

ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الامنية بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الاشرف

م.د. محمد ثابت الكرعوي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

م.أزهار مراد عوجه

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني/ كوفة

الملخص

تسهم ممارسات القيادة الخادمة في مجال السلوك التنظيمي إلى أن الاهتمام الحيوي بالدور الاستراتيجي والجوهري للشفافية الاستراتيجية بوصفها محددًا مهمًا لحاجة المؤسسات لها للوصول إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية. وان وجود الشفافية في عمل المؤسسات الامنية له الدور المهم لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة.

وإن المعطيات المذكورة، حفز الباحثان إلى تبني كل من القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية موضوعاً حديثاً للبحث، عبر محاولة الكشف عن إسهامات كلا منهما في المنظمة المبحوثة في تعزيز أبعاد الشفافية عن طريق دراسة تطبيقية لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الاشرف. ولتحقيق التغطية المناسبة للموضوع فقد استعان الباحثان بالعديد من الأدوات البحثية للحصول على البيانات والمعلومات، والاستعانة باستمارة الاستبانة، اذ بلغ عددهم (٥٠) مدير يمثلون (قيادات في مجال عملهم) بوصفهما مدخلاً للحصول على البيانات التي يحتاجها للوقوف على واقع تلك المتغيرات ميدانياً، ومن ثم طرح معالجته للواقع عبر مخطط افتراضي يقوم على توظيف مكونات القيادة الخادمة في تعزيز الشفافية الاستراتيجية للعينة المبحوثة.

وعن طريق ذلك، أتضح لدى الباحثين العديد من المشكلات المرتبطة بمتغيري البحث، وطرح تساؤل الرئيس بصدده يمثل أهم مرتكز بمعرفة البحث:

• ما الواقع التطبيقي الفعلي للقيادة الخادمة في المؤسسات الامنية المبحوثة من اجل ترسيخ الشفافية الاستراتيجية؟ وعند اختبار فرضيات البحث جرى تحليل البيانات المتحصلة باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية، استخرجت النتائج بموجب ذلك التحليل بتوظيف معطيات البرنامج الجاهز (SPSS. Ver. 13). وبناء على وصف متغيرات البحث وتشخيصها، واختبار فرضياته، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، صيغت بصورتها سلسلة من الاستنتاجات، كان أبرزها ادراك عينة البحث الى القيادة الخادمة باستمرارية في مجال العمل، واقترح الباحثان بموجب تلك الاستنتاجات متعددة من المقترحات التي أكملتها بدعوة الباحثين الآخرين بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الأكثر عمقاً، فضلاً عن ضرورة تناول متغيرات أخرى تعزز من عمل القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الشفافية الاستراتيجية.

The establish the principles of strategic transparency in accordance with the use of leadership practices in the light of security changes

Research in my application to a sample of the directors of the internal security centers in Najaf Governorate

Abstract

Leadership practices in organizational behavior contribute to the vital importance of the strategic and substantive role of strategic transparency as an important determinant of the institutional need for successful implementation of the strategy. The presence of transparency in the work of security institutions has an important role to combat corruption in its various forms. The above data stimulated the researcher to adopt both the servant leadership and strategic transparency as a new topic of research by trying to reveal their respective contributions in the organization concerned in enhancing the dimensions of transparency through an applied study of a sample of the directors of the internal security forces centers in Najaf governorate .In order to achieve the appropriate coverage of the subject, the researcher used many research tools to obtain data and information, using the questionnaire form (75) managers representing (leaders in their field) as an input to obtain the data needed to determine the reality of those variables on the ground, Introducing its processors to reality through a virtual scheme based on the use of the components of the leadership in the promotion of strategic transparency of the sample .In this way, the researcher found many problems related to the variables of research, and asked the question of the president is the most important basis of the research :

– What is the actual practical reality of the serving leadership in the security institutions investigated in order to establish strategic transparency?

When testing the hypotheses, the data obtained were analyzed using a set of statistical methods. The results were extracted by using the SPSS (Ver. 13) data. Based on the description of the variables of research and its diagnosis, and the testing of hypotheses, a series of results was reached, a series of conclusions were drawn, the most prominent of which was the realization of the sample of the research to the leadership in the continuity of work. More future studies are more profound, as well as the need to address other variables .that enhance the work of the servant leadership

Key Words : **Servant Leadership, Strategic Transparency**

الاطار المنهجي للبحث

■ مشكلة البحث

اتسمت عدة موضوعات في مجال الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي ومنها القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية والتي اخذت تستحوذ على اهتمام الاكاديميين والباحثين، وعلى الرغم من امتلاك بعض المؤسسات الشفافية إلا أنها لم تتجح والسبب في ذلك يعود إلى القصور في اليات التطبيق في المؤسسة المبحوثة عن طريق ممارسات القيادة الخادمة لها . ، لذلك فأن مشكلة البحث يمكن صياغتها عن طريق الأسئلة الآتية :

أ. هل تمتلك العينة المبحوثة تصوراً واضحاً عن ممارسات القيادة الخادمة وأهميتها وصولاً لترسيخ الشفافية الاستراتيجية في المؤسسات؟

ب. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ونوعها بين كل من ممارسات القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة ؟

■ أهمية البحث

يعطي البحث محاولة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح ممارسات القيادة الخادمة لترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية ، وان ربط الباحثان بين هذين الموضوعين قد يمثل إضافة متواضعة جديرة بالاهتمام وتتجلى أهمية البحث عن طريق الآتي :

١. الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة في عملية اتخاذ القرار لما له من دور بارز ومهم في تعزيز وترسيخ الشفافية لدى مؤسسات الامنية المبحوثة .

٢. يوجه البحث على تبني ممارسات القيادة الخادمة (وعلى رأسها المؤسسات المبحوثة) في ضرورة ان تهتم وتؤكد على الشفافية وكيفية الحصول عليها وما المكونات الاستراتيجية المهمة في تحقيق ذلك.

٣. تظهر أهمية البحث في ما تقدمه القيادة الخادمة من القدرة على دعم قوى الامنية وتطوير أساليبهم الجديدة والمبتكرة ومدى تلائمها مع متطلبات الشفافية وذلك لمواجهة التحديات البيئية .

■ أهداف البحث

يهدف البحث الى تحديد عمل ممارسات القيادة الخادمة في العينة المبحوثة المتمثلة المؤسسات الامنية مجتمع البحث فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

١. يهدف البحث الى اهتمام وإدراك العينة المبحوثة لمفهوم القيادة الخادمة وممارساتها ومدى تطبيقها له .

٢. التعرف على مدى قدرة العينة المبحوثة لترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى المماثلة عن طريق اهتمامها بالقيادة الخادمة.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات اعتماداً على التحليل والنتائج التي يتوصل إليها الباحثان عن طريق المخطط الفرضي للبحث وفرضياته.

