفراد في مراحل عمرية مختلفة، لأجل التخطيط للبرامج التدريبية والتعليمية والتشخيصية، ومن ثم العلاجية (ملحم، ٢٠٠٠، م، ص ٣٥).

٢- التصنيف: ويقصد به تحديد الفرد في وضع دون آخر من أجل التخصص في علم من العلوم، أو التدريب في برنامج دون آخر، أو وظيفة، وهو بمثابة تحديد أحد الاختبارات الأكثر مناسبة للفرد، وتصنيفه للقيام بوظيفة معينة ومحددة. ويندرج تحت هذه العملية أنواع، منها:  
أ- وضع الفرد في المكان المناسب تبعاً لقدراته ومهاراته واستعداداته، فيصنف الأفراد في أماكن وبرامج وتخصصات مناسبة عن طريق استخدام الاختبارات والمقاييس لتحديد مكان الفرد.

ب- الغرلة: وهي عمليات القياس البسيطة لتحديد الأفراد المتوفرة لديهم بعض الخصائص أو الحاجات، وهذه الغرلة غالباً ما تكون في بداية التصنيف.

ج- التأهيل: وهذه تكون من أجل تحديد ما إذا كان الفرد تتوفر لديه الأهلية والشروط المطلوبة للقيام بمهمة أو إنجاز عمل ما، وهذا يتم من خلال استخدام القياس الذي يجب أن يحدد له مستوى يتم بموجبه الحكم على الفرد وتصنيفه، كاختبار قيادة السيارة مثلاً، فإما أن يصنف على أنه مناسب أو غير مناسب.

د- الاختيار: المقاييس المستخدمة من أجل الاختيار يفترض أن يترتب عليها وعلى نتائجها قبول الشخص أو رفضه في جامعة أو مكان ما، أو وظيفة تقدم لها أو برنامج تدريبي رشح له، والحكم بقرارات الاختيار بكونها صادقة وسليمة يتوقف على مدى توافق نتيجة الاختبار، والتي اتخذت على ضوءها القرارات والمهارات والقدرات، والاتجاهات البارزة على أرض الواقع المتمثلة بسلوك وتصرفات الفرد، عندما يعطى الفرصة في الالتحاق بالبرنامج المرشح له أو الجامعة، وهذه القرارات تنبؤية بما سيكون عليه وضع الفرد في مرحلة لاحقة (المستقبل)، على ضوء المعلومات المتوفرة في المرحلة السابقة (الطريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢١-٢٣).

٣- التشخيص: يعد التشخيص هدفاً أساسياً من أهداف عملية القياس، ويتمحور حول تحديد جوانب القوة والضعف لدى الشخص المفحوص في استعداداته وقدراته وإمكانياته وسماته النفسية، وذلك من خلال تحليل نموذج القدرات، والاستعدادات، وتحليل الجوانب المزاجية والانفعالية (الأنصاري، ٢٠٠٠ م، ص ٤٠). وفي الغالب تكون الاختبارات التشخيصية كثيرة البنود لأجل أن تقيس أهدافاً محددة وواضحة، لا لبس فيها ولا شك. فاختبارات الذكاء - مثلاً - مهمتها التشخيصية تتمثل في اكتشاف حالات التخلف العقلي، وهذا الهدف ليس هدفاً بذاته، ولكنه يقود إلى هدف آخر يتمثل في الهدف اللاحق (الطريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٤-٢٥).

٤- العلاج: بعد حصر وتحديد نواحي القصور أو الضعف لدى الشخص المفحوص، وبعد تكوين فكرة كاملة عن قدراته واستعداداته تأتي مرحلة العلاج، لتعزيز جوانب القوة



والتغلب على نقاط الضعف، وإجراء التعديلات اللازمة على سلوكيات الشخص وإكسابه مهارات جديدة (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣٦).

٥- تقييم البرامج: من خلال المقاييس والاختبارات النفسية، يمكن تقييم البرامج التعليمية والتربوية والاجتماعية والتدريبية \* فالاختبار يفيد في معرفة مدى ما اكتسبه المتدربون من خصائص تنظيمية وقيادية من هذا البرنامج، وهذا التقييم من شأنه إبراز الايجابيات والسلبيات، والتي بناءً عليها يمكن التغيير فيها بما يخدم الأهداف التي وجدت من أجلها، مع الأخذ في الاعتبار ما يترتب عليها من فوائد وتكاليف.

٦- تطوير النظريات: القياس النفسي والعقلي يسهم في تطوير النظريات والتحقق منها، فأدوات القياس استطاعت أن تقف على حقيقة النظريات التي تناولت الذكاء والقدرات العقلية ونظريات الشخصية، الأمر الذي عزز بعض النظريات وأثبتها أو أثبت عكس ما قالت به بعض النظريات، وهذا بحد ذاته تطوير لنظريات أخرى (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٧-٢٩).

٧- الكشف عن الفروق النفسية والعقلية: وهذه الفروق توجد غالباً في الآتي: (كاظم، ١٩٨٨ م، ص ١٩).

أ- الفروق بين الأفراد، وذلك بهدف:

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لمستوى أداء أقرانه، أو الجماعة التي ينتمي إليها أو بالنسبة لمستوى من هم في فئته العمرية نفسها.

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لمستوى الجماعات الأخرى التي لا ينتمي إليها الفرد.

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لأداء أي فرد من الجماعة التي ينتمي إليها.

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لمحك أو مستوى معين من الأداء، كأن يقدر أداء الفرد بالنسبة للمستوى المطلوب للقبول في الكليات العسكرية مثلاً.

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لمستوى أدائه السابق.

- تقدير مستوى أداء الفرد مع ذاته وإمكاناتها لمعرفة نقاط القوة والضعف.

- تقدير مستوى أداء الفرد بالنسبة لمستوى طموحه - أي بالنسبة للمستوى الذي يأمل بتحقيقه والوصول إليه.

- تقدير مقدار النمو لصفة سلوكية معينة عبر فترة زمنية محددة \*

ب- الفروق بين المهن: من المعلوم أن لكل مهنة أو وظيفة أو تخصص معين متطلبات لا بد من توفرها، سواء كان ذلك بالنسبة للقدرات أو الاستعدادات أو المهارات أو خصائص الشخصية، وقياس الفروق بين المهن هو ما يحقق تلك المتطلبات المطلوبة لكل مهنة، والتأكد من وجودها عند الأشخاص المتقدمين في مراحل لاحقة.

ج- الفروق بين الجماعات: لكل جماعة قدرات معينة وخصائص تختص بها، فالذكور يختلفون عن الإناث، والإداريون يختلفون عن المهنيين أو الميدانيين وهكذا.. وقياس هذه الفروق بين الجماعات يحقق المعرفة بخصائص النمو، والوقوف على الأسباب الكامنة وراء مثل هذه الفروق، الأمر الذي يسهم في تعديل الخطط الخاصة بالتعليم والتربية وبرامج التدريب حسب ظروف كل جماعة ومستواها في الخاصية أو الخصائص المقاسة.

ويذهب (الطيريري) إلى ما هو أبعد من تلك الأهداف المباشرة للاختبارات والمقاييس النفسية والعقلية التي يمكن أن تتحقق في أي مجتمع، سواء كان رأسمالياً أو اشتراكياً أو إسلامياً، ولكن المجتمع الإسلامي ولخصوصيته المعروفة يجب أن ترقى تلك الأهداف إلى ما هو أسمى من التصنيف والتشخيص وإبراز الفروق لمجرد الإبراز فقط إلى غاية كبيرة تتناول معظم مجالات الحياة المختلفة، ألا وهي سيادة العدل على مستوى الفرد من خلال استثمار هذه الأدوات في مساعدة الفرد على فهم ذاته، والاستبصار بنقاط ضعفها وقوتها، ومعرفة ما يفعله وفق قدراته واستعداداته ورغباته، وهذا من شأنه اختيار المهن الملائمة له، واختيار التخصص الملائم \* أما بالنسبة لسيادة العدل على مستوى المجتمع، فهو هدف شامل تتحقق من خلاله العدالة من ناحية اختيار الموظف وفق الكفاءة والقدرة التي لا يمكن التوصل إليها إلا من خلال القياس لأجل قرابة أو صداقة، كما أن استخدام الاختيار والتصنيف في الجامعات والمعاهد العليا يسهم في تحقيق العدل على المستوى الاجتماعي، فلا يختار إلا من توافرت لديه شروط الاختيار التي تحقق احتياجات المجتمع من جميع التخصصات، ووفق الخصائص النفسية والعقلية من قدرات وميول ورغبات واتجاهات (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٠-٣٢).

## خامساً: شروط القياس

هناك عدد من الشروط الموضوعية الواجب إتباعها من قبل مصمم الاختبار، وذلك لتطبيق الاختبار الذي يهدف من خلاله الحصول على معلومات هامة عن شخصية المفحوص، وإمكاناتها، وقدراتها. والاعتبارات الواجب مراعاتها أثناء تطبيق الاختبار هي: (عباس، ١٩٩٦، ص ٣٨).

- ١ - المعرفة التامة بطبيعة كل اختبار، ومدى ملاءمته لقياس الخاصية أو السمة المراد قياسها.
- ٢ - التأي في اختيار الاختبار المناسب، ومدى توافقه مع الظاهرة المراد دراستها وقياسها، من حيث أن بعض الاختبارات لا تسمح إلا بإجابات معينة (نعم-لا) مثل الاستبانة، وأخرى تفسح المجال للمفحوص أن يظهر الكثير مما لديه كالاختبارات الاسقاطية.

## سادساً: مستويات القياس

تُصنف مستويات القياس في أربعة مستويات، هي :

- ١ - المستوى الاسمي: يعتبر هذا النوع من أبسط مستويات القياس؛ وذلك لأن التصنيف فيه مقتصر على تصنيف الأفراد أو الخصائص والصفات إلى فئات من أجل التمييز بينها فقط. فالقياس في هذا النوع يتناول فروقاً كيفية أو نوعية، والأرقام المستخدمة في هذا التصنيف إنما تكون لتحديد الفئات وتكراراتها التي ينتمي إليها الأفراد أو الخصائص أو الأشياء، دون أن تكون لها دلالة في اختلاف النوعية أو الصفة، وبالتالي لا تستخدم أي من العمليات الحسابية على هذه الأعداد سوى العد (تحديد عدد الأفراد الذين ينتمون لفئة معينة) ومثال ذلك تصنيف الجنس إلى ذكر وأنثى، أو مستوى التعليم إلى ابتدائي - متوسط - ثانوي، فيعطى للذكر رقم واحد، وللأنثى رقم اثنين، وهكذا ٠٠٠ وهذا التحديد لبيان أن جميع الأفراد الذين ينتمون لفئة أو قسم معين يمتلكون خاصية مشتركة لا يمتلكها من لا ينتمون لهذا القسم أو الفئة، وهذا الميزان الاسمي محدود الفائدة في علم النفس والتربية؛ لاعتماده على تصنيفات عريضة دون أي تحديد مقدار كمي، وهو الشيء المهم في القياس (علام، ٢٠٠٤، ص ٢٨) ويضيف (الطيريري) أن الأرقام المعطاة لهذه التصنيفات من الممكن تغييرها دون

أن يعد ذلك مخالفة لأي قواعد أو أسس، أو أن تغييرها يعد تغييراً في الأشياء أو الأفراد الحاملين لهذه الأرقام (الطيريري، ١٩٩٧، ص: ٨٤).

٢- المستوى الرتبي: يأتي هذا النوع في المرتبة الثانية من حيث المستوى، ويعتمد على ترتيب الأفراد في سمة أو خاصية معينة من الأكبر إلى الأصغر. وتدل الأعداد الناتجة على الوضع النسبي للأفراد في هذه السمة، فهي أرقام تدل على الترتيب لهذه السمات أو الصفات أو الخصائص، ولا تدل على مقدار مطلق للسمة لدى الفرد في المجموعة، ويشاع استخدام هذا المستوى في قياس الظاهر النفسية والتربوية نظراً لصعوبة تحقق تساوي المسافات، وعدم توافر الصفر المطلق في كثير من تلك الظواهر (علام، ٢٠٠٤، ص: ٢٨).

٣- المستوى الفئوي: يعتبر هذا النوع أعلى من مستوى من المستويين السابقين، لامتلاكه خاصية الفواصل والمسافات المتساوية والمقدار، ولما يمتاز به من إمكانية إجراء العمليات الحسابية لإيجاد الفروق. كما أنه في هذا النوع من المستوى القياسي لا يعتبر الصفر حقيقياً (افتراضي)، بمعنى أن الصفر له قيمة كباقي القيم ولا يدل على غياب الصفة أو انعدامها (النبهان، ٢٠٠٤، ص: ٢٩-٣٠) ويهتم علماء القياس بالحصول على ميزان فترتي في الاختبارات النفسية والتربوية؛ لأنه بالإمكان تحويل الدرجات تحويللاً خطياً، أي تحويلها من ميزان إلى ميزان آخر وحداته مختلفة، كما هو الحال عند تحويل درجات الحرارة المئوية تحويللاً خطياً إلى درجات فهرنهايتية أو العكس، وهذا ما يعني أن درجات الاختبار أو المقاييس المختلفة يمكن وصفها على ميزان مشترك، وبالتالي يمكن إجراء مقارنة مباشرة لأداء الأفراد على مقاييس مختلفة (علام، ٢٠٠٤، ص: ٣٠).

٤- المستوى النسبي: يعتبر هذا المستوى من أدق المستويات وأعلاها وذلك لتمييزه بخصائص المستويات الثلاثة السابقة، وهي المقدار - تساوي المسافات - وجود الصفر المطلق الحقيقي، والذي يمثل انعدام السمة أو الخاصية المقاسة. ويمكن في هذا النوع إجراء جميع العمليات الحسابية. ومن أمثله هذا النوع الدخل - الوزن - الطول...، ومعظم الخصائص الفيزيائية للأفراد مستوى قياسها نسبي إلا استخدامه في القياس النفسي نادراً لعدم توافر الصفر المطلق يناظر حقيقة انعدام الظاهرة أو الخاصية المقاسة. وعلى هذا الأساس فإن مستوى قياس

السمات والخصائص النفسية والعقلية والتربوية يكون عادة فترياً او رتبياً(علام، ٢٠٠٤، ص:٢٩).

٥- وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة بمستويات القياس من قبل الباحث إنما هي لتحقيق أهداف أهمها: (حافظ، ١٤٢٥، ص:٢١)

أ- المساعدة في تحديد الاختبار والتحليل الإحصائي الملائم للموضوع تحت الدراسة والطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج وقرارات أكثر فعالية.

ب- المساعدة في الحصول على معلومات صحيحة.

ج- المساعدة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

### سابعاً: طبيعة القياس النفسي

تختلف طبيعة القياس في العلوم السلوكية والنفسية خصوصاً عنها في العلوم الطبيعية من أوجه متعددة، يلخصها الباحث في النقاط التالية:

١- الخصائص الطبيعية يمكن ملاحظتها مباشرة بالحواس كالطول والوزن والمساحة، في حين أن الخصائص النفسية والعقلية عبارة عن مفاهيم مجردة لا يمكن إدراكها مباشرة بالحواس، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ما يدل عليها من سلوكيات كالاتزان الانفعالي مثلاً (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣٠).

٢- القياس النفسي والعقلي نسبي ليس مطلقاً كما هو الحال بالنسبة للعلوم الطبيعية، وهذا يعني أن هناك متصلاً من السلوك يمكن أن يحدد موضع الفرد بالنسبة لإقرانه على هذا المتصل عن طريق عملية القياس (علام، ٢٠٠٦ م، ص ٢٢) فالتعبير عن طول شخص ما أنه (١٧٠) فإن لهذا الطول معنى دون اللجوء لإجراء مقارنة، أو الرجوع لمعيار معين، بينما الدرجة (٦٠) في اختبار الذكاء مثلاً لا تعني شيئاً ما لم يتم التعرف على متوسط علامات المجموعة التي معه (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣١).

٣- القياس الطبيعي يمكن إجراؤه بطرق مباشرة، وذلك لكونه مقنناً ومتفقاً عليه، وكذا بالنسبة للظواهر والمواقف، فهي معرفة تعريفاً واضحاً، ووجودها ملموس في كثير من الأحيان، بينما القياس النفسي والعقلي فإجراؤه يكون بطرق غير مباشرة، ويتميز بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم الوضوح مما يجعل قياسها أمراً صعباً ومعقداً؛ فالذكاء مثلاً لا يمكن قياسه مباشرة، وإنما يستدل عليه من أداء وسلوك الفرد، وإجابته على مجموعة من المثيرات (النبهان، ٢٠٠٤م، ص ٢٣).

٤- أدوات القياس في العلوم الطبيعية تتصف بدرجة عالية من الدقة والإحكام والضبط، الأمر الذي يجعل منها أكثر ثباتاً ومصداقية في نتائجها، وهذا بخلاف أدوات القياس النفسي والعقلي الأقل ثباتاً (ملحم، ٢٠٠٠م، ص ٣١) وهذا ما يجعل أدوات القياس الطبيعي لا يرقى إليها الشك في أنها تقيس ما وضعت لقياسه، فأداة قياس الطول لا تقيس إلا هذه الخاصية وهي الطول، بينما في القياس النفسي فأدواته على أقرب حال أنه لم يتم التأكد إلى أي حد تقيس الخاصية أو الصفة التي صممت لقياسها.

٥- القياس في العلوم الطبيعية يتعامل مع وحدات معيارية متفق عليها مثل الكيلومتر، والكيلوجرام وغيرهما، أما القياس المستخدم وفق النظرية التقليدية للقياس فإنه يفتقر إلى مثل هذه الوحدات، فليس هناك وحدة لقياس الاتزان الانفعالي مثلاً (علام، ٢٠٠٤م، ص ٢٣).

٦- في القياس النفسي والعقلي يوجد خطأ معين، أو أخطاء، وهذا يتطلب الكشف عن هذا الخطأ بالطرق، والمعالجة الإحصائية، ثم تفسر عند تحليل النتائج، وهذا ما لا يوجد بشكل كبير في القياس الطبيعي (عبدالهادي، ٢٠٠١، ص ٢٤).

٧- القياس النفسي غير تام، وهذا يعني من الصعوبة حصر جميع السلوكيات التي تدل على سمة معينة، مما يجعل الاتفاق حول تلك السلوكيات أيضاً أمراً مشكوكاً فيه، وحتى لو تم حصرها فإنه من الصعوبة تناولها وقياسها لدى شخص معين، والتي بناءً عليها يتم قياس السمة لديه. وعلى هذا الأساس يكون قياس الخصائص النفسية، والعقلية عن طريق اختيار عينة من الأسئلة لقياس السمات الدالة عليها، وتقديم عينة من المثيرات، أو المهام عند قياس سمة أخرى (الصهادي، الدرايع، ٢٠٠٤م، ص ٢٢).

## ثامناً: الأسس العامة للقياس النفسي

يعتمد القياس النفسي على مجموعة من الأسس التي تبنى عليها فكرة القياس، وتتلخص هذه الأسس في الآتي: (عبد، ٢٠٠٣ م، ص ١٥).

١- أن كل ما يوجد يوجد بمقدار، وما يوجد بمقدار يمكن قياسه، وهذا يعني أن كل شيء موجود على وجه الأرض يوجد بكمٍّ معين، وطالما أن له وجود بكمية معينة، فإن بالإمكان قياسه.

٢- أن الأفراد مختلفون في مقدار ما يملكون من صفات وخصائص، وهذا الاختلاف مرده إلى الدرجة لا إلى النوع. فالقدرة العامة، والقدرة العددية، والقدرة المكانية في التنظيم المعرفي مثلاً، والاتزان الانفعالي، أو الميل الاجتماعي، والميل للسيطرة كل هذه صفات توجد عند الأفراد بغض النظر عن مستواهم الاجتماعي، أو الثقافي أو.. ولكن الأفراد مختلفون فيما بينهم في مقدار ما يملكون من كل صفة من هذه الصفات.

٣- عينة سلوك الفرد في أي موقف اختياري تدل على سلوكه في مواقف متشابهة أو مماثلة، فالعينة يجب أن تكون ممثلة لكل تمثيلاً حقيقياً، فالطعام الجديد لكي نختبره من كونه جيداً أو لا نكتفي منه بالتذوق.

٤- الدرجة الخام الحاصل عليها الفرد في اختبار ما لا تعبر عن شيء ولا يمكن استخلاص أي شيء منها، ولكي يكون لها دلالة فإنه لا بد من ردها إلى نوع من المعيار المقابل لها.

ويقصد بالمعايير “الدرجات المتوسطة أو النموذجية للمفحوصين في مجموعة محددة” (عبد الخالق، ٢٠٠٧ م، ص ١١٦). كما عُرِّفت بأنها “الدرجة المتوسطة عند مجموعة أفراد معينة” (عباس، ١٩٩٦ م، ص ٢٦). وعُرِّفت بأنها “مجموعة من الدرجات التي تشتق بطرق إحصائية معينة من الدرجات الخام، بحيث تأخذ في الاعتبار توزيع الدرجات الخام التي تم الحصول عليها نتيجة تطبيق الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع معين من الأفراد” (علام، ٢٠٠٦ م، ص ٧٤). وهذا هو التعريف الأدق للمعايير، ومن خلال هذه التعريفات يتبين أن المعايير يتم اشتقاقها من خلال الآتي:



- الجماعة المرجعية (المعيارية)، حيث يعتمد تفسير الدرجة التي يحصل عليها الفرد بالمقارنة مع متوسط أداء المجموعة التي ينتمي إليها ذلك الشخص.

- محكية المرجع: حيث يعتمد في تفسير الدرجة التي يحصل عليها الفرد بالاعتماد على محك أداء متوقع، والذي يتحدد بناءً على مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات المتوقعة من الفرد امتلاكها. وفي هذا النوع يتم التعرف على ما يعرفه وما لا يعرفه من معلومات أو مهارات بصرف النظر عن أداء المجموعة التي ينتمي إليها (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٣١٥).

وهذه المعايير من عيوب نظرية القياس التقليدية التي تحول دون إمكانية تعميمها، وهذا ما حاولت النظرية الحديثة تلافيه، والذي يظهر بجلاء في هذه الدراسة.

وقد جاء في تقرير جمعية علم النفس الأمريكية ضرورة توفر ثلاثة شروط أساسية في الجماعة المرجعية المعيارية لتكون مناسبة للمعايير، وهي: (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٣١٨).

أ- الحداثة: من المعلوم أن خصائص المجموعة تتغير من وقت لآخر تبعاً لمتغيرات بيئية، أو ثقافية أو اجتماعية أو.. الخ، وهو ما يستوجب أن تكون المعايير مواكبة لهذه التغيرات، وأن توثق تواريخ نشر أداة القياس في كل طبقة، وأهمية هذا الشرط تبرز في ضوء المتغيرات السريعة والمتشابكة على خصائص المهن، والوظائف وأساليب تقييمها أو وهو ما يشير إلى ضرورة تقنين المقاييس عموماً بين وقت وآخر في المجتمع الواحد بهدف تحديث جداول المعايير.

ب- المواءمة: وهذا يعني أن تكون خصائص الجماعة المرجعية موائمة لخصائص الفئة المستهدفة في تطبيق أداة القياس، وفي حالة استخدام أداة القياس لأكثر من غرض فينبغي أن تستمد معاييرها من أكثر من جماعة مرجعية.

ج- التمثيل: ويعني اختيار أفراد الجماعة المرجعية بصورة تضمن التمثيل الجيد للمجتمع المستهدف.

## تاسعاً: العوامل المؤثرة في القياس

يسعى الباحث أياً كان مجال بحثه عند استخدامه عملية القياس إلى أن يكون دقيقاً في إجراء عمليات القياس، إلا أن هناك أخطاء قد تحدث من دقة القياس، بعضها يرجع للباحث نفسه وبعضها خارج عن إرادته، وهذه الأخطاء يكون مصدرها من الآتي:

١- الخطأ في الأداة أو الوسيلة المستعملة في القياس: فاستخدام أداة قياس غير دقيقة في قياس شيء ما من الأخطاء التي تؤثر على عملية القياس، ويتضح ذلك فيما لو أعيد القياس مرة أخرى على نفس الشيء المقاس بأداة دقيقة كما هو الحال في استخدام اليد في قياس طول ما أو وزنه. فالأداة المستخدمة هي اليد التي تختلف من شخص لآخر طبقاً لتفاوت الأشخاص من حيث الطول والضخامة، مما يترتب عليه عدم الدقة في القياس (الزيود، عليان، ١٩٩٨ م، ص ٢١). وفي بعض المجالات يكون الاختبار الموضوعي أكثر دقة من الاختبار المقالي الذي تتدخل فيه أهواء الباحث • هناك فرق بين اختبار موضوعي يصممه فاحص مدرب، وآخر يصممه فاحص لا يدري عن القياس شيئاً (أبو لبده، ١٩٩٦ م، ص ١٤).

٢- الخطأ الناجم عن عدم ثبات الخاصية المقاسة: سبق الحديث عن أن الخاصية، أو الصفة المقاسة في علم النفس غير ثابتة ومتقلبة وذلك لتأثرها بمتغيرات متعددة • فالشخص الذي يقاس أدائه هو في كل ساعة له شأن، كما أن العوامل البيئية لها تأثيرها في ذلك، كدرجة الحرارة والتهوية والإضاءة (أبو لبده، ١٩٩٦ م، ص ١٤-١٥). ولهذا السبب يعتمد الباحثون دائماً إلى تكرار القياس مرات عدة وفي ظروف مدروسة، والاعتماد على متوسط القياسات تحاشياً للوقوع في أخطاء الاستنتاج من حالة واحدة (عريفج، ومصالح، ١٩٩٩ م، ص ١٦).

٣- الخطأ الإنساني: والذي قد يكون ناجماً عن النقص في الخبرة والتدريب في مجال القياس، فتصميم الاختبارات والمقاييس تتطلب تدريباً خاصاً وخبرة كافية وإلماماً بتفاصيل محتوى الخاصية أو الظاهرة المقاسة، وأي نقص في أي ناحية من هذه النواحي لدى الشخص القائم بالاختبار، سوف يؤدي لحدوث خلل فيه، وبالتالي يترتب عليه القصور في التمييز بين الأفراد، وإبراز ما بينهم من فروق (الزيود، عليان، ١٩٩٨ م، ص ٢٢). وبالإضافة إلى ذلك قد تكون عدم دقة الملاحظة التي تختلف من شخص لآخر سبباً في ذلك (عبد الهادي، ٢٠٠١ م، ص ٢٣)، هذا بالنسبة للفاحص.

أما مصادر الخطأ في القياس والتي ترجع للمفحوص، فتكمن في النقاط التالية: (حبيب، ١٩٩٦ م، ص ٣١٧).

أ- مستوى الفرد في سمة عامة معينة يؤثر على أدائه لعدد من المقاييس.

ب - مدى فهم تعليقات المقياس وطريقة أدائه.

ج - دافعية الفرد للإجابة عن المقياس.

د - التزييف والكذب، والخداع من قبل الفرد المفحوص.

هـ - تعوّد الفرد على أداء نوع معين من الاختبارات والمقاييس.

و - الاضطرابات العقلية البسيطة، مثل اضطراب الذاكرة والانتباه.

ز - دور عامل الصدفة والتخمين في اختيار الإجابة الصحيحة.

## عاشراً: مجالات القياس

تتعدد المجالات التي يتناولها القياس، والتي من أهمها:

١ - قياس الشخصية: نالت الشخصية اهتماماً بالغاً في الدراسات النفسية خصوصاً، وذلك خلال السنوات الأخيرة، ولم تقتصر تلك الدراسات على المظاهر الخارجية للشخصية أي السلوك الظاهر، وإنما تعدى ذلك للمظاهر الداخلية من ناحية مكوناتها، وأبعادها الأساسية، واتجاهاتها، وقيمها، ودوافعها، وتطوراتها، والتي يكون للمحددات البيئية والوراثية دور في تشكيلها وتأسيسها. ومرد ذلك يرجع للوصول إلى الهدف الأساسي المتمثل في محاولة التنبؤ بالسلوك الإنساني في مختلف المواقف والأوقات (الانصاري، ٢٠٠٠ م، ص ٢٩).

والشخصية في اللغة مشتقة من كلمة (ش خ ص)، والشخص: كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص (بن منظور، د.ت، ٧/٤٥). وفي المعجم الوسيط ورد أن الشخصية هي صفات تميز الشخص عن غيره، فيقال فلان لا شخصية له - أي ليس فيه ما يميزه من الصفات الخاصة \* ويقال فلان ذو شخصية قوية - أي ذو صفات متميزة، وإرادة وكيان مستقل (مجمع اللغة العربية، ١، ١٤٠٦ / ٤٧٥). والشخصية اصطلاحٌ يكتنفه الكثير من الغموض، على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته، فقد وجد البورت ما يزيد على خمسين تعريفاً للشخصية في ميادين الدين والقانون والاجتماع وعلم النفس (جلال، ١٩٨٥، م، ص ١٥٩). وهذا يعني عدم وجود اتفاق عام بين واضعي

نظريات الشخصية حول الاستخدام الصحيح لهذا المصطلح، والذي يرجع في الأساس إلى واضع النظرية والمدرسة التي يأخذ منها واضع التعريف (الطريي، ١٤١٨ هـ، ص ٤٤). وقد عرّفت الشخصية بتعريفات، منها ما أورده عبد الخالق بأنها "نمط سلوكي مركب ثابت ودائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً، والتي تضم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والنزوع أو الإرادة، وتركيب الجسم، والوظائف الفيزيولوجية، والتي تحدد طريقة الفرد والخاصية في الاستجابة، وأسلوبه الفريد في التوافق للبيئة" (عبد الخالق، ٢٠٠٧ م، ص ٦٤). وعرّفها ملحم «بأنها ما يسمح لنا بالتنبؤ بما سيفعله شخصٌ ما في موقفٍ ما» (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٣٠٢). وعرّفها كاتل نقلاً عن الأنصاري بأنها «مجموعة السمات المترابطة التي تسمح لنا بالتنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقفٍ ما» (الأنصاري، ٢٠٠٠ م، ص ٣٠). وهذا التعريف مناسب لدراسة الباحث، فمعرفة الخصائص القيادية في القائد الأمني وقياسها هي ما يسمح لنا بالتنبؤ بما سيفعله القائد الأمني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية. وعرّفها ربيع بأنها «جملة من الصفات والخصائص الاجتماعية والخلقية والمزاجية التي تميز الفرد عن غيره». ومن أمثلة الخصائص الاجتماعية القدرة على ضبط النفس، أزم الشهوات، الميل للتسامح أو التعسف، الرغبة في السيطرة أو القناعة. ومن الخصائص الخلقية الأمانة والصدق. ومن الخصائص المزاجية الثبات الانفعالي. ومن الخصائص السيكولوجية الانطواء والانبساط والاكْتئاب (ربيع، ١٩٩٤ م، ص ٦١). كما أن مفهوم الشخصية يشمل دوافع الفرد وعواطفه وميوله واهتماماته ومعتقداته، والتي يمكن من خلالها أن تسمح له بالتنبؤ بما سيفعله فرد ما في موقف ما (الزيود، عليان، ١٩٩٨ م، ص ٦٢). والباحث ينظر للشخصية بأنها مجموعة من الخصائص، والسمات التي يمتلكها القائد الأمني في تعامله مع الأزمات الأمنية، والتي يتميز بها عن غيره، ومن خلالها يمكن التنبؤ بما سيفعله في مواقف الأزمات الأمنية أثناء حدوثها.

وقد دار جدل بين الباحثين والدارسين لمجال الشخصية هل هي مجموعة حالات أم سمات، فهناك من يرى أنها مجموعة سمات ثابتة ومستقرة، يتكرر ملاحظتها على الفرد في مواقف

متعددة، وهناك من يرى بأنها مجموعة حالات تركز على الأوضاع التي يكون عليها الشخص في مواقف وظروف يمر بها • فهي حالات مؤقتة نسبياً وليست ثابتة ودائمة مع الفرد، وهذا القياس للشخصية يمكن الباحثين والمهتمين من فهم شخصية الفرد وتوجيهه الوجهة الصحيحة وتحسين مستواه العلمي والعملية (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ٤٠٦-٤٠٧) •

٢- القدرات العقلية: وهي تلك القدرة المهيمنة على جميع أنواع النشاط العقلي، كالتفكير والاستدلال، والتدريب على العمل، والتصرف في المواقف، وسرعة البديهة، وبعد النظر، والذكاء • وهي قدرة تتجلى فيها القدرة على التعلم أكثر من الغير، والسرعة في الفهم والقدرة على التبصر بعواقب الأفعال، وإدراك ما بين الأشياء من اتفاق واختلاف (ربيع، ١٩٩٤ م، ص ١٧). وتصنف الاختبارات التي تقيس الذكاء إلى اختبارات فردية واختبارات جمعية تطبق على مجموعة كبيرة أو صغيرة، والتي تم استخدامها في الحرب العالمية الأولى لقبول الجنود أو رفضهم، وتصنيفهم حسب المهارات التي سيقدمونها، وتحديد المهام التي تصلح لكل جندي، وتحديد الطلبة المناسبين للدراسة في مدرسة الضباط (غانم، ١٩٩٧ م، ص ١٧-١٨).

٣- القدرات والاستعدادات: ويقصد بالقدرة كل ما يستطيع الفرد تأديته في اللحظة الحاضرة من أعمال ذهنية، أو حركية، سواءً كان ذلك نتيجة تدريب وهو الغالب أو دون تدريب • أما الاستعداد، فهو القدرة الكامنة للفرد على التعلم بسرعة وسهولة في مجال معين، وهو يشير إلى ما يستطيع الفرد تأديته في المستقبل، متى ما توفرت لديه فرص التدريب والتعليم • ومثال ذلك لو كان هناك شخص حاد البصر وذو ذكاء مرتفع، ويتميز بثقة بالنفس واتزان انفعالي ولياقة بدنية، وذو مؤهلات أخرى تؤهله لأن يكون طياراً حربياً، ولكن هذا الشخص لم يلتحق بأحد المعاهد المتخصصة لتعليم الطيران، فهذا الاستعداد الموجود لديه لن يتحول إلى قدرة فعلية، لأنه لم يتوج بعوامل التدريب والتعليم (ربيع، ١٩٩٤ م، ص ١٨). وعلى هذا فإن الهدف من اختبار الاستعدادات هو التنبؤ بما يمكن أن يتعلمه الفرد في المستقبل، والتي تقيس ما لديه من مهارات متصلة بموضوع معين (الزيود، عليان، ١٩٩٨ م، ص ٦١). كما يهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمتلك الفرد في الوقت الحاضر من قدرات، ومهارات فردية تؤهله لتعلم جديد، أو تؤهله للانتقال لمرحلة تعلم أخرى (غانم، ١٩٩٨ م، ص ٢٢).

## حادي عشر: أدوات القياس

الظواهر الطبيعية والفيزيائية لها مقاييس معروفة ومحددة بشكل دقيق كما تم الإشارة إليه، فالتر - مثلاً - أداة لقياس المسافة، والكيلوغرام والطن لقياس الأوزان وهكذا...، وقد توصل العلماء المتخصصون في مجال العلوم الإنسانية والنفسية بشكل خاص إلى مقاييس يتم عن طريقها قياس السلوك الإنساني، والذي يشكل منظومة متكاملة من المعارف والانفعالات والمهارات، والخصائص الشخصية والعقلية • ومما لا شك فيه أن هذه المنظومة المتكاملة تتطلب أدوات قياس تتلاءم وتتوافق مع خصائص وطبيعة كل مجال من هذه المجالات • وقبل التطرق لأدوات القياس النفسي فإنه ينبغي إلقاء الضوء على مفهوم المقاييس وأهمية الإلمام بها.

### ١ - تعريف المقياس

يُعرف المقياس بأنه «مجموعة من الأسئلة تهدف لقياس قدرة الفرد في مجال معين أو تهدف إلى تحديد خصائصه» (ربيع، ١٩٩٤م، ص ٢٤). ويرى الباحث أنه من الأفضل تسميتها بنود أو عناصر بدلاً من الأسئلة. وعرفه (الطريحي، ١٤١٨هـ، ص ٦٥) بأنه «أسلوب يمكن عن طريقه معرفة مستوى القدرة، أو الخاصية المقاسة». وعرفه بأنه «مجموعة من البنود أو الأسئلة أو المواقف التي تمثل القدرة أو السمة أو الخاصية المطلوب قياسها» (عبدالرحمن، ١٩٩٧م، ص ١٩١). وعرفه القحطاني بأنه «الأداة التي تحتوي على مجموعة مختلفة من التعريفات الإجرائية لمتغير واحد، أو هي مجموعة من التصنيفات للمتغير (القحطاني، ١٤٢٥هـ، ص ٢٤٤).

ويتداخل مفهوم المقاييس كثيراً مع مفهوم الاختبارات في كثير من كتابات الباحثين والمتخصصين في مجال القياس النفسي والعقلي، إلا أن هذا التداخل لا يعني أن هذين المصطلحين مترادفان تماماً. فكلمة قياس أكثر عمومية، لأنها تستخدم في كل ميادين علم النفس، وفي مجالات متعددة عندما نريد الحصول على أوصاف كمية رقمية عن الظاهرة موضع القياس وفق قواعد محددة. وتستخدم عملية القياس اختبارات أو مقاييس في تحديد القيم الكمية، ويمكن القول أن جميع الاختبارات مقاييس ولكن ليست كل المقاييس اختبارات (مراد وسليمان، ٢٠٠٢، ص ٣٥٠).



## ٢ - أهمية الإلمام بالمقاييس النفسية

إنّ كل مشتغل في مهنة ما عليه أن يلم بالمقاييس، وذلك لأجل: (ربيع، ١٩٩٤، م، ص ١٢١ - ١٢٢).

١ - معرفة أداة القياس المناسبة، ومعرفة مجال استخدامها وكيفية الاستخدام، والقدرة على تقييمها والمفاضلة بينها وبين غيرها، ومعرفة كيفية المحافظة عليها وصيانتها.

٢ - قد لا يكون من الضرورة معرفة تصميم الأداة، فالطبيب - مثلاً - يستخدم أدوات تحقق له الهدف، ولكنه لا يعرف كيف صممت، ولكن يجب عليه المعرفة المحددة بوظيفة كل أداة، والفاحص في مجال القياس النفسي ليس بالضرورة أن يقوم بتصميم الاختبارات النفسية، ولكن يجب أن يكون عارفاً بهذه الاختبارات ووظيفتها وصلاحياتها لقياس وظيفة معينة في مستوى عمري معين.

٣ - معرفة وحدة العمل - أي نوع العمل الذي يقوم به من البداية للنهاية، ففحص المريض وتشخيص المرض ووصف العلاج وحدة عمل للطبيب، وإجراء الاختبارات النفسية وحدة عمل للأخصائي النفسي، والذي يجب أن يكون مدرباً على الاختبار وفهم طريقة إجرائه وتصحيحه وتفسير نتائجه.

٤ - المشتغل بمهنة يستخدم أدوات نتائجها ثابتة ودقيقة في قياسها، والمطلوب في أدوات القياس النفسي أن تكون على قدر ممكن من الثبات والدقة والصدق والموضوعية.

٥ - المشتغل بمهنة يستطيع أن يحدد مدى تأكده من النتائج التي يصل إليها، فالطبيب قبل العملية يحدد نسبة خطورة العملية، والمدة التي يقضيها المريض في مرحلة النقاهة • وبالنسبة للفاحص ومجري الاختبار تكون تنبؤاته عن سلوك أحد الأفراد بعد إجراءات الاختبارات النفسية عليه متسمة بقدر من المرونة واحتمال الخطأ في الحكم لتعاملها مع الإنسان الذي يتميز بالتغير من وقت لآخر.

وفي ما يلي مجالات استخدام أدوات القياس:



## أدوات القياس في المجال المعرفي

### أولاً: الاختبارات

تُعرف الاختبارات بتعريفات متعددة، يذكر منها الباحث ما يلي:

أنها «أداة تساعد على جمع البيانات، وإجراء منظم لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس رقمي أو نظام للفئات، وهو قياس موضوعي مقنن لعينة من السلوك في ظل ظروف مضبوطة، وطريقة منظمة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر» (عبدالحالق، ٢٠٠٧م، ص ٤٢).

وتُعرف كذلك بأنه «مجموعة أسئلة ينبغي حلها، ونتيجة لإجابات الفرد على مثل هذه السلسلة من الأسئلة نحصل على مقياس لخاصية من خصائص ذلك الفرد» (وليم، وايرفن، ٢٠٠٣م، ص ١٨). وعُرفت كذلك بأنه «مجموعة من المثيرات (أسئلة شفوية أو كتابية أو صور أو رسوم) أعدت لتقيس بطريقة كمية أو كيفية سلوكاً ما» (الصمادي والدرابيع، ٢٠٠٤م، ص ٣٧). وعُرفه (عبدالرحمن، ١٩٩٧م، ص ١٩٢) بأنه «مجموعة من الأسئلة أو البنود لكل منها إجابة واحدة صحيحة فقط»<sup>٥</sup> وعُرف كذلك بأنه «مجموعة من الأسئلة المقننة والمراد الإجابة عليها مما يؤدي إلى عملية قياس متمثلة في قيمة رقمية لصفة أو خاصية أخضعت للقياس» (الطريري، ١٤١٨هـ، ص ٥).

ومن خلال هذه التعريفات يستطيع الباحث التوصل إلى أن الاختبارات في مجال القياس هي أداة لقياس عينة من السلوك الإنساني عن طريق مجموعة من الأسئلة المقننة المتصلة بالسلوك المقاس وفق إجراء منظم. وهذه التعريفات تشير إلى نقاط وعناصر أساسية يجب أن تتضمنها الاختبارات، وهي: (علام، ٢٠٠٦م، ص ٣٠-٣١).

أ- أن الاختبار إجراء منظم: ويعني ذلك أن له خطوات معينة متتابعة، وكل خطوة لها مجموعة من القوانين المحددة والواضحة في عملية البناء، والتطبيق، والتصحيح، وتقدير الدرجات، وتعليماته، وظروف إجرائه زماناً ومكاناً، والتي يجب عند التطبيق أن تكون متماثلة لجميع الأفراد المطبق عليهم الاختبار.

ب- عينة السلوك: المفردات والمهام المشتمل عليها الاختبار ينبغي أن تعكس السلوك الذي يمكن الاستدلال منه على السمة المراد قياسه. وهذا يتطلب أن تكون عينة مفرداته ممثلة لجميع مكونات السمة أو الخاصية. فمجموعة الأسئلة أو العبارات التي توجه لشخص تتناول بعض جوانب من شخصيته كالانطواء أو القلق، فهذه المجموعة من الأسئلة تمثل عينة من سلوك الشخص في مواقف معينة نحكم على هذا الشخص بأنه ميال للانطواء أو القلق من خلال إجابته على هذه الأسئلة.

ج- التقنين: ويعني ذلك أن تكون طريقة الاختبار، ومواده، وتعليقاته، وزمن إجابته، وطريقة التصحيح، وتسجيل الدرجات موحدة لجميع الأفراد ومحددة بدقة، وهذا من شأنه إتاحة الإمكانية لعقد المقارنات بين درجات الأفراد المطبق عليهم الاختبار.

د- الميزان العددي: ويعني ذلك أن وصف السلوك المراد قياسه عن طريق الاختبار يمكن قياسه كميًا. فاختبارات الذكاء- مثلاً - والجوانب المعرفية تستخدم موازين عددية تحدد مكان الفرد بين أقرانه في الخاصية المقاسة، وذلك من خلال تحديد نسبة عدد الأفراد الذين يتفوق عليهم الفرد في هذه الخاصية.

هـ- الموضوعية: وتعني أن لا يتأثر تطبيق الاختبار، وتفسير نتائجه بالأحكام الذاتية للمختبر. وهذا العنصر مرتبط بدرجة وثيقة بعملية التقنين، فالفرد الذي يطبق عليه الاختبار ينبغي ألا تختلف الدرجة التي يحصل عليها باختلاف شخصية القائم بعملية التصحيح. وعلى الرغم من صعوبة ذلك في الممارسات الفعلية ذلك أن الاختبار الذي يستخدم في بنائه إجراءات موضوعية منظمة، وتحدد فيه الميزان العددي (الكمي) الذي يستند إليه في تفسير الدرجات يؤدي إلى تقليل تأثير المتغيرات الشخصية والموقفية إلى أقل حد ممكن مما يسمح بمقارنة الفرد بأقرانه أو بمحك محدد.

