



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

Ethical Leadership and Perceived Challenges Among Police Officers in Palestine



CrossMark

القيادة الأخلاقية وتحدياتها المدركة لدى ضباط الشرطة في دولة فلسطين

سالم خليل نصر¹، نبيل جبريل الجندي²¹قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين²قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطينSalem Khalil Nasr^{*1}, Nabil Al-Jundi²¹Department of Educational Leadership, College of Education, Hebron University, Palestine²Department of Psychology, College of Education, Hebron University, Palestine

Received on 21 Aug. 2024, accepted on 09 Oct. 2024, available online on 14 Dec. 2024

Abstract

This study aimed to assess the indicators of ethical leadership and perceived challenges among police officers in Bethlehem and Hebron governorates from their perspectives. It also aimed to examine their ethical leadership practices according to educational qualifications, years of service, and workplace location. The study employed an integrated descriptive-analytical approach that combined quantitative and qualitative aspects. Data were collected using administered surveys and interviews as tools targeting a population of police officers working in Hebron and Bethlehem governorates, totaling (1600) individuals. Data collection involved a sample survey of (228) participants. Additionally, in-depth interviews were conducted with (5) officers purposively selected. Findings indicated a high level of ethical leadership practice among Palestinian police officers, with a percentage of (82.2%). The dimension of the "ethical personal component" ranked highest with a percentage of (85.2%). The study recommended enhancing the capacities of police

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مؤشرات القيادة الأخلاقية، وتحدياتها المدركة، لدى ضباط الشرطة في محافظتي الخليل، وبيت لحم، من وجهة نظرهم، وفحص درجة ممارساتهم للقيادة الأخلاقية، وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدمج الذي يجمع ويكامل بين الجانب الكمي، والجانب النوعي. وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة العاملين في محافظتي الخليل، وبيت لحم، وعددهم (1600) عنصر. وتم جمع البيانات، من خلال مسح للعينة المتوافرة من مجتمع الدراسة التي بلغت (228) عنصرًا. وتم إجراء مقابلات معمقة لـ (5) ضباط من خارج العينة الأولى، وأشارت النتائج إلى مستوى عالٍ لممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، وجاء المتوسط العام لممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية في محافظتي الخليل، وبيت لحم مرتفعًا، بنسبة مئوية بلغت (82.2%). وتبين أن بُعد (المكون الشخصي الأخلاقي) جاء في المرتبة الأولى، بنسبة (85.2%). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات

Keywords: security studies, ethical leadership, perceived challenges, police officers

الكلمات المفتاحية: الدراسات الأمنية، القيادة الأخلاقية، التحديات المدركة، ضباط الشرطة



Production and hosting by NAUSS



* Corresponding Author: Salem Khalil Nasr

Email: 22219015@students.hebron.edu

doi: [10.26735/IVTK7542](https://doi.org/10.26735/IVTK7542)

personnel and reinforcing their beliefs of ethical leadership in both personal and professional components.

عناصر الشرطة، وتعزيز فناعاتهم بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية بالكون الشخصي، والمهني.

1. المقدمة

يُعدُّ جهاز الشرطة واحدًا من أهم الأجهزة الأمنية، يعتمد عليه المجتمع في جهوده؛ للحد من الجريمة بمختلف أنواعها، فممارسة الشرطة لمهارات القيادة، تسهل مهمتها في الحفاظ على النظام الداخلي، وصيانة الأمن العام للمواطن، فالحق والعدل في المجتمع قاعدة أصيلة، يقوم عليها الأمن. وقد ذكر تشاو (Chou, 2013) أنه عبر التاريخ، تم استخدام المؤسسات، والمجموعات، كنماذج مصغرة؛ لتوضيح بعض ملامح القائد، والتابعين.

وفي تحليل ذلك، أوضح غيث وشاهين (Ghaith & Shahin, 2024) أن تحديد الأولويات للقيادة المستندة إلى القيم، وتعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة، والاستثمار في التطوير المهني، وأنظمة الدعم، يمكن المنظمات والمؤسسات من خلق بيئة تسهم في التفوق، والنمو الأخلاقي. وفي الإطار نفسه، أشار أوديانو، وحسان، وزاو، وآخرون (Odunayo & Hassan, 2018; Zhao, et al., 2020) إلى أن المنظمات المختلفة تسعى للعثور على خصائص القادة الجيدين واستثمارها؛ لتكون مؤشراً على الهوية الوطنية، والتماسك، والسعي نحو التنمية؛ إذ ينجح القائد عندما يقبله المرؤوسون (Acceptance). وعليه، كان لزاماً على ضباط الشرطة بناء علاقات فعّالة مع المرؤوسين، إذا كانوا يرغبون في قبول قيادتهم.

كما أكد الزهراني (2020)، أن عمل ضباط الشرطة ليس أمراً سهلاً، فمواجهتهم المستمرة لضغوط المهام، ولفترة طويلة، يترك آثاراً سلبية عديدة، تتمثل في إمكانية حدوث مشكلات طبية، أو الغياب عن العمل، أو إدمانات عديدة، أو مشكلات زوجية، وربما التفكير الأسري. وينتج ذلك من الظروف الصعبة المحيطة بعملهم، في ظل معادلة معقدة تقتضي حماية الحقوق، والحريات، والالتزام بالمواثيق الدولية، والتشريعات الفلسطينية، وبشكل خاص في التفتيش، والتوقيف، وغيرها.

لكن آدامز (Adams, 2020) ذكر أنه حتى عندما يمارس ضباط الشرطة عملهم، يلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات (Decision making) تتسم بالتعقيد، فما يبدو واضحاً لمشارك أو للمواطن، قد لا يكون واضحاً للطرفين؛ لذا من المهم أن يكون القادة قادرين على توضيح القرارات بطريقة مفهومة، ومقبولة.

وقد لاحظ الكثيرون، مثل: (Pearson & Herrington, 2014; Flynn & Herrington 2015) أنه بالنظر إلى الطرق التي يمارس

بها قادة الشرطة مهمة القيادة، وكيف يبنون ممارساتهم بعيداً عما يدركه الآخرون بأنه قيادة فعّالة، فهي لم تلقَ اهتماماً كبيراً حتى الآن، وذكر أوتيس (Oates, 2012) أنه كان لزاماً على ضباط الشرطة، وقادة الأمن أن يتمتعوا بقدرات اتصالية عظيمة (Communication skills)، بالإضافة إلى مهارات عالية في إدارة الوقت والتنظيم، والقدرة على التشبيك، والذكاء السياسي، وسماوات أخرى؛ للقيام بمهامهم بفاعلية.

وأورد باركر، وهانسون، وبيكر (Barker, 2017; Hanson & Baker, 2017) أن نسبة متزايدة من الخبراء، والباحثين، يتفقون على أن أجهزة الشرطة عامةً بحاجة إلى الأدوات والمهارات؛ لتعزيز شعور أقوى بالقيادة الأخلاقية؛ وذلك لقيادة العمل الشرطي على نحو أكثر فاعلية، وقبولاً، ودعماً، واستدامة لدى المجتمعات.

وقد أكد القرني، والزايدي (2016) أن القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) تعد في عصرنا الحالي من الأنماط الفعّالة (Effective Leadership models)، التي تؤدي آثاراً إيجابية في سلوك التابعين، كما أنها ترتبط بالصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية، والعمل بروح الفريق، وتفعيل العلاقات الإنسانية.