■ حدود البحث

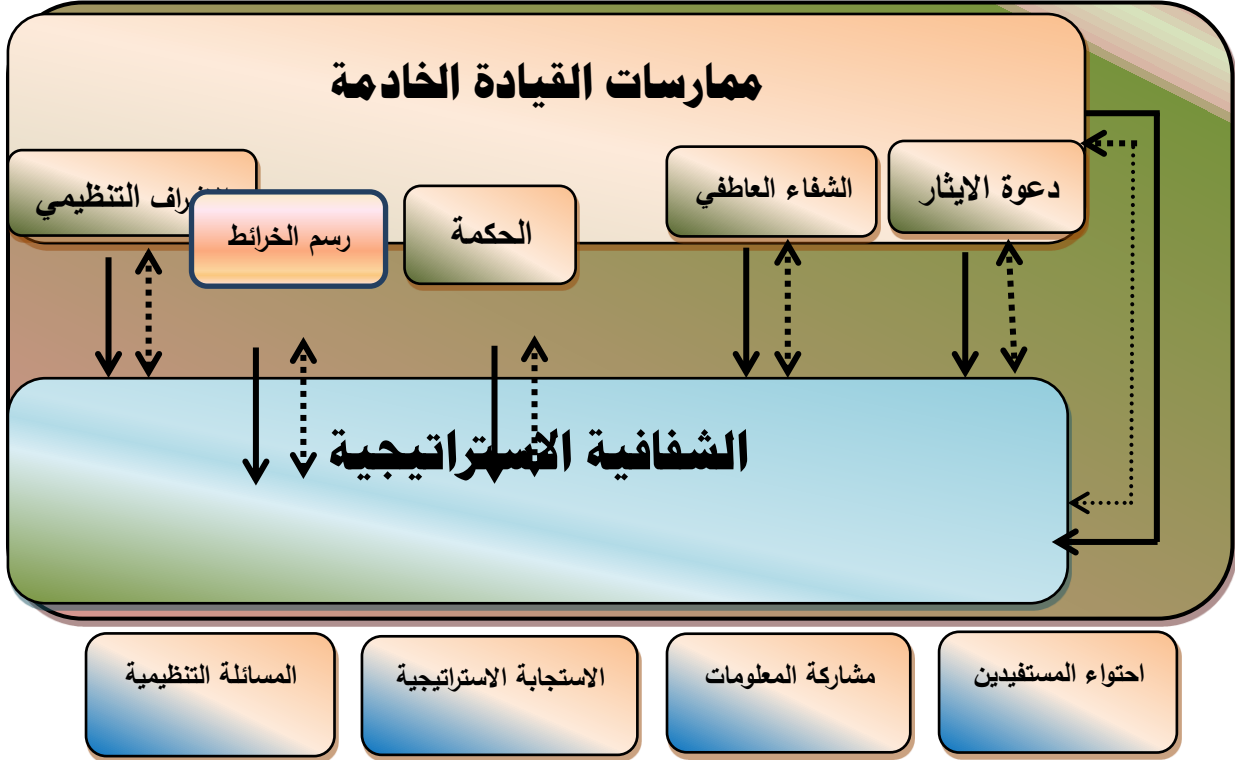
١. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للبحث في المدة التي تمت فيها والتي كانت من ٢/٧/٢٠١٧ ولغاية ١٩/٨/٢٠١٧

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في عدد من قيادات المؤسسات الامنية في محافظة النجف الاشرف وركزت على المديرين العاملين بها .

٣. الحدود البشرية: تشكل القيادات في العينة المبحوثة مجتمع البحث التي اعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بالبحث حيث تم توزيع (٥٠) استمارة ، تم استرجاع (٤٥) استمارة لتكون عينة للبحث.

■ المخطط الفرضي للبحث

في ضوء إطار النظري للبحث ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية بين ممارسات القيادة الخادمة بوصفها بعدا مستقلا والشفافية الاستراتيجية بوصفها البعد المعتمد وذلك تعبيرا عن الحلول المؤقتة التي يفترضها الباحث للإجابة على التساؤلات التي استثيرت في مشكلة البحث أعلاه. والشكل الاتي يوضح ذلك .



الشكل (١)

مخطط البحث الفرضي

■ فرضيات البحث

تنبثق من مخطط البحث المذكورة انفا مجموعة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تبناها البحث ، وكما يأتي

• الفرضية الرئيسة الأولى

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية في العينة قيد البحث. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعوة الايثار والشفافية الاستراتيجية .
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشفاء العاطفي والشفافية الاستراتيجية .
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحكمة والشفافية الاستراتيجية .
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رسم الخرائط المقنعة والشفافية الاستراتيجية
٥. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاشراف التنظيمي والشفافية الاستراتيجية

• الفرضية الرئيسية الثانية

هناك تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية في مؤسسات مجتمع البحث ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين دعوة الايثار والشفافية الاستراتيجية .
٢. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الشفاء العاطفي والشفافية الاستراتيجية .
٣. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الحكمة والشفافية الاستراتيجية .
٤. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين رسم الخرائط والشفافية الاستراتيجية
٥. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الاشراف التنظيمي والشفافية الاستراتيجية

■ اساليب جمع البيانات وتحليلها

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:

أ . الجانب النظري

وفيه اعتمد الباحثان على ما أتيح له من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية (الكتب والأبحاث والرسائل الجامعية والمؤتمرات) فضلا عن الافادة من المصادر من شبكة الانترنت

ب . الجانب الميداني

اعتمد الباحثان لتغطية الجانب الميداني على استمارة الاستبيان وتعد الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وقياسها وقد وضعت عباراتها فيما يخص ممارسات القيادة الخادمة (دعوة الايثار ، الشفاء العاطفي، الحكمة ، رسم الخرائط المقنعة ، الاشراف التنظيمي) بالرجوع الى دراسة (Barbuto and Gifford,2010) أما التي تخص أبعاد الشفافية الاستراتيجية المتمثلة (احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات ، الاستجابة الاستراتيجية ، المسائلة التنظيمية) فقد وضعت بالاستناد إلى دراسة (dembczyk and zaoral,2014:17) والى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة فضلا عن الافادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص .

■ التوصيف لمتغيرات البحث:

تتكون الأداة المستخدمة للبحث من متغيرين هما: القيادة الخادمة، والشفافية الاستراتيجية. والجدول (١) يوضح كل متغير من المتغيرات الرئيسة والفرعية ومصدر الحصول على مقياس البحث وعدد الفقرات الواردة:

الجدول (١) التوصيف لكل متغير من متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الخادمة	١. دعوة الايثار	٤	Barbuto and Gifford,2010
	٢. الشفاء العاطفي	٤	
	٣. الحكمة	٥	
	٤. رسم الخرائط المقنعة	٥	
	٥. الاشراف التنظيمي	٤	
الشفافية الاستراتيجية	١. احتواء المستفيدين	٣	(dembczyk and zaoral,2014:17)
	٢. مشاركة المعلومات	٣	
	٣. الاستجابة الاستراتيجية	٣	
	٤. المسائلة التنظيمية	٣	

الاطار النظري للبحث

اولاً: القيادة الخادمة *Servant leadership*

❖ مفهوم القيادة الخادمة

وتشمل الآثار والأبحاث الأولية لهذه الدراسة الدعم لنموذج السلوك القيادي الذي ينسجم مع مجموعة كبيرة من البحوث النفسية، فضلاً عن تطوير دراسة التي يمكن استخدامها للتقريب المستقبلي للنموذج. لذا تستند القيادة الخادمة على نظرية التبادل الاجتماعي، فإنها تؤكد في المقام الأول على رفاهية القيادة الخادمة والتي يمكن تحديد العديد من النتائج السلوكية الإيجابية في الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية. (Parkes et al, 2017:1-2) ومع ذلك، لا يزال الباحثون يسعون للتعرف بدقة على بناء قيادة خادمة والعناصر المكونة لها. وهذا قد يكون أيضاً السبب وراء حقيقة أن الدراسات المحدودة لقد اختبرت الآثار المترتبة على القيادة الخادمة. اذ وضح (Dhar, 2017:2) القيادة الخادمة بأنها المساعدة للنمو، والتنمية والرفاه العام للعاملين التنظيمي والإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية على أساس طويل الأجل (Khatr, 2017:3) في حين بين الآخرون بانها "أسلوب القيادة الذي يتجاوز المصالح الذاتية لخدمة احتياجات الآخرين من خلال مساعدتهم على النمو مهنياً وشخصياً" (Lussier & Achua, 2007: 53) لذا يمكن ان نعتبر القيادة الخادمة (SL) هي مفهوم ممارسة القيادة الذي تضع مصلحة لتلك التي تقودها على المصلحة الذاتية للقيادة، لذلك القيادة الخادمة تسعى جاهدة للخدمة أولاً وبیطمح إلى ضمان أن الأشخاص الآخرين والتي تقدم لها الخدمات والاحتياجات الاخرى (Dannhauser, 2010:4) وأخيراً توصف القيادة الخادمة هي الفلسفة والأسلوب الحياة الكامنة في الهوية الشخصية للقائد الذي يبدأ معاً لرغبة في أن يكون أول موظف قبل الآخرين. وأن الهدف من القيادة الخادمة هو لتغيير ومعاملة الناس أكثر

إنسانية. في الوقت نفسه تعتبر ما تقدمه هو يحتاج التحسين المنظمات التي تعتمد على القادة من اجل نجاحها. ()
Licon et al,2014:21. ومع ذلك فقد كشفت الأبحاث بان هنالك ثلاث خصائص رئيسية، لتعيين القيادة الخادمة
بصرف النظر عن مفاهيم القيادة الأخرى (Williams and Randolph , 2017:6)

- ١- أولوية قصوى للقيادة الخادمة مع مقارنة الآخرين، بما في ذلك الجهات المعنية داخل وخارج المنظمة. القيادة الخادمة، لذلك، يقوم على افتراض أن هؤلاء القادة لديهم الرغبة في خدمة.
- ٢- التركيز الأساسي للقيادة الخادمة على أتباعهم. بحيث تعد القيادة الخادمة قيمة النمو لأتباعهم الخاصة بهم ، ومشاهدته تنمويا كغاية فيحد ذاته. وكذلك يشعر مسؤولا عن خدمة جميع أصحاب المصلحة التنظيمية ،ولكن في المقام الأول عن طريق أتباعهم، واتقن بأنها سوف تفعل ما هو أفضل للتنظيم ومكوناته.
- ٣- تتضمن القيادة الخادمة عنصر أخلاقي متمثل بالبوصلة الأخلاقية أوتتجلى بطرق متعددة. على سبيل المثال، يقول إن القيادة الخادمة تسعى جاهدة لتجنب التضارب في كيفية علاج مرؤوسيهيم. فضلا عن ذلك ،يعكس هذا السعي الدافع السلطة للقيادة الخادمة، والذي هو في المقام الأول قوة العلاقاتية استناد إلى الحاجة لخدمة في التعامل مع مرؤوسيهيم.

❖ الابعاد الجوهرية للقيادة الخادمة

اعطى (Larry Spears,1998) عشر خصائص للقيادة الخادمة وهي (الاستماع ، تضמיד الجراح ، التعاطف ،الشفاء ،الوعي ،البصيرة ،التصور ،الاقناع ،الإشراف والالتزام ،وبناء المجتمع) كما حدد (Russell & Stone,2002) سمات القيادة الخادمة (الاستماع ، النزاهة ،المصادقية ،الرؤية، النمذجة، الريادة، الإقناع، الاتصالات، الكفاءة ،الثقة ،التمكين، التشجيع، الخدمة، الإشراف والنفوذ ،الرؤية) في حين تم وضع نموذج يتألف من سبع صفات للقيادة الخادمة من قبل (Patterson,2003) وهي(التواضع والإيثار، الثقة ،الرؤية، الخدمة ، يتصرف أخلاقيا، وتشكيل العلاقات مع الأتباع، الازدهار والنجاح، المفاهيم جاءت لوضع مصلحة المرؤوسين أولا وتوليد القيم الخارجية للمنظمة وهي السلوكيات الرئيسية المعروضة من قبل القيادة الخادمة. في حين حدد (Parolini ,2005) بالاتي (تقييم الناس، وتشكيل العلاقات، المجتمع الأصيل، وتوفير وتقاسم القيادة بوصفها المبادئ الرئيسية للقيادة الخادمة. واخيرا حدد الباحثان Barbuto and Wheeler,2006) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة: (الدعوة الإيثار، الشفاء العاطفي، والحكمة، ورسم الخرائط مقنعة، والإشراف التنظيمي) . والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث وذلك لما لها دور مهم في المجال التطبيقي لعينة البحث .والتي اكد عليها الباحثان (Barbuto and Gifford,2010:6)

- ١- دعوة الايثار Call altruism : اقترح (Bass ,2000) أن أحد الفروق الرئيسية بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة كان القصد منها هو القائد ومن المرجح أن يحمل دوافع أكثر الإيثار للقيادة الخادمة. اذ هنالك جدلا لمفهوم القيادة الخادمة والتي تعد خيارا واعيا مصنوع لخدمة الآخرين، وهو ما يناقض فكرة بأن تواصل قادة هذه المواقف مع نية قيادة الآخرين. تعرف عمليا الدعوة الإيثار بوجود كل من الرغبة والاستعداد لوضع جانبا للمصالح الذاتية من أجل افادة الجميع .