### تصنيف الاختبارات

الاختبارات النفسية هدفها تفسير وتوضيح سلوك الإنسان وشخصيته، فمنها ما خصص لقياس قدراته العقلية، ومنها للكشف عن الجوانب المختلفة في شخصيته (عباس، ١٩٩٦، م، ص ٩).

وتصنف الاختبارات حسب استخداماتها إلى تصنيفات متعددة، وهي: (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٥٢-٥٤).

**التصنيف الأول:** من حيث تصحيح ووضع علامات الاختبار، وينقسم إلى قسمين:

- ١ - اختبارات موضوعية: عندما يكون الاختبار موضوعياً، فإن العلامات المعطاة للسؤال أو الاختبار تكون موضوعية، وهذا مرتبط بخصائص وقواعد يعبر عنها الاختبار الموضوعي.
- ٢ - اختبارات مقالیه: وهذه تتدخل فيها ذاتية الفاحص أو المصحح عند إعطاء العلامة، فإذا صحح اثنان أو أكثر لمقالة واحدة فإنهم سيختلفون في وضع العلامة، بل إن المصحح نفسه قد يعطي علامتين مختلفتين في مناسبتين مختلفتين، وهذا النوع كذلك مرتبط بخصائص وقواعد ومزايا يعبر عنها الاختبار المقالي.

**التصنيف الثاني:** من حيث الجهة المعنية بالتطوير والإدارة، فتنقسم إلى:

- ١ - اختبارات (رسمية): وهذه تعد من قبل فريق من المختصين في الاختبارات، وتحت إشراف جهات رسمية، ولصالح مؤسسات بحثية أو أكاديمية أو حكومية وتكون بطرق مقننة، وتخضع لمعايير مشددة قبل نشرها، ولها تعليمات محددة لأغراض التطبيق والتصحيح وتفسير نتائج الأداء. وهذه الاختبارات تكون إما على هيئة اختبارات تحصيلية يندرج تحتها اختبارات تشخيصية - بطارية اختبارات مسحية)، وإما أن تكون على شكل اختبارات للقدرة ومثالها مقاييس الذكاء، وإما أن تكون على شكل اختبارات للاستعداد، والهدف منها قياس مدى قدرة الشخص على القيام بعمل مستقبلي.
- ٢ - اختبارات غير رسمية: وهذه تعد من قبل الشخص الفاحص، ويشاع استخدامها من قبل المعلمين في مجال التربية والتعليم، وهذه يصعب الاعتماد عليها، أو تعميمها لتقويم البرامج أو اتخاذ قرارات.

**التصنيف الثالث:** من حيث أسلوب إدارة الاختبار، وتنقسم إلى:

- ١ - اختبارات فردية: وهذا الاختيار مصمم لكي يطبق على فرد واحد في جلسة اختبار خاصة، وهذه شائعة في الفحوص العيادية.

٢ - اختبارات جمعية: وهذه الاختبارات مصممة لإجرائها على مجموعة كبيرة من الناس في الوقت نفسه، وهي شائعة الاستخدام نظير ما توفره من وقت وجهد وتكاليف.

التصنيف الرابع: من حيث الاهتمام المعطى للغة في عملية الاختبار، وينقسم إلى:

١ - اختبارات لفظية: وهذه تعطى أهمية لملاحظة استجابات المفحوصين اللغوية، مثل التشابه والاختلاف بين المفاهيم، وتعريف كلمات، وكتابة إجابات الأسئلة.

٢ - اختبارات أدائية (مهارات عملية): وهذه تصمم لمشاهدة الاستجابات غير اللفظية، مثل أداء مهمة معينة أو تجميع وتفكيك آلة معينة، ومثلها النشاطات الرياضية والنفسحركية.

التصنيف الخامس: من حيث الوقت، وينقسم إلى:

١ - اختبارات سرعة: يتركز الاختبار فيها على سرعة الإجابة وضبطها أكثر من التركيز على المحتوى والمعرفة خلال أداء المهمة في وقت محدد، ففي هذا النوع من الاختبار تكون سرعة الأداء هي السمة المراد قياسها.

٢ - اختبارات الدقة: وهذه تهدف لتقدير حدود القدرة أو العمق أو التوسع المعرفي في مجال موضوع معين وغالباً تعطى وقت أكبر للإجابة.

التصنيف السادس: من حيث طبيعة مجال القياس، وينقسم إلى:

١ - اختبارات الأداء الأقصى: ويكون هذا الاختبار لأجل تحديد حجم قدرات المفحوص من خلال ما يستطيع أن يعمل عند بذل أقصى جهد عنده للحصول على علامة ممكنة في الاختبار.

٢ - اختبارات الأداء الطبيعي: وتهدف لتقدير الاستجابات العادية والسلوكية الطبيعية وتحديد ما يمكن أن يقوم به الشخص بصورة تلقائية طبيعية تحت ظروف عادية، ومن خلالها يعبر المفحوص عن مشاعره الحقيقية واتجاهاته وميوله ورغباته وعاداته.

التصنيف السابع: من حيث تحديد فقرات الاستجابة لنوع القدرات العقلية، وتنقسم إلى:

١ - اختبارات تزويد أو استدعاء الاستجابة: وتهدف لاختبار الذاكرة، يقدم من خلالها المفحوص الإجابة من ذاكرته ويستدعي الاستجابة للسؤال.

٢ - اختبار الإجابة: وتقدم الإجابة الصحيحة لكل فقرة، وما على المفحوص إلا التحديد والاختيار من بين عدة بدائل معطاة، مثل: اختبارات الصح والخطأ، والمزاوجة، والاختيار من متعدد.

التصنيف الثامن: من حيث استخدام الاختبارات، وتنقسم إلى:

- ١ - اختبارات تحديد المستوى: تحدد من خلاله المهارات المطلوبة ومدى إتقانها.
- ٢ - اختبارات مرحلية أو بنائية: ويكون استخدامها للتقويم المرحلي.
- ٣ - اختبارات علاجية: لتحديد صعوبات تعلم معين بهدف العلاج.
- ٤ - اختبارات ختامية أو نهائية: تستخدم للتقويم الختامي، وهدفها الرئيس تحديد التحصيل في نهاية المقرر.

التصنيف التاسع: من حيث تفسير النتائج، وتنقسم إلى:

- ١ - اختبارات معيارية المرجع: وهذه الاختبارات تستند على تفسير الدرجات الحاصل عليها المفحوص مقارنة بدرجات المجموعة المحددة تحديداً جيداً في اختبار معين.
- ٢ - اختبارات محكية المرجع: تفسر درجات الاختبار في هذا النوع في ضوء أداء محكي مستقل.

ثانياً: أدوات القياس في المجال الانفعالي (الوجداني)

أدوات القياس في هذا المجال متعددة ومتنوعة تبعاً لتعدد وتنوع الخصائص والسمات النفسية والعقلية المراد قياسها، ومن أمثلتها: (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٣٦٤).

١ - مقاييس الاتجاهات: وهي مقاييس تحدد ما يعتقد، أو يشعره، أو يدركه الفرد عن نفسه ونحو الآخرين، أو نحو أنشطة معينة أو اتجاه أو واقع معين، ومن أمثلة هذا النوع مقياس أو سلم ليكرت.

٢ - قوائم الميول: وهي أدوات يطلب فيها من الفرد أن يبين ما يميل إليه من أنشطة ومالا يميل إليه، وهي إما أن يعبر عنها الفرد، أو تنعكس في سلوكه، أو يستدل عليها من مستوى أدائه على اختبارات معينة أو قياسها باستبيانات مقننة.

٣- قوائم الشخصية: وهذه تتألف من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي تصف خصائص الشخصية وسماتها، ويطلب من الشخص الإجابة عليها لمعرفة ما إذا كانت تنطبق عليه أم لا. وتتعدد الأساليب المستخدمة في قياس الشخصية، وهي:

- منها ما يبنى على أسس نظرية تتعلق بمحتوى الخاصية أو السمة المقاسة، ومن أمثلتها قائمة وودورث للبيانات الشخصية ( WPPS ) تقرير ذاتي للشخصية.

- ومنها ما يبنى على أسس امبريقية، ومن أمثلتها قائمة مينسيوتا للشخصية متعددة الأوجه ( MMPI ).

- مقاييس شخصية، كالأدوات الإسقاطية، والتي منها ما يركز على المحتوى ومنها ما يركز على الشكل، ومنها ما يركز على الشكل والمحتوى معاً.

- أساليب الملاحظة: والتي تعتمد على ملاحظة سلوك الأفراد، والتي تتميز بجمع البيانات على طبيعتها أو على غير طبيعتها، وفي ميادين حدوثها، وفي الأوقات التي ربما تقف المعايير الخلقية حائلاً دون دراستها باستخدام أدوات قياس أخرى كالاختبارات.

- أساليب المقابلة: والتي بموجبها يقوم مجري الاختبار بإعداد الأسئلة وطرحها على الشخص موضع البحث ومن ثم تسجيل الاستجابات، وتستخدم لفرز الأشخاص لمهام أو مهارات معينة في التشخيص المبدئي.

## ثاني عشر: خطوات بناء المقاييس

يتم بناء المقياس وفق خطوات محددة تتمثل في الآتي: (الطريري، ١٤١٨هـ، ص ١٥٢)

١- تحديد الموضوع المراد قياسه تحديداً دقيقاً.

٢- العمل على تعريف الموضوع الذي سيطور المقياس من أجله تعريفاً لغوياً واصطلاحياً.

٣- جمع الأدبيات السابقة والدراسات والبحوث في مجال الدراسة المحدد، وكذا الإطلاع على المقاييس السابقة ذات العلاقة بالموضوع للاستفادة منها وتلافي ضعفها، ومناقشة المختصين في الموضوع حول السمة أو الخاصية.

٤ - تحليل وتشريح السممة أو الخاصية من أجل تحديد أبعادها ومكوناتها، ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين السمات والخصائص الأخرى.

٥ - الشروع في كتابة فقرات الاختبار وفق مواصفات وخصائص معينة، ووفق قواعد وأسس واضحة ومن مصادر متعددة.

٦ - بعد الانتهاء من كتابة الفقرات وفق القواعد والأسس والشروط المشار إليها، يعرض مطور الاختبار الفقرات على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في المجال، مع مراعاة أن يكون العدد كافياً لضمان دقة التحكيم، ويكون دورهم تحديد مدى ملاءمة الفقرة لقياس السممة من عدمها، بالإضافة إلى الحكم على وضوح العبارة، ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه، وأي اقتراحات أخرى. وبعد انتهاء المحكمين من مهمتهم، يتم استبعاد الفقرات غير المناسبة واستبقاء المناسبة منها.

٧ - يتم تطبيق الفقرات المتبقية بعد عملية التحكيم على عينة استطلاعية من المجتمع الذي وضع الاختبار من أجله، على أن يكون العدد كافياً وممثلاً تمثيلاً جيداً للمجتمع المقصود.

٨ - تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى الوقوف على خصائص الفقرات بما يضمن الخروج باختبار ذي مواصفات جيدة بشكل عام، وإعطاء مبررات مقنعة حول كفاءة الاختبار وقيمه القياسية، وذلك من خلال الحذف، أو الاستبقاء، أو التعديل للفقرات، واستخراج معاملات الصدق، والثبات، وتحديد المكونات العامليه للخاصية المقاسة.

٩ - إجراء دراسة نهائية على عينة ممثلة للمجتمع الذي وضع الاختبار من أجله، وذلك بعد أن تشكلت الصورة النهائية للاختبار.

### قواعد وأسس كتابة فقرات الاختبار

تنوع فقرات الاختبار، فمنها ما يكون من نوع الاختيار من متعدد، ومنها فقرات المزاوجة، ومنها فقرات البديلين ( صواب وخطأ). ومن أشهر فقرات الاختبار هي التي تكون من النوع الاختيار من متعدد والتي يكثر استخدامها في القياس النفسي، وهي تتكون من متن أو مقدمة للفقرة وبدائل تتألف من إجابات صحيحة وموهات، والأصل في الفقرة الجيدة أن



ترتبط بتحقيق هدف معين يرمي إليه الاختبار عند قياسه، كما يجب أن ترتبط بقدرة او استعداد معين. ويراعى في كتابة هذه الفقرات عدد من الاعتبارات المهمة، وهي: (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٨٧).

- أ- استخدام لغة واضحة، وسهلة في متن الفقرة تراعي الاختصار والوضوح.
- ب- تجنب وجو الترابط اللفظي بين المتن والبدايل، كأن تتكرر كلمة في المتن وتتكرر في أحد البدايل، والتي تجعل الجواب مكشوفاً.
- ج- تجنب التداخل بين بدائل الفقرة.
- د- تجنب التفاوت في طول البدايل.
- هـ- تجنب وجود كلمات تفيد الجزم والإطلاق، أو التعميم والتخصيص، كاستخدام (دائماً - فقط - كل - جميع - إطلاقاً - حتماً...).
- و- تجنب المنبهات القواعدية والنحوية في المتن.
- ز- تجنب استخدام الكلمات الاحتمالية كاستخدام (ربما - بعض الأحيان - معظم الحالات - إلى حدّ ما).
- ح- تجنب التكرار للكلمة، أو العبارة في بدائل الفقرة.
- ط- تجنب أن تكون البدايل متباينة (غير متجانسة) •
- ي- تجنب استخدام البدايل، مثل (كل ماسبق - جميع ماذكر - لا شيء مما ذكر) •
- ك- تجنب الإسهاب في متن الفقرة.
- ل- تجنب صياغة النفي والنفي المركب في متن الفقرة.
- م- تجنب اعتماد إجابة فقرة على فقرة أخرى.
- ن- مراعاة اتساق المموهات مع متن الفقرة علمياً ومنطقياً.
- س- وجوب تناول كل فقرة نصاً مهماً أو فكرة جوهرية.

ع- مراعاة توزيع عدد الإجابات بالتساوي على البدائل.

ف- تجنب أن تتضمن الفقرة نصاً حرفياً منقولاً من الكتاب أو النص المقرر.

ص- مراعاة أن تكون الفقرات صحيحة من ناحية المحتوى.

ق- ضرورة مراجعة الاختبار قبل تطبيقه، من خلال مراجعة تعليقات الاختبار وعباراته من الناحية اللغوية والعلمية، قبل إخراجه بشكل نهائي.

### ثالث عشر: الخصائص العامة لأدوات القياس

يجب أن تتوفر بأدوات القياس خصائص معينة حتى يمكن الوثوق بها، والاعتماد عليها في قياس الخصائص الشخصية والعقلية والوجدانية، وهذه الخصائص تتمثل في الآتي:

#### ١- الثبات

وهو من الخصائص والصفات الرئيسية الواجب توفرها في المقياس قبل الشروع في تطبيقه (القحطاني، ١٤٢٥هـ، ص ٢٣٦). ويعني الاتساق، أو الاستقرار الذي تكون عليه الصفة، أو الخاصية المراد وصفها، وعند ربط المصطلح بالمقياس، فإنها تكون ثابتة عندما تعطي وصفاً حقيقياً، أو ثابتاً للصفة، أو الخاصية المقاسة (الطيريري، ١٤١٨هـ، ص ١٧٠-١٧١). وعُرف بأنه «اتساق الدرجات التي يحصل عليها الفرد في الاختبار أو المقياس، واتساق القياس يمكن الحكم عليه من خلال مفردات الاختبار، وزمن تطبيقه والقائمين بعملية الاختبار والمختبرين» (علام، ٢٠٠٦م، ص ٣٨). كما عُرف بأنه «الذي يعطي تقديرات ثابتة- أي أننا لو كررنا الإجراء في عملية القياس لحصلنا على نتائج متسقة من الفرد، فالفرد لا يتغير جوهرياً بتكرار إجراء القياس عليه» (الأنصاري، ٢٠٠٠م، ص ١١٤). ويعرفه (النبهان، ٢٠٠٤م، ص ٢٩) بأنه «درجة الاتساق أو التجانس بين نتائج مقياسين في تقدير صفة أو سلوك ما»، ويحدد تفاوت وثبات أداة القياس حسب المجال الذي تعمل به، فالمقياس المستخدم في قياس الخصائص الجسمانية تتمتع بثبات أفضل نسبياً من أدوات قياس الخصائص العقلية والوجدانية، وذلك للأسباب التالية:

١ - السمات أو الخصائص الجسمية تقاس مباشرة.

٢ - تتمتع أدوات القياس المستخدمة في القياس الجسمي بدقة كبيرة نسبياً.

٣ - تتمتع الخصائص أو السمات الجسمية بثبات نسبي على وجه العموم.

### العوامل المؤثرة في مقدار الثبات:

١ - خصائص المفحوصين: وهي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على ثبات الاختبار. فبعض الخصائص تتمتع بالاستقرار من وقت لآخر أو من اختبار لآخر، وهذا من شأنه أن يسهم في التباين الحقيقي المطلوب التعرف عليه، وتحديد بصورة كمية عند إجراء عملية القياس. فلو كان الاختبار مصمماً لقياس الثقة بالنفس عند أحد المفحوصين، فالأمر يتطلب معرفة التباين الحقيقي في هذه الصفة عند الفرد، والذي يخلو من عوامل تأثير الخطأ، وذلك عندما يكون الهدف من عملية القياس التعرف على الصفة أو الخاصية عند المفحوص، وكذا عندما يكون الهدف من الاختبار معرفة مستوى المعرفة الحقيقية عند المفحوص في مجال معرفي، فالهدف يكون هنا هو الوقوف على مستوى المعرفة الحقيقية، وليس المستوى المتأثر بأي مصدر من مصادر الخطأ، كما أن نوعية الصفة المقاسة من حيث كونها جامدة أو متغيرة تؤثر في عملية التباين. فالصفات الجامدة أو قليلة التغير يختلف تحديد تباين الفرد فيها عن تلك الصفة الديناميكية، فالقلق مثلاً يتغير مستواه حسب الوضع والحالة التي يمر بها المفحوص، كشخص يتقرب إجراء عملية ما، كما أن من العوامل ما يسهم في استقرار الدرجة، وهذه لا تعكس الوضع الراهن في الصفة، أو الخاصية المقاسة كالقدرة على تذكر الإجابات في الاختبارات القبليّة مثلاً، فهذه تسهم في رفع قيمة معامل الثبات لكن ليس بالضرورة أن يعكس التباين الحقيقي للصفة، أو القدرة المقاسة \* ومن العوامل المؤثرة على الثبات الحقيقي المرض وانخفاض الدافعية لدى المفحوص في المرة الثانية من إجراء الاختبار، كما أن المزاج يعتبر من العوامل المؤثرة على الثبات، والتي على الفاحص ملاحظتها والتخلص منها، وتقليل آثارها ما أمكن (الطريري، ١٤١٨ هـ، ص ١٨٦-١٨٧). ويضيف (النبهان) أن معامل ثبات الاختبار يزداد كلما زادت درجة تباين مجموعة المفحوصين، شريطة ضبط العوامل الأخرى

المؤثرة في ثبات الاختبار. فكلما كان أداء أفراد مجموعة المفحوصين متبايناً أكثر كلما زاد مقدار معامل ثبات الاختبار، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المنوي تعميم نتائج الاختبار عليه بأن تغطي كافة طبقاته ومستوياته (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٢٥٧-٢٥٨).

## ٢- خصائص الاختبار: وتتلخص في الآتي:

أ- طول الاختبار: بشكل عام تعطي الاختبارات الأكثر طولاً درجات أكثر ثباتاً لأن الأخطاء العشوائية الموجبة والسالبة في الاختبار يكون لها فرصة إلغاء أحدهما للآخر فتقترب الدرجة الملاحظة من الدرجة الحقيقية، بخلاف الاختبارات القصيرة أو الفرعية، فإنها ستعطي درجات ثبات أقل (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٢٥٥). في حين يقرر الطيريري أن طول الاختبار بحد ذاته ليس مهماً، وإنما المهم في شمول الصفة أو الخاصية أو القدرة محل القياس من جميع جوانبها وبكل جزئياتها، فالاختبار شديد القصر قد لا يتناول الصفة بكل جزئياتها، وعندئذ لا يمكن قياسها بدقة ومن ثم سيتأثر الثبات، كما أن الزيادة في بنود الاختبار وكما بينته الدراسات يترتب عليه زيادة في الثبات على أن لا تكون الزيادة لمجرد الزيادة فقط (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ١٨٨) ويتضح أن لا تعارض بين القولين، فالزيادة في طول الاختبار ينجم عنه وبدرجة كبيرة شمول الاختبار للصفة أو الخاصية المقاسة، بينما قصر الاختبار قد يترتب عليه عدم شمولية الصفة أو الخاصية، والذي في النهاية تكون نتيجته مؤثرة على ثبات الاختبار.

ب- بنود الاختبار: يجب أن تتميز البنود بالوضوح، والبعد عن التعقيد والركاكة في الصياغة، حتى يمكن الاستفادة منه وتوظيفه في الكشف عن الصفة أو الخاصية أو القدرة محل القياس. فالغموض يؤثر على ثبات الاختبار من ناحية عدم إجابة المفحوص عليها أو الإجابة بصورة لا تعكس حقيقة مستواه المعرفي أو مستوى الصفة لديه، كما أن البنود الصعبة جداً، أو السهلة جداً تؤثر على عملية الثبات. ففي الحالة الأولى سترتب عليه فقرات لم يجب عليها، وفي الحالة الثانية ستتم الإجابة عليها من كل المفحوصين أو أكثرهم. وعلى هذا فالتردد في البنود هو ما يميز الفقرات والأسئلة، كما يجب أن يكون التجانس في بنود الاختبار، فلا يحتوي اختبار يقيس الذكاء بنوداً تقيس نواحي انفعالية مثلاً.

ج- طبيعة الاختبار: من حيث كونه اختبار سرعة أو اختبار قوة، فاختبارات السرعة تتضمن بنوداً سهلة جداً تمكن أي مفحوص من الإجابة عليها لو وجد الوقت الكافي، فمنهم من قد يجيب على أربعة ومنهم نصفها...، في حين أن اختبارات القوة تكون أسئلتها صعبة جداً ووقتها طويلاً بما فيه الكفاية، ولكن تصعب الإجابة على جميع الأسئلة. من هنا فإن معامل الثبات لاختبارات السرعة يكون عالياً جداً قد يصل إلى واحد صحيح لسهولة الإجابة عليه من جميع المفحوصين، أما اختبارات القوة فيكون معامل الثبات منخفضاً لعدم قدرة المفحوصين على الإجابة على كثير من الأسئلة أو الإجابة بطريقة خاطئة؛ فقلة الأسئلة مع أخطاء الإجابة قد تكون سبباً في انخفاض مقدار الثبات.

د- تطبيق الاختبار: الوقت، والطريقة، وسلامة الظروف البيئية التي يجري فيها الاختبار يجب أن تكون موحدة مع جميع المفحوصين، فالحرارة المرتفعة، أو البرودة الزائدة، أو الإنارة الرديئة، أو الإزعاج، كلها عوامل تسهم في زيادة أخطاء القياس، نتيجة ما تسببه من إرباك وقلق وشعور بالتعب والإجهاد تسهم في إعطاء إجابات خاطئة أو لا تعكس مستوى قدراته ومعارفه مما تسبب في انخفاض في مستوى ثبات الاختبار، بخلاف ما لو تم التحكم في هذه العوامل أو التقليل منها.

هـ- تصحيح الاختبار: التصحيح بطرق موضوعية تزيد من ثبات الاختبار بخلاف ما إذا لو كان التصحيح يخضع لذاتية الفاحص وأهوائه ورغباته. فالثبات في هذه الحالة سينخفض، ووجود المحكات الواضحة والمحددة للاختبارات عند التصحيح تقل فيها فرص خطأ القياس، كاختبارات الاختيار من متعدد، والصحح والخطأ، فهي أقل فرص مصادر الخطأ، أما المحكات غير الواضحة وغير المحددة تحديداً دقيقاً يكون مصدر الخطأ كبيراً يظهر فيه تحيز المصحح كالأسئلة المقالية (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ١٨٨-١٩١).

ويتم تقدير معامل الثبات عن طريق الآتي:

١- طريقة إعادة الاختبار: وتعني تطبيق الاختبار على عينة من الأفراد، ثم إعادة تطبيقه بعد فترة من الزمن على نفس العينة، ويحسب معامل ارتباط بين التطبيقين. والنقطة الهامة في هذه الطريقة تحديد الفاصل الزمني الأمثل بين التطبيقين بحيث لا يكون قصيراً جداً يخشى

مع انتقال أثر التعليم أو التدريب أو التذكر، ولا يكون طويلاً جداً بحيث يحدث نمو طبيعي لقدرات وميول واستعدادات الفرد، وتؤثر بذلك على درجاته ويخشى معها تغير السمة موضع القياس وليس هناك قاعدة ثابتة لتحديد الفترة الزمنية بين تطبيق الاختبار في المرتين، وهو ما يتوقف على نوع الاختبار وطوله، ومن المؤلف أن يحسب ثبات الاختبار بالنسبة لاستخبارات الشخصية بفواصل زمني يتراوح من أسبوع إلى اثنين، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن ثبات إعادة الاختبار يتناقص كلما طالت الفترة الزمنية الفاصلة بين التطبيق وإعادته. ومن الصعوبة التي تكتنف هذه الطريقة صعوبة توحيد الظروف الطبيعية أو الفيزيائية التي يجري فيها الاختبار في المرتين، كما أن موقف الاختبار يكون مناسباً فلا تكون غرابة في الموقف، أو توتر انفعالي في الاختبار الثاني (عبدالخالق، ٢٠٠٧ م، ص ٤٥-٤٦).

٢- طريقة الصور المتكافئة: يتم الحصول على معامل الثبات بطريقة التكافؤ من خلال إعطاء شكلين متكافئين بالمحتوى والمتوسطات والتباينات لاختبار معين لنفس المجموعة وبنفس الوقت بعد فاصل زمني قصير وحساب معامل الارتباط بينها (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٢٤٠). وهاتان الصورتان المتكافئتان المتساويتان يصممهما الباحث لقياس نفس القدرة أو الخاصية، ثم يطبقها معاً على نفس المجموعة، ثم يقارن درجات الأفراد على هاتين الصورتين فإن تشابهت كان الارتباط كبيراً وكان الاختبار ثابتاً، أما الارتباط الصغير فيعتبر اختباراً غير ثابت (العيسوي، ٢٠٠٧ م، ص ١١٩). وهناك عدد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الصور المتكافئة، أهمها:

أ- أن تكون الصورتان مستقلتين، وأن تتناولوا الصفة أو الخاصية، وأن تتوفر فيهما المحددات.  
ب- أن يكون عدد الفقرات متساوياً، وكذا صعوبتها وسهولتها وصيغتها تكون واحدة.  
ج- توحيد التعليمات والوقت والأمثلة وطريقة الإجابة.

د- جميع خصائص الاختبار لا بد من توافرها في كلتا الصورتين من أجل ضمان التكافؤ. فتحقق هذه الشروط في صورتى الاختبار يجعل التشابه بين الصورتين كبيراً، وهو ما يحقق الثبات العالي. أما الاختلاف بينها فيقل معامل الثبات والعكس صحيح. وتستخدم هذه الطريقة من قبل الأخصائي النفسي لمعرفة التغيرات التي تحدث في الشخصية، أو التغير

الذي يحدث للطلاب في تحصيلهم أو خلفيتهم المعرفية.. وهذا ما يوضح أن استخدام الصور المتكافئة إنما يكون لمعرفة التغير سواء كان تحسناً أو تدهوراً في أي موضوع أو صفة، كما أنه من الواجب الإشارة إلى أنه إذا كان الهدف من تطبيق الاختبار هو التنبؤ بأشياء مستقلة، فإن الأفضل الكشف عن مستوى الاستقرار. أما لو كان الهدف معرفة شيء قائم الآن مثل تحديد مستوى المعرفة لديه في موضوع من المواضيع، فالأفضل معرفة معامل التكافؤ (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ١٩٨-١٩٩).

٣- طريقة الاتساق الداخلي: الطريقتان السابقتان للاختبار تعتمدان على معلومات تم الحصول عليها من خلال تطبيق الاختبار مرتين في وقتين مختلفين بينهما فاصل زمني، وهذه تعترضها بعض الصعوبات، والأخطاء التي سبق التنويه عنها، أما هذه الطريقة فتعتمد على حساب الثبات من عملية تطبيق واحدة، والحصول من خلالها على تقديرات ثبات الاتساق الداخلي، والتي تؤدي لاكتشاف تجانس فقرات الاختبار من عدمها، وهو الهدف الذي يسعى الباحث لتحقيقه لإثبات أن الفقرات تقيس نفس الموضوع أو الخاصية النفسية (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٠٠). ومن أهم المعاملات المستخدمة في هذه الطريقة معامل ألفا لكر وناخ.

ومن هذا العرض فإن حساب الثبات باستخدام النظرية التقليدية للقياس تقوم على أساس حساب خارج قسمة التباين الحقيقي مقسوماً على التباين الكلي للأفراد على مفردات الاختبار؛ لذلك فهو يتعلق بالأفراد أكثر منه بالاختبار (Linacre, 2003, p160). بينما في النظرية الحديثة للقياس وباستخدام برنامج (Winsteps) يتم حساب قيم حدود عليا، وقيم حدود دنيا للثبات الحقيقي، ومعامل الثبات يكون بين هاتين القيمتين، ويعطي البرنامج في النهاية قيمتين للثبات، إحداهما تتعلق بثبات تقدير قدرة الأفراد، وأخرى تتعلق بثبات تقدير صعوبة للمفردات، وهذا ما سيلاحظ في نتائج هذه الدراسة.

## ٢ - الصدق

يعد صدق أداة القياس من أهم الخصائص السيكومترية مقارنة مع الخصائص الأخرى،



وذلك لارتباطه بالأهداف المتوقع تحقيقها من أداة القياس، وكذا بمدى اتصاله بتنوع وأهمية القرار الذي سيتم اتخاذه. والصدق لا يرتبط بالأداة ذاتها بل بطريقة تفسير الدرجات المستخرجة من تلك الأداة، فمقياس الشخصية الصادق مثلاً يجب أن يعمل على إعطاء درجات على هذا المقياس يبين فروق ذات معنى في الشخصية لدى الأفراد الذين صمم المقياس من أجلهم (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٢٧٢). ويُعرّف الصدق «أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه» (ملحم، ٢٠٠٠ م، ص ٢٧٠) وعرفه العيسوي بأنه «أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع الاختبار لقياسه، أي يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه (العيسوي، ٢٠٠٧ م، ص ١٠٦). وعُرف «بأن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه» فهو اختبار يقيس الوظيفة التي يزعم أنه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً عنها أو بالإضافة إليها، فالاختبار الذي يقيس الذكاء مثلاً يجب أن يقيس هذه الخاصية فقط، فلا يقيس أي شيء آخر مثل سمات الشخصية أو جوانب انفعالية» (مراد وسليمان، ٢٠٠٢ م، ص ٣٥٠) وعُرف الصدق كذلك بأنه «يشير إلى مدى صلاحية الاختبار وصحته في قياس ما يعلن أنه يقيسه، فيدلنا صدق الاختبار على أمرين هما: ما الذي يقيسه الاختبار؟ وكيف ينجح في قياسه؟ وليس لذلك علاقة باسم الاختبار بل بمضمونه» (عبدالخالق، ٢٠٠٧ م، ص ٥١).

## أنواع الصدق:

- حددت الجمعية الأمريكية لعلم النفس ثلاث طرق لتحقيق الصدق وحسابه، وهي:
  - أ- صدق المحتوى: ويقصد به مدى تمثيل بنود الاختبار، أو المقياس لمحتوى السمة موضع القياس، ويتم الحكم على ذلك عن طريق مجموعة من الخبراء والمختصين (محكمين) في المجال، ويركز الحكم على درجة تمثيل البنود للمكونات الأساسية للخاصية أو السمة، فصدق المحتوى دليل على شمول الأداة ودرجة تمثيلها للمحتوى (مراد وسليمان، ٢٠٠٢ م، ص ٣٥١).
  - ويتحقق صدق المحتوى من خلال الخطوات التالية: (الجلبي، ٢٠٠٥ م، ص ٩٠).
- تحديد الباحث الفاحص ما يريد قياسه تحديداً دقيقاً من موضوعات المحتوى وأهدافها.
- تحليل موضوع الاختبار تحليلاً شاملاً يبين أقسامه، ويرتبها حسب أهميتها.

- تحديد أوزان لكل قسم وهدف تمهيداً لصياغة فقرات الاختبار ليتفق عددها مع الأوزان

وينقسم صدق المحتوى إلى قسمين، هما: (النبهان، ٢٠٠٤ م، ص ٢٧٥)٠

- الصدق الظاهري: ويعكس مدى انسجام فقرات الاختبار مع موضوع الاختبار ومفاهيمه وفقاً لتعريف مطور الاختبار.

- الصدق المنطقي أو العيني: ويرتبط بتصنيف الفقرات وفقاً لمجالات أداة القياس.

ب- صدق المحك: يشير صدق المحك لاختبار ما إلى العلاقة بين نتائج ذلك الاختبار والنتائج من قياس آخر ممثل لمحك محدد، يمكن أن يكون هذا المحك اختباراً آخر٠ ويتم حساب معامل الارتباط بين العلامات على الاختبار المطلوب إثبات صدقه والعلامات على المحك (ملحم، ٢٠٠٠، ص ٢٧١). والغرض من القياس هو التنبؤ بأداء الفرد أو المجموعة في وقت ما في المستقبل حول أنشطة محددة (عبدالحالق، ٢٠٠٧ م، ص ٥٢). ويندرج تحت هذا النوع من الصدق نوعان هما: (مرادو سليمان، ٢٠٠٢ م، ص ٣٥٣).

- الصدق التلازمي: يدل على حجم العلاقة بين درجات الأفراد في الاختبارات، ودرجاتهم على محك آخر، بحيث لا يكون هناك فاصل زمني (أو فاصل قصير) بين أداء الأفراد على الاختبار، وأدائهم على المحك، ويطلق عليه البعض الصدق التجريبي لأن حسابه يعتمد على تطبيق اختبارات وقياس أداء فعلي (عملي)، ثم حساب معامل ارتباط بين الدرجات على الاختبار والمحك.

- الصدق التنبؤي: يهتم باستخدام درجات الاختبار في التنبؤ بالأداء في المستقبل على مقاييس أخرى، وهي المحكات، ويدل على مدى كفاءة درجات الاختبار في التنبؤ بسلوك المفحوص في وقت لاحق. ويتضح أن الفرق بين هذين النوعين من الصدق إنما هو راجع للفترة الزمنية الفاصلة بين الاختبار والاختبار الآخر، أو النتائج الموجودة على محك. فإن كانت هذه الفترة طويلة نسبية كان ذلك هو الصدق التنبؤي، وإن لم يكن هناك فاصل بين الاختبارين، فإن هذا الصدق هو التلازمي، والذي يعتبر أنسب الأساليب. فالتمييز المنطقي بين الصدق التلازمي والصدق التنبؤي لا يقوم على الفرق الزمني بين الاختبار والمحك في الحالتين، ولكن على الأهداف من الاختبار٠ وتتمثل أهم مشكلات الصدق

التلازمي في صعوبة تحديد علامات السبب والأثر، بخلاف الصدق التنبؤي الذي يتضمن في جوهره هذه العلاقة السببية (مجدي حبيب، ١٩٩٦ م، ص ٣٠٣)٠ وهناك عدد من الخطوات الواجب مراعاتها من أجل تطبيق صدق المحك لأي اختبار من الاختبارات، وهي: (الطريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٦٠).

- تحديد واختيار محك مناسب للموضوع الذي يقيسه الاختبار تتوفر فيه جملة من الخصائص، منها أن يكون معتدل التكلفة ولا يحتاج لوقت طويل لجمع البيانات حوله، وأن يكون سهلاً وميسراً، ويتصف بخصائص الصدق والثبات، وأن يكون مستقلاً عن الاختبار وغير متأثر به. ويضيف (علام، ٢٠٠٦ م، ص ١٠٩) أن صدق المحك يجب أن يتصف بالعلاقة القوية بين المحك والاختبار، لكي يتسنى اتخاذ قرار صائب، كما يجب أن يتصف بالبعد عن عوامل التحيز والذاتية.

- تحديد عينة تمثل المجتمع الأصلي المستخدم من أجله الاختبار، مع ضرورة مراعاة خصائص العمر والجنس والمستوى الثقافي والاجتماعي ..

- تطبيق الاختبار على العينة الممثلة للمجتمع والاحتفاظ بالنتائج لكل مفحوص.

- جمع البيانات حول المحك ووضع الأفراد ومستواهم في المحك لقياس سلوكهم المرتبط بالمحك.

- يقوم مطور الاختبار بعد جمع البيانات حول المفحوصين في الاختبار، والمحك بحساب معامل الارتباط بين الدرجات على الاختبار وأداء الأفراد على المحك.

ج- صدق التكوين الفرضي أو البناء (المفهوم): ويعني مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له، فهو يحدد العلاقة بين هذا البناء، وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به، ويتحدد ذلك من خلال استنباط الفرضيات المرتبطة بالمفاهيم أو التكوينات موضوع القياس، والتأكد من صحتها (القحطاني، ١٤٢٥ هـ، ص ٢٣٤). ويعد صدق المحتوى هو البداية لتطبيق صدق التكوين الفرضي، فأى اختبار لا بد من معرفة المكونات، أو الأجزاء الأساسية للخاصية، أو السمة موضع القياس وإعداد بنود للأسئلة لقياس تلك المكونات، وتجريبه على عينة ممثلة للمجتمع،

وإجراء تحليل عاملي لتحديد مدى قياسه للمكونات المفترضة • كما يمكن إجراء دراسات ارتباطية بين درجات الاختبار ودرجات مؤشرات أخرى (محكات) خارجية عن المكونات لمعرفة جودة درجات الاختبار في تمثيل وقياس مكوناته، أو من خلال دراسة الفروق بين المجموعات الطرفية، وهذا دليل على أن صدق التكوين الفرضي لا يتم من دليل واحد أو دراسة واحدة، وإنما يتطلب دراسات متعددة. فإذا كانت النتائج متفقة مع المكونات المفترضة، فإن ذلك يؤيد صدق تفسير درجات الاختبار كقياس للتكوين الفرضي • أما إذا كانت النتائج متناقضة فيجب تعديل تفسير الدرجات وإعادة صياغة المكونات أو النظرية التي يقوم عليها الاختبار، كما يجب أن يلاحظ أن تفسير الدرجات لاختبار ما يجب أن لا يكون لتكوين فرضي واحد وإنما يحتوي على عدة مكونات مفترضة (عدة عوامل) • وهناك أساليب مستخدمة في التعرف على صدق التكوين الفرضي، وهي:

- الاتساق الداخلي: يقصد به أولاً الارتباط بين درجات مفردات الاختبار، أي درجة قياس المفردات للسمة نفسها (علام، ٢٠٠٦ م، ص ١١١). والمهمة التي يحققها أسلوب الاتساق الداخلي، أو تجانس الاختبار يكمن في التأكد من كون هذا الاختبار يقيس شيئاً واحداً، أو مفهوماً واحداً. فالاختبار الذي يقيس الذكاء مثلاً يجب أن لا يقيس شيئاً آخر غيره كالدافعية، ويدعم تجانس فقرات الاختبار تحليل هذه الفقرات من خلال المقارنة بين أداء الأفراد على الاختبار بشكل عام، والأداء على كل بند من بنوده، حيث تتم المقارنة بين الدرجات المرتفعة في الاختبار بصورته الكلية، وذوي الدرجات المنخفضة في أدائهم على سؤال أو بند من البنود. ويتحقق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية المكونة للاختبار والدرجة الكلية، كما يتحقق من خلال حساب معامل الارتباط بين البنود والدرجة الكلية، فالبند الذي ليس له علاقة، أو ارتباط بالدرجة الكلية ضعيفاً يتم استبعاده (الطيريري، ١٤١٨ هـ، ص ٢٦٣-٢٦٤).

- التحليل العاملي: يُعرف التحليل العاملي بأنه "تصميم ينصب على فحص تغير أو ارتباط مجموعة من المتغيرات تمهيداً لتقديم تفسير حول العلاقات بينها من أجل الخلوص إلى عدد قليل من المتغيرات غير المنظورة". فهو يعتمد على تقليص عدد المتغيرات بحثاً عن

بناء أكثر شمولية في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وله نوعان رئيسيان: أولهما التحليل  
العالمي الاستكشافي الذي يستخدم في استكشاف المتغيرات بحثاً عن بناء أكثر شمولاً  
يتمثل في العوامل دون النظر للنظريات أو الأدلة، أو الفروض المسبقة حول عدد العوامل  
وطريقة تشبعها بالمتغيرات، فهو مستحدث للنظرية وليس فاحصاً أو مختبراً لها. أما النوع  
الثاني فهو التحليل العملي التوكيدي الذي ينصب على فحص واختبار النظريات وليس  
إنشائها، فهو يعتمد على استخراج العوامل ومن ثم الكشف عن مدى تطابقها مع نظريات  
قائمة أو معرفة رصينة مسبقة. (الجزعي، ١٤٢٦ هـ، ص ٤٧١).

### العوامل المؤثرة على الصدق:

هناك عوامل تقلل أو تؤثر في صدق الاختبار، منها ما يرجع الى الاختبار نفسه، ومنها  
ما يرجع للمفحوص، ومنها الآخر ما يرجع الى إدارة وتطبيق الاختبار وتصحيحه. وفيما يلي  
تفصيل لهذه العوامل: (ابولبد، ١٩٩٦ م، ص ٢٥٤).

#### ١ - العوامل المتعلقة بالاختبار نفسه، وهي:

- لغة الاختبار قد تكون فوق مستوى المفحوصين، وبالتالي العجز عن فهم السؤال والإجابة  
عليه.

- غموض الأسئلة تجعلها عرضة للتفسيرات الخاطئة.

- سهولة الأسئلة أو صعوبتها، والتي في حال الإجابة عليها قد لا تعكس القدرة الحقيقية  
للمفحوص.

- صياغة الأسئلة، والتي قد تحمل مؤشرات تدل على الجواب، فتمكن المفحوص من  
الحصول على درجة أكثر مما يستحق.

#### ٢ - العوامل المتعلقة بالمفحوص، وهي:

- اضطراب المفحوص، والذي قد يتسبب في عدم المقدرة على الإجابة، فيحصل على نتيجة  
لا تمثل القدرة الحقيقية.

- التخمين والغش أو محاولة المفحوص التأثير على الفاحص، وخصوصاً في الأسئلة المقالية.

٣- العوامل المتعلقة بإدارة وتطبيق الاختبار وتصحيحه، وهي:

- ظروف طبيعية كالحرارة، والضوء.

- أخطاء مطبعية في الأسئلة، وسوء ترتيبها.

- التعليمات غير الواضحة، والمتذبذبة التي لا تبين للمفحوص كيفية الإجابة عليها، فيحصل

المفحوص على درجات أقل.

- استخدام الاختبار في غير ما وضع له.

- عدم استخدام الاختبار مع الفئة المستهدفة، والتي وضع لأجلها الاختبار.

ومن العوامل أيضاً ما يلي: (الطيريري، ١٤١٨هـ، ص ٢٧١-٢٧٢)

- الفترة الفاصلة بين الاختبار والمحك، فطول الفترة تتسبب في حدوث عوامل الصدفة التي لا

يمكن التحكم بها، بخلاف الفترة القليلة التي تقلل من عوامل الصدفة، وبالتالي زيادة معامل الصدق.

- تفاوت أفراد العينة في الخاصية أو الصفة المقاسة يترتب عليه ارتفاع في معاملات الثبات والصدق

معاً، وهو ما يسعى إليه مطور الاختبار، لأجل معرفة المستويات الحقيقية والفعالية للأفراد.

- عدد الفقرات في الاختبار، فزيادتها يترتب عليه ارتفاع معاملي الثبات والصدق للاختبار، في

حال إذا ما تناولت الظاهرة من كل مكوناتها وأجزائها وعناصرها.