وأوضح براون وآخرون، وأديوي ((Brown, et al., 2005; Adeoye, 2021) أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية (Productivity)، والإنجاز الوظيفي (Performance)، فمن خلالها تتعزز السلوكيات المناسبة، وتقوى العلاقات داخل الفريق، ويؤثر ذلك ضمناً في التابعين؛ بالتواصل الفعال، والتعزيز، ومن ثم في اتخاذ القرارات، وقد أورد العريفان (2021) كذلك، أن القيادة الأخلاقية تعد من الأنماط القيادية التي حظيت بالاهتمام الكبير من المنظمات، كمنظمات الأعمال، والمؤسسات التعليمية؛ لما للقادة من مسؤوليات أخلاقية تتبع من مكانتهم التي يتمتعون بها.

كما أشارت مدونة قواعد سلوك الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، التي اعتمدت ونشرت على الملأ بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 169/34، المؤرخ في 17 كانون الأول / ديسمبر 1979، وخصوصاً المادة السابعة منها، إلى أن يتمتع الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين عن ارتكاب أي فعل من أفعال إفساد الذمة؛ أي مخالفة السلوك الأخلاقي. وعليهم - أيضاً - مواجهة جميع هذه الأفعال، ومكافحتها بكل صرامة، الجمعية العامة للأمم المتحدة (United Nations General Assembly, 1979).



المجتمع الفلسطيني، ومعايشتهما لمسؤولين في هذا السلك، أشارت إلى أنهم يواجهون تحديات جمة في بسط سيادة القانون، وفي الحفاظ على ذواتهم، وصلابتهم النفسية في ظل تنفيذ المهام المعقدة، ولذلك وجدت أهمية، وضرورة لإجراء هذه الدراسة؛ لتقصي مؤشرات القيادة الأخلاقية، وتحدياتها المدركة لدى ضباط الشرطة، بأبعادها المختلفة كالبعد الشخصي، والإداري، والعلاقات الإنسانية، والعمل كفريق. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: «ما واقع ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، وتحدياتها المدركة، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، في محافظتي الخليل وبيت لحم؟».

كذلك، ومن أجل استعراض واقع مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة، لا بد من الإجابة عن الأسئلة المنبثقة التالية:

1. ما مستوى ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، في محافظتي الخليل وبيت لحم؟
2. هل تختلف درجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة في فلسطين باختلاف العمر، والجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟
3. ما أهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة في فلسطين، من واقع تجربتهم المدركة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- واقع تطبيق القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة، من وجهة نظرهم.
- التعرف على الفروق الناجمة في واقع ممارسة القيادة الأخلاقية، في ظل بعض المتغيرات المستقلة المرتبطة بالضباط.
- التبصر بأهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة وفق تجربتهم.

أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تقع في جانبين: الأهمية النظرية، وتمثل في إيجاد الإطار العلمي المعمق، الذي يصف مفهوم القيادة الأخلاقية في سلك الشرطة وأهميتها، وأهمية تدارك المؤشرات الأخلاقية في أدائهم لوظائفهم، واتخاذهم للقرارات، ولذلك فإن هذه الدراسة من الدراسات المعمقة القليلة، التي تعطي اهتمامًا لدراسة تحديات ضباط الشرطة في فلسطين، وعليه فهي رافد مهم للباحثين، وللأدب

وقد أكدت وثيقة المبادئ الأساسية بشأن استخدام القوة والأسلحة النارية من جانب الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين التي اعتمدها مؤتمر الأمم المتحدة الثامن لمنع الجريمة ومعاملة الجناة، في كوبا، عام (1990)؛ أهمية المؤهلات، والتدريب، وإسداء الإرشاد لرجال الشرطة؛ إذ ينبغي للحكومات وهيئات إنفاذ القوانين أن تراعي في اختيار جميع الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، تنفيذ إجراءات توظيف مناسبة، تضمن التحقق من تمتعهم بالصفات الأخلاقية، والنفسية، والبدنية المناسبة لممارسة وظائفهم الأمنية بكفاءة، الأمم المتحدة (United Nations, 1990).

وبالنظر للحالة الفلسطينية، فقد أشار قانون رقم (23) لسنة (2017)، في المادة (4)، إلى ضرورة احترام سيادة القانون وترسيخه، واستقلال القضاء، وضمان عدم التمييز بين المواطنين بسبب عرقهم، أو جنسهم، أو لونهم، أو دينهم، أو مواقفهم السياسية، أو إعاقاتهم. بالإضافة إلى مراعاة الحصانة الممنوحة وفقًا للقوانين النافذة في دولة فلسطين (DCAF, 2017).

وترى الدراسة الحالية أن التحديات في عمل ضباط الشرطة في فلسطين، وضرورة وجود أتماط قيادية تعزز الممارسة الأخلاقية، وترفع من مستوى القبول المجتمعي؛ سيعزز من دور جهاز الشرطة في حل المشكلات، وتوفير الأمن. ومن خلال ملاحظات الباحثين الميدانية، واطلاعهما على الدراسات التي رصدت تحديات عمل قطاع الشرطة في فلسطين، سوّغ لهما إجراء هذه الدراسة؛ لفحص المؤشرات الأخلاقية لدى ضباط الشرطة، والوصول لنتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تظهر أهمية الصفات القيادية الأخلاقية في سلوك الأفراد، والمجتمعات، والمنظمات، وخاصة القيادة في سلك الشرطة التي غالبًا ما تكون على تماس مع الجمهور بشكل يومي، وذلك لبت الأمان، وفرض هيبة القانون، وزجر العابثين بالنظام العام. وتعد سلوكيات ضباط الشرطة في التعاطي مع المجتمع من الموضوعات المهمة، وهي حرة بالدراسة والبحث، وخاصة في المجتمع الفلسطيني؛ حيث تأخذ التحديات أشكالًا متنوعة، وأبعادًا أعمق، مرتبطة بتحديات المجتمع. كذلك فقد أوصى الطناني (2010) بضرورة دراسة المهارات الإنسانية، والذاتية لرجل الشرطة في تعامله مع الجمهور بشكل مستفيض. كذلك، أوصى التميمي، والجندي (2023)، بعمل دراسات عن القيادة الأخلاقية للشرطة بمتغيرات إضافية، متعلقة بالبيئة الفلسطينية. إن خبرة الباحثين، واطلاعهما على تحديات عمل الشرطة، في إطار تغيير الصورة النمطية السائدة عنهم، لدى قطاعات واسعة من



في إنفاذ القانون. وقد ناقشت الدراسة حالات العنف ذات الملفات الكبيرة في الشرطة في الولايات المتحدة التي أثارت مناقشات كبيرة حول عمل الشرطة، وأحدثت تحديات في الحفاظ على الثقة في تطبيق القانون. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات والملفات التي تعنى بالتحقيق في التفاعل بين تعقيدات العمل الشرطي (العوامل النفسية والمعيارية)، وجوانب اتخاذ القرار الأخلاقي، من خلال تجميع ثلاثة موضوعات متميزة: أولها: الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية التي تؤثر على تعقيدات عمل الشرطة. وثانيها: الوسائل القاتلة والإصابة الأخلاقية التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحسية والمنطقية. وثالثها: صحة عناصر الشرطة، والتدخلات الضرورية للحفاظ على استعدادهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحويل الفجوات في التوظيف، والتدريب، والقيادة، والممارسات الإدارية على نطاق واسع؛ للتركيز بشكل جوهري على صحة المشارك، واتباع نهج شامل للممارسات الأخلاقية، مما يمكن الضباط من الالتزام بسيادة القانون، وتعزيز الأمان العام، وحماية المجتمعات التي يخدمونها.