٢- الشفاء العاطفي (Emotional Healing Spears,1995) بين تصور الشفاء كقدرة الفرد على تقديم الدعم العاطفي عندما يفشل شخص آخر في مهمة أو حلم أو علاقة. وقد قال باحثون آخرون أن القدرة على توفير الشفاء العاطفي للموظفين ليست فقط مهارة قوية للقادة للحفاظ على ولكن أيضا يوفر من أجل الاستقرار العاطفي والدعم للمنظمة بأكملها. وان عملية الشفاء العاطفي كما أن لديها القدرة على التعرف على متى وكيف يتم تعزيز عملية الشفاء داخل الآخرين.

٣- الحكمة Wisdom: وقد وصفت القيادة الخادمة بأنها حكيمة بشكل قاطع (Barbuto & Wheeler,2002) وأن القيادة الخادمة قادرة على مراقبة المناطق المحيطة بها، وفهم الآثار المترتبة على الأحداث، وتوقع العواقب من الإجراءات. هذه القدرة على استحضار الحكمة في مجموعة متنوعة من الإعدادات يسمح للقيادة الخادمة بان تجعل كل من الخيارات الإيثار وأفضل قرار ممكن في أي وقت من الأوقات، وقد استمد (Barbuto and Wheeler,2006) من مفاهيم الوعي والتبصر وحكمة محددة كمزيج من ارتفاع المعرفة والفائدة.

٤- رسم الخرائط المقنعة Persuasive Mapping : يستخدم القادة مصادر القوة والنفوذ على حد سواء كوسيلة لإقناع المتابعين في اتجاه أو آخر، ووجدوا أن سلوكيات التأثير العقلاني كانت أكثر فعالية من تكتيكات التأثير القوية. رسم الخرائط يفسح المجال لنهج مستقبلي ملهم للنفوذ العقلاني. وقد جادل الباحثون بأن القادة الذين يستخدمون الخرائط المقنعة قادرون على رسم القضايا وتصور إمكانيات أكبر ومثابرة عند توضيح هذه الفرص. وتشجع الخرائط المقنعة الفعالة الآخرين على تصور مستقبل المنظمة بطريقة مقنعة وتقدم أسبابا قاهرة لجذب أتباعها.

٥- الاشراف التنظيمي Organizational Stewardship : القيادة الخادمة تقوم بإعداد الأفراد داخل المنظمة للحفاظ على آثار إيجابية خارج المنظمة. (Barbuto and Gifford,2010:7) وقد تم البحث على نطاق واسع السلوك الاجتماعي المؤيد والخلاقية في مجال علم النفس إذ أشارت النتائج إلى أن هذه السلوكيات غالبا ماتكون مؤشرا على موقف الفرد نحو حالة ما، ويمكن أن يكون لها آثار لاحقة على المراقبين ، وحددت الإدارة التنظيمية على أنهما يمتدان إلى خارج المنظمة عن طريق تحمل المسؤولية عن رفاه المجتمع وضمانا لاستراتيجيات تعكس القرارات المتخذة بالالتزام والعودة إلى مجتمع أكبر.

ثانيا :الشفافية الاستراتيجية

❖ مفهوم الشفافية الاستراتيجية

ارتبط مفهوم الشفافية بكل ما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، فاصبح المفهوم يندرج ضمن مستويات التفكير للمنظمة ،فالمنظمات المعاصرة باتت تهدف الى تحقيق اعلى المستويات من الشفافية في ميادين انشطتها ، لان تحقيقها بهذه المستويات وترسيخها لم يعد امرا اختياري بل اصبح امرا لازما تفرضه متطلبات البيئة الخارجية لضمان الاستقرار والاستدامة لها ، ان مفهوم الشفافية الاستراتيجية اصبح جل اهتمام المؤسسات على الرغم من ندرة الاديات المعاصرة التي تناولت هذا المفهوم . اذ اعدھا (Benjamin,2014:94) عملية توظيف ادارة المعلومات لنقل مستويات المخاطر الناشئة عن الغموض وعدم التأكد من النتيجة التنافسية وبما يفرز من قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات التي تعظم القيمة المضافة للمستفيدين .بينما وضح (Albu,2014:96) الشفافية الاستراتيجية في اتجاهين مختلفين الاول قد يعطي الشرعية للمؤسسة من خلال الكشف عن اعمالها وممارساتها واستراتيجيتها .الثاني قد تؤدي مراكز

السلطة في المؤسسة عن طريق عدم كشف المؤسسة في بعض السلوكيات الكامنة . كذلك اشار (Granados and Nelson,2005:22) بان مفهوم الشفافية الاستراتيجية هو الكشف عن المعلومات التي تساعد على صناعة القرار وتقديم الافكار النظرية والتطبيقية عن الاستراتيجيات المطبقة والتي من شأنها مساعدة المديرين ومستوياتهم كافة لتحقيق التنفيذ الناجح لها . لذا اشار (Fung,2014:75) الى مجموعة من الخطوات لترسيخ الشفافية الاستراتيجية في المؤسسات وهي :

١- تشجيع العاملين داخل المؤسسة عن الكشف عن حقيقة الاعمال .

٢- بناء الدعم التنظيمي ووضع سياسات لمكافئات الشفافية

٣- الاعتراف بالأخطاء التي تحدث داخل المؤسسة .

٤- تنويع مصادر الحصول على المعلومات للمؤسسة .

❖ ابعاد الشفافية الاستراتيجية

وضح الكثير من الباحثين مجموعة من الابعاد الخاصة بالشفافية الاستراتيجية وعن طريق الاطلاع على الابعاد ركز الباحث على اربعة ابعاد اكثر شمولاً وتلائم مع المؤسسات عينة البحث والتي وضحها (dembczyk and zaoral,2014:17) وهي

١- **احتواء المستفيدين** : هو الممارسات التي تتعهد المؤسسة باشتراك اكبر عدد ممكن من المستفيدين بطريقة موضوعية ومنطقية في معظم الانشطة التنظيمية لها وتعتبر بناء للعلاقات بين المؤسسات والمستفيدين على قدر عال من المساواة في المشاركة . (Dembczyk and Zaoral,2014:17) .

٢- **مشاركة المعلومات** : تنسم المؤسسة بالانفتاح على البيئة الخارجية فهي تستخدم قنوات اتصال مناسبة ومنتوعة وتحصر على دقة ومصداقية وحجم المعلومات التي تتوجب نشرها وعدم التعامل بسرية مع جميع الاطراف ذات العلاقة وتتميز بالانفتاح ووضوح نظام الاتصال والاهتمام والمشاركة وتحصر على ان تتمتع بدرجة عالية من الشفافية . (Schnasckenberg,2011:4) .

٣- **الاستجابة الاستراتيجية** : تشهد البيئة الخارجية درجة عالية من الاضطرابات حيث باتت معظم المؤسسات الاعمال تعمل في ظل بيئات تنسم بالحركة والتعقيد فهي اصبحت امام تحدي توجب عليها تحقيق الموازنة والموائمة بين هذه السلوكيات لتحقيق بعض متطلبات الاستجابة السريعة في جوانبها الاستراتيجية . (Andersenetal,2014:16) .