- تمييز الاختبار لعرق معين، أو جنس، أو فئة عمرية معينة، أو لطبقة اجتماعية، أو فئات تعليمية،

أو مستوى ثقافي دون آخر، وخصوصاً تلك التي تكون في مجال قياس الذكاء والقدرات العقلية

أو الشخصية أو الميول والاتجاهات.

- ثبات المحك لا بد أن يكون جيداً، لكي يكون معامل الصدق مرتفعاً، وكذا بالنسبة للاختبار

الموضوع، فالعلاقة بين الاختبار والمحك علاقة واضحة، فانخفاض ثبات الاختبار سينعكس

على معامل الصدق، وبالإضافة للثبات يشترط في المحك أن يكون موضوعياً وصادقاً.

## رابع عشر: نظريات القياس

يسعى القياس النفسي إلى تحقيق الدقة، والموضوعية في الأدوات المستخدمة للقياس لتكون أكثر صدقاً وثباتاً، كما هو الحال بالنسبة للقياس في العلوم الطبيعية؛ وذلك للوصول إلى نتائج تحقق الموضوعية والفهم الدقيق للظاهرة المقاسة ليتم ضبطها، والتحكم بها، والتنبؤ بما ستكون عليه مستقبلاً.

والقياس لكي يكون موضوعياً ينبغي ألا يتأثر باختلاف الأدوات المستخدمة أو العناصر التي استخدمت الأداة في تقديرها، وأن تكون لها وحدات قياس مطلقة ثابتة تناظر وتتوافق مع تدرج مستويات المتغير موضوع القياس، وهو ما يتم ملاحظته في قياس الظواهر الطبيعية. فالتقدير الكمي لوزن أحد الأجسام لا يتغير بتغير الميزان المستخدم، أو بتغير الأجسام التي توزن بهذا الميزان. كما أنه لا يختلف في المعنى إذا عبرنا عنه بوحدات الكيلوجرام أو أي وحدات أخرى مناسبة، أما في القياس النفسي فإنه الاعتماد الأساسي في قياس الظاهرة السلوكية على الأداة المستخدمة في القياس وعلى عينة الأفراد التي طبقت عليها الأداة، وأحياناً تعتمد على المحك أو المستوى المراد الوصول إليه؛ ولهذا فإن تصميم الأداة التي تحقق التقدير الموضوعي كان وما زال من أهم الأهداف التي يصبو إليها العلماء في مجال القياس (كاظم، ١٩٨٨ م، ص ٢٠). ولتحقيق الموضوعية في القياس فإنه يجب ألا يعتمد على درجة المفحوص في الاختبار، أو على عينة الأفراد المختبرين التي يوازن على أساسها، أو على عينة المفردات أو الفقرات التي يتكون منها الاختبار، بمعنى أن لا تكون قدرة أو سمة معينة محكومة بعينة الأفراد أو بعينة الفقرات وهذا يستلزم أن تتحرر درجة الفرد من التقييد بأداة قياس معينة، وكذلك أن تتحرر من الانتساب إلى أداء مجموعة معينة من الأفراد (الوليلي، ٢٠٠١ م، ص ٣٤).

وعدم تحقق الموضوعية في القياس النفسي ينجم عنه مشكلات أهمها:

- حصول المفحوص على درجات لا تعبر عن مستواه الحقيقي نتيجة تطبيق اختبارات تفوق قدرته أو تقل كثيراً في صعوبتها عن مستوى قدرته، وهذا من شأنه إعطاء صورة غير دقيقة عن المستوى الحقيقي للمفحوص.



- عدم وجود محك ثابت تنتسب إليه درجات الاختبارات المختلفة التي تقيس قدرة معينة، مما يؤدي إلى تقديرات متغيرة وغير صادقة في وصف المستوى الحقيقي لكل مفحوص، والذي تعكسه الدرجات الحاصل عليها.

- عدم تحقيق العدالة في تقدير السمات المختلفة لدى المفحوصين، مما يؤدي إلى فقدان أدوات القياس الثقة من جانب الجهات المسؤولة والمشرفة على هذه الاختبارات. (الوليلى، ٢٠٠١ م، ص ١١)

وترى أمينة كاظم أن هناك عدداً من المتطلبات التي ينبغي أن يتضمنها القياس النفسي لكي يحقق الموضوعية في قياساته وهذه المتطلبات كما يأتي: (كاظم، ١٩٨٨ م، ص ٣٩)

- ١ - بنود صادقة يمكنها تعريف المتغير موضوع القياس تعريفاً إجرائياً.
- ٢ - صدق التدرج لهذه البنود بحيث يمكنها تمثيل هذا المتغير بواسطة مستقيم.
- ٣ - أنماط استجابة صادقة يمكنها تحديد مواضع الفرد على متصل المتغير.
- ٤ - التوافق بين تدرج الأفراد على الاختبار ومميزات البنود بحيث تؤدي إلى تقديرات لمستويات الأفراد لا تعتمد على اختبار معين ويمكنها استخدامها لوصف ما يتميز به الأفراد بصورة عامة.
- ٥ - قياسات خطية يمكن استخدامها لدراسة النمو أو للمقارنة بين المجموعات.

وتميز أدبيات القياس النفسية بين مدخلين رئيسيين في تقييم وبناء الاختبارات والمقاييس وتحليل البيانات المستمدة منها، وهذان المدخلان هما المدخل الكلاسيكي، والمدخل المعاصر الحديث، فالمدخل الأول يعتمد على النظرية الكلاسيكية التقليدية للاختبارات وما تنطوي عليه من مفاهيم ومبادئ بعضها يتعلق بخصائص مفردات الاختبار كالصعوبة والتمييز، وبعضها الآخر يتعلق بخصائص الاختبار ككل كالصدق، والثبات والمعايير، أما المدخل الثاني فيعتمد على النظرية المعاصرة للاختبارات والمعروفة بنظرية السمات الكامنة أو ما يطلق عليها بنظرية الاستجابة على المفردة الاختبارية، ولكل من هذين المدخلين طرقه الخاصة في تقدير قدرة الفرد الحقيقية من الدرجة الخام (عيد، ٢٠٠٤ م، ص ٢٣٥). وفيما يلي استعرض مفصل هذه النظريات

## ١ - النظرية التقليدية للقياس

هي واحدة من نظريات القياس التي تستخدم بغرض تحديد العوامل التي تؤثر على الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار، وترتكز هذه النظرية على مفهوم الدرجة الحقيقية، والدرجة الخطأ، وتعتمد على موازنة أداء المفحوص بأداء أقرانه وفقاً للمجموع الكلي لدرجاتهم في الاختبار، سواء أجريت على أساس الدرجات الخام، أو الدرجات المعيارية بأنواعها المختلفة، وهذه الدرجات تخضع لخصائص عينة الأفراد التي تستخدم في اشتقاق معايير الاختبار، كما تخضع لخصائص عينة الأسئلة التي يشتمل عليها الاختبار، وهذا الاختلاف يؤثر في صدق إجراء هذه الموازنات وبالتالي صعوبة تعميم نتائجها أو الاستفادة العملية منها. (علام، ١٩٩٥ م، ص ١٨)، ووفق هذه النظرية فإنه يمكن التعبير عن قدرة الفرد من خلال الدرجة الحقيقية التي تتضح من خلال أدائه في الاختبار. وبناءً عليه فإن قدرة الفرد ستتغير حسب تغير مستوى الاختبار وهذا يعني أن الاختبار، والبنود تتغير خصائصها بتغير خصائص الأفراد، وخصائص الأفراد تتغير بتغير خصائص الاختبار من حيث السهولة والصعوبة، فإن كان الاختبار صعباً فإن قدرة الفرد ستبدو منخفضة، أما إذا كان سهلاً فإن قدرته ستبدو مرتفعة، والحكم على السهولة والصعوبة بالنسبة للاختبار تبدو من خلال نسبة من أجابوا على البند إجابة صحيحة، وبالمثل يمكن الحكم على سهولة وصعوبة البند من خلال من أجابوا عليه، فخصائص المفحوصين من حيث ارتفاع مستوى القدرة أو انخفاضها سيؤثر على نسبة من يجيبون على البند إجابة صحيحة على البند (الطريري، ١٤١٨ هـ، ص ٣٤-٤٥).

كما يشير عباينة إلى أن الاختبارات في النظرية التقليدية للقياس لا تعطي تقديراً دقيقاً للمفحوصين ذوي القدرة العالية، والمفحوصين ذوي القدرة المتدنية؛ لأن بناء هذه الاختبارات وفق هذه النظرية تأخذ في اعتبارها عند اختيار الفقرات أن تتلاءم مع الأفراد متوسطي القدرة (عباينة، ٢٠٠٨ م، ص ١)

وتقوم النظرية التقليدية على مسلمات أربع رئيسية هي: (عبدالرحمن، ١٩٩٧ م، ص ٧٥)

أ- أن أداء الفرد يمكن قياسه وتقديره.

ب- أن أداء الفرد إنما هو دالة لخصائصه

ج- أن الخاصية، والأداء، والعلاقة بينهما تختلف من فرد لآخر وهو ما يعبر عنه بالفروق الفردية.  
د- أن القياس الظاهري الكلي يتكون من قياس حقيقي، وآخر يرجع إلى الخطأ.

وتضع هذه النظرية مجموعة من الافتراضات لأجل تفسير الدرجة التي يحصل عليها المفحوص من حيث صحتها من عدمه وتتمثل هذه الافتراضات بالآتي: (الطريحي، ١٤١٨ هـ ، ص ٣٤-٣٧).

١- الدرجة الحقيقية للفرد يفترض أن تكون درجة أو قيمة ثابتة ذلك أنها تمثل قدرة الفرد المقاسة  
٢- الدرجة التي يحصل عليها الفرد ليس من الضروري أن تمثل درجته الحقيقية ولذا فالدرجة التي يحصل عليها قابلة للتغيير حسب الظروف الاختبارية.  
٣- الدرجة التي يحصل عليها الفرد هي نتاج نوعين من الدرجات درجة حقيقية ودرجة خاطئة  
٤- الدرجة الخاطئة ليست محددة وثابتة في كل المواقف والظروف بل تتغير بتغير هذه المواقف والظروف.

٥- وجود علاقة عكسية بين الدرجة الخاطئة، والدرجة الحقيقية ، وهذا يعني أن انخفاض خطأ القياس يترتب عليه زيادة الدرجة الحقيقية.

٦- إن الدرجة الحقيقية يمكن معرفتها من خلال تكرار تطبيق الاختبار، واستنتاج متوسط الدرجات لهذه التكرارات.

٧- عدم وجود اقتران بين الدرجات التي يحققها الأفراد، وبين الدرجات الخاطئة.

٨- عدم وجود ارتباط بين الدرجات الخاطئة في الاختبارات المختلفة وهذا يرجع إلى الاختلاف في طبيعة الاختبارات.

٩- الدرجات الخاطئة ليس لها صفة الانتظام ، أي أنها لا تتكرر بنفس الصورة، وبنفس المستوى في كل الحالات التي يتم بها تطبيق الاختبار.

١٠- أن الدرجات التي يحصل عليها الفرد في مفردات الاختبار يمكن جمعها كما لو كانت تمثل ميزاناً خطياً ، وأن المفردات المتعلقة بالمتغير المراد قياسه تحمل المعنى نفسه لدى جميع المختبرين.

وعلى الرغم من استخدام الباحثين للنظرية التقليدية في بناء الاختبارات وتحليل وتفسير نتائجها ، إلا أن هناك بعض المشكلات التي تقلل من دقة وموضوعية هذا الاستخدام ، وهذه المشكلات هي :

١ - عدم وجود وحدة قياس ثابتة : حيث لا تحدد مواضع القياس على متصل المتغير بصورة خطية ، فاعتماد درجات الأفراد على مفردات الاختبار قد يؤدي إلى اختلاف المسافة بين كل درجتين متتاليتين ، ويؤدي هذا إلى اختلاف المعنى الكمي لأي فرق محدد عبر مدى درجات الاختبار (أمينة كاظم ، ١٩٩٦ م ، ص ٢٩٥).

٢ - تأثر خصائص مفردات الاختبار بقدرة الأفراد : حيث تختلف معاملات الصعوبة ، أو السهولة والتمييز لمفردات الاختبار باختلاف قدرة أفراد العينة ، فالمفردة التي يختبر بها أفراد ذوى قدرات مرتفعة تبدو سهلة ، بينما تبدو نفس المفردة صعبة لذوى القدرات المنخفضة. وإذا كانت العينة متجانسة نسبياً ، فإن قيم معاملات التمييز تكون أقل من القيم التي نحصل عليها من عينة غير متجانسة .

٣ - تأثر الدرجة الكلية للفرد في اختبار ما بمفرداته : حيث تكون درجة الفرد عندما يختبر بمفردات سهلة أعلى من المفردات الصعبة ، فلا يمكن تقدير قدرته فيما تقيسه هذه المفردات تقديراً دقيقاً ، لذا تختلف نتيجة القياس باختلاف الاختبار المستخدم (علام ، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٠٣).

٤ - تقتصر الموازنة بين الأفراد في السمة أو القدرة التي يقيسها الاختبار على تطبيق نفس مفردات الاختبار ، أو مجموعة مفردات مكافئة ، أو موازية لها على كل فرد من الأفراد ، وبالتالي لا نستطيع الموازنة بين مستويات القدرة إذا أجاب الأفراد على مفردات مختلفة ومتباينة في صعوبتها (عبد المسيح ، ١٩٩١ م ، ص ٤٤٦) .

٥ - تأثر ثبات الاختبار بالموقف الاختباري : حيث يعتمد ثبات الاختبار في إطار هذه النظرية إما على تطبيق الصورة الاختيارية مرتين على أفراد العينة ، أو على إعداد صور متكافئة من الاختبار ويعد هذا في الواقع أمراً صعباً ، وبالرغم من أهمية ذلك ، إلا أنه غير كاف ، حيث يمكن أن يختلف الموقف الاختباري وظروف التطبيق في هاتين المرتين ، الأمر الذي يؤثر على دقة ثبات الاختبار.

٦ - لا تقدم هذه النظرية تفسيراً سيكولوجياً يوضح كيف يحاول الفرد إجابة إحدى مفردات الاختبار ، على الرغم من أن هذا التفسير يعد ضرورياً ولازماً إذا أردنا التنبؤ بخصائص الدرجات المستمدة من مجتمع معين أو مجتمعات مختلفة من الأفراد ، أو إذا أردنا تصميم اختبارات تتميز بخصائص سيكومترية معينة تناسب مجتمعاً من الأفراد ، هذا بالإضافة إلى أن تكوين مفردات الاختبار ومعناها يتغير بتغير عامل الزمن ، أي بمضي الزمن بالنسبة لعينة الأفراد الذين أعد لهم الاختبار ، فالظروف البيئية تتغير ، والظروف الاختيارية ليست دائماً مقننة كما أن حذف أو تغيير أي مفردة من مفردات الاختبار يؤدي إلى تغيير في درجات الأفراد ، هذا التغيير يصعب التنبؤ به (علام ، ١٩٨٥ ، م ، ص ١٠٢).

٧ - جميع خصائص الاختبارات التي تستند في بنائها على أسس النظرية التقليدية ، مثل معاملات الصعوبة والتمييز والثبات ، تعتمد على خصائص عينة الأفراد التي يجري عليها الاختبار ، وعلى خصائص عينة المفردات التي يشتمل عليها الاختبار (علام ، ١٩٨٧ ، م ، ص ١٨)

## ٢ - نظرية الاستجابة للمفردة أحادية البعد

سبق الحديث على أن القياس الموضوعي هو ما تسعى إليه الدراسات النفسية لتحقيقه في مجال القياس النفسي ، ولهذا وجه المتخصصون في القياس النفسي جهودهم واهتماماتهم لإيجاد نظام قياس يكون أكثر موضوعية ، ودقة .

وقد أسفرت هذه الجهود والمحاولات إلى الوصول إلى نظرية معاصرة في القياس النفسي أطلق عليها نظرية الاستجابة للمفردة ، أو ما تسمى بنظرية السمات الكامنة ، وقد حضي هذا المدخل الجديد باهتمام كبير من علماء القياس المعاصر أمثال هامبلتون ، ورايت ، ولورد وغيرهم ، والتي كانت لهم إسهامات بارزة في إبراز هذه النظرية والاستفادة منها علمياً وعملياً (الويلي ، ٢٠٠١ م ، ص ٤) . ويشير الطيريري إلى أن عدداً كبيراً من الاختبارات ، والمقاييس النفسية التي تم تطويرها في الحقبة الماضية اعتمدت على نظرية القياس التقليدية ؛ ولهذا جاءت جهود علماء القياس النفسي في ما بعد لاستثمار نماذج القياس الحديثة في بناء وتقنين الاختبارات ، والمقاييس النفسية ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية ، أما في البيئة العربية فقد كانت جهود واستخدام نظرية الاستجابة

للمفردة ونماذجها المتعددة قليلة جدا (الطريري، ١٩٩٦ م، ص ٤٥٨) وقد لاحظ الباحث أنه في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالدراسات التي تتعلق باستخدام نظرية الاستجابة للمفردة وتطبيق نماذجها المختلفة وذلك من واقع ما اطلع عليه الباحث من دراسات . وقد جاءت هذه النظرية كبديل للنظرية التقليدية في القياس ولتعالج جوانب الضعف فيها سواء في ما يتعلق ببناء الاختبار، وتحليل بنودها كمستوى الصعوبة، أو القدرة التمييزية للبنود، أو في ما يتعلق ببناء بنوك الأسئلة، والكشف عن المفردات المتميزة، و اختلاف أداء المفحوصين باختلاف بنود الاختبار من حيث صعوبتها والتي تم سحبها من مجتمع البنود الكبير، ومن جوانب الضعف التي ساهمت هذه النظرية بمعالجتها ما يسمى بخطأ القياس والذي سبق الإشارة إليه، وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية تفترض أن لدى الفرد سمة، أو قدرة كامنة غير واضحة لا يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها والتعامل معها، أو قياسها بشكل مباشر، وإنما يتم ذلك من خلال ملاحظة أداء الفرد على الاختبار الذي يفترض أن يقيس هذه السمة أو القدرة (الطريري، ١٤١٨ م، ص ٥٩-٦٠). وأنه يمكن التنبؤ بأداء الأفراد و تفسير أدائهم في اختبار نفسي معين بناء على خاصية، أو خصائص معينة مميزة لهذا الأداء تسمى السمات ، ولما كانت هذه النظرية تحاول تقدير درجات الأفراد أو الاستدلال عليها من خلال استجابات الأفراد الملاحظة على مفردات الاختبار الذي يقيس السمة أو القدرة المطلوبة في هذه السمات، والخصائص التي يصعب ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر فقد أطلق عليها « نظرية السمات الكامنة » أو نظرية الاستجابة للمفردة (عبد المسيح ، ١٩٩١ م، ص ٤٤٧). وهذه النظرية تحاول نمذجة العلاقة القائمة بين مستوى سمة معينة لدى الفرد التي يقيسها اختبار معين واستجابته لمفردة من مفردات الاختبار ولكون هذه السمات غير منظورة بطبيعتها وتؤثر في المتغيرات المنظورة فإنها يتم تقديرها من هذه المتغيرات، أي من الاستجابات الملاحظة. (علام، ٢٠٠٥ م، ص ٥٣)

وتوفر هذه النظرية تقديراً للقدرة مستقلة عن العينة بمعنى أن يكون التعبير عن تقديرات القدرة لا علاقة له بصفات أي مجموعة معينة من الأفراد، فكما أن تقدير طول الفرد، أو وزنه لا يتعلق بعمره أو جنسه فإن تقدير قدرة الفرد المشتق من أي من نماذج السمات الكامنة لا يتعلق بهذه العوامل أو غيرها، كما توفر هذه النظرية ميزات القياس ذي الفئات المتساوية (كاظم، ١٩٨٨ م، ص ٤١)



وقد انبثقت عن هذه النظرية مجموعة من النماذج التي تعرف بنماذج الاستجابة للمفردة أو نماذج السمات الكامنة وذلك من أجل تفسير أداء الأفراد على الاختبار النفسي، ومن أجل تحقيق مواصفات، وخصائص الاختبار، والتعرف على معالم الصعوبة، والتمييز للمفردات، أو الفقرات، وهذه النماذج تهدف جميعها إلى تحديد علاقة رياضية بين أداء الفرد في الاختبار، وبين السمات أو القدرات التي تكمن وراء هذا الأداء، وتفسره، وهي في حقيقتها عبارة عن نماذج أو دوال رياضية، تتصف بأنها احتمالية، وليست حتمية. أي أن العلاقة التي تحدها الدالة في ضوء هذه النماذج تشير وفق نظرية الاحتمالات (الويلي، ٢٠٠١ م، ص ٤٦). كما تهدف إلى تدرج قدرات أفراد العينة وصعوبة المفردات الاختبارية على ميزان لوغاريتمي مشترك يمكن التنبؤ من خلاله بمدى قدرته في الإجابة عن مفردات اختبارية ذات صعوبة محددة، فإذا كانت قدرة الفرد أعلى من صعوبة المفردة الاختبارية، فهناك احتمال أن يجيب عنها إجابة صحيحة، أما إذا كانت قدرته أقل من صعوبة المفردة فهناك احتمال أقل أن يجيب عنها إجابة صحيحة وذلك بالاستناد إلى افتراض أساسي بوجود علاقة منتظمة بين مستويات السمة المقاسة لدى أفراد مختلفين وبين احتمالات استجاباتهم الصحيحة عن مجموعة مختلفة من المفردات التي تقيسها. (الويلي، ٢٠٠٧ م، ص ١٣٩). والهدف الأساسي من هذه النماذج التي تنطوي تحت نظرية الاستجابة للمفردة إنما يكمن في تحديد العلاقة بين استجابات الأفراد على اختبار معين والسمة الكامنة وراء تلك الاستجابات، وذلك لكي يمكن تحديد مقدار السمات الكامنة والتي تقف وراء أداء الأفراد في الاختبارات المختلفة، للإفادة منها في التنبؤ بسلوكهم في مواقف مماثلة، واتخاذ قرارات بشأنهم في ضوء التقدير الكلي للسمات لديهم (الويلي، ٢٠٠٥ م، ص ١١٥) وهذا هو جوهر دراسة الباحث وما يحاول التوصل إليه في هذه الدراسة.

وتتميز نماذج الاستجابة للمفردة بمميزات ثلاث هي: (علام، ١٩٨٦ م، ص ١٠٣)

- افتراض مجموعة كبيرة من مفردات الاختبار التي تقيس السمة نفسها، ويكون تقدير قدرة الفرد مستقلاً عن عينة المفردات التي تطبق عليه.
- افتراض وجود مجتمع كبير من الأفراد، وتكون الخصائص السيكومترية للمفردات مثل معاملات الصعوبة والتمييز مستقلة عن عينة الأفراد والتي استخدمت في تقدير هذه الخصائص.



- إمكانية الحصول على معامل إحصائي يبين مدى دقة تقدير قدرة كل فرد بواسطة مفردات الاختبار، وربما يختلف هذا المعامل من فرد لآخر.

ويقوم هذا النموذج على عدد من الفروض هي:

١- فرضية أحادية البعد: ويعني أن جميع بنود وفقرات الاختبار ترتبط بسمة أو خاصية تقيسها ولا تقيس أكثر سمة من أو خاصية، ويتم التأكيد من ذلك من خلال مصفوفة الارتباطات بين البنود التي تتشابه بياناتها، أما البيانات المخالفة لهذا الفرض فيتم ترتيبها مع بعضها لتشكّل في النهاية اختباراً فرعياً داخل الاختبار الكلي هذا في حالة البنود والفقرات، أما في ما يتعلق بتعدد السمات، والخصائص التي يقيسها الاختبار فيتم معالجتها من خلال نماذج السمات متعددة الأبعاد، وتعتبر الاختبارات أحادية البعد أسهل في البناء، والتفسير لتتأجها من الاختبارات متعددة الأبعاد. (الطريبي، ١٤١٨، ص ٦٠)

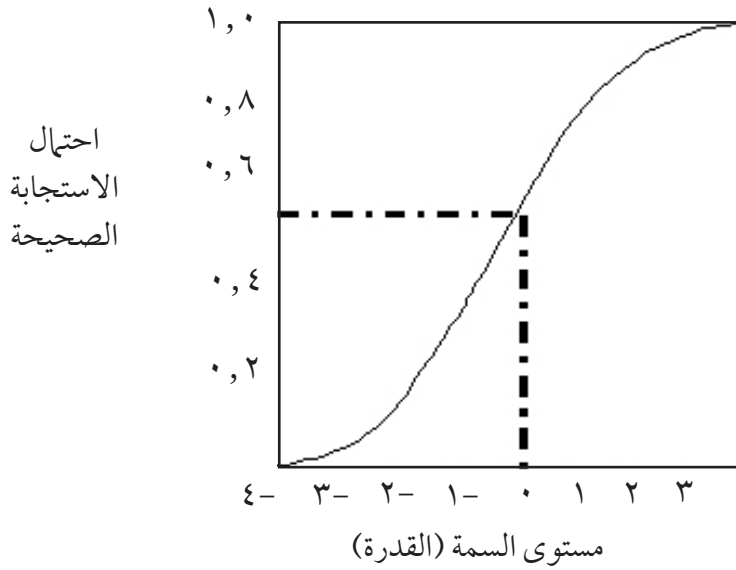
٢- فرضية عدم تدخل عامل السرعة في الإجابة: ويقصد به ألا يلعب عامل السرعة دوراً في الإجابة عن مفردات الاختبار بمعنى أن إخفاق أي فرد في الإجابة عن أي مفردة إنما هو راجع لقدرته وليس لتأثير عامل السرعة (الوليلي، ٢٠٠٧ م، ص ١٤٣). ويتم التأكيد من عدم تأثر المفحوصين بعامل الوقت عند الإجابة من خلال ملاحظة عدد البنود المتروكة دون إجابة ومقارنتها بعدد البنود التي تم الإجابة عليها ولكنها إجابة خاطئة، فإن كانت النسبة صفراً أو قريبة منها دل ذلك على عدم التأثير بعامل السرعة، كما يمكن التأكيد من عدم تأثر المفحوصين بعامل السرعة عندما يجب كل المفحوصين أو على أقل تقدير ٧٥٪ منهم على الاختبار (الطريبي، ١٤١٨ هـ، ص ٦١)

فرضية استقلالية القياس: ويقصد به أن احتمال الإجابة الصحيحة للفرد على المفردة الاختبارية يكون مستقلاً عن ناتج إجابته على أي مفردة أخرى في الاختبار عند ضبط كل من القيمة التقديرية لقدرته، والقيمة التقديرية لصعوبة المفردة، فهو يشير إلى أن مفردات الاختبار غير مرتبطة (علام، ٢٠٠٥ م، ص ٦٣). وتتضح استقلالية القياس في الآتي:

أ- تحرر القياس من توزيع العينة المستخدمة وهذا يعني ثبات تقدير كل من قدرة الفرد وصعوبة البند، واستقرارهما بالرغم من اختلاف عينة الأفراد المستخدمة في تدرّج المقياس طالما أنها عينة ملاءمة.

ب- تحرر القياس من مجموعة المفردات المستخدمة، وهذا يعنى ثبات تقدير كل من قدرة الفرد وصعوبة المفردة واستقرارهما بالرغم من اختلاف مجموعة المفردات المستخدمة في القياس، طالما أنها مفردات ملائمة، وطالما أن هذه المجموعات المختلفة من المفردات تقع على ميزان تدرج واحد، أي أنها تعرف متغيراً واحداً.

٤- المنحنيات المميزة للمفردة: المنحنى المميز للمفردة هو دالة رياضية تربط بين احتمال نجاح الفرد في إجابة مفردة اختبارية، وبين القدرة التي تقيسها مجموعة من المفردات التي يشتمل عليها الاختبار (الوليبي، ٢٠٠١ م، ص ٥١) ونماذج الاستجابة للمفردة أحادية البعد تفترض وجود متصل للسمة المراد قياسها وأنه يمكن تقدير احتمال إجابة فرد إجابة صحيحة على مفردة اختبار إذا علمنا موقعه على هذا المتصل، واحتمال الإجابة الصحيحة يكون دالة متزايدة مطردة لمواقع الأفراد على متصل السمة، وبذلك يزداد احتمال توصل الفرد إلى الإجابة الصحيحة على مفردة الاختبار بازدياد مقدار السمة لديه، وشكل المنحنى يوضح كيفية تغير مستوى السمة في علاقتها بالتغيرات في احتمالات إجابة معينة (علام، ٢٠٠٥ م، ص ٥٩) ويتم ذلك من خلال العلم بالدرجات الخاصة بالمفردات، ودرجات القدرة لمجتمع الأفراد فإذا علم ذلك فإنه يمكن معرفة شكل المنحنى المميز للمفردة من توزيع درجات المفردات للمستويات المختلفة للقدرة (علام، ١٩٨٦ م، ص ١٠٥-١٠٦) ويأخذ هذا المنحنى الشكل التالي:



الشكل رقم (١) الشكل النموذجي للمنحنى المميز للمفردة الاختبارية أحادية البعد

يتضح من شكل المنحنى المميز للمفردة أن المحور الأفقي يمثل قدرة الفرد والمحور الرأسي يمثل احتمال الاستجابة الصحيحة للفرد على المفردة، ويفترض أن المنحنى يزداد باطراد على طول متصل القدرة بمعنى أنه كلما زادت قدرة الفرد زاد احتمال إجابته الصحيحة على المفردة، وبالتالي يحتمل زيادة درجاته المتوقعة، وبالنسبة لمجموعة من الأفراد من ذوي مستوى قدرة معينة فإن نسبة احتمال الإجابة الصحيحة تمثل أداء المجموعة، والقيم التقديرية لكل من قدرة الفرد وصعوبة المفردة تقاس بوحدة مشتركة تسمى وحدة الترجيح اللوغاريتمي (Logit). ويصنف صلاح علام نماذج الاستجابة للمفردة إلى مجموعتين رئيسيتين هما (علام، ٢٠٠٠م، ص ٦٨٥)

أ- النماذج الاستاتيكية Static Models : وتهتم هذه النماذج بالقياس في وقت معين ، كما تهتم بتحديد العمليات التي ينطوي عليها الأداء في الاختبارات النفسية والتربوية. ومنها نموذج راش Rasch ، نموذج لورد Lord ، نموذج بيرنيوم Birnbaum .

ب- النماذج الديناميكية Dynamic Models : وتهتم هذه النماذج بمشكلة قياس التحسن أو التغير الذي يحدث في السمات النامية المختلفة في فترات زمنية متباعدة. ومنها نموذج بوك Bock ، ونموذج فيشر Fischer .

وتعتبر النماذج الاستاتيكية أكثر ارتباطاً بالعمليات الاختيارية في مجال علم النفس ولهذا نالت الاهتمام الأكبر في هذا المجال.

أوجه الاختلاف بين النظرية الكلاسيكية التقليدية والمعاصرة الحديثة للقياس

من خلال العرض السابق لكل من نظريتي القياس التقليدية والحديثة، فإنه يمكن استخلاص أهم أوجه الاختلاف بين هاتين النظريتين والتي تتضح في الآتي: (علام، ٢٠٠٥، ص ٥٤-٥٨).

أولاً: من ناحية أساليب تقييم خصائص المفردات الاختبارية

- تعتمد النظرية الكلاسيكية في تقييم خصائص مفردات الاختبار على قيم معامل الصعوبة والتميز فمعامل الصعوبة يعني معرفة نسبة من أجابوا إجابة صحيحة على المفردة فإذا زادت

النسبة دل ذلك على السهولة، والعكس صحيح، أما معامل التمييز فيتم تقدير قيمته باستخدام معامل الارتباط الثنائي المتسلسل، وهذه القيم جميعاً تختلف باختلاف عينة الأفراد خاصة إذا لم تكن عشوائية أو ممثلة لمجتمع هؤلاء الأفراد.

- في النظرية الحديثة تكون قيم هذين المعاملين مستقلة عن عينة الأفراد التي استخدمت في تقديرها، في إطار بعض نماذج النظرية الحديثة كنموذج الاستجابة للمفردة.

#### ثانياً: تفسير الدرجات:

- تعتمد النظرية الكلاسيكية في تفسير نتائج الدرجات على معيار جماعة مرجعية معينة من خلال تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية.

- أما النظرية الحديثة فتعتمد في تفسير الدرجات على المقارنة بين مستويات قدرة الأفراد، وصعوبات المفردات على ميزان مشترك، بمعنى أن تفسير الدرجات يكون بالإشارة للمفردات الاختبارية وليس إلى الجماعة المرجعية.

#### ثالثاً: تحقق خصائص الميزان الفتري

- تعتمد النظرية الكلاسيكية في انتقاء مفردات الاختبارات السيكولوجية على فرضية أن درجاتها تتخذ شكل التوزيع الاعتمالي في المجتمع المستهدف، وبهذا يتحقق خصائص الميزان الفتري في ظل افتراضات معينة فيما يتعلق بتوزيع درجات الاختبار الحقيقية في المجتمع المستهدف.

- في النظرية الحديثة وفي بعض نماذجها تتحقق خصائص الميزان الفتري وربما النسبي دون أن يكون توزيع مستويات القدرة في المجتمع المستهدف اعتدالياً، وهي بذلك تعتبر إحدى ميزات هذه النماذج التي تتصف بمقارنتها بعدم التغير.

#### رابعاً: خصائص الخطأ المعياري

- في النظرية الكلاسيكية التقليدية يعتبر الخطأ المعياري ثابتاً بالنسبة لمجتمع معين من الأفراد المختبرين، وهي بذلك تقدم خطأً معيارياً واحداً للقياس يطبق على جميع المختبرين بغض النظر عن درجاتهم في الاختبار.

- في النظرية المعاصرة لا يفترض تساوي تباين أخطاء القياس لجميع الأفراد الذين يطبق عليهم الاختبار، فهذا الخطأ يختلف باختلاف مستوى قدراتهم، وهي ذلك تجعل من الممكن تقديم تقديرات منفصلة للخطأ المعياري لكل فرد ولكل مستوى قدرة معينة، مما يعني إمكانية تعميمه على مجتمعات من الأفراد مختلفي القدرة، كما بالإمكان إيجاد متوسط لهذه الأخطاء المعيارية والتي تقدم مؤشراً لهذه الأخطاء في مجتمع هؤلاء الأفراد.

#### خامساً: تأثير الثبات بعدد مفردات الاختبار

- النظرية الكلاسيكية تعتبر أنه كلما زاد عدد مفردات الاختبار ارتفع ثبات درجاته، ويمكن التنبؤ بزيادة أو قلة الثبات عندما يزداد أو تقل عدد مفردات الاختبار.

- النظرية الحديثة تنظر إلى أن الاختبارات القصيرة التي تشتمل على نوعية جيدة من المفردات يمكن أن تكون أكثر ثباتاً، إذا تم الافتراض أن تمييز مفرداتها ثابت، كما تؤكد أن الدرجات المتطرفة تكون أخطاءها المعيارية أكبر.

#### سادساً: مقارنة بين درجات التحسن

- النظرية الكلاسيكية تعتمد في المقارنات بين درجات التحسن بإيجاد الفرق بين درجات التطبيق القبلي والبعدي، وهذه ربما تؤدي للحصول على معامل ارتباط زائف والذي ربما يكون سالباً وهذه نتيجة التغير الذي يحصل بين مستويات الاختبار القبلي والبعدي، ولتلافي هذه المشكلة فإنه لا بد من توافر ميزان فكري وهو صعب تحقيقه في هذه النظرية كما سبق الإشارة إليه.

- في النظرية الحديثة ومن خلال إمكانية الحصول على ميزان فكري فإنه تتم المقارنة بين درجات التحسن، وهذا يجعل من الممكن التوصل إلى معنى متسق للأداء في حال قياسه من مستويات قبلية مختلفة.

## سابعاً: خصائص المثيرات المشتملة عليها المفردات

- النظرية الكلاسيكية تستند في بناء الاختبارات استناداً على الخصائص السيكومترية للمفردات أكثر من اهتمامها بخصائص المثيرات التي تشتمل عليها هذه المفردات، وهي بذلك تهتم بالدرجة الكلية في الاختبار.

- النظرية المعاصرة تؤكد على الربط بين الخصائص السيكومترية ومستويات السمة المقاسة فهي عملية تفاعل بين الأفراد ومفردات الاختبار، وهي بذلك تهتم بكل مفردة من مفردات الاختبار على حدة، فلكل مفردة خصائصها المميزة لها.

والدراسة الحالية وضحت وبجلاء هذه الاختلافات من واقع تطبيقي لتناولها هاتين النظريتين، فالنظرية التقليدية استخدمت في الدراسة الاستطلاعية عند إجراء اختبارات الصدق، والثبات، والتحليل العاملي، والنظرية الحديثة استخدمت في تحليل نتائج العينة النهائية.

وهناك بعض المصطلحات المهمة والتي تتعلق بخصائص نظرية القياس الحديثة وخصوصاً في نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد والتي يجب إبرازها في نقاط مستقلة وهي: ثبات القياس: ويقصد به «استقلال القياس عن عينة مفردات الاختبار المستخدم، وعن مجموعة الأفراد التي يطبق عليها الاختبار وذلك بالمفهوم الإحصائي»

صدق القياس: ويقصد به «صدق تدرج المفردات في تعريفها للمتغير موضوع القياس، وكذلك صدق تدرج قدرات الأفراد على متصل هذا المتغير». (الشرقاوي، ١٩٩٦م، ص: ٣٦٦)

القوة التمييزية للمفردة: وهو «معدل التغير في احتمال الاستجابة الصحيحة للأفراد بالنسبة لمستوى القدرة، وتقدر هذه القوة بمعامل التمييز الذي يقصد به الميل النسبي للمنحنى المميز للمفردة على محور القدرة». (كاظم، ١٩٨٨م، ص: ٧٤)

تدرج المفردات: ويقصد به «انتظام مواقع المفردات حول صفر تدرج متغير مستوى الصعوبة بحيث يعبر موقع كل مفردة (بعدها عن صفر التدرج) عن مستوى صعوبته» (الشافعي، ١٩٩٦م، ص: ١٠)

دالة المعلومات: تمثل دالة المعلومات أهم المفاهيم الأساسية في نظرية الاستجابة للمفردة الاختبارية، وتساعد هذه الدالة في بناء أدوات قياس تجعل دقة القياس، أو المعلومات المطلوبة أكبر ما يمكن، فهي من المفاهيم السيكمومترية التي تتميز بالعمومية، فعند اختيار نموذج الاستجابة للمفردة المناسب وتقدير بارمتراته فإنه ينبغي التحقق من دقة تقدير قدرة الأفراد، ودقة تقدير هذه القدرة يمكن التعبير عنها بدالة المعلومات (علام، ٢٠٠٥م، ص ١١٢-١١٣). فالمعلومات في القياس النفسي، وكذا في المفهوم الإحصائي تمثل مقدار الدقة في قياس المفردة لما وضعت لقياسه، ومن خلال نظرية الاستجابة للمفردة يمكن تحديد كمية المعلومات التي تقدمها مفردة ما من خلال تحديد أقصى ارتفاع لمنحنى دالة معلومات المفردة عند مستوى معين للقدرة، وبذلك يمكن تحديد أي المفردات الاختبارية تقيس المتغير المراد قياسه بدرجة أفضل عند مستويات محددة للقدرة (الوليلى، ٢٠٠٠م، ص ٥٤-٥٥).

### خامس عشر: القياس في المجال العسكري

قبل التحدث عن القياس في المجال العسكري فإنه يجب الإشارة في البدء إلى العلم الذي ينتمي إليه هذا القياس، وهو علم النفس العسكري الذي يعتبر أحد فروع علم النفس الحديثة، والذي يمثل الجانب التطبيقي في هذا العلم والذي يختص بمعالجة المشكلات التي تواجه القوات المسلحة في عملية اختيار الضباط والجنود من حيث اختيار العناصر الصالحة من بين المتقدمين للعمل العسكري، وتوزيعهم على قطاعات العمل المختلفة، كما يهتم بعملية التدريب العسكري وتطبيقه في المجالات العسكرية، كما أنه يدرس الروح المعنوية للقوات المسلحة والعوامل المؤثرة في ارتفاعها أو انخفاضها، كما يدرس فنون القيادة العسكرية وطرق تدريب القادة، ويدرس أساليب وأنماط التفكير العسكري، والسلوك العسكري، كما يدرس الجوانب أو الأبعاد النفسية في جميع أوجه النشاط أو السلوك أو الأداء العسكري، فيدرس خصائص الجماعات العسكرية، وسمات الشخصية العسكرية، وتزداد أهمية علم النفس العسكري يوماً بعد يوم بتقدم القطاعات العسكرية واعتمادها على العلم ومناهجه، ولذا كانت أهم موضوعات دراسة علم النفس العسكري تحليل الفرد، أو قياس قدراته، وذكائه واستعداداته، وميوله، وسمات شخصيته، وخبراته، ومهاراته، ومعارفه السابقة، واتجاهاته وذلك باستخدام الاختبارات والمقاييس



النفسية، ومن موضوعاته عمليات التعليم، و التدريب، و عملية اختيار العناصر الملائمة، أو الانتقاء، و عملية توزيعها على الأماكن الملائمة ، و من موضوعاتها والتي تهتم بها هذه الدراسة موضوع القيادة العسكرية، و يسهم علم النفس في خفض حدة مشاعر القلق و التوتر، و الخوف في نفوس العاملين في القطاعات العسكرية ، كما يسهم بتقديم خدماته لجميع مجالات الحياة العصرية السوية في المجال العسكري من خلال تطبيق كثير من المعلومات و الحقائق و النظريات التي تدور حول القيادة و خصائصها النفسية و الإنسانية و طرق تدريب القادة الأكفاء، و تطبيق الاختبارات النفسية و إجراء المقابلات الشخصية و ذلك لقياس الذكاء، و القدرات و الاستعدادات، و الميول، و الاتجاهات، و السمات، و الخبرات، و المعارف (العيسوي، ٢٠٠٧ م، ص ٣٠٩-٣١٧).

وقد قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتوظيف حركة القياس النفسي أثناء الحرب العالمية الأولى لانتقاء الأفراد والضباط و توزيعهم على القطاعات العسكرية المتعددة والتي قامت من خلالها بتجنيد العديد من علماء النفس و كانت مهمتهم الأساسية هي توظيف مبادئ علم النفس لتنظيم و تحسين أداء القوات المسلحة، و كان من عملهم توظيف بعض اختبارات الذكاء و الشخصية من اجل انتقاء المجندين و فرز المناسبين منهم للخدمة العسكرية ، و توزيعهم على المهن المناسبة، و لقد كانت تلك الإجراءات سبباً في بناء جيش قوي و منظم نتيجة إخضاع الأعداد الكبيرة من المجندين الذين بلغت أعدادهم حوالي مليوني رجل لطرائق علم النفس التطبيقي و أدوات القياس النفسي المختلفة، مما كان له الأثر في تطوير أدوات القياس النفسي المختلفة نتيجة ما وفرته القوات المسلحة من إمكانيات مادية هائلة و وسائل دعم و مختبرات لعلماء النفس والتي أتاحت لهم تنفيذ و إجراء البحوث و التجارب في كافة المظاهر النفسية، و التي كانت سبباً في نقل المعرفة النفسية من الإطار النظري التجريبي إلى مرحلة التطبيق العملي، و هذا ساهم في تطور أدوات و وسائل القياس النفسي و انتشار استخداماتها في مجالات حياتية أخرى، و قد أسفرت حركة القياس النفسي في القوات المسلحة خلال تلك الحرب عن تطوير العديد من الأدوات و المقاييس النفسية و كان من أشهرها اختبارات ألفا ( Alpha ) للأفراد المتعلمين و اختبارات بيتا ( Beta ) للأفراد الذين لا يجيدون القراءة أو الكتابة لقياس ذكاء الأفراد ، و شهدت الفترة التي تلت الحرب العالمية الأولى و حتى بداية الحرب العالمية الثانية نمواً واضحاً

في مجال القياس النفسي وفي تطور وانتشار الأدوات والمقاييس النفسية في القوات المسلحة لدى مختلف الدول والبلدان، وكان من نتيجة نجاح حركة القياس النفسي في القوات المسلحة الأمريكية أن تنبعت العديد من دول العالم إلى هذا الجانب وعمدت بعض الدول كبريطانيا، وفرنسا، وإيطاليا، وألمانيا وغيرها إلى توظيف مبادئ القياس النفسي في قواتها المسلحة. (الشربيني، ودمنهوري، ٢٠٠٦م، ص ٢٢٣-٢٢٤)

## ٢. ٢ الدراسات السابقة

### ٢. ٢. ١ الدراسات الخاصة بمجال القيادة

١- دراسة العتيبي (١٤٢٨هـ) والتي هدفت إلى تحديد المهام الرئيسية الميدانية التي يقوم بها القائد الأمني أثناء إدارته للكوارث، كما هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية والمهارات المهنية المطلوب توفرها في القائد الأمني، والتعرف على مدى إسهام التأهيل والتدريب في تنمية مهارات القائد الأمني، والوقوف على مختلف المعوقات التي تواجه القائد الأمني أثناء إدارته الميدانية للكوارث. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عقد برامج ودورات تدريبية للضباط في مجال القيادة الأمنية، وعلى الجهات الإدارية العليا الأخذ في الاعتبار عند اختيار القادة الأمنيين الذين سيتولون قيادة مهمات جسيمة أن تتوفر فيهم عدد من السمات الشخصية وأهمها: الهدوء وضبط النفس، وحسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، والثقة بالنفس، والأمانة، والاستقامة والنزاهة، وقوة الشخصية، والحزم وعدم التردد، والشجاعة، والقدرة على مواجهة التحديات، والاهتمام بصقل المهارات الأمنية.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية إلى أن هذه الدراسة قد حددت المهام الرئيسية للقائد الأمني أثناء تعامله مع الأزمات الأمنية، والتي بدورها لها أهمية في تشكيل شخصية القائد، كما حددت بعض سمات القائد وخصائصه.