وقد هدفت دراسة الزهراني (2022) إلى معرفة طبيعة الارتباط بين ضغوطات العمل في سلك الشرطة، وطرق التصدي لها، والسمات الشخصية لضباط الشرطة. واستخدم المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة عشوائية من الضباط الذين يحملون رتبًا مختلفة في مدينة جدة، وكان عددهم مائة (100) ضابط، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة، وبين إحصائيًا، بين الانبساطية/الانطوائية، والعصائية، والذهانية، وبين ضغوطات العمل لدى الضباط المستهدفين.

كما هدفت دراسة زينج، وآخرين (Zheng, et al., 2021) إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية، من خلال اللفظ، والاستيعاب الأخلاقي، والقيم، وهوية النزاهة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة من جزأين منفصلين من (972 و765) من ضباط شرطة، وموظفين في بريطانيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيًا بالاستيعاب الأخلاقي لقيم التابعين؛ مما يعزز بدوره هويتهم بالنزاهة، وصوتهم الأخلاقي.

وأشار العبدولي ورفاعي (2020)، في دراستهما التي هدفت إلى تحليل أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، من خلال تقديم إطار علمي وعملي عن مفهوم القيادة الأخلاقية للقطاع محل الدراسة، من حيث ماهيته وفلسفته ومجالاته، وأهمية تربيته، وإستراتيجيات تنفيذه والمعايير المتعلقة به، وأثره في سلوكيات المواطنة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع

التربوي في هذا الإطار. والأهمية التطبيقية؛ إذ تهتم بتقديم حقائق علمية تطبيقية، وتوصيات لقيادات الشرطة الفلسطينية، تفيدهم في تقييم واقع ممارسة ضباطهم لمؤشرات القيادة الأخلاقية في الميدان، كذلك لإحداث التغيير المنتظر، وتفعيل الميثاق الأخلاقي لضباط الشرطة، وإمكانية وضع خطة تنفيذية؛ لتطبيق مؤشرات القيادة الأخلاقية في مختلف الأقسام والمديريات، مما يشجع، ويجذب إدارات الشرطة؛ لتبني نهج القيادة الأخلاقية بشكل أقوى، وأن تتضمنه أثناء مراجعاتها لمدونات السلوك، وخلال إعدادها للخطة السنوية.

2. الدراسات السابقة

لقد بحث العديد من الدراسات موضوع القيادة الأخلاقية لدى الشرطة، ومنها:

دراسة الزهراء، وآخرين (Azzahra, et al., 2024) وهدفت إلى دراسة تنظيم قواعد أخلاقيات الشرطة، وفهم دور قواعد أخلاقياتهم في تنفيذ القانون، والتحقيق في الطريقة المتبعة لفرض قواعد الأخلاقيات، والعقوبات التي يمكن فرضها على الضباط الذين ينتهكون القواعد الأخلاقية. وتم تطبيق طريقة البحث القانوني التشريعي باستخدام المنهج الوصفي، وتحليل المحتوى. وأظهر التحليل أن كل ضابط شرطة يجب أن يتصرف بكرامة. وتقوم لجنة قانون أخلاقيات الشرطة الوطنية لجمهورية إندونيسيا، وقسم العلاقات العامة في الشرطة الوطنية، بألية فرض عقوبات قواعد الأخلاقيات في تنفيذ القانون. علاوة على ذلك، يمكن أن يواجه الضباط الذين يتجاوزون قواعد الأخلاقيات عواقب إدارية.

أشارت دراسة هدايات، وآخرين (Hedayat, et al., 2023) إلى التعرف على معايير النزاهة والثقة العامة اللذين يمكن تعزيزهما عندما تتصرف الجهات الأمنية بأخلاقية؛ مما يجعلها أدوات قوية في مكافحة الفساد. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الجهود التي يمكن بذلها للحفاظ على احترامية إنفاذ القانون، هي: زيادة المعرفة بالأخلاق، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الأخلاقية، وتعزيز نظام التحكم الذاتي، وفرض عقوبات على أولئك الذين ينتهكون هذه المعايير. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز التفاعل بين المنفذين للقانون والمجتمع، وتحسين جودة الخدمة، وأداء مسؤولي إنفاذ القانون؛ مهم جدًا في زيادة الثقة العامة في إنفاذ القانون. وأن كل هذه الأمور ضرورية لبناء نهج احترافي، ومحترم للشرطة.

وهدفت دراسة ديمبسي وآخرين (Dempsey, et al., 2023) إلى إجراء استعراض نظري متعدد التخصصات؛ لرسم خريطة الأدلة، وتحديد الفجوات، ومناقشة الآثار المستقبلية؛ لاتخاذ القرار الأخلاقي



وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في أجهزة الشرطة، كذلك تؤكد الأثر الإيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على أفراد الشرطة والعاملين الذي يعزز بدوره هويتهم بالنزاهة، وصوتهم الأخلاقي.

واستهدفت الدراسات السابقة عيناتها بشكل متنوع، فمنها ما تناول ضباط الشرطة والموظفين، ومنها ما تناول قادة الشرطة، والمرؤوسين. أما الدراسة الحالية، فقد تناولت ضباط الشرطة، ورؤساء الأقسام فقط. وقد تنوعت أدوات الدراسات السابقة حسب أهدافها مقارنة بأداة الدراسة الحالية؛ إذ استخدمت هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة المعمقة؛ لتحقيق أهدافها. كما أضفت الدراسة الحالية، بمنهجيتها المدمجة، في جمع البيانات للدراسات السابقة. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الأخلاقية، والبناء على جهود السابقين، وتجربتهم، وهو ما تمت الاستفادة منه في إثراء الإطار النظري، وتصميم الاستبانة، وتعريف المصطلحات، ومناقشة النتائج، والاستدلال على أسئلة المقابلات.

3. المنهجية

3.1 منهجية البحث وإجراءاته

اعتمدت هذه الدراسة الوصفية المنهج المدمج، وهو منهج علمي يجمع بين المنهج الوصفي الكمي الذي يدرس الموضوع، من خلال المعاملة الإحصائية، عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الدراسة، والمنهج الوصفي النوعي؛ إذ اتبع الباحثان نهج النظرية المجردة، في تحليل البيانات النوعية عن طريق طرح الأسئلة، وقد تمت مقابلة (5) مشاركين من ضباط الشرطة، وإتاحة المجال لهم للرد بإجاباتهم بحرية، ودون تدخل، واستقصى الباحثان عن فهمهم، وتفسيرهم، للقيادة الأخلاقية وتحدياتها. وعليه، جمعت البيانات، وحللت تحليلًا متوازنًا في مراحل متعددة، بدأت بتحليل البيانات باستخدام إستراتيجيات الترميز الثلاث الترميز المفتوح، والمحوري، والانتقائي؛ وذلك بحسب ما تتطلبه النظرية المجردة (Corbin & Strauss, 2008). وتم مقارنة الأفكار الرئيسة (Themes)، والفئات (Strauss & Corbin, 1998) لتحديد التشابه والاختلاف لتصنيف البيانات بشكل متكرر، وبعد اطمئنان الباحثين إلى التوصل إلى التشبع النظري (Theoretical Saturation) تمت صياغة النتائج، واختيار الاقتباسات، وتم تناول نتائج الدراسة وفق كل منهجية على حدة، ثم تم الربط بين النتائج في الجزأين. واعتمدت الدراسة طريقة المسح الكمي (عينة إحصائية ممثلة لمجتمع الدراسة)، وكذلك تم استهداف العينة القصدية؛ التي أجريت معها المقابلات المعمقة.