٤- **المساءلة التنظيمية** : تعد الشفافية اداة مهمة من الادوات الحيوية لخلق المسائلة التنظيمية وشرط اساسي لتكوينها فالتوجه الرئيسي قائم على اساس نشر وترسيخ ثقافة المسائلة التنظيمية العادلة في المؤسسات كتوجه منطقي لتحقيق الاستقرار الداخلي بعيداً عن الصراعات الداخلية . وتكون على نوعين هما : الاول المسائلة التنظيمية الداخلية التي تشير الى التدفق التصاعدي والتنازلي من المسائلة بين الادارة والافراد والفرق داخل المؤسسة . الثاني المسائلة التنظيمية الخارجية تشير الى المسائلة القائمة على تقديم التقارير والاجابات الى الجهات المعنية عن الاداء التنظيمي . (Aman et al,2013:17) .

الاطار العملي للبحث

يستعرض هنا نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد العينة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها عن طريق عرض المؤشرات الاحصائية الاولى لإجاباتهم كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية لها، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS; ver19) في تحليل البيانات وازهار النتائج واستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح الرتبة بين أتفق تماماً (٥) والرتبة لا أتفق إطلاقاً (١). واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (٣). لقد تم توزيع (٥٠) استبانة بحث وقد كان عدد النسخ المعادة (٤٥) نسخة وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي. وان الغرض من المؤشرات الاحصائية الاولى هو معرفة اتجاهات الاجابة لأفراد العينة على المتغيرات التي تم اعتمادها لقياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالشفافية الاستراتيجية، ولقد تم احتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حد هب حيث شمل كل بعد جميع المتغيرات، ورتبة الفقرة ضمن البعد الواحد والاهمية النسبية لها، وكما يأتي:

أولاً: أبعاد القيادة الخادمة:

١- دعوة الإيثار:

يوضح الجدول (٢) وصف وتقييم مستوى دعوة الإيثار وهو احد ابعاد القيادة الخادمة و فقرات القياس الخاصة بها من حيث مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

ت	دعوة الإيثار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اضح اهتمامات الاخرين كأفضلية قبل اهتمامي	4.13	0.77
٢	افعل كل ما هو قادر عليه على تقديم الخدمة للاخرين	4.41	0.87
٣	اضحي بمصالحني الخاصة لتلبية احتياجات الاخرين.	4.86	0.95
٤	اودي واجبي أكثر من العمل المكلف به لتلبية احتياجات الاخرين.	4.78	0.98
	المعدل	4.54	0.89

ان بعد دعوة الإيثار قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.54) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.89)

٢- الشفاء العاطفي:

يوضح الجدول (٣) وصف مستوى الشفاء العاطفي وهو احد ابعاد القيادة الخادمة و فقرات القياس الخاصة به من حيث قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يأتي:

ت	الشفاء العاطفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لا أربغ أن أنتقل إلى مكان اخر الا إذا كان لدي صدمة شخصية.	4.84	0.89
٢	اقوم بالعمل الجيد في مساعدتي للاخرين مع القضايا العاطفية	4.62	0.92
٣	اتسم بسمة الموهبة في مساعدتي للاخرين وكذلك معالجة التعصب	4.73	0.81
٤	تعاوني يمكن أن يساعدي على إصلاح مشاعري الصعبة اتجاه الاخرين	4.27	0.94
	المعدل	4.61	0.89

ان بعد الشفاء العاطفي والذي هو البعد الثاني من ابعاد القيادة الخادمة قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.61) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.89).

٣- الحكمة:

يبين الجدول (٤) وصف وتقييم بعد الحكمة وهو احد ابعاد القيادة الحاكمة وفقرات القياس المتعلقة به من حيث قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

ت	الحكمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اشعر في حالة تأهب لما يحدث من اخطاء الاخرين	4.59	0.67
٢	اتخذ السيناريو الجيد في توقع عواقب القرارات اتجاه الاخرين	4.56	0.78
٣	لديه وعي كبير بما يجري في المؤسسة التي اعلم بها	4.13	0.97
٤	لديه اتصال مع الاخرين في العمل لما يحدث من مشاكل العمل	4.65	0.48
٥	لديه الحكمة والمهوبة بالتصرف مع الاخرين في العمل لما يحدث من مشاكل داخل العمل	4.38	0.27
	المعدل	4.49	0,64

ان بعد الحكمة الذي يعد احد ابعاد القيادة الخادمة قد حقق وسط حسابي قدره (4.49) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.64).

٤- رسم الخرائط المقنعة:

يبين الجدول (٥) وصف وتقييم بعد رسم الخرائط المقنعة وهو احد ابعاد القيادة الخادمة وفقرات القياس المتعلقة به من حيث قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يأتي:

ت	رسم الخرائط المقنعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اقدم أسبابا مقنعة للحصول على رضا لتفعيل الأشياء الصحيحة	4.43	0.68
٢	عملي يشجعني على توليد "أحلام كبيرة" عن المؤسسة .	4.32	0.73
٣	لي القناعه باتخاذ القرارات الصائبة جدا	4.23	0.95
٤	لديه المهارات الجيده في إقناع الاخرين بما يفعله الاخرين	4.54	0.42
٥	لديه المهوبة والمعرفة عندما يتعلق الأمر بإقناع الاخرين .	4.31	0.28
	المعدل	4.36	0.61

ان بعد رسم الخرائط المقنعة الذي يعد احد ابعاد القيادة الخادمة قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.36) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.61).

٥- الاشراف التنظيمي:

يوضح الجدول (٦) وصف مستوى الاشراف التنظيمي وهو احد ابعاد القيادة الخادمة و فقرات القياس الخاصة به من حيث قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يأتي:

ت	الاشراف التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدية الرؤية أن المؤسسة تحتاج إلى القيام بدور أخلاقي في المجتمع.	4.82	0.88
٢	اعتقادي بالعمل أن مؤسستنا تحتاج إلى العمل كمجتمع.	4.66	0.95
٣	ادعم المؤسسة التي اعمل بها لإمكاناتها للمساهمة في المجتمع.	4.75	0.86
٤	اشجع العاملين على أن يكون روح المجتمع في مكان العمل.	4.23	0.98
٥	ادعم المؤسسة لإحداث تغيير إيجابي في المستقبل.	4.33	0.93
	المعدل	4.55	0.92

ان بعد الاشراف التنظيمي والذي هو البعد الخامس من ابعاد القيادة الخادمة قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.55) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.92).