٢- دراسة المطيري (١٤٢٦هـ) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأمنية عند حدوث العمل الإرهابي، ودور المهارات القيادية الواجب توفرها بالقيادات العليا والوسطى بقوات

الأمن الخاصة وقوات الطوارئ، كما هدفت إلى التعرف على الصفات القيادية الواجب توفرها في تلك القيادات، والتوصل للتصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي وأثناءه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

أ- أن القائد الناجح هو الذي يقوم بتدريب أفراده على إدارة الأزمات قبل وقوع الحدث الإرهابي وهي أهم أدوار القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ.

ب- أهم السمات الواجب توفرها في القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ هي الذكاء، التحلي بالعدل، تحمل المسؤولية، سعة الأفق، الاتزان العاطفي والنضج العقلي، طلاقة اللسان، المشورة، حسن التعبير.

ج- أهم المهارات الواجب توفرها في القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة هي التعاون بين الوحدات الأمنية يساعد على التنسيق الفعال لمواجهة الحدث الإرهابي.

د- التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ في مواجهة الحدث الإرهابي هي جمع المعلومات الدقيقة وشرحها للقائد، في حين التصور الأمثل لقوات الطوارئ الخاصة هي التأكد من التجهيزات وتحديد لها لفريق الاقتحام.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تطرقت لدور القيادة الأمنية في الحوادث الإرهابية وهي أحد أنواع الأزمات الأمنية والتي من خلالها حدد الباحث الخصائص والمهارات القيادية للقيادات العليا والوسطى في التعامل مع هذا النوع من الأزمات على مستوى قطاعي قوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة

٣- دراسة الشعلان (١٤٢٥هـ). والتي هدفت الى محاولة التعرف على أساليب القيادات الأمنية في وزارات الداخلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في مواجهتهم للأزمات وإلى أي درجة يرون تطبيق بعض الأساليب في إدارة الأزمات الأمنية. وهي دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون الخليجي نحو أساليب التعامل مع الأزمات الأمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ميل القيادات الأمنية إلى إعطاء أهمية كبيرة للأساليب المفترض مراعاتها في التعامل مع الأزمات الأمنية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاتجاهات المبحوثين (٨١, ٢) وبالنسبة للتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العملي فإنها قد بلغت (٥٥, ٢) والذي يعني تطبيق تلك الأساليب.

- اتضح أن القيادات الأمنية يميلون إلى إعطاء أهمية كبيرة لأساليب التعامل مع الأزمات الأمنية ولكنهم يطبقونها بدرجة أقل في الواقع العملي.

- هناك اتجاه إيجابي للقيادات الأمنية نحو أساليب التعامل مع الأزمات الأمنية قبل حدوثها فقد كان أعلاها أهمية محاولة القضاء على الأزمة قبل استفحالها، وأدناها في الأهمية إعداد سيناريوهات تطبيقية لما قد يحدث. وبالنسبة للتطبيق فالقيادات الأمنية تميل إلى تطبيق تلك الأساليب وتفاوتت في درجة التطبيق حيث بلغ أعلاها الرصد الدقيق لمؤشرات الأزمة وأدناها إعداد سيناريوهات تطبيقية.

- هناك اتجاه إيجابي للقيادات الأمنية نحو أساليب التعامل مع الأزمات الأمنية أثناء حدوثها فقد كان أعلاها أهمية تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة، وأدناها في الأهمية التعامل الإيجابي مع الإعلام. وبالنسبة للتطبيق فالقيادات الأمنية تميل إلى تطبيق تلك الأساليب وتفاوتت في درجة التطبيق حيث بلغ أعلاها تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة وأدناها التعامل الإيجابي مع الإعلام.

- هناك اتجاه إيجابي للقيادات الأمنية نحو أساليب التعامل مع الأزمات الأمنية بعد حدوثها فقد كان أعلاها وضع الضوابط اللازمة لعدم التكرار، وأدناها في الأهمية إعداد الدراسات والأبحاث حول الأزمة وإفرازاتها. وبالنسبة للتطبيق فالقيادات الأمنية تميل إلى تطبيق تلك الأساليب وتفاوتت في درجة التطبيق حيث بلغ أعلاها وضع الضوابط اللازمة لعدم التكرار وأدناها إعداد الدراسات والأبحاث حول الأزمة وإفرازاتها.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها حددت اتجاهات القادة الأمنيين للأساليب

المفترض مراعاتها قبل وأثناء وما بعد التعامل مع الأزمة الأمنية، ودرجة تطبيقها، والتي لها دور في تشكيل شخصية القائد أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية.

٤ - دراسة الهذلي (١٤٢٤هـ). والتي هدفت إلى تمييز الحالات الطارئة وكيفية مواجهة القيادات لهذه الحالات، والتعرف على المهارات اللازمة للقائد الأمني، والتعرف على السمات الشخصية المطلوبة في القائد الأمني، ومتطلبات إعداد وتدريب القيادات الأمنية لرفع مستوى الأداء. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج والتي منها أن مرجعية المبحوثين في اتخاذ القرارات هي الأنظمة واللوائح والتعليمات ويوليها الاعتماد على الرؤساء المباشرين، كما توصلت إلى أن المهارات ضرورية للقائد الأمني، وأن غالبية المبحوثين يرون أن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار في ظل الظروف الطارئة يتمثل في الاعتماد على المعلومات المتوفرة والتخطيط الأمني السليم.

وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أن هذه الدراسة حددت المهارات القيادية للقائد الأمني في الظروف والحالات الطارئة.

٥ - دراسة الوهاس (١٤٢٣هـ) والتي هدفت إلى تحديد أهمية كل من السمات الشخصية والمهارات القيادية، والتدريب والتأهيل اللازمة لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات. والتعرف كذلك على مستوى فاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات لإدارة الأزمات، كما هدفت الدراسة إلى تحديد اختلاف فاعلية الدور الذي تقوم به القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات باختلاف خصائصها الديموجرافية، وكشف طبيعة العلاقة بين محددات الدور القيادي، وفاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومدخل المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة (ضباط قوات الأمن الخاصة). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها الآتي:  
أ- أن السمات الشخصية، والمهارات القيادية، والتأهيل، والتدريب باعتبارها أهم محددات الدور القيادي لها أهمية مرتفعة في نجاح القيادة الأمنية في إدارة الأزمة.

ب - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية المستويات القيادية في قوات الأمن الخاصة لأهمية محددات الدور القيادي في مواجهة الأزمة.

ج - ارتفاع مستوى فاعلية إدارة الأزمة (التخطيط - التنسيق - اتخاذ القرار) لدى القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة.

د - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية المستويات القيادية في قوات الأمن الخاصة إزاء فاعلية إدارة الأزمة (التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار) أو أي فرق تعزى لخصائصها الديموجرافية فيما عدا جهة العمل فقط لصالح منطقة مكة المكرمة.

هـ - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة إزاء فاعلية دورها في إدارة الأزمة تعزى إلى أي من الرتبة العسكرية، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو المشاركة في مواجهة الأزمات.

و - وجود علاقة دالة إحصائية بين محددات الدور القيادي لقوات الأمن الخاصة وفاعلية إدارة الأزمة على مستوى جميع القيادات.

ز - وجود علاقة دالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر محددات الدور القيادي (السمات الشخصية والمهارات القيادية والتدريب والتأهيل) ومستوى فاعلية كل عنصر من عناصر إدارة الأزمة (التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات).

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون هذه الدراسة حددت السمات الشخصية والمهارات القيادية اللازمة لنجاح القيادة الأمنية على مستوى قطاع قوات الأمن الخاصة.

٦ - دراسة العمر و (١٤٠٧ هـ). والتي هدفت إلى معرفة أهم السمات الواجب توفرها في القائد الأمني من وجهة نظر علماء الإدارة، والاجتماع، وعلماء النفس، والقادة العسكريين، وقادة الأمن. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استمارة استقصاء تضمنت مجموعة من السمات التي ينبغي أن يتصف بها القائد الأمني، والتي طبقها على عينة عشوائية من الضباط العاملين في قطاعات الأمن المختلفة بمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:



- أ- قلة اهتمام علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع بسمات القائد الأمني.
- ب- القدوة الحسنة، التشبع بروح الإيمان، الضبط والربط، الذكاء، الشجاعة، النزاهة، المشاورة، حسن الاستماع، قوة الذاكرة، قوة الإرادة، الحزم الصدق، الأمانة، حسن المظهر، الاستقرار العاطفي، العدل، الخطابة، المعرفة بالطبيعة البشرية، التواضع.
- ج- وجود علاقة دالة إحصائية بين رتبة القائد واستعداد المرؤوسين لأداء أعمالهم وامتثالهم لأوامر القائد.
- د- وجود علاقة دالة إحصائية بين المستوى التعليمي للقائد والأداء الفعال للمرؤوسين.
- هـ- الأشراف غير المباشر للقائد يساعد على تنمية الاستعداد للأداء الفعال لدى المرؤوسين.
- و- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين أقدميه القائد واستعداد المرؤوسين للأداء الفعال. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون هذه الدراسة حددت السمات القيادية للقائد الأمني بشكل عام، وبينت أهم تلك الخصائص، والسمات بالنسبة للقائد الأمني.
- ٧- دراسة المعلمي (١٤٠٦هـ) والتي ذكر من خلالها جملة من الخصائص والسمات الواجب توفرها في القائد الأمني المعني بالتعامل مع الأزمات الأمنية أهمها أن يكون على قدر كبير من التوازن العقلي والعاطفي، وان يحافظ على هدوء أعصابه في وقت الخطر، وان لا يعتريه الوجل والاضطراب في المواقف الحرجة.
- وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها حددت بعض الخصائص والسمات القيادية للقائد الأمني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.
- ٨- دراسة الكبيسي (٢٠٠٥م) والتي عنيت بموضوع تدريب القيادات الأمنية العربية بين التقليد والمعاصرة وتوصل إلى جملة من التوصيات أهمها «ضرورة اعتماد مبدأ الكفاءة والجدارة كأساس في اختيار القيادات الأمنية واعتبار الأقدمية كمعيار تفضيلي حين تتساوى الكفاءة. على أن توضع المعايير وتطبق الاختبارات والمقابلات ويلتزم بالحياد والموضوعية لقياس كفاءة وجدارة المرشحين. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وذلك عند بناء مقياس يتمتع بشروط وخصائص القياس الموضوعي.



٩- دراسة مصطفى (١٩٩٧) والتي ذكر من خلالها أن الدور القيادي في إدارة الأزمة محكوم بعدد من الاعتبارات منها خصائص القائد نفسه، وخصائص الأتباع، والمهام المطلوبة، والبيئة الإدارية. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية إلى أنها أشارت إلى أهمية خصائص القائد في قيادة وإدارة الأزمة.

١٠- دراسة عامر (١٩٩٦م). والتي هدفت إلى التعريف بتأثير القائد في موقف الأزمة، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى تعظيم دور القائد، وكشف العوامل الشخصية للقائد ودوافعه الذاتية في مواجهة الأزمة، والتعرف على المتغيرات الأساسية للبيئة النفسية للقائد أثناء الأزمة. وقد انطلقت الدراسة من مسلمات ثلاث تحدد اختلاف القادة وصناع القرار في مواجهة الأزمة وهي المفاجأة، والتهديد، والوقت المتاح والتي تؤدي إلى زيادة الإرهاق النفسي لصانع القرار، وتؤثر سلباً على اتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة الموقف. واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي التي اعتمدت على تحليل أدبيات الفكر الإداري المختلفة التي تؤيد أو تنتقد الاعتماد على مواجهة الأزمة على القائد وتأثيره فيها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أ- أن القادة بشر لهم دوافع وخصائص ذاتية ناتجة عن العوامل الموضوعية والبيئية المحيطة بهم ولها تأثيرات على تفاعلها مع مواقف الأزمة.

ب- هناك انتقادات عديدة توجه إلى تحليل تأثير القائد على الأزمة، ورغم ذلك فللقائد دور فعال في مواجهة الأزمة يستند على إحساسه بالمسؤولية وإلى تطبيقه سياسات قد تختلف عن اعتقاداته وتصوراتيه وهو خارج الأزمة.

ج- التوصل إلى مجموعة من العوامل التي قد تعظم أو تقلل من دور القائد في تأثيره على موقف الأزمة، والذي يتفاوت باختلاف القادة واختلاف الأزمات نفسها ومن هذه العوامل اهتمام القائد بالأزمة-كاريزمية القائد- طبيعة النظام السياسي- كيفية وصوله للسلطة- مدة خبرة القائد في التعامل مع الأزمات- مرونته- غموض موقف الأزمة.

د- تأثير شخصية القائد ودوافعه الذاتية على أسلوب التعامل مع الأزمات والتي أبرزها نمط الشخصية (تسلطية - عقلية - منفتحة - قائمة على تحقيق الذات - مستقلة - مشاركة).

هـ- تعتبر الاتجاهات والأفكار والتطورات والإدراك الخاص بأهمية الأزمة وأثرها على أهداف الدولة والوقت المتاح للتعامل مع الأزمة هي أبرز المتغيرات الأساسية للبيئة النفسية للقائد والتي تؤثر على سلوكه أثناء الأزمة.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها أشارت الى المواقف التي يتأثر بها القائد في موقف الأزمة والتي لها أثر في تحديد خصائص وسمات الشخصية والعقلية للقائد الأمني، والتي من أهمها الحالة النفسية للقائد.

١١- دراسة كوكس وهوفر (١٩٩٤م) والتي أوضحت بعض الأمور الهامة التي يفترض من القائد أن يضعها في اعتباره أثناء تعامله مع الأزمات والأحداث العصبية ومنها أن القائد الذي لا يعاني يعيش في عالم الواهمين ولا بد من الخبرة وتعلمها من أولئك الذي عايشوا الصعاب والأخطاء والثغرات، وذكر بعض الصفات الواجب توفرها في القائد مثل السلوكيات الرفيعة، والطاقة العالية، والبراعة في تحديد الأولويات، والشجاعة والتفاني ثم التحرر والإبداع والتكيف والحماس ثم الواقعية والرغبة، كما حددا بعض المتطلبات لتكوين فريق لمواجهة الأزمات مثل النظر للأمور عن قرب واحترام الآراء وتهذئة الموقف.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها أشارت إلى دور الخبرة في التعامل مع الأزمات بالنسبة للقائد وهي إحدى الخصائص التي يبنى عليها الباحث مقياسه.

## ٢ . ٢ . ٢ الدراسات الخاصة بمجال الأزمات الأمنية

١- دراسة النويصر (١٤٢٣هـ) المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات. وقد هدفت الى البحث في المعوقات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة) التي تواجه القيادات في قوات الأمن الخاصة والدفاع المدني وتأثيرها على مستوى الأداء في التعامل مع الأزمات الأمنية قبل، وأثناء، وبعد حدوثها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود معوقات بوظائف الإدارة الخمسة تتعلق بإدارة الأزمات في مختلف مراحلها بشكل أكبر في الدفاع المدني عنها في قوات الأمن الخاصة وهذه تؤثر سلباً في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة. ووجود علاقات قوية بين معوقات ووظائف

الإدارة بالدفاع المدني وبين التعامل مع الأزمات الأمنية وكانت أكثر العناصر قوة معوقات وظائف التخطيط ومن ثم التنظيم فالتوجيه ثم التنسيق والرقابة أخيراً. وهذه الدراسة مقتصرة فقط على قطاعي الدفاع المدني وقوات الأمن الخاصة.

٢- دراسة شحادة يوسف (١٤١٩هـ) المنهجية العلمية لإدارة الأزمة. وقد كان الهدف من الدراسة تحليل مفهوم الأزمة وتحديد مراحل تطورها، وتركيزها على مناقشة العناصر الرئيسية للإستراتيجية التي يمكن أن تدار بها الأزمة، وقدمت الدراسة تحليلاً موضوعياً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تشكل دوافع لحدوث الأزمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لمنهج دراسة الحالة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها أن أسلوب التعامل مع الأزمات يتأثر إلى حد لا يستهان به بالسمات الشخصية، والسلوكية التي يتحلّى بها قائد فريق المهام الأزموية والتي مردها إلى ما هو صفات شخصية وأخرى موضوعية، وأن درجة نجاح مهمة فريق الأزمة مرده إلى حسن اختيار القائد.

٣- دراسة الشعلان (١٤١٧هـ) مواجهة الأزمات الأمنية منظور إداري. القى فيها الضوء على مفهوم الأزمة، وأنواعها، وسماتها، والتعرف على المداخل الإدارية للتعامل مع الأزمة، وتحليل أهمية المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة، واقتراح الملامح الرئيسية للنموذج الأمثل لمواجهة الأزمات. وهي دراسة من النوع الوثائقي التي استندت على تحليل بعض أدبيات الفكر الإداري من مقالات، ودراسات، وبحوث، وكتب، ومؤلفات في مجال إدارة الأزمة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها، وأهمية توفير الأسس العلمية لمعالجة الأزمة الأمنية، وأن الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار في الأزمات الأمنية يتضمن تشخيص الأزمة وتحليلها وإيجاد وتقويم البدائل واختيار البديل المناسب لحل الأزمة، وتوصلت إلى أهمية إنشاء إدارة للأزمات تعنى بالتصدي للأزمات الأمنية المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً ومواجهةً.

٤- دراسة كنيدي Kennedy (١٩٩٩م) والتي هدفت إلى التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة

الأزمات ، من أجل الاستجابة الفورية للملائمة للأزمات غير المتوقعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة .وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء ، وأرقام هواتف ، وفاكس ، والهاتف الخليوي ، والبريد الإلكتروني ، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة . وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة ، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائط الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث : المباني ، والمكاتب ، والموظفين ، والخدمات التي تقدمها ، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة ، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها ، والإنذار بوجود أزمة ، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة ، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة ، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم .

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المنهجية العلمية للتخطيط للأزمات ، بتحديد الأنشطة والإجراءات التي ينبغي على القادة ممارستها للتخطيط للأزمات .

٥- دراسة كرونيل وشيراس Cornell&Sheras (١٩٩٨م) التعرف على دور القيادة وفرق

العمل ، والفهم للملائم للمسئولية في إدارة الأزمات بفعالية استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب ، والدراسات ذات العلاقة بالموضوع . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن القيادة الفعالة ، وفرق العمل ، والفهم للملائم للمسئولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين ، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة ، وأن عدم وجود جهود تخطيطية ، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور التعامل مع الأزمة ، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للازمات ، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد القلق .

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها عمليتين من عمليات إدارة

الأزمات التي تناولتها الدراسة الحالية وهما: القيادة، و فرق العمل .

٦- دراسة ضياء الدين (١٩٩٦م) إدارة الأزمة الأمنية. وهي من الدراسات الوثائقية التي تستهدف التعرف على أساليب مدارس الأزمة الأمنية، وتحليلها كمدخل طبيعي للتخطيط لمواجهة الأزمة، والتعرف على عناصر التدريب على اتخاذ القرارات الأمنية باعتبار القرار الأمني هو ابرز أدوار القيادات الإدارية في مواجهة الأزمات. وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها أن حسن إدارة الأزمة يتطلب بالضرورة تكوين فريق عمل من المتخصصين أمنياً وإدارياً، وسياسياً، وإعلامياً لمساعدة القائد المنوط به إدارة الأزمة ومواجهتها، كما أبرزت الدراسة من خلال مدارس وتحويل الأزمة الأمنية على العديد من المعطيات الشخصية أو الذاتية التي يتمتع بها القادة. كما نادت بضرورة التدريب على إدارة الأزمات قبل مواجهتها. وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أنها أشارت إلى دور التخطيط واتخاذ القرارات في التعامل مع الأزمات الأمنية، وبعض الخصائص، كما ركزت على التدريب كأحد الوسائل المهمة في تأهيل وتنمية قدرات القادة.

٧- دراسة أبو أثنين (١٩٩٦م) التخطيط الأمني لإدارة الأزمة وقد هدفت إلى تسليط الضوء على دور التكامل بين عناصر المنظومة الأمنية الموكلة إليها إدارة مواقف الأزمات في إنجاز فاعليتها وبيان المؤشرات الدالة على هذه الفاعلية من خلال الكشف عن بناء عمليات السيطرة والتحكم التي صاحبت إدارة الأزمة، والكشف عن مدى وعي الجمهور العام بالمقومات التي تكوم منظومة التخطيط الأمني في السيطرة والتحكم في موقف الأزمة.

والدراسة من نوع البحوث الكيفية التي قدمت وصف تحليلي شامل للظاهرة واستخدم الباحث مدخلين من مداخل المنهج الوصفي دراسة الحالة والدراسة التطويرية لمعرفة العوامل الفعالية المتشابكة في موقف من المواقف وتتبع تطورها.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها اتسام إدارة الأزمة بالجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة والمرونة في مواجهة المتغيرات غير المتوقعة لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وأن الفاعلية العالية لأداء الأجهزة الأمنية تعزى إلى استناد التخطيط الأمني للمقومات الأساسية، بالإضافة إلى التدخل في التوقيت المناسب.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها أشارت إلى دور التخطيط الأمني في مجال مواجهة الأزمة الأمنية

٨- دراسة أبوشامة (١٩٩٥م) إدارة الأزمة في المجال الأمني وقد هدفت إلى التعريف بأنواع الأزمة وتحديد مستويات إدارة الأزمة والمهام الخاصة بها وعلى عناصرها، والأساليب المستخدمة في قياس كفاءة إدارة الأزمة، وإبراز أهمية إنشاء إدارة للأزمات في أجهزة الأمن. وقد استخدمت الدراسة المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود ثلاثة مستويات لإدارة الأزمة وهي المستوى الرئاسي، والمستوى القومي، والمستوى المحلي. كما توصلت الدراسة إلى تحديد المهام الخاصة بإدارة الأزمة ووظائفها، وأهمية إنشاء إدارة متخصصة للأزمات في الأجهزة الأمنية تكون قادرة على التدخل السريع وقائمة على خطط معدة سلفاً لمواجهة الأزمة الأمنية بأقل تكلفة وبأقل مستوى من الخطورة.

٩- دراسة أحمد خليل (١٩٨٩م). التدريب على إدارة الأزمات. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأحداث الأمنية المعاصرة، ومعرفة خصائص الحدث الأمني، والعوامل المؤدية إلى تأزمه، وإبراز أهمية إدارة الأزمات كضرورة يقتضيها الواقع الأمني، ومقارنة إدارة الأزمات بين التصور النظري والتطبيق العملي، وعلاقة إدارة الأزمات بالقرار الأمني. واستخدم في الدراسة المنهج الوثائقي من خلال تحليل الكتب، والدراسات، والبحوث التي تناولت إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تأزم الحدث الأمني، وارتفاعه إلى مستوى الأزمة الأمنية يتوقف على عدة عوامل منها قلة المعلومات المرتبطة بالتنبؤ به أو لقصور خطة المواجهة عن تحقيق أهدافها، وسوء المواجهة الأمنية. كما أن من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة تركيز التدريب في إدارة الأزمات الأمنية على الكوادر الأمنية الممارسة الفعلية للعمل الميداني. وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحديد خصائص الأزمة الأمنية والتي تسهم في تشكيل شخصية القائد، وتحديد الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر بالقائد.



## ٢ . ٢ . ٣ الدراسات الخاصة بمجال القياس

١- دراسة Hoganet.et (١٩٩٩م) وزملاؤه والتي راجعوا فيها الدراسات التي استقصت علاقة الأبعاد الخمسة للشخصية المذكورة في الدراسة السابقة وعلاقتها بالقيادة الفعالة، واستنتجوا أن القادة الفعالين يتحلون بالسمات التي تقع على الطرف الإيجابي من الأبعاد الرئيسية الخمسة، فالقائد الفعال يتصف بالثقة بالنفس، والاعتماد على الذات، والاتزان (وهي سمات تدرج تحت بعد الاتزان الانفعالي) ويتصف بالمبادرة، والإحساس بالمسؤولية، والاحترام الشخصي وهي (السمات التي تقع ضمن بعد الالتزام والضمير الحي)، ويميل إلى التعامل مع الآخرين بالود والاحترام ويقدم الدعم المعنوي لهم عند الحاجة وهي سمات (تتصل ببعد لطف المعشر)، كما يتصف بالحيوية والنشاط والاستعداد للمشاركة الاجتماعية، والطلاقة اللغوية (وهي سمات تتصل ببعد الانبساطية).

٢- دراسة Goldberg, 1993 والتي حدد فيها الأبعاد الرئيسية الخمس للشخصية وعلاقتها بالظواهر السلوكية المختلفة بما فيها القيادة وهذه الأبعاد تتمثل بالآتي:

- الانبساطية/ الانطوائية ويتصل هذا البعد بالميل الاجتماعية للأفراد ومدى ما يفضل الواحد منهم التفاعل مع الآخرين فيكون انبساطي، أو الانعزال عنهم فيكون انطوائي.
- الالتزام (الضمير الحي ويشير إلى الشعور بالمسؤولية، والميل للإنجاز، والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- الاتزان الانفعالي ويشمل الثقة بالنفس، والثبات العاطفي ورباطة الجأش، والمحافظة على الاتزان في مواجهة الصعوبات.

- الإقبال على التجربة ويشمل حب الاطلاع والتعرف على الجديد وسعة الأفق.

- لطف المعشر ويشير إلى التعامل مع الآخرين بالود والاحترام، والاستعداد لتقديم العون لهم ودعمهم والمرونة في التعامل.

٣- دراسة ليونارد سايلس (١٩٨٠م) والتي ذكر فيها أن بناء الشخصية هو أهم شيء بالنسبة للقائد الذي يعمل مع الآخرين ولهذا فهي من أولى سمات القائد لكي يتوافر لديه الجانب النفسي



بعمق واقتدار، والحاجة إلى مهارة وخبرة متخصصة، وإلى دراية بالسلوك الإنساني، فالنظر للقادة على أنهم أناس يمكن أن يختاروا ويدربوا ويهيئوا لتولي المناصب القيادية، والواقع أن عنصر الاختيار يتوقف أساساً على ما تبدوا إليه الشخصية من ملامح الذكاء والفتنة وسرعة البديهة، وغيرها من سمات شخصية يتم على ضوءها ترتيب الاختيار للتدريب.

٤ - دراسة عجّلوني (١٩٩١ م) بعنوان أثر طرق اختيار الفقرات على الخصائص السيكومترية للاختبار وقد استخدمت فيها بيانات تجريبية من خلال تطبيق اختبار الذكاء الجمعي لعينة مكونة من (٤٢١) طالب وطالبة، استخدم فيه (١٣٦) فقرة، وقد تم حساب إحصائيات الفقرة حسب الطريقة الكلاسيكية، وحسب نموذج الاستجابة للمفردة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قيم الخطأ المعياري في القياس لصورة نموذج الاستجابة للمفردة أحادية البعد أقل منه في الصورة المكونة باستخدام النظرية الكلاسيكية، وهذا يعني أن الاختبار الذي اختيرت فقراته وفق نموذج راش أو الاستجابة للمفردة الأختبارية أحادية البعد أكثر دقة في تقدير قدرة الفرد من الاختبار الذي اختيرت فقراته وفق النظرية الكلاسيكية.

٥ - دراسة Downing, 2003 هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة نظرية الاستجابة للفقرة والنظرية الكلاسيكية في القياس، وتوضيح أهمية استخدام نظرية الاستجابة للفقرة في التطبيقات المتعلقة بالتعليم الطبي، وتوصلت إلى أن الأدوات التي قدمتها نظرية الاستجابة للفقرة أكثر فاعلية من الأدوات التي تقدمها النظرية الكلاسيكية فقد قدمت حلولاً تتعلق بتحديد أخطاء المصححين من تقييمات الأداء

## ٢ . ٢ . ٤ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومما له علاقة بموضوع الدراسة فإنه يمكن الوصول إلى النقاط التالية:

١ - تعتبر هذه الدراسة على حسب علم الباحث أنها أول دراسة أمنية على مستوى الوطن العربي وفي المجال الأمني بالتحديد تستخدم النظرية الحديثة في القياس باستخدام نظرية السمات الكامنة أو ما يطلق عليها بنظرية الاستجابة للمفردة.

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للجانب القيادي في التعامل مع الأزمات الأمنية، وتبيان خصائص القائد بشكل عام والقائد الأمني بشكل خاص.

٣- ركزت معظم الدراسات السابقة على الدراسات المسحية الوصفية، والوثائقية في تحديد أهمية السمات الشخصية، والمهارات القيادية، والتدريب للقائد الأمني في تعامله مع الأزمات الأمنية، بينما هذه الدراسة تعتمد على بناء المقياس الذي يحدد الخصائص القيادية للقائد الأمني، وتحديد قدرته على التمييز بين القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية، وتحديد قدراتهم المختلفة، وعلاج أوجه القصور.

٤- اقتصرت بعض الدراسات على الجانب الإداري في التعامل مع الأزمات الأمنية، والتنظير لعلم إدارة الأزمات الأمنية، بينما هذه الدراسة تركز على الجانب العملي في التعامل مع الأزمة الأمنية من خلال قياس خصائص القائد الأمني الشخصية والعقلية.

٥- اقتصرت معظم الدراسات على تناول موضوع القيادة الأمنية في قطاعات أمنية معينة أو جزئية محددة، في حين هذه الدراسة سيتم تطبيقها على جميع القطاعات الأمنية المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية.

٦- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أهمية الخصائص والسمات الشخصية للقائد الأمني في التعامل مع الأزمات، إلا أن هذه الدراسة بالإضافة إلى ذلك فإنها تبني هذا المقياس لتحديد القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وفق خصائص عالية من الدقة والموضوعية .

٧- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في نواحي كثيرة على الرغم من اختلاف أسئلتها وحدودها البحثية ومنهجها المتبع، وبالتالي تعتبر دراسة مكملية للدراسات السابقة التي من شأنها إثراء البحث في مجال الأزمات الأمنية .

٨- وضحت الدراسات التي تناولت بناء المقاييس وفق نموذج الاستجابة للمفردة، أهمية هذه النموذج، وفائدته الكبيرة في تقييم خصائص مفردات المقياس واستخدامه في شتى التطبيقات، والتي استفاد منها الباحث في بناء المقياس.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

- ٣ . ١ منهج الدراسة.
- ٣ . ٢ مجتمع الدراسة.
- ٣ . ٣ عينة الدراسة.
- ٣ . ٤ أداة الدراسة.
- ٣ . ٥ إجراءات الدراسة.
- ٣ . ٦ الإساليب الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، والتي تعتبر محورياً رئيسياً لتطبيق الجانب العملي للدراسة، وذلك من خلال بناء الأداة، والحصول على البيانات المطلوبة، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب للحصول على النتائج التي تم تفسيرها طبقاً للأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة، من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. ويؤكد الباحثون في هذا الإطار على أهمية منهج البحث، من حيث أن قيمة البحث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث (ملحم، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٦).

وفي هذا الفصل سيتم التطرق لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، ووصف للعينة المستهدفة، وطريقة اختيارها، والأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة، وطريقة اختيارها وتصميمها، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها. ثم يتناول هذا الفصل وبشكل موجز إجراءات تطبيق الجانب الميداني، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

#### ٣ . ١ منهج الدراسة

من منطلق طبيعة هذه الدراسة وما تختص به نظرياً وعملياً، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والتي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة، والتي تتمثل في بناء أداة قياس وفق النظرية الحديثة للقياس باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة، وذلك لقياس خصائص القيادة الأمنية المتمثلة في القائد الأمني أثناء تعامله الميداني مع الأزمات الأمنية، فإن هذه الدراسة تعتبر من البحوث الوصفية التطبيقية التي تعتمد على أساسيات المنهج الوصفي التحليلي.

## ٣ . ٢ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتمثل في الضباط العاملين في الميدان بمدينة الرياض من ذوي الرتب العسكرية (رائد - مقدم - عقيد)، والذين يعملون في القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة، وهي الأمن العام الجهاز الرئيس \* وتقتصر العينة فيه على العاملين في شؤون العمليات، شرطة منطقة الرياض، قوات الطوارئ الخاصة، الدفاع المدني بمدينة الرياض، قوات الأمن الخاصة، والبالغ عددهم (٤٥١) فرداً \* وهذا المجتمع وفق تلك الخصائص هو رتب قيادية تتعامل مع الأزمات الأمنية، وتتوفر لديهم الخبرة في التعامل مع تلك الأزمات، ويعول عليهم قيادة العمليات الأمنية بقدر أكبر من غيرهم. وعليه فإن هذا المجتمع يعد أفضل من يسهم في إعطاء البيانات، والإجابة عن أسئلة أداة الدراسة بموضوعية، ووفق خلفية معرفية ومنهجية.

## ٣ . ٣ عينة الدراسة

نظراً لكون الباحث استخدم عينة استطلاعية كبيرة بلغت (٢٠٠) فرداً من مجموع مجتمع البحث العامل في الميدان والبالغ عددهم (٤٥١) فرداً، وذلك لحرص الباحث على إعطاء نتائج دقيقة، وخصوصاً في تحديد المكونات العملية للخصائص القيادية، والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء وتصميم المقياس. لذا فإن العينة المتبقية للدراسة النهائية هي (٢٥١) فرداً، ولأهمية كون هذا العدد يفي بالحد الأدنى والمناسب لحجم العينة فقد استخدم الباحث المعادلات الإحصائية (مدخل الرابطة الأمريكية) لتحديد هذا الحد وفقاً للمعادلة التالية (الصيد، ١٩٨٩، ص: ١٣٧).

$$n = \frac{(P-l)PN^2x}{(P-l)P^2x + (l-N)^2d}$$

حيث أن :

(n) يرمز إلى حجم العينة.

(N) يرمز إلى حجم المجتمع.

(P) يرمز لنسبة المجتمع.

ولقد اقترح كل من كيرجيسي ومورجن أن  $(P = 0, 05)$ . ويشار إلى درجة الخطأ في تقدير النسبة  $(d)$ ، ولقد اقترح كل من كيرجيسي ومورجن أن  $(d = 0, 05)$ . ويشار إلى قيمة مربع كا<sup>2</sup> عند درجة حرية واحدة، ومستوى الدلالة المرغوب. ولقد اقترح كل من كيرجيسي ومورجن هذا المستوى مساوياً  $(0, 05)$ ، وبالتالي فإن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية تصبح  $(3, 841)$ .

وحيث أن مجتمع البحث يتكون من  $(451)$  فرداً، فإن الحد الأدنى المناسب لحجم العينة باستخدام هذا المدخل هو  $(208)$  فرد. وقد قام الباحث بتوزيع عدد  $(251)$  استبانة بحث، وتم استرداد عدد  $(237)$  استبانة، وهي تمثل أعلى من الحد الأدنى للعينة العشوائية النهائية التي أجريت عليها الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (1) تفصيلاً كاملاً لحجم مجتمع البحث، والعينة الاستطلاعية، وحجم العينة النهائية المستهدفة بالدراسة، وعدد الاستبيانات الموزعة، وتلك التي عادت للباحث مكتملة.

الجدول رقم ( ١ ) يبين حجم مجتمع وعينة البحث

القطاع	حجم مجتمع البحث	% من حجم المجتمع الكلي	حجم العينة الاستطلاعية	حجم عينة البحث النهائية	الردود المكتملة	% الردود المكتملة	% المكتملة إلى حجم عينة البحث النهائية
الأمّن العام	36	8%	15	21	21	8,86%	100
	295	65,4%	131	164	153	64,56%	93
	17	3,8%	8	9	9	3,80%	100
الدفاع المدني	70	15,5%	31	39	38	16%	97
قوات الأمن الخاصة	33	7,3%	15	18	16	6,75%	89
المجموع	451	100%	200	251	237	100%	94

يتضح من الجدول رقم (١) أن حجم مجتمع البحث هو (٤٥١) فرداً، كما يتبين أن حجم العينة الاستطلاعية (٢٠٠) فرد، وحجم العينة النهائية هو (٢٥١) فرداً. كما يتبين أن عدد الردود المكتملة التي وصلت للباحث، والتي خضعت للدراسة والتحليل النهائي هو (٢٣٧) فرداً. وبهذا يتضح أن نسبة عدد الاستبيانات المكتملة إلى حجم عينة البحث النهائية تراوحت بين (٨٩٪) - (١٠٠٪). وبشكل عام فقد بلغت نسبة الاستبيانات المكتملة من جميع الأجهزة الأمنية التي طبقت بها الدراسة (٩٤٪) وتعد هذه النسبة من نسب الردود الممتازة في العلوم السلوكية ( القحطاني وآخرون، ١٤٢٥ هـ، ص ٣٠٤).

### ٣ . ٤ . أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم المقياس وبنائه انطلاقاً من موضوع الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات، والمعلومات المطلوب الحصول عليها، حتى ظهر بصورته النهائية التي تغطي جميع الأبعاد التي سعت الدراسة إلى تغطيتها، وبالتالي تجيب عن أسئلتها وتحقق أهدافها. وقد مرت هذه الأداة بإجراءات وخطوات دقيقة، تتماثل مع الإجراءات والخطوات العلمية عند بناء المقاييس.

### ٣ . ٤ . ١ إجراءات وخطوات بناء أداة القياس:

١ - القراءة المتأنية لما أتيح من الأدبيات الموثوقة في الكتب، والمراجع العلمية، العربية، والأجنبية، والدراسات، والأبحاث الميدانية، والتي تتناول القيادة، والأزمات بشكل عام والقيادة، والأزمات الأمنية بشكل خاص، وذلك للاستفادة منها باستخلاص الخصائص القيادية الأمنية الواجب توفرها في القائد الأمني عند تعامله الميداني مع الأزمات الأمنية.

٢ - تم التنسيق مع شؤون الضباط في القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة للاستفادة مما ورد في تقارير الكفاءة السرية من خصائص قيادية يجب توفرها لدى الرتب القيادية، والتي تختص بالجانب الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، والخاصة بالضباط ذوي الرتب ( رائد - مقدم - عقيد)



٣- قام الباحث بعمل استطلاع رأي أولي لعينة محدودة من الضباط العاملين في الميدان في القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة، وذلك قبل إجراء الدراسة الاستطلاعية، وقد بلغ عددها (٣٥) ضابطاً تم استرجاع عدد (٢٢) منها، وذلك بهدف الوقوف على الخصائص القيادية التي يرون وجوب توفرها لدى القادة الأمنيين المفترض تعاملهم مع الأزمات الأمنية، وقد تضمنت استمارة استطلاع الرأي ثلاثة أسئلة مفتوحة موضحة في الملحق رقم (١) وهي:

أ- ما هي الخصائص الشخصية التي تعتقد ضرورة توفرها لدى القائد الأمني الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

ب- ما هي الخصائص العقلية التي تعتقد ضرورة توفرها لدى القائد الأمني الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

ج- ما هي المؤشرات السلوكية الدالة على حسن التصرف لدى القائد الأمني الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

وقد جاءت نتيجة إجابات العينة كما يوضحها الجدول رقم (٢) كما يأتي:

#### الجدول رقم (٢) يبين خصائص القائد الأمني كما تراها العينة الاستطلاعية

المؤشرات السلوكية	الخصائص العقلية	الخصائص الشخصية
ترتيب الأولويات، عدم القلق، هدوء الأعصاب، الحلم، عدم الخوف، عدم الانسياق مع العواطف، عدم التهور، التعامل بهدوء وحكمه، عدم الانفعال	الذكاء، سرعة البديهة، سعة الأفق، دقة الملاحظة، القدرة على التحليل، تقدير الموقف، المرونة، القدرة العقلية، القدرة على ترتيب الأولويات، حسن التصرف، قوة الذاكرة، القدرة على الاستدلال	قوة الشخصية، ضبط النفس، الثقة بالنفس، المبادأة، المظهر العام، السلامة من العاهات، القدرة على التعبير، الاستقامة، العقيدة والإيمان بالهدف رفع الروح المعنوية، سعة الاطلاع، الاتزان الانفعالي والعاطفي الواقعية في التعامل، الصدق، القدرة على الإقناع، الحزم، العدل، الموضوعية القدرة على التخطيط والتنبؤ، القدرة على التنظيم، القدرة على التنسيق، اتخاذ القرارات، اللياقة البدنية، الصبر، قوة التحمل، الشجاعة وعدم التهور، التأهيل والتدريب، القيادة، الخبرة، القدرة على إدارة الإمكانات، القدرة على التأثير، اجتماعي ولديه روح المرح، المشاركة والشورى تحمل المسؤولية

٥- تم عرض الخصائص القيادية التي تم الحصول عليها من الدراسات، والأبحاث النظرية، والميدانية، وتقارير الكفاءة السرية، ومما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية، والتي بلغ عددها (٥٦) خاصة تم صياغتها على شكل عبارات، على مجموعة من المتخصصين في مجال القيادة الأمنية أكاديميين وميدانيين من الرتب القيادية العليا ( عميد - لواء - فريق) في القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة، وكذا على مجموعة من المتخصصين في مجال علم النفس، والاجتماع، والإدارة موضحة أسماءهم وجهات عملهم في الملحق رقم (٥) وذلك لتحديد الخصائص الهامة جدا للقائد الأمني أثناء التعامل الفعلي مع الأزمة الأمنية في مرحلة المواجهة، وإضافة ما يرونه من خصائص لم تذكر، وقد كانت نتائج هذا الاستطلاع أن تم الإبقاء على (٥٣) خاصة ممن حازت على نسبة اتفاق (٧٥٪) فما فوق، وإضافة خصائص أخرى. حسب ما يتضح من الملحق رقم (٢).

٦- تم تصميم المقياس في صورته المبدئية، وتم تحديد الأبعاد الرئيسية للمقياس والذي تكون من (١١) بعداً تم تحديدها بناء على تصور الباحث وفق ما تناولته الدراسات النظرية والأبحاث العلمية والميدانية، وتم تعريف كل بعد تعريفاً إجرائياً، كما تم تحليل وتشريح الخاصية من أجل تحديد أبعادها ومكوناتها ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين السمات والخصائص الأخرى، وصياغتها صياغة ملائمة.