الدراسة في العاملين بالقيادة العامة لشرطة الفجيرة بدولة الإمارات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الأخلاقية، ومحاولة تجنب الأنماط القيادية السلبية بهدف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قيادة الشرطة بمحافظة الفجيرة.

وهدف دراسة درويش (2020) إلى استكشاف دور الإستراتيجية الاتصالية في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم المجتمعي، والحد من الجريمة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على المقابلات المعمقة، وتحليل المحتوى الكمي كأدوات للبحث. وخلصت النتائج إلى أن إستراتيجية الاتصال لم تحظ بالاهتمام المناسب في تجسيد معناها ومفاهيمها عبر البرامج المخططة. كما أنها اعتمدت بشكل كبير على أسلوب الإخبار والإعلام في التواصل مع المجتمع؛ مما أدّى إلى الابتعاد عن تقنيات الحث والإقناع، وبالتالي قلل من فاعلية إستراتيجية الاتصال في سلك الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم المجتمعي.

وأشارت فليستاد، وكارب (Filstad & Karp, 2020) في دراستهما إلى استكشاف قيادة الشرطة كممارسة، بهدف التحقق مما إذا كان النهج المبني على الممارسة يمكن أن يزيد من المعرفة بقيادة الشرطة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي النوعي بالمتابعة لـ (27) من قادة الشرطة الترويجيين، وإجراء (63) مقابلة رسمية، وعدد كبير من المحادثات غير الرسمية مع قادة الشرطة والمرؤوسين. وقد أشارت نتائج الدراسة التي حددت أربع ديناميات ممارسة مهمة: الإنتاج، والتواصل، وتفسير/بناء المعنى، والتفاوض، وكانت هذه الديناميات الممارسة تتعلق بالعلاقات بين القائد والموظفين، وغالبًا ما تميزت بـ«العناية بعضنا ببعض»، و«نحن ضدّهم»، داخل ممارسة القيادة، وإنشاء مساحات للمناورة، فيما يشكل الممارسة المهنية لقادة الشرطة. كما تناولت دراسة علي، وآخرين (Ali, et al., 2019) تأثير القيادة التحويلية على القيادة الأخلاقية المدركة بين ضباط الشرطة في ماليزيا. وقد تم استخدام سبعة أبعاد من القيادة التحويلية كمتنبئات للقيادة الأخلاقية المدركة. وكان مجتمع الدراسة، هم الضباط، وموظفو الرتب الأخرى في الشرطة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن التحفيز الملهم، وتعزيز قبول أهداف المجموعة، وتوقعات الأداء العالية، تنبأت بشكل ملحوظ بمستوى القيادة الأخلاقية المدركة بين المستجيبين.



3.2 مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددهم (1600) فرد، وذلك حسب بيانات مديريات الشرطة في محافظتي الخليل وبيت لحم في عام (2024). وشملت عينة الدراسة (228) مشاركًا من الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، تم اختيارهم عشوائيًا، كما هو موضح في الجدول (1):

3.3 أدوات الدراسة

تتعدد الأدوات التي استخدمها الباحثان في هذه الدراسة، وشملت: أولاً: الأدوات الأولية: وشملت بعض القوانين الرسمية، والمقابلات الشخصية المعمقة، والاستبانة.

الجدول 1 - سمات العينة ديموغرافيًا

Table 1 - Demographic characteristic of the study sample

المتغيرات	المستويات لكل متغير	العدد	النسبة %
العمر	30 سنة فأقل	63	27.6
	من (31-44) سنة	95	41.7
	45 سنة فأكثر	70	30.7
الجنس	المجموع	228	100.0
	ذكر	203	89.0
	أنثى	25	11.0
المؤهل العلمي	المجموع	228	100.0
	ثانوية عامة	75	32.9
	دبلوم	40	17.5
سنوات الخدمة	بكالوريوس	105	46.1
	ماجستير فأعلى	8	3.5
	المجموع	228	100.0
سنوات الخدمة	من (2-5) سنوات	36	15.8
	من (6-10) سنوات	53	23.2
	أكثر من 10 سنوات	139	61.0
مكان العمل	المجموع	228	100.0
	الخليل	167	73.2
	بيت لحم	61	26.8
	المجموع	228	100.0

ثانيًا: الأدوات الأكاديمية: وشملت جملة الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها عند إعداد هذه الدراسة، والموثقة حسب المعايير.

- مقياس مؤشرات القيادة الأخلاقية:

- وصف المقياس:

تم تطوير مقياس القيادة الأخلاقية؛ وذلك بالرجوع إلى الدراسة السابقة، وهي دراسة خان، وأوزما (Khan & Uzma, 2018). وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (18) فقرة تابعة لمجالين، وتم ترجمة المقياس والتحقق من صدق الترجمة؛ إذ تم عبر مترجمين اثنين معتمدين في مجال الترجمة القانونية.

- الخصائص السيكمترية لمقياس مؤشرات القيادة الأخلاقية:

- صدق البناء

تم التحقق من صحة بناء مقياس القيادة الأخلاقية بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، ومعامل ارتباط الفقرة، والدرجة الكلية للمقياس، وحساب قيمة معامل ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما يظهر في الجدول (2):

توضح البيانات الواردة في جدول (2) أن جميع الفقرات في كل مجال ترتبط ارتباطًا له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا) بقيمة (0.01) مع مجالها، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة كل فقرة، ودرجة مجالها، وبين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وتبين -أيضًا- أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطًا دالًا إحصائيًا، عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس؛ لذا فإن مقياس مؤشرات القيادة الأخلاقية يصلح لقياس ما وضع من أجله.

- الثبات:

للتأكد من ثبات مقياس القيادة الأخلاقية، تم فحص ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) كما يظهر في الجدول (3):

يظهر من جدول (3) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس كانت (0.870)، وأن قيمة معامل ثبات ماكدونالد أوميجا للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.893)، مما أشار إلى أن المقياس يمتاز بدرجة ثبات عالية؛ لذا فإنه يعتبر صالحًا للتطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة.

وبهدف تفسير النتائج، وتحديد مستوى ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية لمؤشرات القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة،



الجدول 2 - معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها، وعلاقتها بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة المجالات بالمقياس.
Table 2 - Correlation coefficients for the relationship of the items to their domains, their relationship to the total score of the scale, and the relationship of the domains to the scale

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.486**	0.605**	10	0.527**	0.558**	1
0.666**	0.712**	11	0.602**	0.709**	2
0.640**	0.719**	12	0.537**	0.592**	3
0.701**	0.796**	13	0.526**	0.678**	4
0.653**	0.760**	14	0.669**	0.679**	5
0.675**	0.774**	15	0.554**	0.529**	6
0.699**	0.776**	16	0.641**	0.609**	7
0.554**	0.586**	17	0.601**	0.595**	8
0.628**	0.680**	18	0.478**	0.570**	9
0.888**	مكون الشخص الأخلاقي		.908**	مكون القائد الأخلاقي	

** دال إحصائيًا عند قيمة ألفا ($\alpha \leq 0.01$)

(tance)، وتم حذف القيم المتطرفة من البيانات؛ لتصبح العينة الخاضعة للتحليل (215) حالة بنسبة (94%) من العينة المتوافرة المستهدفة. وتم فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، واستخدم الباحثان اختبار (Skewness-Kurtosis) والمخططات الاحتمالية العادية (Nor-mal P-Plots)، واختبار (كولميجروف-سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov) للمتغيرات؛ للتحقق هل كانت البيانات موزعة بشكل طبيعي أم لا، حيث تشير قيمة الالتواء إلى تماثل التوزيع، وتشير قيمة التفرطح الإيجابية إلى توزيع الذروة، والنطاق الطبيعي للالتواء هو (1±)، وقيمة التفرطح هي (3±)، باتباع هذه التوصية، وجد أن جميع البيانات الموجودة في مجموعة البيانات للعينة موزعة بشكل طبيعي. واستخدم اختبار ليفين (Leven)؛ لفحص تجانس التباينات، وتبين أن التباين في البيانات كان متجانسًا.