نتائج تحليل ابعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) كما يظهرها الجدول (٧) ادناه:

ت	ابعاد القيادة الخادمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الاهمية
١	دعوة الايثار	4.54	0.89	الثالث
٢	الشفاء العاطفي	4.61	0.89	الاول
٣	الحكمة	4.49	0.64	الرابع
٤	رسم الخرائط المقتنة	4.36	0.61	الخامس
٥	الاشراف التنظيمي	4.55	0.92	الثاني
	المجموع	4.51	0.79	

من النتائج الموضحة في الجدول (٧) يتضح لنا ان القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة بلغ متوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.79)، وقد احتل المرتبة الأولى حسب الأهمية النسبية من الأبعاد الخمسة هو بعد (الشفاء العاطفي) الذي حقق وسطاً حسابياً (4.61) وانحراف معياري (0.89).

ثانياً: أبعاد الشفافية الاستراتيجية:

١- احتواء المستفيدين:

يوضح الجدول (٨) احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية في وصف مستوى بعد احتواء المستفيدين وهو احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية و فقرات القياس الخاصة بهم من حيث مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

ت	بعد احتواء المستفيدين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتبنى المؤسسة رؤيا واضحة للمستقبل .	4.08	0.78
٢	تشارك جميع المستويات الادارية بصياغة رؤيا المؤسسة	4.48	0.89
٣	تتوفر فرص نجاح عالية في تحقيق رؤيا المؤسسة .	4.35	0.60
	المعدل	4.30	0.75

ان بعد احتواء المستفيدين والذي هو البعد الاول من ابعاد الشفافية الاستراتيجية قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.30) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.75).

٢- بعد مشاركة المعلومات:

يوضح الجدول (٩) احد أبعاد الشفافية الاستراتيجية في وصف مستوى بعد مشاركة المعلومات وهو احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية وفقرات القياس الخاصة بها من حيث مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

ت	بعد مشاركة المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل المؤسسة على توظيف تقنيات التواصل الحديثة ومنها شبكات انترنت لنشر المعلومات عن اداء المؤسسة وانشطتها ولكافة المؤسسات المرتبطة بها .	4.70	0.65
٢	تعمل المؤسسة على منظومة متكاملة من التعليمات والمعلومات المتاحة والموثقة لتمكينها من تحسين وتطوير ادائها.	4.35	0.86
٣	تعمل المؤسسة على تحديث المعلومات التي تخص نشاطاتها وادائها بما يحسن من مصداقيتها ودقتها .	4.51	0.90
	المعدل	4.52	0.80

ان بعد مشاركة المعلومات والذي هو البعد الثاني من ابعاد الشفافية الاستراتيجية قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.52) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.80).

٣- بعد الاستجابة الاستراتيجية:

يوضح الجدول (١٠) احد أبعاد الشفافية الاستراتيجية في وصف مستوى بعد الاستجابة الاستراتيجية وهو احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية وفقرات القياس الخاصة بها من حيث مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

ت	بعد الاستجابة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تخصص موارد المؤسسة المادية والبشرية بشكل يؤمن تنفيذ خطط الانتاج بانسيابية ومرونة عالية .	4.46	0.73
٢	ان استراتيجية المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين في المستويات التنفيذية الدنيا	4.68	0.80
٣	تمتلك المؤسسة مورد بشري متنوع يساهم في الاستجابة السريعة لمتطلبات المؤسسات المرتبطة بها	4.54	0.78
	المعدل	4.56	0.77

ان بعد الاستجابة الاستراتيجية والذي هو البعد الثالث من ابعاد الشفافية الاستراتيجية قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.56) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.77).

٤- بعد المسائلة التنظيمية:

يوضح الجدول (١١) احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية في وصف مستوى بعد المسائلة التنظيمية وهو احد ابعاد الشفافية الاستراتيجية وفقرات القياس الخاصة بها من حيث مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

ت	بعد المسائلة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يدرك العاملون في المؤسسة قواعد المسائلة الواجب الالتزام بها وعواقب مخالفتها	4.23	0.63
٢	تتميز المؤسسة بالحرص والنزاهة والالتزام والاحساس العالي بالمسؤولية التنظيمية .	4.27	0.85
٣	تمارس المؤسسة اجراءات المسائلة بشفافية وانفتاح وبناءاً على معلومات موثوقة عند التعامل مع المؤسسات المرتبطة بها .	4.32	0.93
	المعدل	4.27	0.80

ان بعد المسائلة التنظيمية والذي هو البعد الرابع من ابعاد الشفافية الاستراتيجية قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.27) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.80).

وأخيراً يتضح من الجدول (١٢) أدناه نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الشفافية الاستراتيجية وكما يلي:

ت	بعد الشفافية الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية
١	احتواء المستفيدين	4.30	0.75	الثالث
٢	مشاركة المعلومات	4.52	0.80	الثاني
٣	الاستجابة الاستراتيجية	4.56	0.77	الاول
٤	المسائلة التنظيمية	4.27	0.80	الرابع
	المعدل			

من النتائج الموضحة في الجدول (١٢) يتضح لنا ان الشفافية الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة بلغ متوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.78)، وقد احتل المرتبة الأولى حسب الأهمية النسبية من الأبعاد الاربعة هو بعد (الاستجابة الاستراتيجية) الذي حقق وسطاً حسابياً (4.56) وانحراف معياري (0.77).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بخمسة أبعاد (دعوة الإيثار، الشفاء العاطفي، الحكمة، رسم الخرائط، الاشراف التنظيمي) والشفافية الاستراتيجية اربعة ابعاد (احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، الاستجابة الاستراتيجية، المسائلة التنظيمية)

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالقيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (دعوة الإيثار، الشفاء العاطفي، الحكمة، رسم الخرائط، الاشراف التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل بالشفافية الاستراتيجية بأبعادها الاربعة وكما يلي:

نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية.

في هذه الفقرة سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضيات الرئيسة وكما يلي:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية.

الشفافية الاستراتيجية	المساواة التنظيمية	الاستجابة السريعة	مشاركة المعلومات	احتواء المستفيدين	الشفافية الاستراتيجية
					دعوة الإيثار
*.٠٦٣١	*.٠٩٨٢	*.٠٩٧٤	*.٠٩٨٧	*.٠٢٧٥	معامل الارتباط
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	اختبار مستوى الدلالة الاحصائية

جدول المذكورة انفا يوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية.

يتضح من الجدول اعلاه مايلي:

حقق بعد دعوة الايثار اعلى علاقة ارتباط ببعد احتواء المستفيدين (البعد الأول للشفافية الاستراتيجية) بلغت قيمته (0.275) ومستوى معنوية ($P \leq 0.05$). وحققت علاقة ارتباط ببعد مشاركة المعلومات (البعد الثاني للشفافية الاستراتيجية) بلغت قيمته (٠.٩٨٧) ومستوى معنوية ($P \leq 0.05$). اما على مستوى التحليل الإجمالي فقد حقق بعد دعوة الايثار علاقة ارتباط موجبة مع الشفافية الاستراتيجية بلغت (٠.٦٣١) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية.