٧- تم عرض المقياس بعد تحديد أبعاد المقياس والعبارات الممثلة لكل بعد على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٣٠) محكماً كما هو موضح في الملحق (٦) داخل المملكة وخارجها من المتخصصين في مجال علم النفس، والإدارة، والقيادة الأمنية، واللغة العربية، والمقياس والتقييم، والإحصاء في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعهد الإدارة العامة بفرعيه بالرياض، وجدة، وكلية المعلمين بالرياض، وجامعة دمشق، وجامعة الكويت، وقطر، ومصر، وبعض القادة الأمنيين حيث تم الاستفادة من الشبكة العنكبوتية في الوصول إليهم عبر البريد الإلكتروني بعد أن تم التنسيق مع بعضهم هاتفياً. وقد سُلمت أداة الدراسة إلى المحكمين بخطاب يوضح موضوع الدراسة، وتقسيماً الأداة إلى أبعاد، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم في النواحي التالية:

أ- مدى وضوح عبارات أداة الدراسة .

ب- مدى ملاءمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه .

ج- مدى أهمية العبارات لقياس ما وضعت من أجله .

إضافة إلى طلب إجراء التعديلات سواء بالإضافة، أو الحذف، أو إعادة الصياغة، أو أي ملحوظة من شأنها تطوير، وتحسين الأداة. بعد ذلك قام الباحث بتحليل استجابات المحكمين، والتي جرى من خلالها استبعاد العبارات التي لم تحز على اتفاق المحكمين، واعتماد العبارات التي حازت على نسبة اتفاق كبيرة بين المحكمين بنسبة ( ٧٥ ٪ ) فما فوق ، كما تم إجراء التعديلات اللازمة لبعض العبارات والأبعاد وضم بعضها مع البعض الآخر حسب ما رآه المحكمون. وقد استجاب من المحكمين ( ٢٠ ) محكماً دونوا ملاحظاتهم ومقترحاتهم حسب ما هو موضح في الملحق ( ٣ ، ٤ ) وقد أسفرت تلك الخطوة عن تعديل صياغة بعض الأبعاد والعبارات.

٨- تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عشوائية بلغ عددها ( ٢٠٠ ) فرداً تم سحبها من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عدده ( ٤٥١ ) فرداً وذلك من خلال تحديد حجم العينات الجزئية المناسبة من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة على مستوى القطاعات الأمنية المستهدفة بالدراسة وحسب الرتب العسكرية لتكون العينة الاستطلاعية ممثلة لمجتمع البحث وذلك وفق المعادلة الآتية :

حجم العينة الطبقيّة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع ) × حجم العينة لتصبح حجم العينة الاستطلاعية تبعاً لكل رتبة وقطاع حسب الجدول رقم (٣)

### الجدول رقم (٣) يبين حجم العينة الاستطلاعية

المجموع	قوات الأمن الخاصة			الدفاع المدني			الأمن العام									القطاع
							قوات الطوارئ الخاصة			الشرطة			الجهاز الرئيس			
	عقيد	مقدم	رائد	عقيد	مقدم	رائد	عقيد	مقدم	رائد	عقيد	مقدم	رائد	عقيد	مقدم	رائد	الرتبة
٤٥١	٤	٩	٢٠	١٤	٢٧	٢٩	٣	٦	٨	٧٥	١١٤	١٠٦	١٠	١٠	١٦	حجم مجتمع البحث
٢٠٠	٢	٤	٩	٦	١٢	١٣	١	٣	٤	٣٣	٥١	٤٧	٤	٤	٧	حجم العينة الاستطلاعية

### ٣ . ٤ . ٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية

عمد الباحث إلى إجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك رغبة في معرفة خصائص الأداة قبل تطبيقها على العينة النهائية كصدق الأداة، وثباتها، ومعرفة العوامل المكونة للظاهرة موضع الدراسة، وكذا معرفة قدرة العينة على الإجابة على بنود المقياس، وعدم وجود أي غموض يكتنفه. وقد جاءت نتائج اختبارات العينة الاستطلاعية على النحو التالي:

#### أولاً: اختبارات الصدق

يعد الصدق من المميزات الهامة في مجال المقاييس والاختبارات النفسية والشخصية، ولكي يكون المقياس صادقاً فإنه يجب أن يقيس ما أعد لقياسه بصورة جيدة، ومتعلق بما يقيسه فعلاً. وللتأكد من صدق أداة الدراسة فقد عمد الباحث إلى استخدام كل من الصدق الظاهري الخارجي، وصدق المحتوى أو المضمون، وصدق البناء والصدق التمييزي وذلك كما يأتي:

#### ١ - الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يقصد بالصدق الظاهري للمقياس قدرته على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، ١٤٢٥هـ، ص

٢٣٢-٢٣٤). بينما يقصد بصدق المحتوى أو المضمون مدى تمثيل بنود المقياس للمحتوى المراد قياسه (الكندري وعبد الدايم، ١٩٩٣، ص ١٥٣)، وذلك من خلال التحليل المنطقي لمواد المقياس وفقراته وبنوده لتحديد مدى تمثيلها لموضوع الدراسة وأهدافها (أحمد وآخرون، ١٩٩٥، ص ٥٧٦).

وعادة ما يُقيّم الصدق الظاهري وصدق المحتوى عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين الذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كان المقياس المعد يقيس ما أُعد لقياسه، وأنه لا يقيس شيئاً آخر. وقد سبق الإشارة إلى ذلك في الإجراءات الأساسية للدراسة الفقرة (٧) ص (٢١٩). والذي من خلاله تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال القيادة والأزمات الأمنية، وفي مجال القياس، وعلم النفس، والإدارة، والذين سبق الإشارة إليهم في إجراءات وخطوات بناء المقياس.

## ٢ - الصدق التمييزي

يعد حساب القوة التمييزية للفقرة أو العبارة من أهم خصائصها القياسية في المقاييس النفسية والشخصية لأنها تعد مؤشراً لقدرة فقرات المقياس للكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة والتي يقوم على أساسها القياس النفسي، ومن أجل الإبقاء على الفقرات المميزة في المقياس واستبعاد غير المميزة منها فإنه ينبغي أن يكون لكل فقرة من فقرات الاختبار مؤشر عالٍ للتمييز قدر الإمكان (Ebel, 1972, p393-399). وقد اتبع الباحث الخطوات التالية لحساب القوة التمييزية:

- إيجاد الدرجة الكلية لكل مستجيب والتي تراوحت ما بين (١٠٠-٢١٨).

- ترتيب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة والبالغ عددها (٢٠٠) فرداً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى.

- اعتماد المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية والتي يفضل استخدامها في المقاييس الشخصية عندما لا يتوفر محك خارجي لتحديد مجموعتين متضادتين في الخاصية المقاسة، وتبعاً لذلك اختيرت نسبة (٢٧ %) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات وأطلق عليها المجموعة

العليا، ونسبة ( ٢٧ ٪ ) من الاستثمارات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت المجموعة الدنيا حيث أن هذه النسبة تغطي أنسب حجم وأعلى تمايز ممكن ( كرميان ، ٢٠٠٨ م ، ص ٦٠ - ٦١ ) فأصبح بذلك عدد أفراد كل مجموعه ( ٥٤ ) فرداً وهذا يعني أن عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل ( ١٠٨ ) من مجموع استجابات أفراد العينة البالغ عددها ( ٢٠٠ ) فرداً، وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا في درجات كل فقرة من فقرات المقياس، حيث تعد القيمة التائية المحسوبة مؤشراً للتمييز كل فقرة (Edwrds,1957,p153) من خلال مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( ٠ , ٠٥ ) . وقد جاءت النتائج حسب الجدول رقم ( ٤ ) على النحو التالي:

الجدول رقم ( ٤ ) الصديق التمييزي لتمييز مفردات المقياس

العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
١	الدنيا	٢,٤٦	٩١٧,٠	*١٤,٠٢٨	٢	الدنيا	١٣,٢	٢٢٧,٠	*١٥,٠٨١
	العليا	٣,٩٣	٠,٢٦٤			العليا	١٩,٣	٠,٢٩٣	
٣	الدنيا	٢,٥٤	٦٣٦,٠	*١١,٩٦٨	٤	الدنيا	٨٤,٢	٠٢٧,٠	*١٤,٢١٥
	العليا	٣,٧٨	٠,٤٢٠			العليا	٤٩,٣	٠,٢٣١	
٥	الدنيا	٢,٠٢	٥٦٧,٠	*١٢,٥٨٧	٦	الدنيا	٠٧,٢	٠٩٦,٠	*٨,٤١٨
	العليا	٣,٦١	٠,٥٢٩			العليا	٨٧,٣	٠,٦٣٤	
٧	الدنيا	٣,١٩	٧١٦,٠	*٨,١١٤	٨	الدنيا	١٦,٢	٩٢٥,٠	*١٨,٤٣٥
	العليا	٣,٩٣	٠,٢٦٤			العليا	٨٩,٣	٠,١٣٦	
٩	الدنيا	٢,١١	١٩٦,٠	*١١,٧٨٥	١٠	الدنيا	٣٩,٢	٨٧٥,٠	*١٣,٠٦٤
	العليا	٣,٥٢	٠,٥٤٠			العليا	٨٩,٣	٠,١٣٦	
١١	الدنيا	٢,٥٩	٩٩٥,٠	*١٤,٤٨٧	١٢	الدنيا	١٤,٢	٩٥٦,٠	*١٧,١٨٣
	العليا	٣,٩١	٠,٢٩٣			العليا	٨٩,٣	٠,١٣٦	
١٣	الدنيا	٢,٤٦	٣٠٥,٠	*١١,٩٨٦	١٤	الدنيا	٤٤,٢	٨٣٥,٠	*١٢,٧٧٩
	العليا	٣,٦١	٠,٤٩٢			العليا	٩٦,٣	٠,٤٦٩	

العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
١٥	الدنيا	٢,٦١	٨٣٥,٠	*١١,٢١٣	١٦	الدنيا	٦٥,٢	٨١٧,٠	*١٣,٩١٩
	العليا	٣,٨١	٤,٧٩			العليا	٦٩,٣	٠,١٩١	
١٧	الدنيا	٢٢,٢	٢٧٥,٠	*٩,١١٧	١٨	الدنيا	٤٧,٢	٣٨٤,٠	*١٩,١٥٤
	العليا	٣,٤١	٠,٧٦٥			العليا	٠٠,٤	٠,٠٠٠	
١٩	الدنيا	٢,٧٠	٣٠٦,٠	*٩,٨٦٥	٢٠	الدنيا	٤٠,٣	٢٨٥,٠	*١١,٦٢٠
	العليا	٣,٧٤	٠,٤٨٣			العليا	٨٩,٣	٠,١٣٦	
٢١	الدنيا	٢,٧٤	٠٢٦,٠	*١٠,١٧٩	٢٢	الدنيا	٠٨,٢	٠,٦٨٣	*١٢,٠٨٢
	العليا	٣,٧٨	٠,٤٢٠			العليا	٦٩,٣	٠,١٩١	
٢٣	الدنيا	٢,٦٧	٩٤٥,٠	*١٣,٧٠٠	٢٤	الدنيا	٣٤,٢	٢٠٦,٠	*١٤,٢٠٧
	العليا	٣,٨٧	٠,٣٣٩			العليا	١٨,٣	٠,٣٩٢	
٢٥	الدنيا	٢,٦٩	٧٧٥,٠	*١٣,٤٣٣	٢٦	الدنيا	٢,٨١	٠,٦١٧	*١٢,٦٠٦
	العليا	٣,٨٩	٠,٣١٧			العليا	٣,٩٤	٠,٢٣١	
٢٧	الدنيا	١,٩٤	٠,٨١١	*٦,٩٢٦	٢٨	الدنيا	٢,٤٦	٣٧٥,٠	*١١,٨٧١
	العليا	٢,٩٤	٠,٦٥٨			العليا	٣,٦٧	٠,٤٧٦	
٢٩	الدنيا	٢,٤٤	٠,٥٧٢	*١٤,٥٦٦	٣٠	الدنيا	٣,٤٤	٠,٧٩٣	*٥,١٤٨
	العليا	٣,٨٧	٠,٤٣٦			العليا	٤,٠٠	٠,٠٠٠	
٣١	الدنيا	٣,٠٢	٠,٦٢٩	*٩,٧٧١	٣٢	الدنيا	١,٨١	٠,٦١٧	*١٢,٧٢٩
	العليا	٣,٩٣	٠,٢٦٤			العليا	٣,٣٧	٠,٦٥٣	
٣٣	الدنيا	٣,١٩	٠,٥٨٥	*٨,٨٥٦	٣٤	الدنيا	٢,٥٦	٠,٦٣٤	*١٥,١١٥
	العليا	٣,٩٦	٠,٢٧٢			العليا	٣,٩٤	٠,٢٣١	
٣٥	الدنيا	٢,٨٣	٠,٦٣٧	*١٣,٤٦١	٣٦	الدنيا	٢,١٩	٠,٥١٧	*٧,٦٩١
	العليا	٤,٠٠	٠,٠٠٠			العليا	٣,١١	٠,٧١٨	
٣٧	الدنيا	٢,٨٩	٠,٦٤٤	*١١,٨٥٤	٣٨	الدنيا	٢,٦١	٠,٨٩٩	*١٠,٨١٠
	العليا	٣,٩٨	٠,١٣٦			العليا	٣,٩٦	٠,١٩١	
٣٩	الدنيا	٢,٣١	٠,٧٩٧	*١١,٩٣٨	٤٠	الدنيا	٢,٥٦	٠,٧٤٤	*٧,٨١٧
	العليا	٣,٧٨	٠,٤٢٠			العليا	٣,٥٩	٠,٦٣٠	
٤١	الدنيا	٢,٥٧	٠,٦٩٠	*١٤,٧١٤	٤٢	الدنيا	٢,١١	٠,٩٢٥	*٥,٧٢٣
	العليا	٣,٩٨	٠,١٣٦			العليا	٣,٠٧	٠,٨٢١	



العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	العبارة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
٤٣	الدنيا	٢,٢٦	٠,٥٨٩	*١٢,٥١٨	٤٤	الدنيا	٣,٠٦	٠,٧٨٧	*٧,٩٦٣
	العليا	٣,٥٧	٠,٤٩٩			العليا	٣,٩٤	٠,٢٣١	
٤٥	الدنيا	٢,٧٨	٠,٦٣٤	*١٢,٦٩٦	٤٦	الدنيا	١,٩٣	٠,٦٦٩	*٩,٦٢٣
	العليا	٣,٩٤	٠,٢٣١			العليا	٣,٢٠	٠,٧١١	
٤٧	الدنيا	٢,٥٢	٠,٥٠٤	*١٥,٣٥٦	٤٨	الدنيا	٢,٣٧	٠,٦٥٣	*٩,٠٠٧
	العليا	٣,٨٣	٠,٣٧٦			العليا	٣,٥٤	٠,٦٩٣	
٤٩	الدنيا	٢,٦٥	٠,٤٨٢	*١٠,٥٢١	٥٠	الدنيا	٢,٣٧	٠,٦٢٣	*١٢,٣٨٨
	العليا	٣,٦٣	٠,٤٨٧			العليا	٣,٦٩	٠,٤٦٩	
٥١	الدنيا	٢,٢٨	٠,٥٩٦	*١٢,٦٧٦	٥٢	الدنيا	٢,١٩	٠,٥١٧	*١٣,٩٨٥
	العليا	٣,٦١	٠,٤٩٢			العليا	٣,٥٦	٠,٥٠٢	
٥٣	الدنيا	٢,٣٥	٠,٧٨١	*١٠,٤٥٧	٥٤	الدنيا	٢,٧٨	٠,٧١٨	*١١,٣٦٤
	العليا	٣,٧٢	٠,٥٦٤			العليا	٣,٩٤	٠,٢٣١	
٥٥	الدنيا	٢,٧٠	٠,٧١٧	*٨,٨٢٨					
	العليا	٣,٧٢	٠,٤٥٢						

\* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من خلال الجدول (٤) يتبين أن قيمة "ت" المحسوبة لتمييز فقرات أداة القياس تراوحت ما بين (٥, ١٤٨ - ١٧, ١٧٣) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) وبهذا يتضح أن المقياس لديه القدرة على التمييز بين المجموعتين ذات الدرجات العليا والمجموعات ذات الدرجات الدنيا، وهو فرق حقيقي لصالح المجموعة ذات المتوسط الأكبر وهي المجموعة ذات الدرجات العليا، وبهذا استطاع الاختبار أن يميز بين المجموعات، ومنه يتبين أن الاختبار صادق على عينة الدراسة الحالية لأنه أستطاع أن يميز بين أفراد العينة.

### ٣- الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة وبعد عملية التصميم النهائي لها، ويتحدد ذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بين المفاهيم وبين المقياس الأصلي للبناء، وتزيد درجة

صدق البناء كلما زاد معدل الارتباط بين البناء وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به ( القحطاني وآخرون، ١٤٢٥ هـ، ص ٢٣٤). وفي هذا الصدد يشير كير لنجر Kerlinger إلى أن هناك طرقاً عدة للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس منها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ودرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها (الجضعي، ١٤٢٤ هـ، ص ١٩٦). وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Person correlation coefficient)، لأنه الصيغة المناسبة لمعرفة درجة الارتباط فيما بين متغيرين إذا ما كان مستوى قياسهما من النوع الفئوي أو النسبي ( القحطاني وآخرون، ١٤٢٥ هـ، ص ٤١٠). وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك حسب ما يتضح من الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥) يبين قيمة معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للمقياس

رقم البند	قيمة معامل الارتباط	رقم البند	قيمة معامل الارتباط
١	*٠,٧٨٣	٢٩	*٠,٧٨٠
٢	*٠,٧٨٤	٣٠	*٠,٤٨٨
٣	*٠,٧٣٠	٣١	*٠,٧٠٤
٤	*٠,٧٥٨	٣٢	*٠,٦٤٠
٥	*٠,٧٥٥	٣٣	*٠,٦٨٢
٦	*٠,٥٣٤	٣٤	*٠,٧٩٧
٧	*٠,٥٩٢	٣٥	*٠,٧٨٧
٨	*٠,٨٤٣	٣٦	*٠,٥٣٧
٩	*٠,٧١٤	٣٧	*٠,٧٤٣
١٠	*٠,٧٨٣	٣٨	*٠,٦٩٦
١١	*٠,٧٥٨	٣٩	*٠,٧٠٧
١٢	*٠,٨٣١	٤٠	*٠,٦٠٣
١٣	*٠,٦٨٢	٤١	*٠,٧٩٣
١٤	*٠,٧٠٤	٤٢	*٠,٥٠٧
١٥	*٠,٦١٢	٤٣	*٠,٧٠٥

رقم البند	قيمة معامل الارتباط	رقم البند	قيمة معامل الارتباط
١٦	*٠,٧٠٩	٤٤	*٠,٥٧٧
١٧	*٠,٥٥٨	٤٥	*٠,٧٣٤
١٨	*٠,٨١٣	٤٦	*٠,٥٩٧
١٩	*٠,٦٠٨	٤٧	*٠,٧٩٨
٢٠	*٠,٧٤٤	٤٨	*٠,٥٩٣
٢١	*٠,٦٦٧	٤٩	*٠,٦٤٨
٢٢	*٠,٧٠٣	٥٠	*٠,٧٢٥
٢٣	*٠,٧٤٥	٥١	*٠,٧٣٧
٢٤	*٠,٧٦٣	٥٢	*٠,٧١٩
٢٥	*٠,٧٣١	٥٣	*٠,٥٧٠
٢٦	*٠,٦٨٠	٥٤	*٠,٦٩٦
٢٧	*٠,٥٢٢	٥٥	*٠,٦٣٣
٢٨	*٠,٦٦٧		

\* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس قد تراوح ما بين (٤٨٨,٠ - ٨٤٣,٠) وهذه القيم تعتبر دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) مما يعني تمتع بنود المقياس بالاتساق الداخلي لبنود المقياس، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للأداة.

## ثانياً: التحليل العاملي

تم تطبيق التحليل العاملي على عبارات المقياس البالغ عددها (٥٥) عبارة باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) لاستجابات أفراد عينة البحث الاستطلاعية، ويوضح الجدول رقم (٦) العوامل التي تم التوصل إليها وقيم الجذر الكامن، ونسبة التباين لكل عامل على حده، ونسبة التباين التراكمية لإسهام العوامل مجتمعة في التباين الكلي للمقياس.

الجدول رقم (٦) يبين نتائج التحليل العملي

العوامل					العبارات
٥	٤	٣	٢	١	
				٠,٧٨٦	١
				٠,٧٨٩	٢
				٠,٧٣٥	٣
			٠,٣٦١-	٠,٧٦٣	٤
				٠,٧٤٩	٥
		٠,٣٢١		٠,٥٢٧	٦
			٠,٣٢٣-	٠,٥٩٥	٧
				٠,٨٤٨	٨
				٠,٧١٥	٩
				٠,٧٩١	١٠
				٠,٧٨٨	١١
				٠,٨٣٤	١٢
٠,٣٢٦-				٠,٦٨٢	١٣
				٠,٧٠٦	١٤
٠,٣٠٤-			٠,٤١٧-	٠,٦١٠	١٥
				٠,٧١٠	١٦
		٠,٤٠٤-		٠,٥٤٤	١٧
				٠,٨١٩	١٨
			٠,٣٨٩	٠,٦٠٦	١٩
				٠,٧٥١	٢٠
				٠,٦٨٢	٢١
				٠,٧٠٤	٢٢
				٠,٧٤٦	٢٣
				٠,٧٦٦	٢٤
				٠,٧٣٤	٢٥
			٠,٣٣٥-	٠,٦٨٣	٢٦
	٠,٣٨٢			٠,٥٠٦	٢٧
			٠,٣٧٨	٠,٦٦٨	٢٨
				٠,٧٨٣	٢٩
	٠,٣١٣	٠,٤٥٢		٠,٤٩١	٣٠
٠,٣١١				٠,٧١٠	٣١
	٠,٤٦٤	٠,٣٣٤-		٠,٦٢٣	٣٢
				٠,٦٨٩	٣٣

العوامل				العبارات	
				٠,٨٠١	٣٤
				٠,٧٩١	٣٥
	٠,٤٠٤ -			٠,٥٣٨	٣٦
				٠,٧٤٩	٣٧
				٠,٦٩١	٣٨
٠,٣٦٠				٠,٦٩٩	٣٩
				٠,٦٠٠	٤٠
				٠,٧٩٧	٤١
				٠,٥٠١	٤٢
			٠,٣١٨	٠,٧٠٥	٤٣
		٠,٤٧٩		٠,٥٨٠	٤٤
				٠,٧٣٦	٤٥
	٠,٤٤٢	٠,٣٣٧ -		٠,٥٨٢	٤٦
				٠,٨٠٣	٤٧
				٠,٥٩٠	٤٨
			٠,٤٠٩	٠,٤٩	٤٩
			٠,٣٩٢	٠,٧٢٦	٥٠
				٠,٧٣٦	٥١
			٠,٣٦٢	٠,٧١٩	٥٢
				٠,٥٥٧	٥٣
		٠,٤٤٣		٠,٦٩٨	٥٤
			٠,٣٣٨	٠,٦٣٢	٥٥
١,٣٨٧	١,٦٣١	٢,٢١٥	٢,٢٨٣٤	٢٦,٧١٩	الجذر الكامن
٢,٥٢٢	٢,٩٦٥	٤,٠٢٧	٥,١٥٢	٤٨,٥٨١	نسبة التباين المفسرة
٦٣,٢٤٧	٦٠,٧٢٥	٥٧,٧٦٠	٥٣,٧٣٢	٤٨,٥٨١	نسبة التباين المفسرة التراكمية

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 5 components extracted

يتضح من الجدول رقم (٦) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للخصائص القيادية أسفرت عن تشعبها جميعاً على خمسة عوامل فسرت مجتمعة معاً (٢٥, ٦٣٪) من التباين الكلي للمصفوفة، إلا أن جميع المفردات كان تمحورها بشكل كبير على عامل واحد وهو ما يطلق عليه العامل العام، وتمكن هذا المكون وحده من تفسير (٤٨, ٥٨٪) من التباين المتجمع أو المتراكم

وهذه نسبة عالية تدل على كفاءة التحليل، وقوة الصدق البنائي كذلك للأداة، وتوزعت بقية العناصر توزيعاً عاملياً بنائياً حول باقي المحاور، وقد تم استخدام محك كايذر لتحديد عدد العوامل بحيث يعد العامل جوهرياً إذا كانت قيمة الجذر الكامن أكبر أو يساوي الواحد صحيح. وحدد معيار التشعب الجوهري المعتبرة للبند على العامل لا بد أن تكون (٣, ٠) حسب محك جيلفورد. ونتيجة هذا التحليل يحقق أحد افتراضات نظرية الاستجابة للمفردة وهي افتراضية أحادية البعد كون جميع مفردات المقياس تمحورت حول عامل واحد وهذا العامل العام هو ما نطلق عليه خصائص القائد الأمني الميداني.

### ثالثاً: الثبات

يقصد بالثبات Reliability هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف متماثلة، أو مدى الاتساق في الإجابة على الاستبيان من قبل المستجيب إذا تم تطبيق ذات الاستبيان مرات عدة في الظروف نفسها (عودة ومكاوي، ١٩٩٢م، ص ١٨٥).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ألفا لكرونباخ (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة لأبعادها بعد التطبيق النهائي، وتبين أن قيمة الفا لكرونباخ لمفردات المقياس ككل (٠, ٩٧٩) مما يعني أن جميع البنود داخل أداة القياس هامة وغيابها يؤثر سلباً على المقياس ككل، أي أنه بند ثابت ويؤثر في ثبات المقياس ككل، لاسيما أن هذه الأداة قد تميزت بدرجة عالية من الصدق كما تبين سابقاً، وأن المقياس الذي يتميز بدرجة عالية من الصدق عادة ما يكون على درجة مقبولة من الثبات (السيد، ١٩٩٥م، ص ١٧٥). ويرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل الفا لكرونباخ هو (٠, ٨٠). (حسن، ٢٠٠٤، ص ٣٠٤).

خلاصة نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتبين من العرض السابق لنتائج الدراسة الاستطلاعية والتي حددت الخصائص السيكومترية لأداة القياس أن الأداة تميزت بالآتي:

١- الصدق الظاهري أو صدق المحتوى، وتبين ذلك من خلال اتفاق المحكمين على أبعاد وبنود

المقياس والتي حازت على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (٧٥٪ - ١٠٠٪) مع إجراء بعض التعديلات سواء بالإضافة، أو الحذف لبعض أبعاد و بنود المقياس .

٢- جميع بنود المقياس لديها القدرة على التمييز بين أفراد العينة لصالح المجموعة العليا مقارنة بالمجموعة الدنيا، إذ تراوحت القيمة التائية المحسوبة لتمييز بنود المقياس ما بين (١٤٨, ٥ - ١٧٣, ١٧) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية (٠, ٠٥) وبهذا يتحقق الصدق التمييزي لأداة المقياس .

٣- معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٤٨٨, ٠ - ٨٤٣, ٠) كما ان معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (٧٧٧, ٠ - ٩٤٦, ٠) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) وبهذا يتحقق الصدق البنائي و الاتساق الداخلي المرتفع لأداة المقياس .

٤- اتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية ان أداة المقياس تتمتع بمستوى عالي من الثبات إذ بلغ الثبات الكلي للأداة (٩٧٩, ٠) حسب معامل الفا لكرونباخ .

٥- أظهرت نتائج التحليل العاملي لأداة المقياس ان بنود المقياس قد تشبعت على خمسة عوامل فسرت مجتمعة معاً (٢٥, ٦٣٪) من التباين الكلي للمصفوفة، وان البنود قد تمحورت وكونت ما يطلق عليه العامل العام الذي فسره وحده (٤٨, ٥٨) من التباين المتجمع المفسر ، وهذه نسبة عالية تدل كذلك على كفاءة التحليل وقوة الصدق البنائي للأداة. وتحقق أحد افتراضات نظرية الاستجابة للمفردة الأختبارية وهي أحادية البعد

### ٣ . ٤ . ٣ إخراج أداة الدراسة ووصفها

تم إخراج المقياس بصورته النهائية والذي تضمن التالي :

- الغلاف والذي يوضح عنوان الدراسة والجهة المشرفة عليها .

- مقدمة توضح للمبحوث أهداف الدراسة ، وتأمل منه التعاون في الإجابة الموضوعية لأبعاد الدراسة من خلال تحديد الخصائص المنطبقة عليهم كما هي في الواقع لا كما يتمناه الشخص أو يرغب في الوصول إليه وتطمئنه على سرية إجابته وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث



العلمي، وكيفية التواصل مع الباحث وأسلوب إعدادتها إليه، مع التنبيه على وجود تعريف إجرائي للأزمة الأمنية الواردة ضمن مصطلحات المقياس.

وقسم المقياس على النحو التالي :

### أولاً : البيانات الأولية للمبحوث

احتوى هذا البعد على ( ٦ ) عبارات ، هدفت إلى الحصول على بيانات عامة عن المبحوث من حيث الرتبة، والمؤهل العلمي، والقطاع الأمني الذي ينتمي إليه، وجهة العمل، ومشاركته في مواجهة الأزمة الأمنية ، وعدد المشاركات، وتوليه مركز قيادي من عدمه .

### ثانياً : خصائص القائد الأمني

مراعاة لموضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها فقد تضمنت الأداة على ( ٥٥ ) عبارة تضمن البعض منها عبارات سلبية وهي الفقرات (٣، ٦، ١٧، ٢٧، ٣٢، ٣٩، ٤٦، ٥٣) وهي تمثل الخصائص القيادية للقائد الأمني المفترض تعامله مع الأزمات الأمنية، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين ( ٥٥ - ٢٢٠ ) درجة

وقد تم تصميم المقياس وفقاً للتقدير الرباعي بحيث يكون التوزيع فيه بالنسبة للعبارات الإيجابية على النحو التالي:

صحيح بشكل كبير ( ٤ ) - صحيح بشكل متوسط ( ٣ ) - صحيح بشكل محدود ( ٢ ) - غير صحيح إطلاقاً ( ١ )، وبالنسبة للعبارات السلبية فيكون ميزان التقدير لها بشكل معاكس عند التعامل معها إحصائياً .

### ٣ . ٥ إجراءات الدراسة النهائية

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي ومعامل ثبات أداة الدراسة ، قام الباحث باتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتطبيق الدراسة وفق الخطوات الآتية :

١ - حصل الباحث على تعريف من كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

يوضح بأن الباحث بصدد إجراء دراسة بعنوان (بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات الأمنية) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية .

٢- الاتصال بالمسؤولين في الجهات الأمنية التي سيتم فيها توزيع الاستبيان والتنسيق معهم بشأن آلية توزيعه وجمعه

٣- قام الباحث بإدخال بيانات الاستبيان المكتملة باستخدام برنامجي الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Winsteps) المستخدم في نموذج الاستجابة للمفردة وذلك بعد أن تم التحقق من ملاءمة البيانات لنظرية الاستجابة للمفردة وذلك بعد أن تم التحقق من افتراضات نظرية الاستجابة للمفردة في البيانات الناتجة وفي ما يلي توضيحها

- افتراضية أحادية البعد: أظهرت نتائج التحليل العاملي أن مفردات المقياس تشبعت جميعها على عامل واحد، وهو الذي تتمحور عليه الدراسة والذي تم تسميته خصائص القائد الأمني وهذا ما يحقق احد افتراضات نظرية الاستجابة للمفردة وهو أحادية البعد، كما تم حساب قيمة معامل الفا لكرونباخ للمجموع الكلي للمفردات الاختيارية باستخدام برنامج (SPSS) وتبين أن قيمة معامل الفا للمفردات ككل تساوي (٩٧, ٠)، وهذه تعد مؤشراً على أن بيانات الدراسة الحالية تحقق افتراض أحادية البعد.

- الاستقلال المركزي: ويعتبر هذا الافتراض افتراضاً نظرياً، والباحث حرص عند بنائه للمفردات الاختبارية أن تحقق هذا الافتراض وذلك من خلال أن استجابة أي فرد على أي مفردة من مفردات الاختبار لا تؤثر بأي شكل على استجابته على المفردات الأخرى، وبما أن الاستنتاج السابق الذي بين أن المفردات الاختبارية الحالية تقيس سمة أحادية يؤكد تحقق افتراض الاستقلال المركزي في البيانات، وتحقق شرط أحادية البعد في البيانات كاف لتحقيق افتراض الاستقلال المركزي ويعد دليلاً على تحققه.

- المنحنيات المميزة للمفردات: باستخدام برنامج Winsteps في تحليل البيانات يحقق الافتراض المتعلق بوجود منحنى مميز لكل مفردة من مفردات الاختبار، فمخرجات التحليل باستخدام هذا البرنامج تتضمن تحليلاً للبيانات يشتمل على منحنى مميز لكل

مفردة على حده. وبذلك فإن البيانات الحالية تحقق الافتراض المتعلق بضرورة وجود منحني مميز لكل مفردة من مفردات الاختبار.

- التحرر من عامل السرعة في الإجابة: بيانات البحث الحالي تحقق الافتراض المتعلق بعدم اعتبار السرعة أحد المتغيرات المؤثرة في قدرة أفراد العينة. حيث لم يتم تحديد زمن للاستجابة على مفردات الاختبار.

### ٣ . ٦ الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة ، وتحليل بياناتها ، فقد تم استخدام برنامجين إحصائيين هما:

١- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) الإصدار رقم (١٦) وذلك لعمل الإحصاءات المتعلقة بدرجات عينة البحث الحالي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- معامل ارتباط بيرسون "ر" "r" ( Person correlation coefficient ) لحساب درجة الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس ، وارتباط الأبعاد بعضها ببعض، وبالدرجة الكلية للمقياس وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بهدف التأكد من صدق بناء هذا النموذج .

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، حيث إن حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ يعد أفضل التقديرات الخاصة بحساب الثبات وأكثرها شيوعاً ( الحارثي ، ١٤١٢هـ ، ص ٢٢٧ ) .

- التكرارات ( Frequencies ) بغرض وصف خصائص أفراد الدراسة ، وإجابات مفرداتها عن الأسئلة ، سواء تلك التي إجابتها اختيار من متعدد ، أو تلك التي إجاباتها وفقاً لمقياس ليكرت .

- النسبة المئوية ( Percentages ) استخدمها الباحث لتحديد نسبة التكرارات لوصف خصائص أفراد الدراسة، ونسبة اتفاق المحكمين .

٢- برنامج (Winsteps) الإصدار رقم (٠, ٦٧, ٣) بتاريخ ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٨ المستخدم في تحليل الاستجابات المتدرجة، وذلك لإعداد وتجهيز البيانات وإجراءات التحليل المتعلقة بهذا النموذج، وذلك بعد أن تم التحقق من افتراضات النموذج، وتم بعد ذلك تحليل البيانات الناتجة باستخدام هذا البرنامج ومن خلاله تمت الإجراءات الآتية:

أ- حذف البيانات التامة والصفيرية من مصفوفة التحليل ويتضمن:

- حذف كل فرد أجاب عن جميع المفردات إجابة صحيحة، حيث تعتبر قدرته عندئذ أعلى من المدى الذي يغطيه المقياس.

- حذف كل فرد أخفق في حل جميع المفردات، حيث تعتبر قدرته عندئذ أدنى من المدى الذي يغطيه المقياس، وتعتبر قدرتهم خارج نطاق القياس. وقد تبين بعد إجراء التحليل انه لم يتم حذف أي فرد من أفراد العينة لكون مستوياتهم لم تكن فوق مستوى الاختبار أو تقل عنه.

- حذف كل مفردة أجاب عنها جميع أفراد العينة إجابة صحيحة، وحذف كل مفردة أخفق في الإجابة عنها جميع أفراد، ولا يمكن لأي مفردة تبعاً لذلك أن تميز بين مستويات المتغير. وقد اسفر ذلك عن حذف مفردتين من مفردات المقياس هما (٣) و (٦) لكونها لا تستطيع أن تميز بين مستويات أفراد العينة على متصل المتغير موضوع القياس (كاظم، ١٩٩٦، ص ٣٢٨-٣٢٩). فقد كان معامل التمييز لهما ضعيفاً إذ بلغ على التوالي (٠, ٤٥ و ٠, ٤٤) مقارنة بـ (٠, ٥٠) والتي تمثل القدرة التمييزية المناسبة للمقياس.

ب- استبعاد الأفراد غير الملائمين للنموذج: ويعني ذلك حذف الأفراد غير الملائمين للنموذج، بمعنى حذف الأفراد غير الملائمين لعملية التدريج، أي لأصول القياس، تبعاً للمحكات التالية:

- استبعاد الأفراد الذين تقل قيمة إحصاءات الملاءمة لهم عن (-٢) حيث يعني ذلك تشابه إجابات أولئك الأفراد مما يشير إلى عدم صدق الاستجابات.

- استبعاد الأفراد الذين تزيد إحصاءات الملاءمة عن ( ٢+ ) حيث يعني ذلك أن أولئك الأفراد قد تجاوزا الحد المقبول إحصائياً بإجاباتهم صواباً عن المفردات التي تزيد في مستوى صعوبتها عن مستوى قدراتهم، أو يفشلون في الإجابة صواباً عن مفردات تتطلب مستوى قدرة أقل من قدراتهم/ مما يعني أنهم اعتمدوا على التخمين، أو عدم جديتهم أو صدقهم في الاستجابة. (wright&Linacre,1998,pp4-13) وقد أسفرت تلك الخطوة عن عدم حذف أي فرد من أفراد العينة.

ج- حذف المفردات غير الملاءمة للنموذج: ويعني ذلك حذف المفردات التي بها بعض العيوب والتي لا تجعلها صالحة لتدريج المتغير موضوع القياس، وذلك تبعاً للمحكات التالية:

- حذف المفردات التي تقل قيم إحصاءات الملاءمة عن القيمة ( ٢- ) حيث يعني ذلك عدم استقلالية تلك المفردات عن باقي مفردات المقياس، أو أنها تقيس متغيراً آخر شديد التشابه مع المتغير المفترض قياسه.

- حذف المفردات التي تزيد قيم إحصاءات الملاءمة عن ( ٢+ ) حيث يعني ذلك أن هناك خلل في بناء المفردة، أو أنها تقيس متغيراً آخر. وقد أسفرت نتائج التحليل عن حذف مفردة واحدة تبعاً لهذا المحك وهي المفردة رقم ( ٦ ) حيث بلغت قيمة إحصائي الملاءمة التبادلية لها ( ١١+ , ٢ )

- تبين بعد إجراء التحليل حذف مفردتين من مفردات المقياس وهما رقم ( ٣ , ٦ ) وبهذا صارت عدد مفردات الاختبار الكلي ( ٥٣ ) مفردة بدلاً من ( ٥٥ ).

- أعاد الباحث التحليل بعد حذف المفردات غير الملائمة في المرحلة السابقة، وقد اشتملت مخرجات التحليل على كل من ( تحديد صعوبة المفردات، والخطأ المعياري، وارتباط المفردات بالمقياس، وملاءمة كل مفردة من مفردات الاختبار الكلي لنموذج الاستجابة للمفردة المستخدم، وتحديد المؤشرات الإحصائية لمستويات الصعوبة والقدرات، كما تضمنت مخرجات التحليل قيمة دالة المعلومات لكل مفردة، والتي حددت تقديرات القدرة المقابلة للدرجات الخام التي حققها أفراد العينة، والخطأ المعياري لها ).

- وقد استعان الباحث ببعض المؤشرات التي اتفقت كثير من الدراسات على اعتبارها محكات للدقة والمتمثلة بالآتي:

- الخطأ المعياري لتقدير صعوبة مفردات المقياس.

- الخطأ المعياري لتقدير قدرة أفراد العينة.

- مؤشرات الثبات لكل من الأفراد والمفردات.

- دالة معلومات الاختبار.

وفي ضوء هذه المحكات فإن التصميم أو الطريقة الأفضل هي التي تكون:

- الأكثر ثباتاً في تقدير صعوبات مفردات الاختبار.

- الأكثر ثباتاً في تقدير قدرات الأفراد.

- الأقل في متوسط الخطأ المعياري لتقدير صعوبات مفردات الاختبار

- الأقل في متوسط الخطأ المعياري لتقدير مفردات الاختبار.

- الأكثر من حيث دالة معلومات الاختبار.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

٤ . ١ التحليل الوصفي للخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

٤ . ٢ الإجابة على تساؤلات الدراسة



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

#### تمهيد

في ضوء تساؤلات الدراسة، وأهدافها فإن هذا الفصل يتناول وصفاً للخصائص الأولية لأفراد عينة الدراسة، إلى جانب عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسير نتائجها، وذلك من خلال ما كشف عنه المقياس الذي تم تطبيقه على عينة البحث والتي كشفت عنها استجاباتهم على عبارات المقياس.

ويقسم الباحث هذا الفصل إلى الآتي:

- تحليل الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

- تحليل البيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة

#### ٤ . ١ التحليل الوصفي للخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

تضمنت الدراسة ستة من المتغيرات الديموجرافية والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة وقد اشتملت هذه المتغيرات على: الرتبة والمستوى التعليمي وجهة العمل والمشاركة في الأزمات الأمنية وعدد المشاركات وتولي مركز قيادي أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، وهذا ما توضحه البيانات الوارد بالجدول التالية:

الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الرتبة

فئات الرتبة	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	النسبة المئوية
رائد	٩٤	٣٩,٧%
مقدم	٨٨	٣٧,١%
عقيد	٥٥	٢٣,٢%
المجموع	٢٣٧	١٠٠%

## أولاً: الرتبة

يتضح من الجدول رقم ( ٧ ) أن الرتبة العسكرية الشائعة لعينة أفراد الدراسة من العاملين في الميدان للقطاعات العسكرية المشمولة بالدراسة كانت لرتبة رائد فقد بلغت نسبتهم (٧, ٣٩٪) من إجمالي عينة أفراد الدراسة، وربما يفسر ذلك أن العمل الميداني المعتاد في الأقسام الميدانية للتعامل مع الحوادث المعتادة هي للرتب الصغيرة والتي تمثلها هذه الدراسة برتبة رائد، يليها رتبة مقدم وبلغت النسبة (١, ٣٧٪) من إجمالي عينة أفراد عينة الدراسة، وأخيراً رتبة عقيد والتي بلغت نسبتهم (٢, ٢٣٪) من إجمالي عينة الدراسة.

## ثانياً: المستوى التعليمي

الجدول رقم ( ٨ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	فئات المستوى التعليمي
٦٧,٥٪	١٦٠	جامعي
٣٢,٥٪	٧٧	فوق الجامعي
١٠٠٪	٢٣٧	المجموع

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (٨) المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة ونظراً لاعتبارات إحصائية ومنهجية تم الاعتماد على التصنيف الثنائي للمستوى التعليمي، و يتضح أن العينة تم تصنيفها وفقاً لمستويين هما المستوى الجامعي والذي شكل النسبة الأكبر ( ٦٧,٥ ٪ ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة، في مقابل المستوى التعليمي فوق الجامعي الذي مثل النسبة الأقل ( ٣٢,٥ ٪ ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة. ومن المحتمل أن النسبة الحالية تحاكي المستويات التعليمية لمجتمع الدراسة ككل.

## الجدول رقم ( ٩ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب جهة العمل

النسبة المئوية	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	جهة العمل
٨,٩ %	٢١	الأمن العام الرئيسي
٦٤,٦ %	١٥٣	الشرطة
٣,٨ %	٩	قوات الطوارئ الخاصة
١٦ %	٣٨	الدفاع المدني
٦,٨ %	١٦	قوات الأمن الخاصة
١٠٠ %	٢٣٧	المجموع

### ثالثاً: جهة العمل

يتضح من الجدول رقم ( ٩ ) أن النسبة الكبيرة لجهة العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة بلغت ( ٦٤,٦ % ) لصالح شرطة الرياض وذلك من إجمالي عينة أفراد الدراسة، ومن المحتمل أن يكون ذلك لطبيعة عمل الشرطة وتوزيع أقسامها بمواقع مختلفة بمدينة الرياض وكذا شرطة المنطقة وحساسية وتنوع أعمالها، تليها عينة الدفاع المدني والتي بلغت نسبتهم ( ١٦ % ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة، تلتها عينة الأمن العام المبنى الرئيس وبلغت نسبتهم ( ٨,٩ % ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة، تلتها عينة قوات الأمن الخاصة وبلغت نسبتهم ( ٦,٨ % ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة، وأخيراً قوات الطوارئ الخاصة وبلغت نسبتهم ( ٣,٨ % ) من إجمالي عينة أفراد الدراسة. وهاتين الجهتين ليس لهما فروع أو أقسام بمدينة الرياض ولذا من الممكن أن تكون نسبتهم قليلة لأجل ذلك.