3.5 أداة المقابلة

تفسح المقابلة للمبوحين فرصة للتعبير عن مكنوناتهم، وآرائهم، وتصوراتهم، واتجاهاتهم، بطريقتهم الخاصة التي يعبرون عنها بمفردات وعبارات تدل على ما يدور في صدورهم، ويعتري دواخلهم. وقد أجريت المقابلات بشكل مفتوح، وتكونت صحيفتها من (5) أسئلة. وأمكن تطبيق المقابلات على عينة تجريبية من خارج مجتمع الدراسة، لكن من المنطقة الجغرافية نفسها؛ لاختبار صلاحية أدوات الدراسة،

الجدول 3 - معاملات الثبات لمقياس مؤشرات القيادة الأخلاقية
Table 3 - Reliability coefficients for the ethical leadership indicators scale

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مكون القائد الأخلاقي	9	0.736
مكون الشخص الأخلاقي	9	0.879
مؤشرات القيادة الأخلاقية	18	0.870

تم إعطاء العلامة (5) للإجابة (موافق بشدة)، والعلامة (4) للإجابة (موافق)، و(3) للإجابة (محايد)، و(2) للإجابة (غير موافق)، و(1) للإجابة (غير موافق بشدة). وتم تصحيح جميع الفقرات بالاتجاه الموجب نفسه، ما عدا الفقرة (1)، فقد تم عكس أوزانها، ثم تم تحويل العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى مستويات ثلاثة: منخفض (2.33 فأقل)، ومتوسط (2.34 - 3.67)، ومرتفع (3.68 فأكثر).

3.4 المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج (SPSS)؛ للكشف عن القيم المتطرفة، وأظهرت النتائج أنه تم اكتشاف ثلاث عشرة (13) حالة فقط باعتبارها حالات متطرفة، وفقاً لنتائج ماهالانوبس ديستانس (Mahalanobis dis-)



الجدول 4 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية
Table 4 - Arithmetic means and standard deviations for the level of Palestinian police officers' practice of ethical leadership

رقم الفقرة	مؤشرات القيادة الأخلاقية	متوسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي %	درجة الموافقة
17	يعتبر ضابط الشرطة الناجح ليس بالحصول على النتائج فقط، وإنما بالطريقة التي تم بها ذلك.	4.40	0.59	88.0	كبيرة
16	يعطي ضابط الشرطة مثالاً لكيفية القيام بالأمر بالطريقة السليمة من الناحية الأخلاقية.	4.39	0.60	87.8	كبيرة
11	يعاقب ضابط الشرطة عناصر الشرطة الذين ينتهكون معايير السلوك الأخلاقي.	4.33	0.62	86.6	كبيرة
15	يناقش ضابط الشرطة السلوك الأخلاقي، أو القيم مع عناصر الشرطة.	4.32	0.67	86.4	كبيرة
12	حسب معرفتي، يدير ضابط الشرطة سلوكه في حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.	4.23	0.66	84.6	كبيرة
14	يتخذ ضابط الشرطة قرارات عادلة ومتوازنة.	4.20	0.71	84.0	كبيرة
13	يضع ضابط الشرطة مصلحة عناصر الشرطة في الاعتبار.	4.19	0.73	83.8	كبيرة
10	يستمتع ضابط الشرطة إلى ما يقوله عناصر الشرطة.	4.17	0.74	83.4	كبيرة
18	عند اتخاذ القرارات، يسأل ضابط الشرطة "ما الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به؟"	4.14	0.71	82.8	كبيرة
الدرجة الكلية لمكون الشخص الأخلاقي					
8	تعكس أفعال ضابط الشرطة معتقداته الأخلاقية.	4.33	0.77	86.6	كبيرة
7	السلوك الأخلاقي لمشارك الشرطة يلهم العناصر لتمثل سلوك أخلاقي أيضاً.	4.27	0.78	85.4	كبيرة
3	يقدر ضابط الشرطة السلوك الذي يتسم بتمثل القيم الأخلاقية للعناصر.	4.27	0.72	85.4	كبيرة
6	يوبخ ضابط الشرطة العناصر الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً معيباً.	4.27	0.74	85.4	كبيرة
1	ضابط الشرطة لدينا ليس شخصاً يمكن الاعتماد عليه.	4.23	1.16	84.6	كبيرة
5	القرارات التي يتخذها ضابط الشرطة بخصوص مهام العمل تؤثر بشكل إيجابي على مشاعر عناصر الشرطة في الجهاز، وكذلك الدوائر الأخرى.	4.20	0.87	84.0	كبيرة
4	يقدم ضابط الشرطة مكافآت مادية و/أو معنوية لعناصر الشرطة بسبب سلوكهم الأخلاقي الجيد.	3.58	1.34	71.6	متوسطة
2	ضابط الشرطة يتأكد من حصول عناصر الشرطة في الجهاز على ترقية بسبب سلوكهم الأخلاقي.	3.31	1.27	66.2	متوسطة
9	يصعب على عناصر الشرطة حل المشكلات الأخلاقية في غياب ضابط الشرطة.	3.19	1.32	63.8	متوسطة
الدرجة الكلية لمكون القائد الأخلاقي					
المتوسط العام لممارسة القيادة الأخلاقية					
		3.96	0.55	79.2	كبيرة
		4.11	0.43	82.2	كبيرة

الخطوة الأولى: تم فحص البيانات المجمعة من المقابلات مع ضباط الشرطة، وتدقيقها؛ بقراءتها وفهمها. ومن ثم الخطوة الثانية التي تم فيها التركيز على التحليل العميق للمقابلات، بالتزامن مع المراجعة المستمرة لأهدافها وأسئلتها. بالإضافة للخطوة الثالثة التي

وكذلك الوقت المستغرق، ومدى فاعلية أدوات الدراسة في الإجابة عن أسئلة المقابلة. وقد استغرق وقت المقابلة من 40-60 دقيقة، بمعدل 50 دقيقة. وتم جمع البيانات، وتحليلها تحليلاً نوعياً بعد جمعها باستخدام المقابلة المفتوحة والملاحظة، وفق ما يأتي:



4. النتائج والمناقشة

4.1 نتائج الدراسة الكمية

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال، من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي؛ لتحديد مستوى ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، كما هو مبين في الجدول (4).

أظهرت النتائج في الجدول (4) مستوى عاليًا لممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، فقد بلغ المتوسط العام لممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم (4.11)، بنسبه مئوية بلغت (82.2%).

وتبين أن بُعد (المكون الشخصي الأخلاقي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، بنسبة (85.2%)، وحصلت الفقرة (17) على أعلى متوسط حسابي، حيث تنص على: (يعتبر ضابط الشرطة الناجح ليس بالحصول على النتائج فقط، وإنما بالطريقة التي تم بها ذلك)، في حين حصلت الفقرة (18) على أقل متوسط حسابي، وتنص على: (عند اتخاذ القرارات، يسأل ضابط الشرطة «ما الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به؟»).