الإبداع التنظيمي	المسائلة التنظيمية	الاستجابة السريعة	مشاركة المعلومات	احتواء المستفيدين	الشفافية الاستراتيجية
**٠.٦٦٣	**٠.٨٧٥	**٠.٨٥٦	**٠.٩٤٤	**٠.٣٨٣	الشفاء العاطفي
					معامل الارتباط
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)	اختبار مستوى الدلالة الاحصائية

حقق بعد الشفاء العاطفي اقل علاقة ارتباط ببعدها احتواء المستفيدين بلغت قيمته (٠.٣٨٣) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$)... كذلك حقق بعد الشفاء العاطفي أعلى علاقة ارتباط ببعدها مشاركة المعلومات بلغت قيمته (٠.٩٤٤) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$).. اما على مستوى التحليل الإجمالي فقد حقق بعد الشفاء العاطفي علاقة ارتباط موجبة مع الشفافية الاستراتيجية بلغت (٠.٦٦٣) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفاء العاطفي والشفافية الاستراتيجية.

الشفافية الاستراتيجية	المسائلة التنظيمية	الاستجابة السريعة	مشاركة المعلومات	احتواء المستفيدين	الشفاء العاطفي
*٠.٣٢١	*٠.٣٩٨	*٠.٤٠٢	**٠.٢٣٧	*٠.٤٠٦	الحكمة
					معامل الارتباط
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)	اختبار مستوى الدلالة الاحصائية

حقق بعد الحكمة اقل علاقة ارتباط ببعدها احتواء المستفيدين بلغت قيمته (٠.٤٠٦) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$).. كذلك حقق بعد الحكمة أعلى علاقة ارتباط ببعدها مشاركة المعلومات بلغت قيمته (٠.٢٣٧) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$).. اما على مستوى التحليل الإجمالي فقد حقق بعد الحكمة علاقة ارتباط موجبة مع الشفافية الاستراتيجية بلغت (٠.٣٢١) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة والشفافية الاستراتيجية.

الشفافية	المسائلة	الاستجابة	مشاركة	احتواء	الشفاء الاستراتيجي
----------	----------	-----------	--------	--------	--------------------

رسم الخرائط	المستفيدين	مشاركة المعلومات	السريعة	التنظيمية	الاستراتيجية
معامل الارتباط	*.٤٠٨	**٠.٢٣٦	*.٤٠٢	*.٤٢١	*.٣٢٢
اختبار مستوى الدلالة الاحصائية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)

حقق بعد رسم الخرائط اقل علاقة ارتباط ببعد مشاركة المعلومات بلغت قيمته (٠.٢٣٦) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.05). كذلك حقق بعد رسم الخرائط أعلى علاقة ارتباط ببعد المسائلة التنظيمية بلغت قيمته (٠.٤٢١) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.05). اما على مستوى التحليل الإجمالي فقد حقق بعد رسم الخرائط علاقة ارتباط موجبة مع الشفافية الاستراتيجية بلغت (٠.٣٢٢) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.05) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسم الخرائط والشفافية الاستراتيجية.

الشفاء الاستراتيجي	احتواء المستفيدين	مشاركة المعلومات	الاستجابة السريعة	المسائلة التنظيمية	الشفافية الاستراتيجية
معامل الارتباط	*.٤٠٩	**٠.٢٣٩	*.٤٠٧	*.٣٩٨	*.٣٢٥
اختبار مستوى الدلالة الاحصائية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)

حقق بعد الاشراف التنظيمي اقل علاقة ارتباط ببعد مشاركة المعلومات بلغت قيمته (٠.٢٣٩) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.05). وايضا حقق بعد الاشراف التنظيمي أعلى علاقة ارتباط ببعد احتواء المستفيدين بلغت قيمته (٠.٤٠٩) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.05). اما على مستوى التحليل الإجمالي فقد حقق بعد الاشراف التنظيمي علاقة ارتباط موجبة مع الشفافية الاستراتيجية بلغت (٠.٣٢١) وبمستوى معنوية (P ≤ 0.01) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاشراف التنظيمي والشفافية الاستراتيجية.

ت	الشفافية الاستراتيجية	احتواء المستفيدين	مشاركة المعلومات	الاستجابة السريعة	المسائلة التنظيمية	مجموع الشفافية الاستراتيجية
١	القيادة الخادمة	*٠.٢٧٥	*٠.٩٨٧	*٠.٩٧٤	*٠.٩٨٢	*٠.٦٣١
٢	دعوة الايثار	**٠.٣٨٣	**٠.٩٤٤	**٠.٨٥٦	**٠.٨٧٥	**٠.٦٦٣
٣	الشفاء العاطفي	*٠.٤٠٦	*٠.٢٣٧	*٠.٤٠٢	*٠.٣٩٨	*٠.٩٢٣
٤	الحكمة	*٠.٤٠٨	*٠.٢٣٦	*٠.٤٠٢	*٠.٤٢١	*٠.٣٢٢
٥	رسم الخرائط	*٠.٤٠٩	**٠.٢٣٩	*٠.٤٠٧	*٠.٣٩٨	*٠.٣٢٥
	الاشراف التنظيمي					

* دلالة بمستوى معنوية ($P \leq 0.01$) ** دلالة بمستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

من الجدول المذكورة انفا يتضح ادناه:

حقق متغير دعوة الايثار أعلى علاقة ارتباط مع مشاركة المعلومات بقيمة (*٠.٩٨٧) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$) وهذا يدل على ان المؤسسة الامنية تسعى إلى الشفافية الاستراتيجية .

حقق متغير الشفاء العاطفي أقل علاقة ارتباط مع احتواء المستفيدين بقيمة (٠.٣٨٣) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$).

وبالإجمال حقق البعد المستقل القيادة الخادمة علاقة ارتباط مع متغير الشفافية الاستراتيجية بمقدار (٠.٩٦٥) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$) وهذا يعني قبول الفرضية التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والشفافية الاستراتيجية.

الاستنتاجات ، التوصيات ، واليات تطبيق البحث

اولا : الاستنتاجات

- (١) تشير النتائج الى ان هنالك التزاماً بمستوى جيد بمعايير الشفافية الاستراتيجية الوظيفية الا ان هنالك ضعف ببعض المبادئ وكيفية ترسيخها في المؤسسات الامنية .
- (٢) وعن طريق النتائج التي توصله اليها البحث اتضح ان هنالك نوع من الحكمة والاشراف التنظيمي بمستوى جيد فيما يخص ممارسات القيادة الخادمة فضلا عن دعوة الايثار ورسم الخرائط .
- (٣) هنالك نسبة جيدة من احتواء الكفوؤين والمخلصين عن طريق مشاركتهم بالمعلومات واستجابتهم الاستراتيجية وفق ترسيخ المسائلة التنظيمية من اجل بناء الشفافية الاستراتيجية في المؤسسة .
- (٤) عن طريق توضيح الجانب العملي تبين هنالك ضعفاً في بعض استخدام ممارسات القيادة الخادمة مثل دعوة الايثار والاشراف التنظيمي ورسم الخرائط وعدم توحيد الممارسات بشكل كامل داخل المؤسسة ، مما يولد ضعف في تأثير القيادة الخادمة في الاخرين .
- (٥) افرزت النتائج الجانب العملي الى ان هنالك تأثيراً لممارسات القيادة الخادمة في ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية ، وكان تأثير الحكمة والاشراف التنظيمي هو الأكثر ، اي ان هنالك دوافع للقيادة الخادمة للتعامل بشفافية ، على عكس ممارسة القيادة التقليدية التي هي تعود الى الجهات التنظيمية العليا او الخاصة ، اي ان القيادة الخادمة هي فعل واما الشفافية فهي رد فعل.