## رابعاً: المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية

### الجدول رقم ( ١٠ )

#### توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية

المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	النسبة المئوية
نعم	٢٢٨	٩٦,٢ %
لا	٩	٣,٨ %
المجموع	٢٣٧	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم ( ١٠ ) أن نسبة من أجابوا بنعم بالمشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية لأفراد عينة الدراسة بلغت ( ٩٦,٢ % ) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة، وأن نسبة من أجابوا بعدم المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية بلغت ( ٣,٨ % ) من إجمالي عينة الدراسة. وهذا من شأنه أن تعطى نتائج دقيقة عند تعبئة مقياس الدراسة من قبل أفراد العينة.

### خامساً: عدد مرات المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية

#### الجدول رقم ( ١١ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب عدد مرات المشاركة

عدد مرات المشاركة	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	النسبة المئوية
ولا مره	٩	٣,٨ %
مره واحده	٥٣	٢٢,٤ %
مرتان	٦٣	٢٦,٦ %
ثلاث فأكثر	١١٢	٤٧,٣ %
المجموع	٢٣٧	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم ( ١١ ) أن نسبة من كانت عدد مرات مشاركتهم في مواجهة الأزمات الأمنية ثلاث مرات فأكثر وهي النسبة الأكبر بلغت ( ٤٧,٣ % ) من إجمالي عدد أفراد

عينة الدراسة، وهذا من شأنه أن تكون لدى العينة الخبرة الكافية للإجابة على بنود المقياس بكل دقة وموضوعية، في حين بلغت نسبة من كانت عدد مرات مشاركتهم مرتين بلغت (٦, ٢٦٪) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبة المشاركة مره واحده (٤, ٢٢٪) ونسبة من لم يشاركوا في مواجهة الأزمات الأمنية بلغت (٨, ٣٪) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة

## سادساً: تولى مركز قيادي أثناء التعامل مع اللزمات الأمنية

الجدول رقم ( ١٢ ) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب تولى مركز قيادي

النسبة المئوية	عدد أفراد عينة الدراسة ( التكرارات )	القيادة
٦, ٦١٪	١٤٦	نعم
٤, ٣٨٪	٩١	لا
١٠٠٪	٢٣٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( ١٢ ) أن نسبة من تولوا مركز قيادي أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية بلغت (٦, ٦١٪) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة، وهذا من شأنه أن تكون إجابات عينة الدراسة دقيقة، وبلغت نسبة من لم يتولوا مركز قيادي أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية (٤, ٣٨٪) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة.

## ٤ . ٢ الإجابة على تساؤلات الدراسة

يعرض الباحث فيما يلي النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: إلى أي حد تستطيع أداة القياس التمييز بين القادة الأمنيين القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية أثناء التعامل معها في الميدان وزملائهم غير القادرين؟

في سبيل الإجابة على هذا التساؤل فقد تم تدريج مفردات المقياس ككل من حيث الصعوبة، وتحديد الخطأ المعياري، وارتباط كل مفردة من مفردات المقياس بالمقياس ككل،

وتحديد معامل التمييز والملاءمة التقاربية، والتباعدية لمفردات المقياس ككل ، وتحديد صعوبات مفردات المقياس والخطأ المعياري لكل بعد على حده من أبعاد المقياس . وفيما يلي توضيح لذلك

## نتائج تحليل المقياس ككل

يبين الجدول التالي نتائج تحليل تطبيق المقياس ككل بعد تدريجه:

الجدول رقم ( ١٣ ) المفردات التي تم حذفها من المقياس قبل تدريجه

المسلسل	رمز المفردة	الصعوبة باللوجيت	الخطأ المعياري	الملاءمة التقاربية	الملاءمة التباعدية	ارتباط المفردة بالمقياس	معامل التمييز
٣	B3	٠,٨٧-	٠,١٢	١,٤	١,٧	٠,٣٩	٠,٤٥
٦	B6	٠	٠,١	١,٥٢	٢,١١	٠,٤٧	٠,٤٤

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه تم حذف المفردتين رقم (٦،٣) من مفردات المقياس وذلك لعدم ملاءمتها لنموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد وذلك بسبب ضعف معامل التمييز لكل منهما عند مقارنتها بمعامل التمييز المناسب وهو (٠,٥٠) فأعلى إذ بلغ معامل التمييز لهما (٠,٤٤ - ٠,٤٥) كما أن هاتين المفردتين كان ارتباطهما بالمقياس ضعيفاً عند مقارنة درجتيهما بمعامل الارتباط المناسب وهو (٠,٥٠) فأعلى، حيث بلغ (٠,٣٩) للمفرد رقم (٣) و (٠,٤٧) للمفردة رقم (٦)، كما أن المفردة رقم (٦) قد زادت الملاءمة الاحصائية لها عن (٢+) والذي يعني أن هناك خلل في بناء المفردة، أو أنها تقيس متغيراً آخر، وبالتالي فإن هاتين المفردتين لا تستطيع التمييز بين القادة الأمنيين القادرين على التعامل الميداني مع الأزمات الأمنية وقت حدوثها وزملائهم غير القادرين

الجدول رقم (١٤) صعوبات مفردات المقياس ككل

بعد تدريجها على صفر واحد باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية البعد

المعامل التمييز	ارتباط المفردة بالمقياس	الملاءمة التباعدية	الملاءمة التقريبية	الخطأ المعياري	الصعوبة باللوجيت	رمز المفردة	المسلسل
١,١	٠,٦٧	٠,٩٢	٠,٩١	٠,١٢	٠,٦٨-	B1	١
١,٠٦	٠,٦٤	١	٠,٩٢	٠,١٢	٠,٣٨-	B2	٢
٠,٨٦	٠,٥٦	١,٤٦	١,٠٥	٠,١٢	٠,٣٢	B4	٤
٠,٧٥	٠,٦٢	١,٢١	١,٢	٠,١	١,٤٦	B5	٥
٠,٧٢	٠,٤	١,٧	١,٢	٠,١٥	٠,٧٥-	B7	٧
١,٢٧	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,١٣	٠,٩٢-	B8	٨
٠,٨٥	٠,٥٩	١,١٣	١,١١	٠,١١	٠,٧٨	B9	٩
١,١٦	٠,٦٤	٠,٨٧	٠,٨٤	٠,١٣	١,٠٦-	B10	١٠
١,٢٧	٠,٧١	٠,٨	٠,٧٥	٠,١٢	٠,٨٧-	B11	١١
١,١٤	٠,٦٦	٠,٩٣	٠,٨٥	٠,١٢	٠,٨٥-	B12	١٢
١,٠٨	٠,٦٢	٠,٩١	٠,٩٣	٠,١٣	٠,٢٢-	B13	١٣
١,٠٩	٠,٦٤	٠,٩٢	٠,٩٢	٠,١٢	٠,٤١-	B14	١٤
٠,٩٥	٠,٦	١,٢	١,١١	٠,١١	٠,١-	B15	١٥
٠,٩٥	٠,٥٩	١,٢٧	١,٠٥	٠,١٢	٠,٣٨-	B16	١٦
٠,٥١	٠,٥٤	١,٤٢	١,٣٩	٠,١	١,٠٧	B17	١٧
١,٢٢	٠,٦٩	٠,٨	٠,٨٢	٠,١٣	٠,٨٦-	B18	١٨
٠,٨٤	٠,٥٦	١,١٢	١,١٢	٠,١٢	٠,٤١-	B19	١٩
١,٠٧	٠,٦	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,١٣	١,١١-	B20	٢٠
٠,٩١	٠,٥٧	١,٠٨	١,٠٩	٠,١٢	٠,١-	B21	٢١
١,١١	٠,٦٥	٠,٩٥	٠,٩	٠,١٢	٠,٧٦-	B22	٢٢
١,١٩	٠,٦٧	٠,٩١	٠,٨٣	٠,١٣	٠,٦١	B23	٢٣
٠,٩٦	٠,٦	١,٠٢	١,٠٢	٠,١٢	٠,٠٤-	B24	٢٤
١,١٥	٠,٦٦	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,١٢	١,١٤	B25	٢٥
١	٠,٦١	١,٠٣	١,٠٣	٠,١٢	٠,٦٨-	B26	٢٦
٠,٦٢	٠,٥١	١,٣٧	١,٣٢	٠,١١	٢,٥٢	B27	٢٧
٠,٩٤	٠,٥٦	١,٠٦	١,٠٦	٠,١٣	٠,٥٦-	B28	٢٨
١,٠٢	٠,٦٣	١,٠١	٠,٩٩	٠,١١	٠,٠٤	B29	٢٩



المعامل التمييز	ارتباط المفردة بالمقياس	الملاءمة التباعدية	الملاءمة التقاربية	الخطأ المعياري	الصعوبة باللوجيت	رمز المفردة	المسلسل
٠,٩٦	٠,٤٤	١	١,٠٣	٠,١٦	١-	B30	٣٠
١	٠,٥٤	١,٢٨	٠,٩٩	٠,١٤	١,٢٢-	B31	٣١
٠,٨٦	٠,٦٢	١,١٥	١,١٢	٠,١١	١,٨١	B32	٣٢
١,١٣	٠,٥٧	٠,٨٩	٠,٩	٠,١٥	٠,٨-	B33	٣٣
١,٢٧	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,١٢	٠,٦٣	B34	٣٤
١,٢٤	٠,٦٧	٠,٧٧	٠,٧٧	٠,١٣	١,١٢-	B35	٣٥
٠,٦٩	٠,٥٢	١,٢٨	١,٢٨	٠,١١	١,٧٧	B36	٣٦
١,١٣	٠,٦٢	٠,٨٣	٠,٩	٠,١٣	٠,٩٤-	B37	٣٧
١,٢	٠,٧	٠,٧٨	٠,٩	٠,١١	٠,٠٣-	B38	٣٨
١,٠٢	٠,٦٩	٠,٩٦	١	٠,١	٠,٨٤	B39	٣٩
١,٢	٠,٧١	٠,٨٣	٠,٨٤	٠,١١	٠,٣	B40	٤٠
١,٣٢	٠,٧٥	٠,٦٨	٠,٧٣	٠,١١	٠,٠٧-	B41	٤١
٠,٦٢	٠,٥١	١,٣٥	١,٣٢	٠,١١	١,٢٩	B42	٤٢
١,٠٨	٠,٦٥	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,١٢	٠,٧٣	B43	٤٣
٠,٩٣	٠,٥٧	١,١٣	١,٠٨	٠,١٢	٠,٦٩-	B44	٤٤
١,٠٥	٠,٦٢	١,٠٧	٠,٩٧	٠,١٢	٠,٧٣-	B45	٤٥
٠,٦٧	٠,٥٥	١,٣١	١,٢٩	٠,١١	٢	B46	٤٦
١,٠٤	٠,٦٦	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,١٢	٠,٣٩-	B47	٤٧
١,١٧	٠,٦٨	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,١٢	٠,٢٣	B48	٤٨
١,١٦	٠,٦٦	٠,٨٣	٠,٨٦	٠,١٣	٠,٣١-	B49	٤٩
١,١٤	٠,٦٧	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,١٢	٠,٠٣	B50	٥٠
١,١٣	٠,٦٩	٠,٨٨	٠,٨٩	٠,١١	٠,٤١	B51	٥١
٠,٩٩	٠,٦٣	١,٠١	١,٠١	٠,١١	٠,٥٨	B52	٥٢
٠,٥	٠,٥٥	١,٤٧	١,٤٥	٠,١	٠,٨٤	B53	٥٣
٠,٩٤	٠,٥٧	١,١٢	١,٠٩	٠,١٢	٠,٣٤-	B54	٥٤
١,٠٦	٠,٦٢	٠,٩٢	٠,٩٤	٠,١٣	٠,٦-	B55	٥٥
١,٠١	٠,٦٢	١,٠٣	١,٠٠	٠,١٢	٠,٠٠	المتوسط	

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن عدد مفردات المقياس الخاضعة للتحليل هي (٥٣) مفردة وذلك بعد أن تم حذف مفردتين لضعف تمييزهما، وارتباطهما بالمقياس ككل، وفي ما يلي

تحليل لنتائج هذا الجدول:

- يتبين من الجدول أن مدى صعوبة مفردات المقياس قد تراوحت ما بين (-٢٢, ١ و ٥٢, ٢ لوجيت) وهذا يدل على أن مفردات المقياس تتسم بدرجات متفاوتة من حيث السهولة و الصعوبة تتناسب مع القدرات المختلفة لعينة الدراسة.

- بين الجدول أيضا ان الخطأ المعياري لتدرج مفردات المقياس تراوح بين (١, ٠ إلى ١٦, ٠) وهذا يدل على دقة إجراءات بناء وتصميم مفردات المقياس بما يتناسب مع القدرات التي يمتلكها أفراد العينة، الأمر الذي انعكس على تدرج هذه المفردات بأقل خطأ معياري ممكن.

- يتبين من الجدول أن ارتباط كل مفردة من مفردات المقياس بالمقياس ككل تراوحت ما بين (٥١, ٠ إلى ٧٥, ٠) عند مقارنتها بمعامل الارتباط المناسب وهو (٥٠, ٠) فأعلى وهذا يدل على قوة ارتباط كل مفردة من مفردات المقياس بالمقياس ككل، وهذا يدل على تجانس المفردات الأمر الذي يحقق درجة عالية من ثبات واتساق المقياس، ما عدا مفردتين هما رقم (٧) والتي بلغ معامل ارتباطها (٤٤, ٠)، والمفردة رقم (٣٠) ومعامل ارتباطها (٤, ٠) ولكن لم تحذف هاتين المفردتين لكون معامل التمييز لهما قويا فقد بلغ (٧٢, ٠) للمفردة رقم (٧)، و(٩٦, ٠) للمفردة رقم (٣٠).

- يتضح من الجدول أن معامل التمييز لمفردات المقياس تراوح ما بين (٥, ٠ \_ ٣٢, ١) وهذه القيم مناسبة جدا عند مقارنتها بمعامل التمييز المناسب (٥٠, ٠) وهذا يدل على ان مفردات المقياس تتسم بدرجة مناسبة من حيث القدرة على التمييز بين أفراد العينة وتصنيفهم بشكل مقبول وهم القادة الأمنيين الميدانيين القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين.

التساؤل الثاني: إلى أي حد يستطيع المقياس الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين المعنيين بالتعامل مع الأزمات الأمنية أثناء التعامل معها في الميدان؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب الدرجة الخام لأفراد عينة الدراسة والقدرات المتوقعة المناظرة لهذه الدرجات، ومن ثم حساب الخطأ المعياري لهذه الدرجات، ودالة المعلومات حسب ما يوضحه الجدول رقم (١٥)

الجدول رقم (١٥) العلاقة بين الدرجات الخام والقدرة

الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
٦٠	٧,٨٢-	١,٨٣	٠,٣
٦١	٦,٦-	١,٠١	٠,٩٧
٦٢	٥,٨٧-	٠,٧٣	١,٨٩
٦٣	٥,٤٤-	٠,٦	٢,٧٥
٦٤	٥,١٢-	٠,٥٣	٣,٥٧
٦٥	٤,٨٧-	٠,٤٨	٤,٣٥
٦٦	٤,٦٦-	٠,٤٤	٥,٠٩
٦٧	٤,٤٧-	٠,٤٢	٥,٨
٦٨	٤,٣١-	٠,٣٩	٦,٤٨
٦٩	٤,١٦-	٠,٣٧	٧,١٣
٧٠	٤,٠٣-	٠,٣٦	٧,٧٥
٧١	٣,٩-	٠,٣٥	٨,٣٥
٧٢	٣,٧٩-	٠,٣٣	٨,٩٣
٧٣	٣,٦٨-	٠,٣٢	٩,٤٩
٧٤	٣,٥٨-	٠,٣٢	١٠,٠٣
٧٥	٣,٤٨-	٠,٣١	١٠,٥٥
٧٦	٣,٣٩-	٠,٣	١١,٠٥
٧٧	٣,٣-	٠,٢٩	١١,٥٤
٧٨	٣,٢١-	٠,٢٩	١٢,٠٢
٧٩	٣,١٣-	٠,٢٨	١٢,٤٨
٨٠	٣,٠٥-	٠,٢٨	١٢,٩٣
٨١	٢,٩٨-	٠,٢٧	١٣,٣٧
٨٢	٢,٩-	٠,٢٧	١٣,٨
٨٣	٢,٨٣-	٠,٢٧	١٤,٢١
٨٤	٢,٧٦-	٠,٢٦	١٤,٦١
٨٥	٢,٦٩-	٠,٢٦	١٥
٨٦	٢,٦٣-	٠,٢٥	١٥,٣٨
٨٧	٢,٥٦-	٠,٢٥	١٥,٧٥
٨٨	٢,٥-	٠,٢٥	١٦,١١

الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
٨٩	٢,٤٤-	٠,٢٥	١٦,٤٥
٩٠	٢,٣٨-	٠,٢٤	١٦,٧٩
٩١	٢,٣٢-	٠,٢٤	١٧,١٢
٩٢	٢,٢٦-	٠,٢٤	١٧,٤٣
٩٣	٢,٢١-	٠,٢٤	١٧,٧٣
٩٤	٢,١٥-	٠,٢٤	١٨,٠٣
٩٥	٢,١-	٠,٢٣	١٨,٣١
٩٦	٢,٠٤-	٠,٢٣	١٨,٥٨
٩٧	١,٩٩-	٠,٢٣	١٨,٨٥
٩٨	١,٩٤-	٠,٢٣	١٩,١
٩٩	١,٨٨-	٠,٢٣	١٩,٣٤
١٠٠	١,٨٣-	٠,٢٣	١٩,٥٦
١٠١	١,٧٨-	٠,٢٢	١٩,٧٨
١٠٢	١,٧٣-	٠,٢٢	١٩,٩٩
١٠٣	١,٦٨-	٠,٢٢	٢٠,١٩
١٠٤	١,٦٣-	٠,٢٢	٢٠,٣٧
١٠٥	١,٥٨-	٠,٢٢	٢٠,٥٤
١٠٦	١,٥٣-	٠,٢٢	٢٠,٧١
١٠٧	١,٤٩-	٠,٢٢	٢٠,٨٦
١٠٨	١,٤٤-	٠,٢٢	٢١
١٠٩	١,٣٩-	٠,٢٢	٢١,١٣
١١٠	١,٣٤-	٠,٢٢	٢١,٢٤
١١١	١,٣-	٠,٢٢	٢١,٣٥
١١٢	١,٢٥-	٠,٢٢	٢١,٤٥
١١٣	١,٢-	٠,٢٢	٢١,٥٣
١١٤	١,١٦-	٠,٢٢	٢١,٦
١١٥	١,١١-	٠,٢١	٢١,٦٦
١١٦	١,٠٦-	٠,٢١	٢١,٧٢
١١٧	١,٠٢-	٠,٢١	٢١,٧٦
١١٨	٠,٩٧-	٠,٢١	٢١,٧٩

الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
١١٩	٠,٩٣-	٠,٢١	٢١,٨١
١٢٠	٠,٨٨-	٠,٢١	٢١,٨٢
١٢١	٠,٨٤-	٠,٢١	٢١,٨٢
١٢٢	٠,٧٩-	٠,٢١	٢١,٨١
١٢٣	٠,٧٤-	٠,٢١	٢١,٧٩
١٢٤	٠,٧-	٠,٢١	٢١,٧٦
١٢٥	٠,٦٥-	٠,٢١	٢١,٧٣
١٢٦	٠,٦١-	٠,٢١	٢١,٦٩
١٢٧	٠,٥٦-	٠,٢١	٢١,٦٣
١٢٨	٠,٥١-	٠,٢٢	٢١,٥٨
١٢٩	٠,٤٧-	٠,٢٢	٢١,٥١
١٣٠	٠,٤٢-	٠,٢٢	٢١,٤٤
١٣١	٠,٣٧-	٠,٢٢	٢١,٣٦
١٣٢	٠,٣٣-	٠,٢٢	٢١,٢٧
١٣٣	٠,٢٨-	٠,٢٢	٢١,١٨
١٣٤	٠,٢٣-	٠,٢٢	٢١,٠٩
١٣٥	٠,١٨-	٠,٢٢	٢٠,٩٩
١٣٦	٠,١٤-	٠,٢٢	٢٠,٨٩
١٣٧	٠,٠٩-	٠,٢٢	٢٠,٧٨
١٣٨	٠,٠٤-	٠,٢٢	٢٠,٦٧
١٣٩	٠,٠١	٠,٢٢	٢٠,٥٦
١٤٠	٠,٠٦	٠,٢٢	٢٠,٤٤
١٤١	٠,١١	٠,٢٢	٢٠,٣٣
١٤٢	٠,١٥	٠,٢٢	٢٠,٢١
١٤٣	٠,٢	٠,٢٢	٢٠,٠٩
١٤٤	٠,٢٥	٠,٢٢	١٩,٩٧
١٤٥	٠,٣	٠,٢٢	١٩,٨٤
١٤٦	٠,٣٦	٠,٢٣	١٩,٧٢
١٤٧	٠,٤١	٠,٢٣	١٩,٦
١٤٨	٠,٤٦	٠,٢٣	١٩,٤٨

الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
١٤٩	٠,٥١	٠,٢٣	١٩,٣٥
١٥٠	٠,٥٦	٠,٢٣	١٩,٢٣
١٥١	٠,٦١	٠,٢٣	١٩,١١
١٥٢	٠,٦٧	٠,٢٣	١٨,٩٩
١٥٣	٠,٧٢	٠,٢٣	١٨,٨٧
١٥٤	٠,٧٧	٠,٢٣	١٨,٧٤
١٥٥	٠,٨٢	٠,٢٣	١٨,٦٢
١٥٦	٠,٨٨	٠,٢٣	١٨,٥
١٥٧	٠,٩٣	٠,٢٣	١٨,٣٨
١٥٨	٠,٩٩	٠,٢٣	١٨,٢٦
١٥٩	١,٠٤	٠,٢٣	١٨,١٣
١٦٠	١,١	٠,٢٤	١٨,٠١
١٦١	١,١٥	٠,٢٤	١٧,٨٩
١٦٢	١,٢١	٠,٢٤	١٧,٧٦
١٦٣	١,٢٧	٠,٢٤	١٧,٦٤
١٦٤	١,٣٢	٠,٢٤	١٧,٥١
١٦٥	١,٣٨	٠,٢٤	١٧,٣٨
١٦٦	١,٤٤	٠,٢٤	١٧,٢٤
١٦٧	١,٥	٠,٢٤	١٧,١١
١٦٨	١,٥٦	٠,٢٤	١٦,٩٧
١٦٩	١,٦١	٠,٢٤	١٦,٨٣
١٧٠	١,٦٧	٠,٢٤	١٦,٦٨
١٧١	١,٧٣	٠,٢٥	١٦,٥٣
١٧٢	١,٧٩	٠,٢٥	١٦,٣٧
١٧٣	١,٨٦	٠,٢٥	١٦,٢١
١٧٤	١,٩٢	٠,٢٥	١٦,٠٤
١٧٥	١,٩٨	٠,٢٥	١٥,٨٧
١٧٦	٢,٠٤	٠,٢٥	١٥,٦٩
١٧٧	٢,١١	٠,٢٥	١٥,٥
١٧٨	٢,١٧	٠,٢٦	١٥,٣١

الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
١٧٩	٢,٢٤	٠,٢٦	١٥,١
١٨٠	٢,٣١	٠,٢٦	١٤,٨٩
١٨١	٢,٣٧	٠,٢٦	١٤,٦٧
١٨٢	٢,٤٤	٠,٢٦	١٤,٤٥
١٨٣	٢,٥١	٠,٢٧	١٤,٢١
١٨٤	٢,٥٨	٠,٢٧	١٣,٩٦
١٨٥	٢,٦٦	٠,٢٧	١٣,٧
١٨٦	٢,٧٣	٠,٢٧	١٣,٤٣
١٨٧	٢,٨	٠,٢٨	١٣,١٥
١٨٨	٢,٨٨	٠,٢٨	١٢,٨٦
١٨٩	٢,٩٦	٠,٢٨	١٢,٥٥
١٩٠	٣,٠٤	٠,٢٩	١٢,٢٣
١٩١	٣,١٢	٠,٢٩	١١,٩
١٩٢	٣,٢١	٠,٢٩	١١,٥٥
١٩٣	٣,٣	٠,٣	١١,١٩
١٩٤	٣,٣٩	٠,٣	١٠,٨١
١٩٥	٣,٤٨	٠,٣١	١٠,٤١
١٩٦	٣,٥٨	٠,٣٢	١٠
١٩٧	٣,٦٨	٠,٣٢	٩,٥٧
١٩٨	٣,٧٩	٠,٣٣	٩,١٣
١٩٩	٣,٩	٠,٣٤	٨,٦٦
٢٠٠	٤,٠٢	٠,٣٥	٨,١٧
٢٠١	٤,١٥	٠,٣٦	٧,٦٦
٢٠٢	٤,٢٨	٠,٣٧	٧,١٣
٢٠٣	٤,٤٣	٠,٣٩	٦,٥٧
٢٠٤	٤,٥٩	٠,٤١	٥,٩٩
٢٠٥	٤,٧٦	٠,٤٣	٥,٣٨
٢٠٦	٤,٩٦	٠,٤٦	٤,٧٤
٢٠٧	٥,١٩	٠,٥	٤,٠٧
٢٠٨	٥,٤٦	٠,٥٥	٣,٣٦



الدرجة الخام	القدرة المتوقعة باللوجيت	الخطأ المعياري	دالة المعلومات
٢٠٩	٥,٨	٠,٦٢	٢,٦١
٢١٠	٦,٢٥	٠,٧٤	١,٨١
٢١١	٧	١,٠٣	٠,٩٥
٢١٢	٨,٢٤	١,٨٤	٠,٢٩

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن الدرجات الخام لأفراد العينة امتدت من (٦٠ درجة إلى ٢١٢ درجة) وهذه الدرجات تناظر قدرات متوقعة لأفراد عينة الدراسة تمتد بين (٧, ٢٨ و ٨, ٢٤ لوجيت) وهذا يدل على أن هذه الدرجات تتميز بالواقعية والموضوعية حيث أنها مثلت جميع القدرات المتوقعة من أفراد العينة وحققت التباين الطبيعي لمستويات قدرات الأفراد.

ويوضح الجدول أيضا أن دالة المعلومات ارتبطت بشكل واضح بقدرات أفراد العينة حيث انخفضت دالة المعلومات حينما انخفضت القدرة المتوقعة للأفراد حيث بلغت قيمة دالة المعلومات (٠, ٣) حينما كانت القدرة المتوقعة (-٧, ٢٨ لوجيت) وبدأت قيمة دالة المعلومات في التزايد تدريجياً مع تزايد القدرة المتوقعة للأفراد حتى وصلت (٢١, ٠٩) حينما كانت القدرة المتوقعة (-٠, ٢٣ لوجيت) وهذه تمثل القدرة المتوسطة لأفراد العينة ومن ثم بدأت قيمة دالة المعلومات في الانحدار مرة أخرى بعد تجاوز القدرة المتوسطة السابق الإشارة إليها فانحدرت من (٢٠, ٠٩) حينما أصبحت القدرة المتوقعة (-٠, ١٨ لوجيت) وظلت تنحدر تدريجياً حتى بلغت (٠, ٢٩) حينما كانت القدرة المتوقعة (٨, ٢٤ لوجيت) وهذه هي أعلى قدرة متوقعة بالنسبة لأفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأن دالة المعلومات تفيدنا بشكل أفضل حينما تكون قدرات الأفراد في المدى المتوسط للقدرة المتوقعة بينما في حالة القدرات المتدنية او القدرات المرتفعة فإن دالة المعلومات تقدم لنا مؤشراً فقط يدل على أن الأداء لم يكن في المستوى المتوسط وبالتالي هذا الأداء لا يحتاج لمزيد من الإجراءات كالتدريب او التأهيل التي ربما تحسنه او تعدله.

كما يتبين من الجدول السابق أن الخطأ المعياري المتعلق بارتباط الدرجات الخام بالقدرات المتوقعة كان بشكل عام قليلاً على مستوى جميع الدرجات الخام المقابلة لجميع القدرات المتوقعة الأخرى محصوراً بين (٠, ٢١ - ٠, ٧٤) باستثناء بعض الحالات البسيطة التي ارتفع فيها هذا

الخطأ المعياري بشكل واضح حيث بلغ الخطأ المعياري ( ٨٣, ١ ) حينما كانت الدرجة الخام ( ٦٠ ) وهي تناظر القدرة المتوقعة ( - ٨٢, ٧ لوجيت ) وكذلك بلغ الخطأ المعياري ( ٨٤, ١ ) حينما كانت الدرجة الخام ( ٢١٢ ) وهي تناظر القدرة المتوقعة ( ٨, ٢٤ لوجيت ). وكذلك أيضا كانت قيمة الخطأ المعياري مرتفعة لحد ما في بعض الحالات حينما كانت الدرجة الخام ( ٦١ ) وكذلك ( ٢١١ ) وهذا يرجع الى تطرف الدرجات الخام المناظرة لتلك القدرات سواء كانت درجات متدنية أو درجات مرتفعة، وعدم تحقيق عدد كبير من أفراد العينة لها. وهذا يدل على أن الدرجات الخام التي حصل عليها أفراد العينة كانت مرتبطة بالقدرات المتوقعة منهم بدرجات مناسبة تحقق الواقعية وتعكس صدق وثبات المقياس .

والجدول بهذه الخصائص استطاع أن يحدد قدرات أفراد العينة وهم القادة الآمنون المعنيون بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، وتصنيفهم إلى قدرات عالية، ومتوسطة، ومتدنية، والتي على ضوءها تتخذ الحلول المناسبة للتعامل مع كل نوعية.

التساؤل الثالث: ما هي أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس التي يمكن الاعتماد عليها والاستناد إلى نتائجها في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الآمنين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية ؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه سيتم حساب متوسط الصعوبة ، والخطأ المعياري، ومعامل الثبات ومعامل الفصل لجميع مفردات المقياس. وذلك حسب ما يتضح من الجدول رقم (١٦)

الجدول رقم (١٦) المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس

البيان	ن	متوسط الصعوبة	متوسط الخطأ المعياري	معامل الثبات	معامل الفصل
المفردات	٥٣	٠,٠٠	٠,١٢	٠,٩٨	٧,١٤

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن عدد مفردات المقياس بشكلها النهائي التي تم تدرجها هي ( ٥٣ ) مفردة متوسط صعوبتها ( صفر ) وهذا يدل على أن صعوبة مفردات المقياس كانت متوافقة تماما مع القدرات المتوقعة والطبيعية لأفراد عينة الدراسة. كما يتضح من الجدول أن

متوسط الخطأ المعياري لصعوبة المفردات ( ١٢ , ٠ ) وهذا يدل على دقة تدريج المفردات، كما يوضح الجدول أن معامل ثبات المقياس بلغ ( ٩٨ , ٠ ) وهذا يدل على أن هذا المقياس يتسم بقدر كبير من الدقة والموضوعية التي تزيدنا ثقة في استخدامه، وقد أكد هذا قيمة معامل الفصل التي بلغت ( ١٤ , ٧ ) وهذه تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثقة

التساؤل الرابع: ما هي أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لقدرات أفراد عينة الدراسة التي يمكن الاعتماد عليها والاستناد إلى نتائجها في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية؟

للإجابة هذا التساؤل فإنه سيتم حساب متوسط الصعوبة، والخطأ المعياري، ومعامل الثبات ومعامل الفصل لجميع قدرات أفراد عينة الدراسة. وذلك حسب ما يتضح من الجدول رقم (١٧).

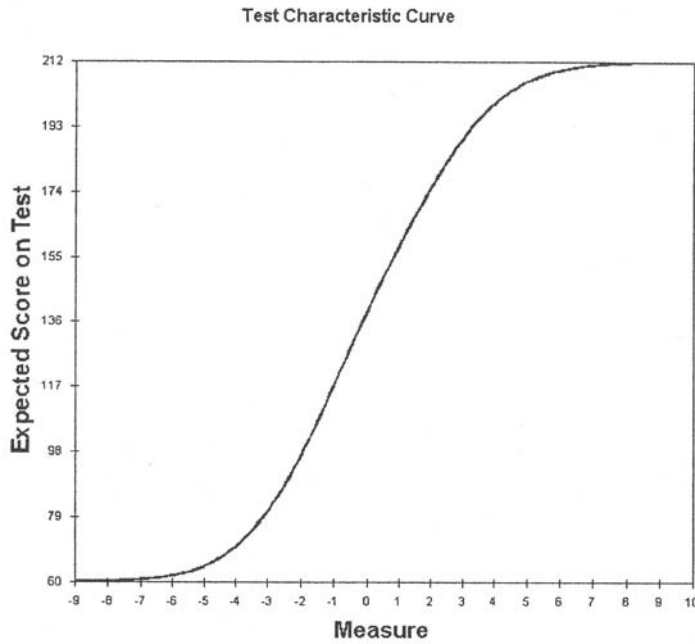
الجدول رقم (١٧) المؤشرات الإحصائية الكلية لقدرات أفراد عينة الدراسة

البيان	ن	متوسط القدرات	متوسط الخطأ المعياري	معامل الثبات	معامل الفصل
الأفراد	٢٣٧	١,٧٣	٠,٢٩	٠,٩٦	٤,٨١

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغت ( ٢٣٧ ) فرداً، وقد بلغ متوسط قدرات أفراد العينة ( ١,٧٣ لوجيت ) وهذا يتماشى مع واقع مستويات قدرات الأفراد بشكل طبيعي وكان متوسط الخطأ المعياري لقدرات الأفراد هو ( ٠,٢٩ ) وهذا يدل على أن هذه القدرات تعبر بشكل صادق ودقيق عن واقع قدرات هؤلاء الأفراد وتحدد مستويات هذه القدرة وتدرجها بشكل دقيق، ويتضح أيضاً أن قيمة معامل ثبات قدرة الأفراد هو ( ٠,٩٦ ) وهذا يدل على أن هذا المقياس يتسم بقدر كبير من الدقة والموضوعية التي تزيدنا ثقة في استخدامه، وقد أكد هذا قيمة معامل الفصل التي بلغت ( ٤,٨١ ) وهذه تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة تدل على الثقة في نتائج المقياس ومستويات القدرات التي بينها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.



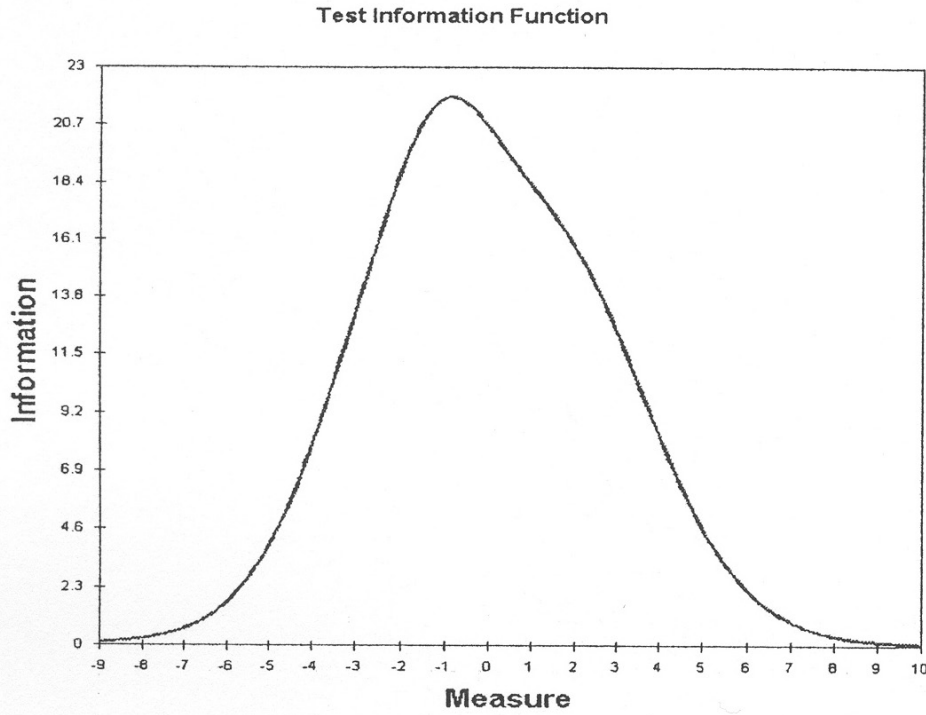
## ب- المنحنى المميز للمقياس بعد تدريجه



### الشكل رقم ( ٣ ) المنحنى المميز للمقياس بعد تدريجه

يتضح من الشكل رقم (٣) أن مفردات المقياس تمثل درجات مناسبة من الصعوبة تتوافق مع نموذج الاستجابة للمفردة الاختيارية أحادية البعد حيث أن الشكل السابق يوضح المنحنى المميز للمقياس ويتوافق تماماً هذا الشكل مع الشكل النموذجي والأمثل للمنحنى المميز لنموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، ويوضح المحور الأفقي قدرات الأفراد والمحور الرأسي درجات الاختبار والمنحنى المائل تدرج مفردات المقياس من حيث الصعوبة. وهذا التدرج المميز للمنحنى المميز للمفردة الاختبارية يؤكد قدرة مفردات المقياس على التمييز بين أفراد العينة، وتحديد قدراتهم المختلفة.

### ج - منحنى دالة المعلومات للمقياس بعد تدريجه بعد تدريجه



### الشكل رقم ( ٤ ) منحنى دالة المعلومات للمقياس

يوضح الشكل رقم ( ٤ ) أن دالة المعلومات للمقياس تراوحت بين ( ٠,٣ - ٠,٩ )، ( ٢١,٠٩ ) في النصف الأول من مدى المقياس وبعد ذلك بدأت في الانحدار تدريجياً كما سبق أن ذكر في شرح الجدول رقم ( ٢٧ ) وهذا يدل على أن الدالة تعبر عن الوضع الحقيقي والواقعي لمتطلبات أفراد العينة لتحقيق الأبعاد التي تم قياسها من خلال هذا المقياس، وهذا يتفق تماماً مع القدرات المتوقعة لأفراد العينة ويؤكد دقة المقياس في عملية القياس ويؤكد الثقة في نتائجه، وقدرته على التمييز، وتحديد القدرات المختلفة لأفراد العينة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

١ . ٥ خلاصة الدراسة

٢ . ٥ نتائج الدراسة

٣ . ٥ توصيات الدراسة



# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

بدايةً أسأل العلي القدير جلت قدرته أن تكون هذه الأطروحة وفقت في تحقيق أهدافها، والمتمثلة في بناء مقياس قائم على أسس موضوعية، وفق النظرية الحديثة للقياس، باستخدام نموذج الاستجابة للمفردة لقياس خصائص القائد الأمني أثناء تعامله الميداني مع الأزمات الأمنية. وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث من خلال ما توصل إليه من نتائج، وذلك على النحو التالي:

### ٥ . ١ خلاصة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول أساسية، بالإضافة لقائمة المراجع والملاحق. وقد تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأبعادها، والذي تضمن الإطار العام للدراسة كمدخل لها، ثم مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وأهم مفاهيمها، ومصطلحاتها، وحدودها الزمنية والمكانية والموضوعية. وقد تعرض الباحث لمشكلة الدراسة من خلال خلو الساحة المحلية وعلى المستوى الأمني الميداني تحديداً من أداة قياس موضوعية تبنى وفق نظريات القياس الحديثة، تستطيع الكشف عن خصائص القائد الأمني المعني بالتعامل مع الأزمات الأمنية في الميدان، كما تستطيع أن تميز بين القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية عن زملائهم غير القادرين. ويؤكد موضوع الدراسة الحالي على أهمية ومبررات المنطلقات النظرية والعملية للدراسة. وتأتي أهمية الدراسة من ناحية أهمية بناء المقياس على المستوى العلمي والعملية للأجهزة الأمنية المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية. وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى تحديد الخصائص السيكومترية لهذه الأداة وفق نموذج الاستجابة للمفردة، ومعرفة أهم النتائج المترتبة على بنائها وفق هذا النموذج، والتي تتحدد بمعرفة إلى أي حد تميز الأداة بين القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين، كما تهدف إلى

الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين، وإلى معرفة أهم المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس، ولقدرات أفراد العينة. ولتحقيق تلك الأهداف قام الباحث بصياغة مجموعة من التساؤلات، والتي من أهمها: إلى أي حد تميز أداة القياس بين القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين؟ وإلى أي حد تستطيع الأداة الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين؟ وما هي المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس وقدرات أفراد العينة؟

أما الفصل الثاني فقد تناول فيه الباحث الخلفية النظرية للدراسة، والذي اشتمل على مجموعة من الموضوعات التي تربط بين متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بجانب الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع دراسة الباحث، وقد سعى الباحث إلى تقديم قراءات متأنية لكل ما يرتبط بموضوع دراسته، هذا بجانب العمل إلى تقديم تحليل متعمق لكل من الدراسات السابقة وبيئة العمل التي تحتوي العاملين في القطاعات الأمنية من القادة المعنيين بالتعامل مع الأزمات الأمنية • وقد اشتمل الفصل على قسمين أساسيين: الأول يتعلق بالإطار النظري والذي تناول فيه الباحث ثلاثة موضوعات أساسية، الأول منها يتعلق بالقيادة الأمنية متطرقاً من خلاله إلى التعريف بالقيادة، وعناصرها، وأسسها النفسية، والاجتماعية، ونظريات القيادة بشكل عام، ثم أنتقل الباحث إلى التعريف بالقيادة الأمنية مفهومها، وخصائصها، ومبادئها، وأنهاطها، ومقوماتها، ومعوقاتنا • واختتم الباحث هذا الموضوع بالتطرق للقائد الأمني وكيفية اختياره، والدور الميداني للقائد الأمني، وخصائص القائد الأمني. أما الموضوع الثاني في هذا القسم فقد تناول فيه الباحث الأزمة الأمنية من حيث مفهومها، وخصائصها، وأسبابها، وأبعادها، ومراحل تطورها، وإدارة الأزمات الأمنية، ومراحل التعامل معها، وإستراتيجيات مواجهتها، ومقومات التعامل الناجح مع الأزمات الأمنية، والتفاوض في الأزمات الأمنية • أما الموضوع الثالث فقد تناول الباحث فيه القياس مفهومه، وأنواعه، وأهميته، ومستوياته، وطبيعة القياس النفسي، والأسس العامة له، وأهداف القياس النفسي ومجالاته، وأدواته، وخطوات بناء الاختبارات والمقاييس، والخصائص العامة لأدوات القياس • ثم تناول الباحث القياس وفق النظرية الحديثة للقياس، من خلال التطرق لنموذج الاستجابة للمفردة، ثم اختتم الباحث هذا

الموضوع بالقياس في المجال العسكري واستخداماته. أما القسم الثاني في هذا الفصل فقد تعرض فيه الباحث للدراسات السابقة، والذي عمد من خلاله الباحث إلى مراعاة التنوع في الدراسات التي تم عرضها من حيث تنوع العينات والمناهج والمواضيع والمجالات التي أجريت فيها تلك الدراسات • وقد تناولت الدراسات السابقة دراسات في مجال القيادة الأمنية، والأزمات الأمنية، ودراسات تتعلق بالقياس الشخصي.

أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تعتبر أحد العوامل الهامة التي تمكن الباحث من إجراء الدراسة بطريقة علمية • ويقدم هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وأدواتها، وعينتها، بجانب شرح أداة جمع البيانات، والخطوات التي مرت بها حتى وصلت إلى مرحلة توزيعها على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها، وثباتها، وإجراء التحليل العاملي لمكونات تلك الخصائص. وتناول الفصل أيضاً إجراءات الدراسة المتضمنة البرامج والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، وهما برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Winsteps) المستخدم في نظرية الاستجابة للمفردة، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها، وقد بين الفصل المنهج العلمي الذي سار عليه الباحث، وهو المنهج الوصفي التحليلي. وتم التطرق لعينة البحث التي تكونت من (٤٥١) ضابطاً شملت القطاعات الأمنية المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية وقت حدوثها وقت إجراء هذه الدراسة، تم استقطاع عدد (٢٠٠) للعينة الاستطلاعية ليكون العدد الكلي لعينة البحث النهائية (٢٥١)، وتم توزيع استبيانات تمثل هذا العدد تم استرجاع عدد (٢٣٧) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع تمثل (٩٤٪) من حجم العينة • وقد احتوت الأداة على بيانات أولية اشتملت على الخصائص التي تميز أفراد عينة الدراسة، وهي (الرتبة، المستوى التعليمي، وجهة العمل، المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية - عدد المشاركات - تولى مركز قيادي)، كما احتوت الأداة على (٥٥) مفردة تمثل خصائص القائد الأمني.

أما الفصل الرابع فقد عرض فيه الباحث تحليل بيانات الدراسة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة الأساسية، وتحليل وتفسير نتائجها تحليلاً وصفيًا واستدلاليًا، باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة.

وفي الفصل الخامس لخص الباحث الدراسة، وعرض أهم نتائجها وناقشها، واقترح عدداً من التوصيات.

## ٥ . ٢ نتائج الدراسة:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مفردتين من مفردات المقياس وهي رقم (٣) المتضمنة (أتمتع بقوة ذاكرة قوية قادرة على تخزين المعلومات والأحداث السابقة المرتبطة بالأزمة الأمنية) والمفردة رقم (٦) المتضمنة (لا أميل إلى تحديد المسؤوليات للمشاركين في تنفيذ مهام الأزمة الأمنية) لم تستطيعا التمييز بين القادة الأمنيين القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين وذلك بدرجة كافية، وذلك بسبب ضعف معامل التمييز لهما، وضعف معامل ارتباط درجات هاتين المفردتين بالمقياس، وعدم ملائمة المفردة رقم (٦) للنموذج، ولذلك تم حذفها من المقياس ليكون المقياس بصورته النهائية مكون من (٥٣) مفردة. كما هو موضح في ص (٢٥٠).

في حين بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية المبنية وفق نظرية القياس التقليدية للقياس أنه تم الإبقاء على جميع عبارات أو مفردات المقياس دون حذف لأي مفردة، لكون معامل ارتباط المفردات بالمقياس ككل دالة إحصائياً إذ تراوحت ما بين (٠,٤٨٨ - ٠,٨٤٣) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) والذي يعبر عنه بالصدق البنائي لأداة القياس، كما تبين أن للمقياس قدرة تمييزية بجميع مفرداته لصالح المجموعة العليا مقارنة بالمجموعة الدنيا لأفراد عينة الدراسة والذي يعبر عنه بالصدق التمييزي.

٢- كشفت نتائج الدراسة أن المقياس ككل بينائه الحالي المكون من (٥٣) مفردة أو عبارة لديه قدرة تمييزية مناسبة جدا بين القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية وزملائهم غير القادرين، وذلك بسبب ارتفاع معامل التمييز لهذه العبارات، واتسامها بدرجات متفاوتة من حيث السهولة، والصعوبة والتي تناسب مع القدرات المختلفة لأفراد العينة، وارتباط مفردات المقياس بالمقياس ككل كان ارتباطاً مناسباً، كما أن تدرج مفردات المقياس من حيث الصعوبة والقدرة التمييزية كانت بأقل خطأ

معياري ممكن ، وهذا ما يؤكد على قدرة المقياس على التمييز بين أفراد العينة. وهذا ما يحقق الإجابة على التساؤل الأول من أسئلة الدراسة.

كما أن هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية المبينة وفق النظرية التقليدية للمقياس من حيث ارتباط مفردات المقياس بالمقياس ككل، وقدرة المفردات على التمييز بين أفراد العينة لصالح المجموعة العليا مقارنة بالمجموعة الدنيا. وهذا يدل على دقة إجراءات، وبناء، وتصميم مفردات المقياس.

٣- كشفت نتائج الدراسة الحالية عن قدرة المقياس ببنائه الحالي المكون من ( ٥٣ ) مفردة من الكشف عن القدرات المتوقعة للقادة الأمنيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، والتي أظهرتها مناظرة الدرجات الخام لأفراد العينة للقدرات المتوقعة لهم، وتميزها بالواقعية والموضوعية لتمثيلها لجميع القدرات المتوقعة، وتحقيق التباين الطبيعي لمستويات تلك القدرات، كما أن الخطأ المعياري المتعلق بارتباط الدرجات الخام بالقدرات المتوقعة كانت قليلة بشكل عام، ومن هنا استطاعت دالة المعلومات أن تصنف القادة إلى ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

- قدرات قيادية عالية وهي تمثل الفئة العليا ( أعلى من المتوسط ) والتي تمتلك خصائص قيادية قادرة على قيادة العمل الميداني بكل كفاءة أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، وهذه الفئة تستطيع أن تحقق مستوى أداء عالي أثناء مواجهة الأزمات الأمنية والتي يؤهلها لتولي تلك المناصب.

- قدرات قيادية متوسطة: وهي الفئة الواقعة في المدى المتوسط، وهي التي لا تمتلك خصائص قيادية كافية لقيادة العمل الميداني بكل كفاءة أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، ولكن هذه الفئة لديها القابلية للتأهيل، والتدريب، والتعلم لا تمتلك تلك الخصائص ومن ثم الثقة لتولي تلك المناصب القيادية من خلال التدريب والتأهيل والتطبيقات العملية، وإكسابها الخبرات الكافية..

- قدرات قيادية متدنية: وهي الفئة الواقعة في المدى الأقل من المتوسط، وهي التي لا تمتلك خصائص قيادية بشكل كبير يؤهلها لقيادة العمل الميداني في التعامل مع الأزمات الأمنية،

ولكن هذه الفئة ليس لديها قابلية للتأهيل، والتدريب، والتعلم بمعنى أن هذه المناصب القيادية لا تناسبها، وبالتالي لا تجدي معها عملية التأهيل والتدريب.

وهذه النتيجة تحقق هدفاً مهماً من أهداف القياس والمتمثل بتشخيص القادة من حيث تحديد قدراتهم المختلفة، وتحديد جوانب القوة والضعف في الخصائص القيادية لدى القائد، وبالتالي فإن هذه الدالة تقدم الحلول الملائمة للقادة متوسطي القدرة والتي يمكن تحسين أداءها وتنمية قدراتها القيادية من خلال التدريب المكثف والتطبيق العملي والتي سيكون لها عائد في أداء أفراد هذه العينة، بخلاف الفئة المتدنية والتي سيكون في تدريبها وتأهيلها مضيعة للوقت والجهد والمال.

٤ - أظهرت نتائج الدراسة عن تميز مفردات المقياس الكلية بدرجة عالية من الثبات، والدقة، والموضوعية التي تؤكد الثقة في استخدام المقياس والاستناد إلى نتائجه في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، فقد أظهرت المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس أن متوسط صعوبة المفردات، ومتوسط الخطأ المعياري كان مناسباً بدرجة كبيرة جداً، كما أن معامل الثبات كان مرتفعاً جداً إذ بلغ (٠,٩٨) وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يخص معامل ثبات المقياس إذ بلغ (٠,٩٧) حسب طريقة الفا كرونباخ، وهذه النتائج تحقق الإجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة. وتؤكد قدرة المقياس على التمييز بين أفراد العينة، وتحديد قدراتهم.

٥- أظهرت نتائج الدراسة عن تميز مفردات المقياس الكلية بدرجة عالية من الثبات، والدقة، والموضوعية التي تؤكد الثقة في استخدام المقياس والاستناد إلى نتائجه في اتخاذ قرارات سليمة في اختيار القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية، فقد أظهرت المؤشرات الإحصائية الكلية لمفردات المقياس أن متوسط قدرات أفراد عينة الدراسة، ومتوسط الخطأ المعياري كان مناسباً بدرجة كبيرة جداً، كما أن معامل الثبات كان مرتفعاً جداً إذ بلغ (٠,٩٦). وهذه النتيجة تحقق الإجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة. وتؤكد قدرة المقياس على التمييز بين أفراد العينة، وتحديد قدراتهم.



٦- أظهرت النتائج أن منحنى دالة المعلومات الخاصة بقدرات أفراد العينة ، والمنحنى المميز لمفردات المقياس تتفقان تماما مع افتراضات وشكل نموذج الاستجابة للمفردة، والمقياس بهذه المواصفات حقق درجة عالية من الموضوعية، والثقة في نتائجه، والاعتماد عليه، وبالتالي تحقيق إمكانية تعميمه واستخدامه في مواقف مشابهه مع عينات متنوعة. في التمييز بين القادة القادرين على قيادة العمل الميداني في التعامل مع الأزمات الأمنية، وزملائهم غير القادرين، وتحديد القدرات المختلفة لهم ، وتقديم الحلول المناسبة لتأهيل القادة الذين لديهم الاستعداد لتولي مناصب قيادية.

٧- كشفت نتائج الدراسة أن المقياس يتمتع بخصائص سيكومترية مرتفعة وذلك وفق نظريتي القياس التقليدية، والحديثة، وهذا يؤكد الثقة في نتائجه وإمكانية الاعتماد عليه في اختيار القادة الأمنيين الميدانيين المعنيين بقيادة العمل الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.

## ٥ . ٣ توصيات الدراسة

اتبعت هذه الدراسة الحالية منهجاً علمياً في بناء وتصميم أداة قياس قائم على نظرية القياس الحديثة والذي كان من نتائجه تحقيق درجة عالية من الثبات والدقة والموضوعية استطاع من خلاله تمييز وتصنيف القادة القادرين على التعامل مع الأزمات الأمنية وغير القادرين ، وقدرته على كشف وتحديد قدرات القادة الأمنيين الميدانيين المعنيين في التعامل مع الأزمات الأمنية، وتقديم الحلول المناسبة لمعالجة أوجه القصور والضعف في الخصائص لدى القادة، كما أن نتائج المقياس قد اتفقت مع الشكل النموذجي لافتراضات نموذج الاستجابة للمفردة،

وعليه يمكن أن يستخلص الباحث من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية جملة من التوصيات التالية:

١ - تعميم هذا المقياس على القطاعات الأمنية المعنية بالتعامل مع الأزمات الأمنية لتحديد القادة الأمنيين القادرين على قيادة العمل الميداني مع عينات مختلفة في مواقف متشابهة، وهي مواقف الأزمات الأمنية.

٢ - التوسع في استخدام طرق القياس الحديثة باستخدام نماذج الاستجابة للمفردة في



الدراسات الأمنية ومن أمثلة ذلك اختيار الكوادر البشرية للالتحاق بالقطاعات الأمنية، وتحديد مجالات العمل المناسبة لهم والتي من أهمها العمل الميداني الذي يحتاج لكوادر بشرية متخصصة في التعامل مع الأزمات الأمنية ، وذلك لإعطائها نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها. وهي بذلك تتيح الدراسة الحالية الفرصة لإعداد دراسات مستقلة في هذه المجالات.

٣- تكثيف البرامج التدريبية والتأهيلية والتطبيقات العملية للكوادر البشرية من القادة لتنمية قدراتهم القيادية في التعامل مع الأزمات الأمنية خصوصاً تلك القابلة للتدريب والتأهيل والتي تقع في المدى المتوسط من حيث امتلاكها لتلك الخصائص، وتوفير الجهد، والمال، والوقت في تأهيل وتدريب من ليس لديهم القابلية للتأهيل والتدريب.

٤- إدخال مناهج علم النفس والقياس النفسي في المعاهد والمراكز الأمنية المعنية بالتدريب والتأهيل، وتعيين كوادر بشرية متخصصة في هذه المجالات.

كما توصي الدراسة بشكل عام في التوسع في إعداد وتدريب كوادر بشرية على استخدام برامج التحليل الإحصائي الخاصة بنظرية القياس الحديثة ، ونماذجها المختلفة ومن بينها نموذج الاستجابة للمفردة مثل برامج ( RUMM – Win steps –Bilog - MULTILOG ) وخصوصاً في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الجدول رقم (١٨) يبين المقياس في صورته النهائية المكون من (٥٣) مفردة

الرجاء قراءة العبارات التالية وتحديد درجة انطباقها عليك فعلا لا كما تتمناه أو ترغب في الوصول إليه. وذلك بوضع علامة (√) وفق الاستجابات المعطاة أمام كل عبارة:

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
١	استطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تردد .				
٢	احدد أهدافاً واقعية قابله للتطبيق لخطه عمليات مواجهة الأزمة الأمنية طبقاً للإمكانات المتاحة				
٣	أحدد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ خطة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية				
٤	لدي القدرة على التعامل مع الأوامر والتوجيهات المتضاربة في حال حدوثها				
٥	أؤدي المهام المطلوبة مني بكل دقة.				
٦	لدي القدرة على توجيه العاملين في الميدان بما يجب عمله لمواجهة الأزمة الأمنية				
٧	لدي قدرة على التنبؤ بمسار الأزمة الأمنية وما ستؤول إليه.				
٨	أتحمل مشاق وصعوبات العمل من أجل انجاز الأهداف				
٩	لدي القدرة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية				
١٠	أحدد أهدافاً واضحة ودقيقة لخطه عمليات مواجهة الأزمة الأمنية				
١١	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن الأزمة الأمنية.				
١٢	لدي القدرة على السيطرة على تدفق المعونات المقدمة لدعم موقف التعامل مع الأزمة الأمنية				
١٣	أعرف إمكانيات الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية				
١٤	لا تتدخل الجوانب الشخصية في القرارات التي أتخذها للتعامل مع الأزمة الأمنية				
١٥	إذا كان هناك مخاطرة ومسؤولية ما فإني لا أحب أن أكون من يتخذ القرار				
١٦	أثق بقدراتي القيادية في إدارة الأزمة الأمنية.				
١٧	أبادر باتخاذ إجراءات حاسمة لحماية الأرواح والممتلكات حتى ولو لم تكن هناك أوامر وتوجيهات صادرة بشأنها.				
١٨	لدي إيمان بالهدف الذي أسعى الى تحقيقه وابدل من أجله النفس والنفس				
١٩	استطيع البت وبسرعة في الأمور المختلف عليها والتي تحقق المواجهة الفعالة للأزمة الأمنية				
٢٠	إن قيامي بمهام صعبة سابقة بنجاح زاد من ثقتي بنفسي				

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
٢١	احدد البدائل المطروحة لمعالجة أي وضع شائك يتعلق بالأزمة الأمنية.				
٢٢	أحلل موقف الأزمة الأمنية قبل إصدار الحكم عليه.				
٢٣	استطيع تقدير موقف الأزمة الأمنية دون تهويل أو تقليل من شأنها				
٢٤	أعرف مهام الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية.				
٢٥	المواقف الطارئة والمفاجئة تسبب لي الغضب				
٢٦	لدي القدرة على إبداء رأيي بكل جرأة				
٢٧	أحدد وسائل الاتصال المناسبة بين القيادة والأجهزة المشاركة.				
٢٨	أعمل أولاً على تقليل الخسائر البشرية والمادية قدر المستطاع				
٢٩	لدي القدرة على كسب احترام وولاء المشاركين في مواجهة الأزمة الأمنية.				
٣٠	قدرتي على اتخاذ القرار تنخفض أثناء المواقف العصبية				
٣١	أسعى لتحفيز وتشجيع القوة المعنية بمواجهة الأزمة الأمنية				
٣٢	أضع خطة مرنة قابلة للتغيير والتبديل حسب تطورات الأزمة الأمنية				
٣٣	أحدد المهام المطلوب تنفيذها بدقة لمواجهة الأزمة الأمنية				
٣٤	أسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية لا يتم إدراكها في حينه.				
٣٥	أسعى لجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة الأمنية.				
٣٦	خبرتي وتجاربي السابقة في التعامل مع أزمات أمنية سابقة زادت من قدراتي القيادية				
٣٧	عند خروج الأزمة الأمنية عن نطاق السيطرة فأني لا اعرف كيف أتصرف				
٣٨	أنا شخص معتدل المزاج				
٣٩	أسعى الى تنظيم عملية تدخل الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية				
٤٠	استقي الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد				
٤١	استطيع مواجهة المواقف الناجمة عن الأزمة الأمنية التي يراها الأغلبية أنها صعبة المنال				
٤٢	أحدد الأولويات الواجب علي تنفيذها أولاً أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية				
٤٣	أتحمل تبعات أخطائي ولا القىها على الغير				
٤٤	قدرتي على التركيز تنخفض أثناء المواقف العصبية				
٤٥	لدي القدرة على مواجهة المخاطر الناجمة عن الأزمة الأمنية بشجاعة دون تهور				
٤٦	لا أتأثر سريعاً عند رؤية الإصابات والوفيات الناجمة عن الأزمة الأمنية				
٤٧	ردة فعلي سريعة وسليمة تجاه الأحداث المفاجئة أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية				

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
٤٨	أتكيف بسرعة مع المواقف الطارئة الناجمة عن الأزمة الأمنية				
٤٩	أسيطر على قلقي وتوترتي في المواقف الحرجة التي تتسبب بها الأزمة الأمنية				
٥٠	أواجه المواقف الصعبة والآثار الناجمة عن الأزمة الأمنية برباطة جأش وهدوء أعصاب.				
٥١	أفضل أن أترك مسؤولية تنفيذ أمر ما لغيري				
٥٢	أوجه ملاحظاتي للعاملين معي أولاً بأول				
٥٣	لدي القدرة على أقناع العاملين معي بالأسلوب المنطقي والحجة القوية في الإجراء المتخذ لمواجهة الأزمة الأمنية				

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

القران الكريم

السنة النبوية

### ثانياً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد محمد (١٩٩٧)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس .
- أبوسن، أحمد إبراهيم (١٩٩٦). الإدارة في الإسلام، ط٦، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع .
- أبو الفضل، عبدالشافي (١٩٩٦). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي .
- ابوقحف، عبدالسلام (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر .
- أبولبده، سبع محمد (١٩٩٦). مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي. (ط ٤)، عمان، الجامعة الأردنية، كلية التربية .
- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٦). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية. مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية
- أنيس، إبراهيم وآخرون (١٩٧٢). المعجم الوسيط، القاهرة، دار الفكر
- الأنصاري، بدر (٢٠٠٠). قياس الشخصية، القاهرة، دار الكتاب الحديث
- أحمد، غريب وآخرون (١٩٩٥). دراسات في علم الاجتماع العائلي الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية .
- أمين، محمد فتحي (١٩٨٤). الإنسان روح المعركة، بغداد/ مديرية المطابع العسكرية .

- بدوي، أحمد زكي (١٩٨٢). معجم العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- بيترج، نورث هاوس (٢٠٠٦). القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف  
ومحمد البرعي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- البدرى، طارق عبد الحميد (١٤٢٢). أساسيات في علم إدارة القيادة، ط١، عمان، دار الفكر  
للطباعة والنشر.
- البريدي، عبدالله عبد الرحمن (١٩٩٩). الإبداع يخلق الأزمات- رؤية جديدة في إدارة  
الأزمات، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- البقري، أحمد ماهر (١٩٨٧). القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام. الإسكندرية، مؤسسة شباب  
الجامعة.
- بوليني، اثرتون (١٩٨١). مراكز المعلومات تنظيمها وإدارتها. ترجمة، حشمت قاسم،  
القاهرة، مكتبة غريب.
- ليوننا، تايلر (١٩٨٠م). الاختبارات والمقاييس، ترجمة د سعد عبد الرحمن، بيروت، دار الشروق.
- تشايمان، إلوود إن (١٤٢١). تعلم القيادة، ترجمة مفيد ناجي عودة، الرياض، دار المعرفة للتنمية  
البشرية.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤). الشخصية القيادية فكراً وفعالاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية  
للإدارة، بيميك.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث. القاهرة، مركز الخبرات  
المهنية للإدارة.
- التميمي، محمد تيسير (١٩٩٢). موضوعات في فن القيادة، ط١، الأردن، المؤسسة العربية  
للدراسات والنشر.
- التميمي، حسين عبد الله حسن (١٤١٨). أساسيات إدارة الخطر. الإمارات العربية المتحدة  
(دبي)، دار العلم.

تيد، أوردواي (١٩٦٥). فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبدالفتاح إبراهيم، القاهرة، دار النهضة العربية.

ثورندايك، روبرت، وهيجن، إليزابيث (١٩٨٩) القياس والتقويم في علم النفس والتربية. (ط ٤)، (ترجمة عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس)، عمان، مركز الكتاب الأردني. الجابري، بشير (١٩٩٤)، القيادة والتغيير، ط ١، جده، دار الحافظ للنشر والتوزيع.

الخصعي، خالد (١٤٢٦)؟ تقنيات صنع القراء. تطبيقات حاسوبية، الجزء الثاني، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

جعلوك، محمد علي عارف (١٩٩٩). القادة هل يولدون أم يصنعون؟، بيروت، دار الرتب الجامعية.

الجلبي، سوسن شاكر (٢٠٠٥). أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، ط ١، دمشق، مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع.

جمال الدين، محمد (١٤٠٥)، المدخل إلى العقيدة الإستراتيجية الإسلامية، ط ١، القاهرة، دار الاعتصام.

جمجوم، هشام محمد (١٩٩١)، سيكولوجية الإدارة، جده، دار الشروق.

جولمان، دانيال وآخرون (٢٠٠٤). القادة الجدد، ترجمة عثمان الحياي وبشير أحمد سعيد، مراجعة محمد سيد عبدالمتعال، الرياض، دار المريخ للنشر.

حافظ، فوزي حبيب (١٤٢٥). القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية. جده، مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحارثي، زايد (١٤١٢). بناء الاستفتاءات وقياس الاتجاهات، ط ٢، مكة المكرمة، دار الصفا للنشر والتوزيع.

الحجاوي، إيهاب (٢٠٠٠). إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٨-٢٩ أكتوبر، القاهرة، جامعة عين شمس.



- حداد، ياسمين وآخرون (٢٠٠٥). القيادة والعمل الجماعي، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط ١، الأردن، دار الكندي.
- الحسن، إحسان محمد (٢٠٠٥). علم الاجتماع العسكري. دراسة تحليلية في النظم والمؤسسات العسكرية المقارنة، ط ١، الأردن، دار وائل للنشر،
- حواش، جمال الدين احمد (١٩٩٩). الأخلاقيات والسلوك في إدارة الكارثة، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨، القاهرة، جامعة عين شمس.
- الحويطي، موسى محمد (١٩٩٨). بحوث تطبيقية في الإدارة العامة لطلاب الدراسات العليا بجامعة الزقازيق، القاهرة، مطبعة الطلائع.
- خطاب، محمود شيت (١٩٨٣). بين العقيدة والقيادة، ط ١، بيروت، دار الفكر للطباعة والنشر.
- الخصيري، محسن احمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الخصيري، محسن أحمد (د.ت). إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة المدبولي.
- خليل، محمد حسين (١٩٨٩). القائد الأمني، برنامج ماجستير القيادة الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- خليل، احمد ضياء الدين (١٩٩٤). إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث الطبيعية والإرهاب، القاهرة، مطبعة كلية الشرطة، أكاديمية الشرطة.
- ربيع، محمد شحاته (١٩٩٤). قياس الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الرازم، عز الدين (١٩٩٥). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط ١، عمان، دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- الرازي، محمد أبي بكر (١٩٦٧). مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي.
- الراوي، حازم عبد القهار (١٩٨٨). الشخصية العسكرية القيادية. بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة.

الرشيد، عبدالله محمد (١٩٩٠)، القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، دمشق، دار العلم للطباعة والنشر.

رمضان زياد، وآخرون (٢٠٠٣). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط٧، عمان، مركز الكتب الأردني.  
الزغلول، عماد عبدالرحيم (٢٠٠٤). علم النفس العسكري، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.  
الزغلول، عماد عبدالرحيم (٢٠٠٣). علم النفس العسكري، ط١، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

زيدان، ممدوح (٢٠٠٣). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. (ط١)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.  
زهران، حامد عبدالسلام (١٤٢٤). علم النفس الاجتماعي، ط٦، القاهرة، عالم الكتب.  
الزيود، نادر فهمي، وعليان، هشام عامر (١٩٩٨). مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط٢، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

السباعي، محمود (١٩٦٣). إدارة الشرطة في الدولة الحديثة، القاهرة، الشركة العربية للطباعة والنشر.

سراج الدين، كمال و عداس، عبد الكريم (١٩٦٩). الواجبات العامة لقوات الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية. لبنان، الدار العربية للطباعة والنشر والتوزيع.  
سعيدان، سلامه بن هذال. (١٤٠٧) نظرات في أصول القيادة الميدانية المعاصرة، الرياض، مطابع الحرس الوطني.

السويدان، طارق، باسرا حيل، فيصل عمر (١٤٢٥). صناعة القائد، ط١، الكويت.  
السيد، رجب عبدالحميد (٢٠٠٠). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة، مطبعة الإيمان.

السيد، سميرة (١٩٩٥). إستراتيجية وأساليب البحث الاجتماعي. الرياض، مطابع التقنية للأوفست.

شابسوغ، شمس الدين (٢٠٠٥). إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، الشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة.

الشافعي، محمد (٢٠٠١). إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.

الشربيني، زكريا أحمد، ودمنهوري، رشاد (٢٠٠٦). علم النفس في الميادين العسكرية والحربية. معاملة ونماذج من دراساته، جده، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

شعبان، حمدي (٢٠٠٥). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

شوقي، طريف (١٩٩٢). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب.

الشرقاوي، أنور محمد وآخرون (١٩٩٦). اتجاهات معاصرة في القياس والتقويم النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

الشعلان، فهد أحمد (١٤٢٥). القيادات وإدارة الأزمات دراسة تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون الخليجي نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، الرياض، الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

الشعلان، فهد أحمد (١٤٢٣). إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، ط ٢، الرياض، الوطنية للتوزيع.

الشمري، فهد عايش (١٤٢٣). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد.

الشهراني، سعد علي (١٤٢٦). إدارة عمليات الأزمات الأمنية، ط ١، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشهري، علي بن شايع (١٤٢٢). بناء المعنويات في القوات المسلحة، ط ١، الرياض، مكتبة دار الطحاوي للنشر والتوزيع.

الصباب، أحمد (١٩٩٤). أصول الإدارة الحديثة. جده، دار البلاد للنشر.

الصمادي، عبدالله، والدرايع، ماهر (٢٠٠٤). القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، ط ١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الطريحي، عبدالرحمن سليمان (١٤١٨). القياس النفسي والتربوي نظريته، أسسه، تطبيقاته، ط ١، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

عامر، أحمد (١٩٩٦). القائد في موقف الأزمة، دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث ١٢-١٣ أكتوبر، القاهرة، جامعة عين شمس.

عامود، بدر الدين (٢٠٠١). علم النفس في القرن العشرين، دمشق، إتحاد الكتاب العرب.

عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المميز. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، فيصل (١٩٩٦). الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها، ط ١، بيروت، دار الفكر العربي.

عبدالحالقي، أحمد محمد (٢٠٠٧). قياس الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عبد الرحمن، سعد (١٩٩٧). القياس النفسي، ط ٢، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عبدالهادي، نبيل (٢٠٠١). القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، ط ٢، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

عبدالله، عماد حسين (١٩٩٣). القيادة الأمنية، وزارة الداخلية، أكاديمية الشرطة، كلية الشرطة، القاهرة، مطابع روز اليوسف الجديدة.

عبدالله، عماد حسين (١٩٨٦). عملية اتخاذ القرار الشرطي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

عبد، أشرف علي السيد (٢٠٠٣). مقاييس الشخصية والذكاء، ط ٢، القاهرة، مكتبة ومطبعة الغد.

العبودي، محسن محمد (١٩٨٤). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. القاهرة، دار النهضة الحديثة.

العتيبي، محمد عيد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات والتفاوض في القرن ٢١، ط ١، الرياض.

عثمان، فاروق السيد (١٩٩٨). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف.

العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة. الرياض، معهد الإدارة العامة.

عريفج، سامي، ومصالح، خالد حسين (١٩٩٩). في القياس والتقويم، ط٤، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

علام، صلاح الدين محمود (١٩٨٦). تطورات معاصره في القياس النفسي والتربوي، الكويت، مطابع القبس التجارية.

علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠) \* القياس والتقويم التربوي والنفسي - أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة \* القاهرة، دار الفكر العربي \*

علام، صلاح الدين (٢٠٠٥). نماذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد ومتعددة الأبعاد وتطبيقاتها في القياس النفسي والتربوي، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي.

علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦). الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط١، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

العماري، عباس رشدي (١٩٩٣). إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة. العمار، عبدالله سليمان (٢٠٠٦). إدارة الأزمات والكوارث في عصر وتقنية ونظم المعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عليوه، السيد (٢٠٠٠). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

عليوه، السيد (٢٠٠٣). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين. عودة، أحمد، وفتحي مكاوي (١٩٩٢). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط٢ إربد، مكتبة الكتاني.

العيسوي، عبدالرحمن محمد (٢٠٠٧). القياس النفسي والعقلي في القوات المسلحة، ط١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

غانم، محمود محمد (١٩٩٧). القياس والتقويم، ط١، حائل، دار الأندلس للنشر والتوزيع.

غنيم، سيد (١٩٨٣). سيكولوجية الشخصية، القاهرة، دار النهضة العربية.

- فرج، السيد (١٩٥٧). القيادة والقادة العظام. ط ٤، الأردن، دار الفكر العربي.
- فرج، عبداللطيف حسين و عطيه عز الدين (١٤٠٨ هـ). علم النفس العسكري، جده، دار الروق للنشر والتوزيع، ط ١.
- قارئ، عبدالرحيم عباس (١٤١٨ هـ). دور الأمن العام في عمليات مواجهة الكوارث، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الفقهي، إبراهيم (١٩٩٦). أسرار قادة التميز، ط ١، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- القحطاني، سالم سعيد (١٤٢٩). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض، جامعة الملك سعود.
- القحطاني، سالم وآخرون (١٤٢٥). منهج البحث في العلوم السلوكية ط ٢ الرياض، مكتبة العبيكان.
- كامل، محمد فاروق (١٤١٧). قواعد إدارة المواجهة الأمنية للحالات الطارئة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كاظم، أمينة محمد (١٩٨٨). دراسة نظرية نقدية حول القياس الموضوعي للسلوك نموذج راش، ط ١، الكويت، سلسلة الكتب المتخصصة.
- كاظم، أمينة محمد (١٩٨٨). استخدام نموذج راش في بناء اختبار تحصيلي في علم النفس وتحقيق التفسير الموضوعي للنتائج، الكويت، مطبوعات جامعة الكويت.
- كاظم، أمينة محمد (١٩٩٦). نماذج السمات الكامنة، اتجاهات معاصرة في القياس والتقويم النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- كراجة، عبد القادر (١٩٩٧). القياس والتقويم في علم النفس رؤية جديدة، ط ١، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كلالده، ظاهر محمود (١٩٩٧) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للطباعة والنشر

- كنعان، نواف (١٩٩٢)، عمانادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر.
- كنعان، نواف (١٩٩٥)، عمانادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر.
- كنعان، نواف (١٩٩٩). القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر.
- كنعان، نواف (٢٠٠٢) القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة.
- كلية الملك خالد العسكرية (١٤١٨). منهاج القيادة، الرياض، مطابع الحرس الوطني.
- كلية الملك خالد العسكرية (١٤١٤). منهاج القيادة، ط٣، الرياض، مطابع الحرس الوطني.
- كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة (١٤١٩). فن القيادة. ط١، الرياض، مطبعة كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة.
- الكندري، عبد الله، و محمد عبد الدايم، (١٩٩٣). مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية كوارتوا (١٩٨٦). لمحات في تعريف القيادة، تعريب المقدم الهيثم الأيوبي، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- كوكس، داني، وجون، هوفر (١٩٩٤). "القيادة وقت الأزمات"، ترجمة محمد عبدالغني هلال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
- مجدي، عبدالكريم حبيب (١٩٩٦). التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، القاهرة، النهضة المصرية.
- مجمع اللغة العربية (١٤٠٦ هـ) المعجم الوسيط، قطر، دار إحياء التراث الإسلامي.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٠). المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني، القاهرة، مطابع دار المعارف.
- مكلفين، روبرت وغروس رتشارد (٢٠٠٢). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ترجمة ياسمين حداد و موفق الحمداني و فارس حلمي، ط١، الأردن، دار وائل للنشر.
- كوهين، وليام (٢٠٠١). فن القيادة، ط١، الرياض، ترجمة ونشر مكتبة جرير.
- ماضي، جمال (١٤١٨). القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع.



ماهر، احمد (١٩٩٥) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

محفوظ، محمد جمال الدين (١٩٨١)، النظرية الإسلامية في القيادة الحربية، القاهرة، دار الاعتصام. محمد، المعتز شاكر (١٩٩٧). الأزمات الأمنية بين التخطيط والمواجهة، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ٣٠ - ٣١ أكتوبر، القاهرة، جامعة عين شمس.

مراد، صلاح احمد، وسليمان، أمين علي (٢٠٠٢). الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

مرسي، سيد عبد الحميد (١٤٠٦). مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مكة المكرمة، مطابع رابطة العالم الإسلامي.

مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية (٢٠٠٣). فن إدارة الأزمات النظرية والتطبيق - دراسة تحليلية في إدارة بعض الأزمات الخليجية. الإمارات العربية المتحدة.

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية (٢٠٠١). القيادة الإدارية في عصر المعلومات مصطفى، إبراهيم وآخرون (١٩٦٠). المعجم الوسيط، استانبول، المكتبة الإسلامية.

المعلمي، يحيى عبدالله (١٩٩٦). محاضرات في القيادة الأمنية، الرياض، دار المعلمي للنشر.

ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط ١، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المنيف، إبراهيم عبدالله (١٩٩٩). الإدارة - المفاهيم والأسس والمهام، ط ٣، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر.

مونتجمري (١٩٦٦). الطريق إلى القيادة. ترجمة محمد حازم، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر.

النبهان، موسى (٢٠٠٤) أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط ١، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

نظام الدفاع المدني السعودي (١٤٠٦). الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ١٠ في ١٠ / ٥ / ١٤٠٦ هـ.  
النمر، سعود محمد وآخرون (١٤٢٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط٦، الرياض، مطابع  
الفرزدق التجارية.

النمر، سعود محمد وآخرون (١٩٩٤). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط٦، الرياض، مكتبة  
البيكان.

هديب، عبدالنواب، وزكي محمود (١٩٧٥). القيادة، مصر، دار الفكر العربي

هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٥). مهارات قيادة الآخرين. ط٤، مصر الجديدة، مركز تطوير  
الأداء.

الحواري، سيد (١٩٩٨). من متطلبات القرن ٢١ في عالم متغير مضطرب - الموجز في إدارة الأزمات  
أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، القاهرة، مكتبة عين شمس.

هيجان، عبد الرحمن (١٤٢٤). القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي، الرياض، دار المؤيد  
للنشر والتوزيع.

الهوويدي، زياد (٢٠٠٤). أساسيات القياس والتقويم التربوي. (، العينين، دار الكتاب الجامعي.  
هيز، صامويل وتوماس وليم (١٩٨٣). تولى القيادة العسكرية فن القيادة العسكرية وعلمها،  
ترجمة سامي هاشم، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

وليم، ميهرنس، وايرفن، ليهن (٢٠٠٣). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس (ترجمة هيثم  
كامل الزبيدي)، ط١. العين، دار الكتاب الجامعي.

ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩٦). مبادئ الإدارة العامة. الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.  
يوسنر، كوزس (٢٠٠٥). القيادة تحد، الرياض، مكتبة جرير.

## المجلات والدوريات العلمية:

أبو النصر، مدحت محمد (١٩٩٩). «مفهوم الأزمات: منظور إداري واجتماعي». المجلة العربية  
للدراستات الأمنية والتدريب، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

أبو النصر، أشرف محمد (٢٠٠٦). «إدارة الأزمة الأمنية». مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، شرطة الشارقة، المجلد ١٤ العدد (٥٦).

أبو شامة، عباس (١٩٩٥). «إدارة الأزمة في المجال الأمني». الفكر الشرطي، ع (٢)، الشارقة إدارة الأزمات: «نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والياباني»، مجلة الإداري، السنة ٢١ العدد (٧٦)، السنة (١٩٩٩). مسقط: معهد الإدارة العامة.

الأعرجي، عاصم محمد والدقاسه، مأمون أحمد (٢٠٠٠). إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد (٤) شوال، الرياض، معهد الإدارة العامة.

البوريني، هناء محمود (١٩٩٦). مدى استعداد الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية لمواجهة الأزمات والكوارث الإشعاعية. القى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر. حسين، شرف الدين وآخرون (١٩٩٣). «إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق». المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات الأمنية، مايو، العدد الأول، مجلة الأمن والقانون، دبي: كلية شرطة.

حمور، ميرغني عبدالعال (١٩٩٨). «مهارات القائد العصري ومتطلبات التغيير في الإدارة»، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مج (٦٤)، عدد (٣)، الإمارات العربية المتحدة: المعهد الدولي للعلوم الإدارية.

الحويطي، موسى محمد دسوقي (١٩٩٦). تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح. ألقى في: المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة في الفترة ما بين ١٢ - ١٣ أكتوبر.

درويش، عبدالكريم (١٩٩٣م). «قادة الشرطة وإدارة الكوارث والأزمات». مجلة الأمن والقانون. السن الأولى، العدد الأول، دبي: كلية شرطة دبي

رسلان، نبيل إسماعيل (١٩٩٤). "منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة"، مجلة الإدارة، العدد ٣ مجلد ٢٧، القاهرة: التنمية الإدارية.

رمضان، حسام أحمد، الضلعان، عبد الله محمد (١٤٢٣ هـ). "تطبيقات المحاكاة الحاسوبية في التخطيط والتدريب على إدارة الكوارث والأزمات"، مجلة البحوث الأمنية، العدد (٢٢) الرياض: كلية الملك فهد الأمنية

الصيد، عبد العاطي أحمد؛ وصيرفي، عبد الله عبد الغني (١٩٨٩). طريقة إمبريقية مقترحة لتقدير وتقويم صدق المحكمين، بحث منشور بمجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد التاسع، السنة الرابعة.

الطيرى، عبد الرحمن (١٩٩٦) • الخصائص السيكومترية لاختبار الذكاء الإعدادي باستخدام نموذج راش • مجلة دراسات نفسية، العدد (٤) أكتوبر

الطيب، حسن أبشر (١٤١٠). "إدارة الكوارث"، مجلة الإدارة العامة، عدد (٦٥)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عباس، خضر محمود (٢٠٠٧). الأزمة الأمنية في فلسطين وسيكولوجية الفلتان الأمني، بحث مقدم لمؤتمر الإسلام والتحديات المعاصرة، ٢-٣ / ٤ / ٢٠٠٧ م، الجامعة الإسلامية.

عباينه، عماد غصاب (٢٠٠٨). "استقصاء اللا تغير في تقدير إحصائيات الفقرة المعايير باستخدام نظرية الاستجابة للفقرة والنظرية الكلاسيكية في القياس"، مجلة علوم إنسانية، السنة ٦، العدد ٣٩.

عبد المسيح، عماد (١٩٩١) • استخدام نموذج راش اللوغاريتمى أحادى البارامتر في تحليل مفردات الاختبارات المعرفية مرجعية المعيار ثنائية القطب (دراسة تجريبية) • جامعة المنيا، كلية التربية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، العدد (٤) ابريل.

عراي، زياد (٢٠٠٣). "إدارة الأزمة الأمنية في مواجهة عملية إرهابية". مجلة الأمن. الدراسات الأمنية، العدد (٢١). مطابع شركة تكنويرس الحديثة.

عشماوي، سعد الدين (١٩٩٦ م). "إدارة الأزمة"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد الخامس، عدد (٢)، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

علام، صلاح الدين (١٩٨٥) \* تحليل بيانات الاختبارات العقلية باستخدام نموذج راش اللوغاريتمي الاحتمالي  
(دراسة تجريبية) \* جامعة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، العدد (١٧)

علام، صلاح الدين (١٩٨٧) \* دراسة موازنة ناقدة لنماذج السمات الكامنة، والنماذج الكلاسيكية في القياس النفسي  
والتربوي \* جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد (٢٧)

علوي، مصطفى (١٩٩٩). إدارة الأزمة الأمنية، القاهرة: مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد الأول.

عيد، غاده خالد (١٤٢٥). الدرجة الحقيقية المقدرة باستخدام فقرات السمات الكامنة والنظرية الكلاسيكية. دراسة  
سيكومترية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد ١٦ العدد، العدد ٢

الكبيسي، عامر (٢٠٠٥). "تدريب القيادات الأمنية العربية بين التقليد والمعاصرة". مجلة الفكر الشرطي، مج ١٣  
، عدد (٤)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

الوليلى، إسماعيل حسن (٢٠٠٥م). "تكافؤ درجات الاختبارات في ضوء نظريتي القياس الكلاسيكية والحديثة)  
دراسة سيكومترية مقارنة". مجلة كلية التربية، المجلد الخامس عشر، العدد (٦٣)، أكتوبر، جامعة بنها.

الوليلى، إسماعيل حسن (٢٠٠٧م). "اتجاهات معاصرة في القياس النفسي والتربوي. نظرية الاستجابة للمفردة". مجلة  
البحوث التربوي، العدد (٨)، مايو، حائل: جامعة حائل.

مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧)، "فن القيادة والقائد التحويلي"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (٦)، عدد (١) يونيو، شرطة  
الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

المعلمي، يحيى عبد الله (١٤٠٦). "قائد الأمن كشخصية إدارية". مجلة الأمن العام، عدد (٢٤)، الرياض.

المنزلاوي، جلال مصطفى (١٩٩٦). "مفاهيم القيادة وخصائصها". مجلة كلية الملك خالد العسكرية، الرياض.

وزارة الداخلية. توجيه صاحب السمو الملكي وزير الداخلية البرقي رقم ١ ش / ١٢٣٠ / ١٨ في ١٢ / ١٤٠٠ هـ.

يوسف، حلمي شحاده (١٤١٩). "نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة". مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد ١٢  
العدد (١)، جدة.

## الرسائل العلم

آل نصيب، مانع جمعان (١٩٩٠). فعالية نظم المعلومات في مهام القيادة الأمنية، دراسة على حرس الحدود، رسالة  
ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض

- الجضعي أخالد (١٤٢٤). نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية؛ نموذج مقترح رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية كلية التربية الرياض.
- الشافعي، محمد منصور (١٩٩٦). أثر طرق معادلة درجات الاختبار وضوابط اختيار العينة على تدريج بنود بنوك الأسئلة باستخدام نموذج راش، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة المنصورة، كلية التربية، المنصورة.
- العتيبي، علي عطا الله (١٤٢٨). الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض
- عجلوني، خالد (١٩٩١). أثر طرق اختيار الفقرات على الخصائص السيكومترية للاختبار، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- العمرو، علي عبد الله (١٤٠٧هـ). القيادة الأمنية: خواص وسمات القائد الأمني رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض
- كرميان، صلاح حميد حسين (٢٠٠٨م). سمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية المفتوحة. الدنمارك
- المطيري، صالح خلف (١٤٢٦). دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض
- الهذلي، سعد عليوي (١٤٢٤). مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض
- الوليلي، إسماعيل (٢٠٠١م) • دراسة سيكومترية مقارنة لبعض نماذج الاستجابة للمفردة في انتقاء مفردات الاختبارات مرجعية المحك • رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، كلية التربية • القاهرة.
- الوهاس، محمد حسن (٢٠٠٢). دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض

## ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Allen, M.J (1979).Introduction to Measurement Theory. Brooks Cole Publishing
- Brook, Richard (1990).An Introduction to Disaster Theory for social workers, Norwich.
- Christion, pearson, and Mitroff.Ian (1993).”From crisis prone to crisis prepared: A Frame work for crisis management”, Academy of management Executive, Vol.7, and NO 1.
- Cornell , D & Shears , P ( 1998 ) Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , Psychology in the schools
- Downing,Steven,M.(2003)Item response theory; application of test theory in medcal education, Education Vol,37,Issue 8,p739-745
- Ebel. R.L, (1972). Essentials of Education measurement, New Jersey: Engewood Cliffs Prentice-Hall.
- Edwards, A.1. (1957). Techniques of Attitude Scale Construction, New York: Appleton Country Crafts Inc.
- Frank,E.sall&Patrick Aknight(1995).Industrial organizational psychology ,pacific Grove Books,AC
- Fink, Steven(1986). Crisis Management: planning for the Inevitable, First Edition, AMA, New York.
- FM 22-100.Avmy leadership (1999). Department of US Army.
- Goldberg, L(1993). The Structure of phenotypic personality traits , American Psychologist , Vol. 48 , No. 1 , pp. 26-34 .
- Hogan, R.Curphy, G.j&Hogan, J (1999).What we know about leader ship, American psychololgist.
- Kennedy , M ( 1999 ) . Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . American School & University. 72 ( 1 ) : 1 – 3 .
- Linacre,J,(2003).User s .Guide & programs Mnual. Winsteps, Minsteps .Rash-Model Computer programs,www.winsteps.com



Military Leadership (1983). "Headquarter department of Army", Washington

Phelps, Norman (1986). "Setting up Crisis Recovery plan" Journal of business strategy, Vol 6, NO 4.