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (مكون القائد الأخلاقي)، بمتوسط حسابي (3.96)، بنسبة (79.2%)، وحصلت الفقرة (8) على أعلى متوسط حسابي، ونصت على: (تعكس أفعال ضابط الشرطة معتقداته الأخلاقية)، في حين حصلت الفقرة (9) على أقل متوسط حسابي، ونصت على: (يصعب على عناصر الشرطة حل المشكلات الأخلاقية في غياب ضابط الشرطة).

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف درجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة في فلسطين باختلاف العمر، والجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل؟

حتى تتم الإجابة عن هذا السؤال، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات (مانوفا)؛ لفحص الفروق في متوسط درجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة في فلسطين، باختلاف (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل)، كما يظهر في جدول (5):

قام خلالها الباحثان بتصنيف البيانات، وترميزها يدويًا (Coding)، بطريقة نوعية؛ بمنح قيمة معينة لكل نص يعبر عن مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، أو يتبع له. وفق مبادئ النظرية المجردة. الخطوة الرابعة: توزيع البيانات وتصنيفها وفق المجال التابعة له، وتقسيمها إلى أبعاد، وإعطائها قيمة حسب ورودها في المقابلات، وصولاً إلى الأفكار، والمصطلحات والمفاهيم، والعبارات والتفاعلات فيما بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة بطريقة وصفية.

صدق المقابلة وثبات التحليل

تم عرض أسئلة المقابلة على اثنين من المختصين والخبراء؛ بغرض التحكيم، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين 85% فأكثر. وللكشف عن ثبات التحليل؛ تم عمل الثبات عبر الزمن؛ إذ أجريت عملية التحليل مرتين، وعلى فترتين زمنييتين، كان بينهما فارق بواقع عشرة أيام، وقد تم إجراء بعض التعديل الطفيف؛ ليتوافق التحليل القديم مع الجديد.

آلية تحليل المقابلات

تم تفرغ استجابات ضباط الشرطة المستهدفين يدويًا على الورق لكل سؤال، وتدوين الملاحظات الخاصة بعد قراءتها عدة مرات، ثم تم تصنيفها حسب التشابه من الإجابات، وتدوينها في محاور رئيسية، بالاعتماد على النهج الاستقرائي الذي ينطلق من فهم الظاهرة، والتعمق في ذلك، وتحليلها؛ للوصول إلى الفكرة العامة؛ بتكوين الرموز، والفئات، ثم الموضوعات المحورية المستمدة من البيانات. وقد طبقت مبادئ النظرية المجردة، التي تعتمد على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وتحليلها، وتفسيرها بشكل منظم؛ لاستنباط حقائق ومفاهيم ذات معنى. وتعتمد النظرية المجردة على مجموعة من التصنيفات والفئات المرتبطة بعلاقات فيما بينها؛ لرسم إطار واضح؛ لتفسير الظاهرة، أو التنبؤ بها.

3.6 أخلاقيات الدراسة

عمل الباحثان على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في لجنة أخلاقيات النشر العالمية (Committee on Publication Ethics)، فقد أكدنا سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن الهوية الشخصية للمشاركين، كذلك الإشارة إلى حرية المشاركين في التراجع عن مشاركة المعلومات متى أرادوا ذلك، وعدم ممارسة أية ضغوط عليهم، واستخدام البيانات - فقط - لغايات البحث والتطوير في قطاع الشرطة في فلسطين والإقليم.



الجدول 5 - يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة في فلسطين.
Table 5 - shows the arithmetic mean and standard error of the scores for practicing ethical leadership among police officers in Palestine.

المتغير	مستويات المتغير	المكون القائد الأخلاقي		المكون الشخص الأخلاقي		المتوسط العام للقيادة الأخلاقية	
		ح.م	خ.م	ح.م	خ.م	ح.م	خ.م
	30 سنة فأقل	3.72	0.09	4.11	0.08	3.91	0.08
العمر	من (31-44) سنة	3.89	0.09	4.13	0.08	4.01	0.08
	45 سنة فأكثر	4.08	0.11	4.18	0.09	4.13	0.09
الجنس	ذكر	3.87	0.07	4.12	0.06	3.99	0.05
	أنثى	3.93	0.11	4.16	0.10	4.04	0.09
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	3.75	0.09	4.23	0.07	3.99	0.07
	دبلوم	3.98	0.09	4.22	0.07	4.10	0.07
	بكالوريوس	4.02	0.08	4.25	0.06	4.10	0.07
	ماجستير فأعلى	3.84	0.19	3.85	0.16	3.84	0.15
سنوات الخدمة	من (2-5) سنوات	3.82	0.12	4.07	0.11	3.94	0.10
	من (6-10) سنوات	3.94	0.09	4.18	0.08	3.94	0.10
	أكثر من 10 سنوات	3.93	0.09	4.17	0.07	4.05	0.07
مكان العمل	الخليل	3.98	0.07	4.22	0.06	4.10	0.06
	بيت لحم	3.81	0.09	4.06	0.08	3.94	0.08

م.ح: متوسط حسابي، خ.م: خطأ معياري.

المحسوبة للقيادة الأخلاقية (0.064)، ولكون الشخص الأخلاقي (0.089)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، وليست ذات دلالة إحصائية.

بينما ظهرت فروق دالة إحصائية في مكون القائد الأخلاقي، تعزى لتغير المؤهل العلمي، واستخدم اختبار (شيفيه)؛ لمعرفة مصدر الفروق، كما هو مبين في الجدول (7):

يظهر من جدول (7) أن الفروق في بُعد مكون القائد الأخلاقي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، من وجهة نظر أفراد الشرطة، تعزى لتغير المؤهل العلمي، كانت بين الذين مؤهلهم (ثانوية عامة) من جهة، والذين مؤهلاتهم (دبلوم)، و(بكالوريوس)، من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلاتهم (دبلوم)، و(بكالوريوس).

ثالثاً: ظهرت فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية في القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، وفقاً لتغير مكان العمل، حيث كانت الفروق في مكون القائد الأخلاقي، لصالح الذين مكان عملهم في مدينة الخليل، بمتوسط حسابي (3.98)، مقابل (3.81) للذين مكان عملهم في مدينة

يتبين من الجدول رقم (5) وجود اختلافات في المتوسط الحسابي بالنسبة لدرجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، تعزى إلى متغيرات: (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل). وللتحقق من دلالة الفروق؛ استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد، كما يظهر في جدول (6):

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) ما يأتي:

- لا فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، وفقاً لتغير الجنس، فقد بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة للقيادة الأخلاقية (0.607)، وهي أكبر من (0.05)، وليست ذات دلالة إحصائية.