ثانيا : التوصيات

- ١) الأهتمام بأسلوب العمل الجماعي وأعماده منهجاً في خدمة المواطن في حل المشكلات وأتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة من اجل ترسيخ الشفافية في المؤسسة .
- ٢) تفعيل عملية التنسيق مع الأجهزة الرقابية والتنفيذية والمؤسسات الأخرى من أجل تفعيل ممارسات القيادة الخادمة والتي تحقق سرعة أنجاز المهام وتحسين الأداء بشفافية .
- ٣) ضرورة تطبيق التعليمات والقوانين على الجميع بشكل عادل ومنصف ودون اي تمييز لأي سبب كان مع التاكيد على خدمة المواطن لترسيخ الشفافية في مكان العمل .
- ٤) تعزيز مبدأ الشفافية الاستراتيجية في التعامل عن طريق تبني المستفيدين واحتوائهم والمشاركة بالمعلومات من اجل سرعة الاستجابة الاستراتيجية والأفصاح والأطلاع على المعلومات وعلانية تداولها عن طريق المسائلة التنظيمية .
- ٥) وضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق مبدأ (القيادة الخادمة) على جميع المستويات ، مع ضرورة مساءلة الجهات التي تمتع عن ذلك لبناء ركيزه اساسية وهي الشفافية .
- ٦) الأقتداء بالنموذج الاخلاقي في التعامل والألتزام بالممارسات السديدة للقيادة الخادمة والتأكد من حسن النتائج في السلوك والأداء الافراد ضمن النشاط الوظيفي.
- ٧) ادخال العاملين بمزيد من الدورات وورش العمل الخاصة بقواعد السلوك والثقافة الاخلاقية من اجل تعزيز قدراتهم وامكانياتهم الوظيفية والسلوكية في بناء وترسيخ الشفافية الاستراتيجية .

ثالثا : اليات تطبيق البحث

- بعد الاطلاع على الاستنتاجات والتوصيات التي توصلنا اليها من خلال الجانب النظري والعملية يضع الباحثان مجموعة من اليات التطبيق للعينة المبحوثة ..
- ١- ضرورة تبني القيادات الامنية مبدأ القيادة الخادمة من اجل دعوة الايثار والحكمة وذلك عن طريق الاشراف التنظيمي في رسم الخرائط المقنعة في العمل للوصول الى الشفاء العاطفي والمحبة بين المنتسبين في دوائر الامنية .
 - ٢- ضرورة تبني القيادات الامنية مبدأ الشفافية من اجل مشاركة المعلومات وذلك من اجل الاستجابة الاستراتيجية لاحتواء المستفيدين من اجل تعزيز المسائلة التنظيمية في العمل للوصول الى مبدأ الشفافية بين المنتسبين في دوائر الامنية .
 - ٣- ضرورة ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية باعبادها عن طريق ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الامنية لتعزز من رفع مستوى اداء المؤسسات الامنية .
 - ٤- رسم سياسات استراتيجية وفق منطق الاستجابة الاستراتيجية والمسائلة التنظيمية للمؤسسات الامنية

المصادر

- 1- Peter H Langford Cameron B Dougall Louise P Parkes , (2017)," Measuring leader behaviour: evidence for a 'big five' model of leadership ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 1 pp. – Permanent link to this document .
- 2- Neeraj Kumar JaiswalRajibLochanDhar , (2017)," The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 1 pp. – Permanent link to this document:
<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>.
- 3- SumedhaDutta Puja Khatri , (2017)," Servant Leadership and Positive Organizational Behaviour: The Road Ahead to Reduce Employees' Turnover Intentions ", On the Horizon , Vol. 25 Iss 1 pp. – Permanent link to this document:
<http://dx.doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>
- 4- Dannhauser, Zani" The relationship between servant leadership, team commitment, team citizenship behaviour and team effectiveness: An exploratory study. Department of Industrial Psychology March 2010.
- 5- Cam Caldwell , Mark McConkie& Bryan Licona " Simon Peter and Transformative Leadership: Leadership Insights for Today's Leaders" Journal of Management and Strategy Vol. 5, No. 1; 2014 .
- 6- Wallace Alexander Williams, Jr. Brandon Randolph–Seng Mario Hayek Stephanie Pane Haden GucluAtinc , (2017)," Servant leadership and followership creativity: The Influence of workplace spirituality and political skill ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 2 pp. – Permanent link to this document:
<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- 7- John E. Barbuto, Gregory T. Gifford "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire" *Journal of Leadership Education Volume 9, Issue 2 – Summer 2010*.
- 8- Robert F.Russell,AGergory Stone " A review of servant leadership attributes :developing a practical model " 23/3/(2002) 145–157.
- 9- John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership"University of Nebraska – Lincoln

DigitalCommons @University of Nebraska – Lincoln 6-1-2006

- 10- Fung,Benjamin,"The Demand and need for transparency and Disclosure in Corporate Governance " **Universal Journal of Management,2(2):pp.72-80.(2014) .**
- 11- Albu, OanaBrindusa, " Transparency in Organizing: A Performativity Approach" **PhD Series ,The Doctoral School of Organization and Management Studies (OMS) .(2014) .**
- 12- Granados, Nelson" **Market Transparency Strategy In E-Commerce: Modeling and Empirical analysis", Doctoral, University of Minnesota, Minneapolis.(2005).**
- 13- Dembczyk, Alexandra and Zaoral, Jaromir" **Stakeholder Engagement in Sustainable Entrepreneurship and Innovation " Master Thesis, Umea School of Business and Economics.(2014).**
- 14- Schackenberg, Andrew" **The Constitutive Role of Transparency In Organizations " Phd, Department of Organizational Behavior Weatherhead School Of Management Case Western Reserve University,pp1-56.(2011).**
- 15- Aman, Aini, and Al-Shbail, Tariq Abdullah and Mohammed, Zakiah, " **Enhancing public Organizations accountability through E-Government systems " International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences, Vol(1),Issue.(1) ISSN (2357-2787),pp15-21(2013).**
- 16- Kopits, Caring," **transparency in Government operation" Washington,IMF .**