Raymond. Walter (1981). Dictionary of politics, New York: Laurence Hill Brunswick publishing company.

Robert. J. Allio (2000). Leadership, myths and realities

Random, H (1969). Random house dictionary of English language New York :Random House.

Stogdill, R (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, journal of psychology.

Webster (1992). New World dictionary. N. Y Warner Books 35-

## الملاحق

الملحق رقم (١) استمارة استطلاع رأي

الملحق رقم (٢) استطلاع رأي لأهمية الخصائص القيادية للقائد الأمني

الملحق رقم (٣) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين

الملحق رقم (٤) جداول تحليل أداة الدراسة

الملحق رقم (٥) قائمة المحكمين المشاركين بتحديد أهمية الخصائص القيادية

الملحق رقم (٦) قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الملحق رقم (٧) المقياس في قبل التحليل النهائي

## الملحق رقم ( ١ )

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استطلاع رأي

سعادة الأخ الزميل / ..... الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات الأمنية في مرحلة المواجهة، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية .

ولما لسعادتكم من علم وخبرة في الخصائص القيادية الواجب توفرها في القادة الأمنيين أثناء تعاملهم مع الأزمات الأمنية. والتي يقصد بها الباحث الخصائص الشخصية والخصائص العقلية.

لذا فأني أرجو من سعادتكم تحديد هذه الخصائص من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة على شكل نقاط.

شاكرًا لكم سلفاً تعاونكم الصادق من أجل البحث العلمي ولما فيه مصلحة عامة. ولا يملك جزاء ذلك إلا الدعاء لكم بالتوفيق والسداد

الباحث

حمود بن سليمان الفرج

جوال / ٠٥٥٥٢٤٤٨٨٢

- ماهي الخصائص الشخصية التي تعتقد ضرورة توفرها عند الضابط الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

- ١ - .....
- ٢ - .....
- ٣ - .....
- ٤ - .....
- ٥ - .....
- ٦ - .....
- ٧ - .....
- ٨ - .....
- ٩ - .....
- ١٠ - .....

- ماهي الخصائص العقلية التي تعتقد ضرورة توفرها عند الضابط الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

- ١ - .....
- ٢ - .....
- ٣ - .....
- ٤ - .....
- ٥ - .....
- ٦ - .....
- ٧ - .....

..... ٨-

..... ٩-

..... ١٠-

- ما هي المؤشرات السلوكية الدالة على حسن التصرف لدى الضابط الذي يفترض تعامله مع الأزمات الأمنية؟

..... ١-

..... ٢-

..... ٣-

..... ٤-

..... ٥-

..... ٦-

..... ٧-

..... ٨-

..... ٩-

..... ١٠-

## الملحق رقم ( ٢ )

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا

سعادة .....الموقر

سعادة العميد / اللواء / الفريق / .....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات<sup>(١)</sup>، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، والتي سيتم تطبيقها على قيادات العمل الميداني رتبة (مقدم - عقيد).

وقد توصل الباحث لمجموعة من الخصائص القيادية التي تم استخلاصها من الأطر النظرية، والبحوث السابقة، ومن نتائج دراسة استطلاعية لعينة من الضباط العاملين في الميدان.

وقد تم صياغة كل خاصية على حده على شكل عبارة مختصرة لتكون واضحة للعينة المستهدفة.

ونظراً لما يتمتع به سعادتكم من علم وخبرة في مجال التعامل مع الأزمات الأمنية والتي أكسبتكم معرفة بالخصائص القيادية الواجب توفرها في القادة الأمنيين الميدانيين أثناء تعاملهم مع الأزمات الأمنية.

لذا فأنني أرجو من سعادتكم الحكم على كل عبارة من حيث تحديد مدى أهميتها في قياس توفر خصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات الأمنية بالنسبة لدى أفراد العينة.

وبناء عليه فقد تم وضع أمام كل عبارة ثلاثة مستويات لدرجة أهمية الخاصية (مهمة جداً - مهمة إلى حد ما - غير مهمة).

الرجاء وضع علامة (√) أمام المستوى الذي يتناسب وأهمية الخاصية بالنسبة لأفراد العينة. مع التكرم بإضافة أية خصائص أخرى ترونها مناسبة

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم وجزاكم الله كل خير،،،

الباحث

حمود سليمان الفرج

(١) يقصد بها الأزمة الأمنية التي تستدعي تدخل أكثر من جهة أمنية لمواجهةها والتعامل معها كالعمليات الإرهابية والحرائق الكبيرة والزلازل.... الخ

الرجاء تعبئة البيانات الشخصية التالية

الأسم (اختياري) ..... الدرجة العلمية/ الرتبة / .....

جهة العمل / ..... القسم / ..... سنوات الخبرة / .....

م	خصائص القائد الأمني الميداني أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية	درجة أهمية الخاصية					
		مهمة جداً		مهمة إلى حد ما		غير مهمة	
		ت	%	ت	%	ت	%
١	لدي القدرة على وضع التخطيط الملائم لمواجهة الأزمة الأمنية.	٢٤	٩٢	٢	٨	٠	٠
٢	لدي القدرة على تنسيق جهود الأجهزة المعنية لمواجهة الأزمة الأمنية.	٢١	٨١	٤	١٥	١	٤
٣	لدي القدرة على تنظيم عمليات تدخل الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة الأمنية	٢٢	٨٥	٢	٨	٢	٨
٤	أستطيع توجيه القوات المشاركة التوجيه الصحيح بما يجب عمله في مواجهة الأزمة الأمنية.	٢٠	٧٧	٥	١٩	٢	٨
٥	اتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لمواجهة الصعوبات والمشاكل الناجمة عن الأزمة الأمنية.	٢٦	١٠٠				
٦	أقوم بتحديد وتحليل المخاطر الناجمة عن الأزمة الأمنية.	١٩	٧٣	٤	١٥	٣	١٢
٧	اتمالك نفسي في المواقف العصيبة أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية	٢٢	٨٥	٤	١٥		٠
٨	أثق بنفسي وبقدراتي القيادية في انجاز المهام المطلوبة أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية.	٢٣	٨٨	٢	٨	١	٤
٩	استطيع التحكم بانفعالاتي في المواقف التي تنشأ أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية.	٢٠	٧٧	٥	١٩	١	٤
١٠	أثناء تعاملي مع الأزمة الأمنية أعمل على تقليل الخسائر البشرية والمادية قدر المستطاع.	٢٤	٩٢	٢	٨		٠
١١	لدي القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام	١٢	٤٦	٩	٣٥	٥	١٩
١٢	لدي القدرة على التعامل مع الأوامر والتوجيهات المتضاربة.	٢٠	٧٧	٤	١٥	٢	٨
١٣	استطيع التحكم بعواطفني في المواقف التي تنشأ عن التعامل مع الأزمة الأمنية	٢٠	٧٧	٦	٢٣		٠
١٤	لدي القدرة على تقدير الموقف وإعطاء الحجم الحقيقي للأزمة الأمنية دون تهويل أو تقليل من شأنها.	٢٢	٨٥	٣	١٢	١	٤



٨	٢	١٢	٣	٨١	٢١	اتحمل مسؤولية الأوامر والقرارات التي أتخذها لمواجهة الأزمة الأمنية	١٥
٠		٤	١	٩٦	٢٥	لدي القدرة على قيادة القوة المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية.	١٦
٤	١	١٩	٥	٧٧	٢٠	اهتم برفع الروح المعنوية للعاملين معي أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية	١٧
٨	٢	١٥	٤	٧٧	٢٠	أواجه المخاطر الناجمة عن الأزمة الأمنية بشجاعة دون تهور	١٨
٤	١	١٥	٤	٨١	٢١	اتمتع بقوة شخصية تمنحني كسب احترام وولاء القوات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية.	١٩
٢٣	٦	١٩	٥	٥٨	١٥	لدي القدرة على التفاوض واقناع الأطراف المسببة للأزمة الأمنية بالتخلي عن العنف وانهاء الأزمة.	٢٠
١٢	٣	١٢	٣	٧٧	٢٠	استطيع إقناع العاملين معي بوجهة نظري بالأسلوب المنطقي والحجة القوية	٢١
٤	١	١٩	٥	٧٧	٢٠	لدي إيمان بالهدف الذي أسعى لتحقيقه وابدل النفس والنفيس لأجل ذلك.	٢٢
٤	١	١٢	٣	٨٥	٢٢	اتمتع بالقدرة على التنبؤ المستقبلي بمسار الأحداث وتطورات الأزمة الأمنية	٢٣
١٢	٣	١٩	٥	٦٩	١٨	أستطيع التأثير في العاملين معي وشحذ همهم لإنجاز الأهداف المطلوبة.	٢٤
٨	٢	٢٣	٦	٦٩	١٨	لا تتدخل الأهواء الشخصية في القرارات التي أتخذها لمواجهة الأزمة الأمنية.	٢٥
٨	٢	١٥	٤	٧٧	٢٠	اتعامل بواقعية في جميع مواقف الأزمة الأمنية	٢٦
٤	١	٢٣	٦	٧٣	١٩	أتحمل مشاق وصعوبات ومتاعب العمل التي تواجهني أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية	٢٧
٤	١	١٩	٥	٧٧	٢٠	أستطيع مواجهة المواقف الناجمة عن الأزمة الأمنية التي يراها الأغلبية أنها صعبة المنال	٢٨
٤	١	١٩	٥	٧٧	٢٠	أواجه المواقف الصعبة والآثار الناجمة عن الأزمة الأمنية برباطة جأش وهدوء أعصاب.	٢٩
٢٧	٧	٣٥	٩	٣٨	١٠	لدي القدرة على معرفة نفسيات العاملين معي وقدراتهم وإمكانياتهم.	٣٠
١٢	٣	٢٣	٦	٦٥	١٧	أتبين وأتصرف في الأمر قبل اتخاذ أي إجراء ومعرفة ما قد يتسبب به من نجاح او فشل التعامل مع الأزمة الأمنية.	٣١

٢٧	٧	٣٨	١٠	٣٥	٩	اشارك العاملين معي أفراحهم واتراحهم	٣٢
٤	١	٥٠	١٣	٤٦	١٢	أعبر عن أفكاري وعماد دور في نفسي بلغة سليمة وبدون تردد.	٣٣
١٢	٣	١٢	٣	٧٧	٢٠	أخذ إجراءات حاسمة لمواجهة الأزمة الأمنية حتى ولو لم تكن هناك أوامر وتوجيهات صادرة بشأنها	٣٤
١٢	٣	١٢	٣	٧٧	٢٠	أستطيع البت وبسرعة في الأمور المختلف عليها والتي تحقق مواجهة الفعالة للأزمة الأمنية.	٣٥
١٥	٤	١٩	٥	٦٥	١٧	لدي القدرة على التعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة التي قد تنشأ أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية	٣٦
٤	١	٢٣	٦	٧٣	١٩	لدي القدرة على توظيف التجارب السابقة في مواجهة الأزمة الأمنية	٣٧
٤	١	٢٣	٦	٧٣	١٩	أتمتع بقدرات عقلية تستطيع التعامل الأمثل مع الأزمة الأمنية وحل المشكلات الناجمة عنها.	٣٨
١٢	٣	١٩	٥	٦٩	١٨	أتميز بقوة ذاكرة قادرة على تخزين المعلومات والأحداث السابقة.	٣٩
٤	١	٢٣	٦	٧٣	١٩	أتمتع بنظرة مستقبلية لتحقيق أهداف إستراتيجية قد لا يتم ادراكها في حينه.	٤٠
٨	٢	١٩	٥	٧٣	١٩	أحرص على أن أكون دقيق الملاحظة في تفاصيل أحداث الأزمة الأمنية والتثبت منها.	٤١
١٢	٣	١٥	٤	٧٣	١٩	أتمتع بردة فعل سريعة وسليمة تجاه الأحداث المفاجئة أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.	٤٢
١٥	٤	٤٦	١٢	٣٨	١٠	ألتزم بدقة بالفروض والواجبات الدينية	٤٣
١٩	٥	٣٥	٩	٤٦	١٢	أؤدي مهامي بنزاهة وإخلاص وتفاني في السر والعلن	٤٤
٣١	٨	٤٦	١٢	٢٣	٦	أعمل بمبدأ حب لأخيك ما تحب لنفسك	٤٥
١٥	٤	٥٤	١٤	٣١	٨	لا أتعامل بغطرسة وتعالى وتكبر مع القوات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية.	٤٦
١٢	٣	٥٠	١٣	٣٨	١٠	أحرص على أن أكون قدوة حسنة ومثال يحتذى به في الأخلاق والتضحية بالقول والفعل.	٤٧
١٩	٥	٤٦	١٢	٣٥	٩	أصدق القول مع المرؤوسين والعاملين معي	٤٨
٢٣	٦	٣٨	١٠	٣٨	١٠	أتعامل مع المساعدين وجميع العاملين معي على قدر المساواة والإنصاف واعطاء كل ذي حق حقه.	٤٩

٣٥	٩	٤٦	١٢	١٩	٥	٥٠	اتجنب مواطن الزلل والترفع عن الشبهات القاذحة بشخصيتي.
١٥	٤	٣٥	٩	٥٠	١٣	٥١	استطيع مواجهة المواقف العصيبة الناجمة عن الأزمة الأمنية بصبر وثبات.
٢٣	٦	٥٠	١٣	٢٧	٧	٥٢	أبادل الرأي والمشورة مع المساعدين في المواقف التي تتطلب ذلك أثناء التعامل مع الأزمات الأمنية.
١٥	٤	١٥	٤	٦٩	١٨	٥٣	أتصرف بطريقة فعالة تضمن التعامل الأمثل في المواقف الحرجة أثناء مواجهة الأزمة الأمنية.
٤	١	٣١	٨	٦٥	١٧	٥٤	أتمتع بروح مرحة في التعامل مع العاملين معي في مواجهة الأزمة الأمنية.
١٥	٤	٢٣	٦	٦٢	١٦	٥٥	املك قدر كبير من العلم والمعرفة وسعة إطلاع في مجال الأزمات الأمنية خصوصاً والمجالات الأخرى عموماً
١٩	٥	٢٧	٧	٥٤	١٤	٥٦	أتمتع بمظهر حسن في القوام والملبس والسلوك

### ملاحظات لبعض المحكمين

اولاً: أ. د / عامر الكبيسي

- ١ - العديد من الخصائص تعتبر شروط لدخول الخدمة فكيف يسئل عنها القادة؟
- ٢ - حاول أن تحدد الخصائص المختلف عليها او الأكثر أهمية وان تقاس درجة أهميتها وفقاً للأزمات، وليس بوجه عام ويتم تسلسلها وفقاً لتحليل العوامل ايها الأهم ثم التي تليها.
- ٣ - الخصائص مكررة ومتداخلة اختر منها (٢٠) صفة أو سمة الأكثر أهمية للقائد في مواجهة الأزمات.

ثانياً: أ. د / حسن المسلم

من المهم أن تتضمن قائمتك صفات سلبية للتغلب على وجهة الاستجابة

ثالثاً: أ. د / فلاح العنزي

سيكون التقويم أوضح لو عرف المحكم كيف ستصاغ العبارات او الوحدات وكيف سيوجب عليها الأفراد.

رابعاً: أ. د / محمد فتحي محمود و أ. د / فاروق عثمان

- ١ - تصنيف الخصائص الى معرفية ووجدانية ومهارية
- ٢ - استخدام التحليل العملي في تحديد الخصائص ثم القيام بتقدير قيم الصدق العملي والثبات.
- ٣ - هذه الخصائص تصلح للقيادة الرياضية والطبية وغيرها لذا لا بد من تحديد خصائص خاصة بالقيادة الأمنية.

## الملحق رقم (٣) يبين التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

الخصائص القيادية	العبارة	وضوح العبارة						القياس						العبارة مناسبة						
		غير واضحة		إلى حد ما		واضحة		إلى حد ما		تقيس		لا تقيس		غير مناسبة		إلى حد ما		مناسبة		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أولاً: القدرة على التخطيط: وتعني قدرة القائد الأمني الميداني على وضع الخطط اللازمة لمواجهة الأزمة الأمنية.	١- أحدد أهدافاً واضحة ودقيقة لخطة التعامل مع الأزمة الأمنية			٣	١٥	١٧	٨٥			٣	٥١	١٧	٨٥			١	٥	١٩	٩٥	
	٢- أحدد أهدافاً واقعية قابله للتطبيق طبقاً للإمكانيات المتاحة		١	٥	٣	١٥	١٦	٨٠	٢	١٠			١٨	٩٠	٢	١٠	١٨	٩٠		
	٣- أحدد المهام المطلوب تنفيذها بدقة لمواجهة الأزمة الأمنية				٢	١٠	١٨	٩٠	١	٥	١	٥	١٨	٩٠			٣	١٥	١٧	٨٥
	٤- أحدد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة				٣	١٥	١٧	٨٥	١	٥	٢	١٠	١٧	٨٥			٢	١٠	١٨	٩٠
	٥- اضح خطة قابلة للتغيير والتبديل حسب تطورات الأزمة الأمنية.				٢	١٠	١٨	٩٠	١	٥	١	٥	١٨	٩٠			١	٥	١٩	٩٥
	٦- أحدد المسؤوليات والاختصاصات				٣	١٥	١٧	٨٥	٢	١٠	١	٥	٧١	٥٨			٣	١٥	٦١	٨٠
ثانياً: القدرة على تحمل المسؤولية: وتعني قدرة القائد الأمني على إنجاز المهام الموكلة اليه، واستعداده لتحمل كافة النتائج المترتبة على ذلك.	١- احرص على أداء المهام المطلوبة مني بدقة.					٢٠	١٠٠					٢٠	١٠٠			٢	١٠	١٩	٩٥	
	٢- لا التقي تبعات اخطائي على الغير.			١	٥	١٩	٩٥	١	٥	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٠	
	٣- أنمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين معي.			١	٥	٨١	٥٩	٢	١٠	١	٥	٧١	٥٨			٣	١٥	٦١	٨٠	
٤- أتحمل مشاق وصعوبات العمل من أجل إنجاز الأهداف					٣	١٥	١٧	٨٥	٢	١٠			٨١	٥٩	١	٥	٧١	٩٥		



تابع ... الجدول رقم (٢٠) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

الخصائص القيادية	العبارة	وضوح العبارة										القياس										العبارة مناسبة									
		واضحة		إلى حد ما		واضحة		لا تقيس		إلى حد ما		تقيس		غير مناسبة		إلى حد ما		مناسبة		غير مناسبة		إلى حد ما		مناسبة							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
رابعاً: الثقة بالنفس: وتعني ثقة القائد الأمني بنفسه وقدراته في انجاز المهام الموكلة اليه	١- أتق بقدراتي القيادية في إدارة الأزمة الأمنية. ٢- اتخذ اجراءات حاسمة لحماية الأرواح والممتلكات حتى ولو لم تكن هناك اوامر وتوجيهات صادرة بشأنها. ٣- استطع البت وبسرعة في الأمور المختلف عليها والتي تحقق المواجهة الفعالة للأزمة الأمنية ٤- لدي ايمان بالهدف الذي اسعى الى تحقيقه وابدل من أجله النفس والنفس	١	٠	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٩	٩٥						
		١	٠	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٩	٩٥						
		١	٠	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٩	٩٥						
		١	٠	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٩	٩٥						
		١	٠	١	٥	١٩	٩٥			٢	١٠	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٨	٩٥	١	٥	١٩	٩٥						
خامساً: القدرة على تقدير الموقف : وتعني قدرة القائد الأمني على إعطاء الحجم الحقيقي للأزمة الأمنية وتطويراتها.	١- لدي قدرة على التنبؤ بمسار الأزمة الأمنية وما ستؤول اليه. ٢- اتبين واتبصر في الموقف قبل اصدار الحكم عليه. ٣- استطع تقدير موقف الأزمة الأمنية دون تهويل أو تقليل من شأنها ٤- اتخذ الإجراء المناسب تبعاً لعملية التقييم. ٥- تعامل بواقعية في جميع مواقف الأزمة الأمنية	١	٠	١	٥	١٨	٩٥			١	٥	١٨	٩٥			٢	١٠	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥				
		١	٠	١	٥	١٨	٩٥			١	٥	١٨	٩٥			٢	١٠	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥				
		١	٠	١	٥	١٨	٩٥			١	٥	١٨	٩٥			٢	١٠	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥				
		١	٠	١	٥	١٨	٩٥			١	٥	١٨	٩٥			٢	١٠	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥				
		١	٠	١	٥	١٨	٩٥			١	٥	١٨	٩٥			٢	١٠	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥	١	٥	١٧	٨٥				

تابع ... الجدول رقم (٢٠) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

الخصائص القيادية		المعيار	القياس																
			وضوح العبارة						القياس										
الخصائص القيادية		المعيار	إلى حد ما		واضحة		لا تقيس		إلى حد ما		تقيس		غير مناسبة		إلى حد ما		غير مناسبة		
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
سادساً: القدرة على التنسيق: وتعني قدرة القائد الأمني على تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة الأمنية		١- لدي معرفة بجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية.	١	١٠	١٩	٩٥	١	٥	١	١٨	٩٠	١	٥	٢٠	١٠٠	١	٥	١٩	٩٥
		٢- لدي معرفة بإمكانات الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية	١	١٠	١٩	٩٥	١	٥	١	١٨	٩٠	١	٥	١٩	٩٥	١	٥	١٩	٩٥
		٣- لدي القدرة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية	١	١٠	١٩	٩٥	١	٥	١	١٩	٩٥	١	٥	١٨	٩٠	١	٥	١٨	٩٠
		٤- أحدد وسائل الاتصال المناسبة بين القيادة والأجهزة المشاركة.	١	١٠	١٩	٩٥	١	٥	١	١٩	٩٥	١	٥	١٨	٩٠	١	٥	١٨	٩٠
		٥- لدي القدرة على السيطرة على تدفق المعلومات المقدمة لدعم التعامل مع الأزمة الأمنية	١	٥	١٧	٨٥	٢	١٠	١	١٧	٨٥	١	٥	١٦	٨٠	١	٥	١٦	٨٠



تابع ... الجدول رقم (٢٠) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	١٠٠	٢٠	٠	٠	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥
٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥
٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥
٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥
٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥
٨٥	١٧	٥	١	١٠	٨٠	١٦	١٠	٢	١٠	٩٥	١٩	٥	١	٠	٠	٢	٥	١٧	٨٥
٩٠	١٨	٥	١	٥	٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٠	١	٥	١٨	٩٠
٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٩٥	١٩	٥	١	٠	٠	١	٥	١٧	٨٥

سابعاً القدرة  
على القيادة:  
وتعني قدرة القائد  
الأممي على قيادة  
فريق العمل المعني  
بمواجهة الأزمة  
الأممية.

تابع ... الجدول رقم (٢٠) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

٨٠	١٦	١٥	٣	٥	١	٨٥	١٧	١٠	٢	٥	١	٨٥	١٧	١٥	١٦	٨٠
٨٠	١٦	٢٠	٤	٠	٨٥	١٧	١٠	٢	٥	١	٨٥	١٧	١٥	١٦	٨٠	
٨٥	١٧	١٥	٣	٠	٨٥	١٧	١٠	٢	٥	١	٨٥	١٧	١٥	١٧	٨٥	
٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٨٠	١٦	١٠	٢	١٠	٢	٩٠	١٨	١٠	١٨	٨٥	
٧٥	١٥	١٥	٣	١٠	٢	٧٠	١٤	١٥	٣	١٥	٣	٧٥	١٥	٢٠	٤	٥
٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٨٥	١٧	١٠	١	١٠	٢	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٠
٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٨٥	١٧	١٠	١	١٠	٢	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٠
٨٥	١٧	١٠	٢	٥	٨٥	١٧	١٠	١	١٠	٢	٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٠
٧٥	١٥	١٥	٣	١٠	٢	٧٥	١٥	١٠	٢	٣	٨٠	١٦	١٥	٣	٥	١
٩٠	١٨	١٠	٢	٠	٨٠	١٦	١٥	٣	٥	١	٨٥	١٧	١٥	٣	٠	٠

تابع ... الجدول رقم (٢٠) التحليل الوصفي لاستجابات المحكمين على أداة الدراسة

عاشرا: الشجاعة	١- لدي القدرة على ابداء رأيي بكل جرأة	٠	٠	٤	٢٠	١٦	٨٠	١	٥	٣	١٥	١٦	٨٠	٠	٠	٢	١٠	١٨	٩٠
والإقدام: وتعني قدرة القائد الأمني على مواجهة الخطر الناجم عن الأزمة الأمنية دون خوف او تهور. وتلك التي يراها الأغلبية أنها صعبة المنال	٢- لدي القدرة على مواجهة المخاطر الناجمة عن الأزمة الأمنية بشجاعة دون تهور	٠	٠	٤	٢٠	١٦	٨٠	٢	١٠	٣	١٥	١٥	٧٥	١	٥	٢	١٠	١٧	٨٥
	٣- استطع مواجهة الموقف الناجمة عن الأزمة الأمنية التي يراها الأغلبية أنها صعبة المنال	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	٢	١٠	٢	١٠	١٦	٨٠	٢	١٠	١	٥	١٧	٨٥
حادي عشر:	١- اشعر بأني شخص معتدل الزواج	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	١	٥	١	٥	١٨	٩٠
الأتران الإنفعالي والعاطفي: وتعني قدرة القائد الأمني على التحكم بضبط انفعالاته وعاطفته والتحرر من التقلبات المزاجية أثناء التعامل الأزمية.	٢- أتكيف بسرعة مع الموقف الطارئة الناجمة عن الأزمة الأمنية	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	١	٥	١	٥	١٨	٩٠
	٣- لدي القدرة على ضبط انفعالاتي والتحكم بها في الموقف الطارئة أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية	٠	٠	١	٥	١٩	٩٠	٠	٠	٠	٥	٢٠	١٠٠	١	٥	٢	١٠	١٧	٨٥
	٤- أواجه الموقف الصعبة والآثار الناجمة عن الأزمة الأمنية برباطة جأش وهدوء أعصاب.	٠	٠	٢	١٠	١٨	٩٠	١	٥	١	٥	١٨	٩٠	١	٥	٣	١٥	١٦	٨٠
	٥- لدي القدرة على التحكم بعاطفتي عند رؤيتي لمشهد الإصابات والوفيات الناجمة عن الأزمة الأمنية	٠	٠	٢	١٠	١٨	٩٥	٠	٠	١	٥	١٩	٩٥	١	٥	٢	١٠	١٧	٨٥

الملحق رقم ( ٤ ) تحليل عناصر أداة الدراسة

الحكم										المعاصر في صياغته الأول	أحد أهدافاً واضحة ودقيقة لخطة التعامل مع الأزمة الأمنية	أحد أهدافاً واقعية قابلة للتطبيق طبقاً للإمكانات المتاحة	أحد المهام المطلوب تنفيذها بدقة لمواجهة الأزمة الأمنية	أحد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة	اضح خطة قابلة للتغيير والتبديل حسب تطورات الأزمة الأمنية.	أحد المسؤوليات والاختصاصات	ادعم كافة عناصر التنظيم وأشار لهم المسؤولية	اضح خطة بديله يمكن الانتقال إليها في حال فشلت الأول		
الأول	أ.د سامر رضوان	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الثاني	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الثالث	د. محمد محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الرابع	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الخامس	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
السادس	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
السابع	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الثامن	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
التاسع	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
العاشر	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الحادي عشر	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الثاني عشر	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني
الثالث عشر	د. جمال محمد	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني	التبني

تابع ... الملحق رقم ( ٤ ) تحليل عناصر أداة الدراسة

تقييم كفاءة الأداة:		تقييم كفاءة الأداة:	
احرص على اداء المهام المطلوبة مبني بدقة. عبارة مضافه			
لا القتي تبعات اخطائي على الغير. تعديل ( اؤ دي المهام...)			
أمني الشعور بالمسؤولية لدى العاملين معي.			
أتحمل مشاق وصعوبات العمل من أجل انجاز الأهداف			
امتلاك الاستعدادات اللازمة لتنفيذ المهام			
أفضل أن اترك مسؤولية تنفيذ امر ما لغيري	عبارة مضافه		
أتحمل كافة النتائج المترتبة على أي قرار اتخذته أثناء الأزمه الأمنية	عبارة مضافه		
اسمي جمع المعلومات اللازمة عن الأزمه الأمنية.	لا داعي لهذه العبارات فهي تقيس الحاجة للقبض		
احلل البيانات والمعلومات الواردة عن الأزمه الأمنية.			
احدد البدائل المطروحة لمعالجة أي وضع شائك يتعلق بالأزمه الأمنية.			
لا اتردد في اتخاذ القرار السريع والمناسب لمعالجة وضع الأزمه الأمنية.	تعديل (استطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تردد) الأزمه الأمنية	استجيب بالسرعة المناسبة لمعالجة تغيرات الأزمه الأمنية	
لا تتدخل الأهواء الشخصية في القرارات المتخذة للتعامل مع الأزمه الأمنية	تحذف ويوضع بدلا منها (إذا كان هناك تحذف (الأهواء) مخاطرة ما ومسؤولية ويوضع بدلا فإني لا أحب أن أكون منها (الجوانب) من يتخذ القرار	تحذف	
مستعد لتعديل لقراري اذا ثبت عدم دقتها في الواقع			
استشير مساعدي	عبارة مضافه		



الملحق رقم ( ٤ ) تحليل عناصر أداة الدراسة

سادساً: القدرة على التنسيق												
لدي معرفة بإمكانات الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية												
لدي القدرة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية												
أحدد وسائل الاتصال المناسبة بين القيادة والأجهزة المشاركة.												
لدي القدرة على السيطرة على تدفق المعلومات المقدمة لدعم موقف التعامل مع الأزمة الأمنية												
استطيع تنفيذ مهامى الموكلة إلى من دون تنسيق مع الآخرين	عبارة مضافه											
أعتقد أن التنسيق يعيق تنفيذ خطتي في بعض الأحيان	عبارة مضافه											









## الملحق رقم ( ٥ )

### قائمة المحكمين المشاركين بتحديد درجة أهمية الخصائص الأهمية

م	أسم المحكم	الجهة
١	أ. د / حمود الشريف	علم النفس / جامعة الملك سعود
٢	أ. د / فلاح العنزي	=====
٣	أ. د / حسن المسلم	=====
٤	أ. د / محمد العسيري	=====
٥	استاذ مشارك / صالح اللحيدان	علم النفس / جامعة الإمام محمد بن سعود
٦	د / عبد الحميد صفوت	=====
٧	استاذ / صالح الصنيع	=====
٨	استاذ / عبدالرزاق الزهراني	علم اجتماع / جامعة الإمام محمد بن سعود
٩	أ. د / عامر الكبيسي	إداره / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٠	أ. د / محمد فتحي محمود	إداره / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١١	أ. د / فاروق عثمان	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٢	فريق.دكتور / عباس ابوشامة	شرطة / =====
١٣	لواء.د / سعد الشهراني	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٤	لواء.د / فهد الشعلان	استاذ مشارك بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٥	عقيد.دكتور / راضي السيد	شرطة / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
١٦	العميد د / سليمان الغزي	شرطة الرياض
١٧	اللواء / عابد الصخيري	مدير الدفاع المدني بمنطقة الرياض
١٨	اللواء / صالح المهوس	نائب مدير عام الدفاع المدني
١٩	العميد / سليمان السمحان	شرطة الرياض
٢٠	العميد / سعد القحطاني	الأمن العام

بالإضافة لثلاثة محكمين اثنين منهما من جامعة الإمام وواحد من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لم يذكروا اسمائهم و عدد ( ٣ ) من القاده الامنيين ليصبح عدد المحكمين ( ٢٦ ) محكم.

الملحق رقم ( ٦ )

قائمة المحكمين المشاركين بتحكيم أداة القياس

م	اسم المحكم	الجهة	ملاحظات
١	أ.د / طريف شوقي	جامعة الملك سعود_ علم نفس اجتماعي	
٢	أ.د/ فلاح العنزي	=====	
٣	الدكتور / محمد الشافعي	=====	
٤	أ.د/ فهد الدليم	=====	
٥	الدكتور/ محمد الشافعي	=====	
٦	أ.د/ صالح الصنيع	جامعة الامام محمد بن سعود_ علم النفس	
٧	دكتور/ جمال شفيق	=====	
٨	الدكتور/ حسين طاش	===== علم اجتماع	
٩	أ.د/ عبدالعاطي الصياد	جامعة نايف العربية - قياس	
١٠	اللواء.د / سعد الشهراني	===== / متخصص بالازمات الأمنية	
١١	اللواء.د / فهد الشعلان	استاذ مشارك بجامعة نايف/ متخصص بالقيادة والأزمات الأمنية	
١٢	فريق.د/ عباس ابو شامة	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية	
١٣	لواء.د / محمد السراء	=====	
١٤	أ.د/ أحمد عوده عبدالمجيد	===== / تحليل إحصائي	
١٥	أ.د/ ابراهيم الماحي	===== / إداره	
١٦	أ.د/ فتحي عيد	=====	
١٧	أ.د/ عبدالرحمن هيجان	معهد الإدارة العامة _ إدارة	
١٨	استاذ/ فوزي حبيب حافظ	معهد الإدارة العامة / فرع جده	
١٩	د . محمد انور ابراهيم	كلية المعلمين بالرياض / قياس وتقويم	
٢٠	د. هاني محمد يونس	===== / علم نفس	

	جامعة نايف العربية - إعلام أمني	لواء.د/ فايز الجحني	٢١
	شرطة منطقة الرياض	عميد دكتور/ سليمان الغزي	٢٢
	جامعة الملك سعود - علم نفس	د. حمود الشريف	٢٣
البريد الالكتروني	كلية التربية / علم نفس	د. نوره البليهد	٢٤
خارج المملكة			
البريد الالكتروني	جامعة دمشق / علم نفس وقياس	أ.د/ سامر جميل رضوان	٢٥
البريد الالكتروني	جمهورية مصر - قياس	أ.د/ صفوت فرج	٢٦
البريد الالكتروني	جامعة الكويت _ قياس	د. بدر الانصاري	٢٧
البريد الالكتروني	جمهورية مصر /	أ.د/ محمد النابلسي	٢٨
البريد الالكتروني	جمهورية مصر / قياس	أ.د أمل المخزومي	٢٩
البريد الالكتروني	جامعة قطر / علم نفس وقياس	د. هدى السبيعي	٣٠

جامعة نايف للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الشرطية  
برنامج الدكتوراه

رقم الاستبانة ( )

بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات  
دراسة على قيادات العمل الميداني في الأجهزة الأمنية

إعداد الباحث/ حمود سليمان الفرج  
إشراف أ. د/ عبدالرحمن سليمان الطيرري

جميع البيانات التي ترد في هذا الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

تاريخ تعبئة الاستبانة : / / ١٤٢٩ هـ

- ١٤٢٩ هـ -



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأخ الزميل الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد.

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات<sup>(١)</sup> وذلك كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، وقد تم تحديد الخصائص القيادية الواجب توفرها في القائد الأمني أثناء تعامله مع الأزمة الأمنية في الميدان وتم تحديد السمات اللازمة لكل خاصية على حده من خلال عبارات تم صياغتها لهذا الغرض.

وعليه فإني أرجو التكرم بالإجابة على بنود الأداة المرفقة، بالإضافة لاستمارة البيانات العامة، وذلك من حيث انطباقها عليك في الواقع لا كما تتمناه أو ترغب في الوصول إليه.

هذا ولسعادتكم الشكر والتقدير وتقبلوا خالص تحياتي.

الباحث

حمود سليمان الفرج

٠٥٥٥٢٤٤٨٨٢

hsf\_25@hotmail.com

---

(١) يقصد بها الأزمة الأمنية التي تستدعي تدخل أكثر من جهة أمنية لمواجهتها والتعامل معها كالعديد من العمليات الإرهابية والحرائق الكبيرة والزلازل.... الخ

## أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) في المكان الصحيح الدال على ما ينطبق عليك

(١) الرتبة

□ ١ - رائد □ ٢ - مقدم □ ٣ - عقيد

(٢) المستوى التعليمي

□ ١ - مؤهل جامعي □ ٢ - فوق الجامعي

(٣) جهة العمل

□ ١ الأمن العام □ ٢ - شرطة الرياض

□ ٣ - قوات الطوارئ الخاصة □ ٤ - الدفاع المدني

□ ٥ - قوات الأمن الخاصة

(٤) هل سبق لك المشاركة في مواجهة أزمة أمنية ما):

□ ١ - نعم □ ٢ - لا

(٥) اذا كانت الإجابة بنعم فحدد عدد المشاركات؟

□ مرة واحدة □ مرتان □ ثلاث فأكثر

(٦) هل سبق وأن توليت مركز قيادياً لأي مهمة من مهام مواجهة الأزمة الأمنية؟

□ ١ - نعم □ ٢ - لا

## ثانياً: الخصائص القيادية للقائد الأمني

الرجاء قراءة العبارات التالية وتحديد درجة انطباقها عليك فعلا لا كما تتمناه أو ترغب في الوصول إليه. وذلك بوضع علامة ( √ ) وفق الاستجابات المعطاة أمام كل عبارة:

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
١	استطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تردد .				
٢	أحدد أهدافاً واقعية قابله للتطبيق لخطة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية طبقاً للإمكانات المتاحة				
٣	أتمتع بقوة ذاكرة قادرة على تخزين المعلومات والأحداث السابقة المرتبطة بالأزمة الأمنية.				
٤	أحدد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ خطة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية				
٥	لدي القدرة على التعامل مع الأوامر والتوجيهات المتضاربة في حال حدوثها				
٦	لا أميل إلى تحديد المسؤوليات للمشاركين في تنفيذ مهام الأزمة الأمنية				
٧	أؤدي المهام المطلوبة مني بكل دقة.				
٨	لدي القدرة على توجيه العاملين في الميدان بما يجب عمله لمواجهة الأزمة الأمنية				
٩	لدي قدرة على التنبؤ بمسار الأزمة الأمنية وما ستؤول إليه.				
١٠	أتحمل مشاق وصعوبات العمل من أجل إنجاز الأهداف				
١١	لدي القدرة على تنسيق عمل الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية				
١٢	أحدد أهدافاً واضحة ودقيقة لخطة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية				
١٣	لدي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن الأزمة الأمنية.				
١٤	لدي القدرة على السيطرة على تدفق المعونات المقدمة لدعم موقف التعامل مع الأزمة الأمنية				
١٥	أعرف إمكانيات الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية				
١٦	لا تتدخل الجوانب الشخصية في القرارات التي أتخذها للتعامل مع الأزمة الأمنية				
١٧	إذا كان هناك مخاطرة ومسؤولية ما فإني لا أحب أن أكون من يتخذ القرار				
١٨	أثق بقدراتي القيادية في إدارة الأزمة الأمنية.				
١٩	أبادر باتخاذ إجراءات حاسمة لحماية الأرواح والممتلكات حتى ولو لم تكن هناك أوامر وتوجيهات صادرة بشأنها.				

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
٢٠	لدي إيمان بالهدف الذي أسعى الى تحقيقه وابدل من أجله النفس والنفيس				
٢١	استطيع البت وبسرعة في الأمور المختلف عليها والتي تحقق المواجهة الفعالة للأزمة الأمنية				
٢٢	إن قيامي بمهام صعبة سابقة بنجاح زاد من ثقتي بنفسي				
٢٣	احدد البدائل المطروحة لمعالجة أي وضع شائك يتعلق بالأزمة الأمنية.				
٢٤	أحلل موقف الأزمة الأمنية قبل إصدار الحكم عليه.				
٢٥	استطيع تقدير موقف الأزمة الأمنية دون تهويل أو تقليل من شأنها				
٢٦	أعرف مهام الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية.				
٢٧	المواقف الطارئة والمفاجئة تسبب لي الغضب				
٢٨	لدي القدرة على إبداء رأيي بكل جرأة				
٢٩	أحدد وسائل الاتصال المناسبة بين القيادة والأجهزة المشاركة.				
٣٠	أعمل أولاً على تقليل الخسائر البشرية والمادية قدر المستطاع				
٣١	لدي القدرة على كسب احترام وولاء المشاركين في مواجهة الأزمة الأمنية.				
٣٣	أسعى لتحفيز وتشجيع القوة المعنية بمواجهة الأزمة الأمنية				
٣٤	أضع خطة مرنة قابلة للتغيير والتبديل حسب تطورات الأزمة الأمنية				
٣٥	أحدد المهام المطلوب تنفيذها بدقة لمواجهة الأزمة الأمنية				
٣٦	أسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية لا يتم إدراكها في حينه.				
٣٧	أسعى لجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة الأمنية.				
٣٨	خبرتي وتجاربي السابقة في التعامل مع أزمات أمنية سابقة زادت من قدراتي القيادية				
٣٩	عند خروج الأزمة الأمنية عن نطاق السيطرة فأني لا اعرف كيف أتصرف				
٤٠	أنا شخص معتدل المزاج				
٤١	أسعى الى تنظيم عملية تدخل الجهات المشاركة بمواجهة الأزمة الأمنية				
٤٢	استقي الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد				
٤٣	استطيع مواجهة المواقف الناجمة عن الأزمة الأمنية التي يراها الأغلبية أنها صعبة المنال				
٤٤	أحدد الأولويات الواجب علي تنفيذها أولاً أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية				

م	العبارات	صحيح بشكل كبير ٤	صحيح بشكل متوسط ٣	صحيح بشكل محدود ٢	غير صحيح إطلاقاً ١
٤٥	أتحمل تبعات أخطائي ولا القيها على الغير				
٤٦	قدرتي على التركيز تنخفض أثناء المواقف العصبية				
٤٧	لدي القدرة على مواجهة المخاطر الناجمة عن الأزمة الأمنية بشجاعة دون تهور				
٤٨	لا أتأثر سريعاً عند رؤية الإصابات والوفيات الناجمة عن الأزمة الأمنية				
٤٩	ردة فعلي سريعة وسليمة تجاه الأحداث المفاجئة أثناء التعامل مع الأزمة الأمنية				
٥٠	أتكيف بسرعة مع المواقف الطارئة الناجمة عن الأزمة الأمنية				
٥١	أسيطر على قلقي وتوترتي في المواقف الحرجة التي تسببها الأزمة الأمنية				
٥٢	أواجه المواقف الصعبة والآثار الناجمة عن الأزمة الأمنية برباطة جأش وهدوء أعصاب.				
٥٣	أفضل أن أترك مسؤولية تنفيذ أمر ما لغيري				
٥٤	أوجه ملاحظاتي للعاملين معي أولاً بأول				
٥٥	لدي القدرة على أقناع العاملين معي بالأسلوب المنطقي والحجة القوية في الإجراء المتخذ لمواجهة الأزمة الأمنية				