- لا فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية في القيادة الأخلاقية، وفي بعد مكون الشخص الأخلاقي، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، وفقاً لتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت الدلالة الإحصائية



الجدول 6 - نتائج تحليل التباين المتعدد (مانوفا) (التأثيرات الأساسية بدون تفاعل) للاختلافات في متوسط درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

Table 6 - Results of multiple analysis of variance (MANOVA) (main effects without interaction) for differences in the average scores of Palestinian police officers' practice of ethical leadership, from the perspective of Palestinian police members, according to demographic variables.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات تابعة	مصدر التباين
0.604	0.269	0.067	1	0.07	مكون القائد الأخلاقي	الجنس
0.710	0.139	0.025	1	0.02	مكون الشخص الأخلاقي	
0.607	0.266	0.043	1	0.04	القيادة الأخلاقية	
0.015*	3.565	0.887	3	2.66	مكون القائد الأخلاقي	المؤهل العلمي
0.089	2.202	0.390	3	1.17	مكون الشخص الأخلاقي	
0.064	2.464	0.400	3	1.20	القيادة الأخلاقية	
0.027*	4.935	1.229	1	1.23	مكون القائد الأخلاقي	مكان العمل
0.026*	5.032	0.891	1	0.89	مكون الشخص الأخلاقي	
0.012*	6.489	1.053	1	1.05	القيادة الأخلاقية	
		0.249	205	51.03	مكون القائد الأخلاقي	الخطأ
		0.177	205	36.32	مكون الشخص الأخلاقي	
		0.162	205	33.27	القيادة الأخلاقية	
			215	3441.21	مكون القائد الأخلاقي	المجموع
			215	3946.60	مكون الشخص الأخلاقي	
			215	3676.77	القيادة الأخلاقية	

** دال إحصائياً عند ألفا= (0.01) / * دال إحصائياً عند ألفا= (0.05).

الجدول 7 - نتائج اختبار شيفيه للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات الفروق في مكون القائد الأخلاقي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

Table 7 - Scheffé test results for the binary comparison of the mean scores of differences in the ethical leader component, due to the academic qualification variable.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
	ثانوية عامة	3.75	-0.23*	-0.27*	-0.09
المكون القائد الأخلاقي	دبلوم	3.98	-----	0.04-	0.14
	بكالوريوس	4.02	-----	-----	0.18
	ماجستير فأعلى	3.84	-----	-----	-----

* تعتبر الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً عند ألفا (0.05).

الخليل، بمتوسط حسابي (4.10)، مقابل (3.94) للذين مكان عملهم في مدينة (بيت لحم).

4.2 نتائج الدراسة النوعية (تحليل المقابلات)

عمد الباحثان إلى تحليل البيانات التي حصلوا عليها من مقابلات

بيت لحم. وكانت الفروق في مكون الشخص الأخلاقي لصالح الذين مكان عملهم في مدينة (الخليل)، بمتوسط حسابي (4.22)، مقابل (4.06) للذين مكان عملهم في مدينة (بيت لحم)، كما أن الفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية كانت لصالح الذين مكان عملهم في مدينة



والحاجة، وهو بعد إنساني أخلاقي بلا شك، يضاف إلى ذلك إيمانهم بحيادية عمل الشرطة، وأنها تطبق القانون، وليست متحيزة. مشارك (1): «من الأمثلة على السلوك الأخلاقي، مخاطرة عنصر شرطة بنفسه؛ لإغاثة مواطن على الشارع الالتفافي قرب مستوطنة إسرائيلية ليلاً».

«إن درجة القيادة الأخلاقية لدى الضباط (مرتفعة جداً)، فهناك حالات عديدة أثناء الضبط، نكتشف صعوبة الحالة المعيشية للأسرة، ونقوم بتقديم المساعدة لهم، والقصد القول: إن ضباط الشرطة الأخلاقي له علاقة مباشرة مع القوة (العناصر)، وهو مثال لهم، وبذلك فإن أصل السلوك الأخلاقي للضباط يعود لمنشئه وتربيته، بنسبة 90%، و فقط 10% تعود لاحترام قواعد العمل داخل الشرطة». مشارك (5): «إن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى الشرطة مرتفعة، ومن المواقف الأخلاقية في عمل الشرطة السماح لموقوف، وقد كان كبيراً في السن، بالمشاركة في بيت عزاء لقريب مباشر له، وكان موقوفاً في السجن».

السؤال الثاني: برأيك، ما تحديات الممارسة الأخلاقية لدى الشرطة؟

أشارت النتائج إلى تشارك أغلبية الضباط بخصوص التحديات المدركة لممارسة القيادة الأخلاقية في عملهم، وأنها تشمل تحدي تفهم عنصر الشرطة للواقع الذي يعمل خلاله، والاعتراف به وبحدود صلاحياته، بالإضافة إلى القدرة النفسية على استحضار التجربة العميقة لجهاز الشرطة، وخبراته في إدارة الحالة، وتحدياتها الأخلاقية. لقد أشار معظم الضباط إلى دور سلطة الاحتلال الإسرائيلي، كأبرز عائق ومهدد لعمل الشرطة في فلسطين. بالإضافة لذلك، أشار الضباط إلى أثر مستوى الدخل المادي لعناصر الشرطة كواحد من أكبر التحديات، كما شكل التمييز بين العناصر لدواعٍ غير مهنية، أحد التحديات المدركة من وجهة نظر المبحوثين.

مشارك (2): «من أكبر التحديات التي نواجهها الاحتلال، وإعاقته لنا من الوصول لكل المناطق الفلسطينية».

«هناك الكثير ممن يهددون أمن المجتمع وسلامته، يهربون إلى مناطق لا نستطيع الوصول إليها بسبب منع سلطة الاحتلال».

مشارك (4): «هناك بعض الشرطة لديهم تصورات سابقة عن طبيعة التعامل مع المواطنين، إنّ من التحديات التمييز بين الضباط حسب التعليم، أو المنطقة الجغرافية التي قد تجعل العناصر تهمل الأوامر، إن من التحديات خلل الرتب مقارنة بالأعمار، بالإضافة لقلة عدد العناصر، مقارنة بصعوبة المهام».

المشاركين في الدراسة حول مؤشرات القيادة الأخلاقية وتحدياتها، لدى ضباط الشرطة في محافظتي الخليل، وبيت لحم، من خلال اتباع منهجية النظرية المجذرة، واستنباط النتائج من بيانات تلك المقابلات. وتم توظيف المنهجية باستناد الباحثين بشكل رئيس إلى الاستقراء، من خلال البدء بسؤال البحث العام (المفتوح)، ثم بدأ الباحثان بتخصيص الأسئلة وتحديدها؛ للوصول إلى الجوانب المتكررة المتفق عليها في تفسير مؤشرات القيادة الأخلاقية وتحدياتها.

وقد تم استخدام أسلوب الترميز اليدوي، وفرزها وفق أبعاد القيادة الأخلاقية وتحدياتها، باستخدام الألوان، وتم استخراج المضامين الرئيسية للمفهوم، من تجربة الضباط ووجهة نظرهم، إلى أن تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة. وتمت عملية الترميز على ثلاث مراحل، وفق مبادئ النظرية المجذرة. وشملت الترميز المفتوح، وقد تناول الباحثان من خلاله أبواب المعلومات حول القيادة الأخلاقية لدى ضباط الشرطة، وتم استكشاف الجوانب الأساسية في هذا الإطار، والعوامل المصاحبة التي تشكلها، أو تكون تحدياً لممارستها. تلا ذلك الترميز المحوري؛ إذ تم ربط الفئات الفرعية بعنوان رئيس بالنظر إلى مفهوم الباحثين للعلاقة بينهما، وقربهما من ناحية الدلالة. واجتهد الباحثان في مراجعة أكبر قدر من المعلومات المدونة في المقابلات. وأخيراً تم عمل الترميز الانتقائي؛ إذ جمع الباحثان الفئات الرئيسية من الترميزات السابقة التي تربط بين الفئات والمجموعات، وهنا تم التوصل إلى مؤشرات القيادة الأخلاقية وتحدياتها المدركة لدى الضباط.

السؤال الأول: برأيك، ما أشكال ممارسات قيادة الشرطة الأخلاقية؟

أشارت النتائج إلى ظهور أشكال متعددة، تمثل فهم الضباط لتمثل القيادة الأخلاقية في عملهم، وشملت قيام الشرطة بدور البطولة والمخاطرة؛ لأجل إغاثة الملهوف، كذلك وجود درجة من اليقين بأن أخلاقيات أفراد الشرطة عالية جداً. إن اعتقاد الضباط بدرجة ممارساتهم الأخلاقية العالية نابع من يقينهم بتمثل السلوك على نحو جاد، وحققي. وهناك اتفاق على أهمية الجانب الصحي للمواطن قبل تطبيق ما عليه من حقوق قانونية، فهو إنسان أولاً، وقبل أي شيء. كما اتفق غالبية الضباط الذين تمت مقابلتهم على أن القيادة الأخلاقية منشؤها التربية، والخلفية التعليمية غالباً. ومن مظاهر الممارسة الأخلاقية اعتقاد الضباط بأهمية التدرج في العقوبة، والمرونة؛ باعتبار روح القانون، وليس (القانون المجرد) فقط، أي إن التدرج سمة أخلاقية، فلا قسوة مطلقة في تطبيق القانون تعمي القهرية، أو تضعف إنسانية المخالفين. كما أشار فحوى المقابلات إلى أن الشرطة تعتقد بأهمية احترام كرامة الإنسان في ظروف الفقر



أجهزة متعددة لمراقبة أداء الشرطة؛ حيث أكد المبحوثون فاعلية هذه الأجهزة ودورها الحقيقي في تحقيق الرقابة. ووفقاً للضباط المشاركين في الدراسة، فإن هذه الأجهزة ليست مجرد هيئات صورية، بل تؤدي دورًا جوهريًا في ضبط السلوكيات، وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية. على سبيل المثال، يتم اتخاذ إجراءات محاسبة حازمة بحق أي شرطي يتجاوز الحدود الأخلاقية، أو يخالف القواعد السلوكية المحددة. هذا النظام الرقابي يُعتبر من أهم الركائز التي تساهم في الحفاظ على نزاهة جهاز الشرطة وثقة الجمهور به؛ حيث تضمن هذه الآليات أن الجميع، بغض النظر عن رتبهم أو مكانتهم، يخضعون لنفس المعايير والمساءلة.

مشارك (2): «هناك تدرج في محاسبة عنصر الشرطة الذي ينتهك السلوك الأخلاقي: من لفت النظر، ومن ثم الإنذار، ومن ثم حسم الراتب، ولغاية الفصل من الوظيفة، ويوجد رقابة مكثفة لعمل الشرطة، وتشمل أجهزة: الأمن الداخلي، والاستخبارات، والنيابة، والتفتيش».

مشارك (3): «منذ 27 عامًا، لم أفتش أبدًا على دفتر مرور العناصر عندما يحرر عنصر الشرطة 10 مخالفات سير، فإنه في الواقع يكون قد تغاضى عن 50 مخالفة بالمقابل، وتحتوي أغلب مقرات الشرطة على صناديق للشكاوى، بالإضافة للموقع الإلكتروني».

5. المناقشة

تُظهر نتائج الدراسة توافقًا كبيرًا بين المسح والمقابلات، وكذلك مع الأدبيات التي تم الرجوع إليها، والتي تناولت القيادة الأخلاقية في قطاع الشرطة. كما ظهر التركيز على المبادئ الإنسانية والأخلاقية، والتحديات الفريدة التي تواجه الشرطة في السياقات السياسية المعقدة، كالسياق الفلسطيني، وأهمية الدعم والتدريب المستمر للعناصر.

وتدعم الدراسات السابقة هذه النتائج، وتعزز الفهم بأن القيادة الأخلاقية تعزز من شرعية عمل جهاز الشرطة، وتتطلب بيئة تدعم السلوك الأخلاقي، من خلال التعليم، والتدريب، والتوجيه المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسات إينزونزا، وآخرين، وميتشل، ولويس (Inzunza et al., 2019; Mitchell & Lewis, 2017). الذين أشاروا إلى أن الأخلاق في الأدبيات الأكاديمية تُعدُّ من العوامل القوية التي تتنبأ بشرعية الشرطة؛ ذلك لأن قادة الشرطة مطالبون بالتصرف بعدل، ونزاهة، وصدق؛ أي بما يتماشى مع القيم التنظيمية للشرطة.

كما أظهرت النتائج مستوى عاليًا لممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، وتشير هذه النتيجة إلى أن ضباط الشرطة الفلسطينية

السؤال الثالث: برأيك، ما جوانب الاهتمام بالعناصر في فريق الشرطة؟

أظهرت النتائج اهتمامًا ملحوظًا من إدارة الشرطة بالعديد من الجوانب المتعلقة بالعناصر، بما في ذلك دعمهم الاجتماعي، وخاصةً في الأوقات التي يمرون فيها بضائقة. كما توضح النتائج أنه على مدار تاريخ جهاز الشرطة، تم التركيز بشكل كبير على تطوير قدرات العناصر من خلال برامج تدريبية متقدمة تغطي تقنيات العمل الشرطي المتنوعة. ومن هذه التقنيات مواكبة التطورات الحديثة في أدوات المراقبة التكنولوجية والمختبرات الجنائية المتقدمة. بالإضافة إلى ذلك، شجعت إدارة الشرطة عناصرها على استكمال مسيرتهم التعليمية، سواء على مستوى التعليم الجامعي أو الدراسات العليا، بهدف رفع كفاءتهم وتعزيز مهاراتهم في خدمة المجتمع بشكل أفضل.

مشارك (3): «تعاون الضابط وعناصر الوحدة، وقاموا بدفع تكاليف تزويج شرطي من قطاع غزة على نفقتهم، وأقاموا له عرسًا مميزًا. ويؤدي التعليم دورًا مهمًا في امتلاك الشرطة لمعايير السلوك الأخلاقي، فبعد عام 2000 أتخذت الشرطة الفلسطينية منعطفًا جديدًا في التطوير، والتعلم، والتدريب».

السؤال الرابع: برأيك، ما حالة التوجيه الأخلاقي في قطاع الشرطة؟

أشارت النتائج إلى جملة من العناصر التي عبر عنها الضباط بأنها تشكل حالة التوجيه الأخلاقي في عملهم، ومنها: وجود قانون، ومدونة سلوك ناظمة للعمل الشرطي، وملزمة، بالإضافة إلى توجيه الضباط المباشرين لتنفيذ المعيار القانوني والأخلاقي أثناء ضبط المخالفين (الجناة). كما يعتقد المبحوثون بأهمية ما تقوم به إدارة الشرطة مع العناصر بتذكيرهم بالهدف الأساسي من دور الشرطة في المجتمع، والتركيز على أن الأخلاق هي أساس العمل الشرطي، وصلب هدفه (الإصلاح).

مشارك (2): «الأخلاق جزء أساسي في عملنا في الشرطة، هي أساس عمل الجهاز؛ إذ يتم تعليم وتطبيق مواد حقوق الإنسان في عملنا، كما يتم تطبيق مدونة السلوك الشرطي المفصلة، وهي ملزمة لكل شرطي».

«أثناء الضبط الميداني، يكون البعد الإنساني أهم من القانون نفسه».

السؤال الخامس: برأيك، ما حالة المساءلة والمحاسبة في إدارة عمل الشرطة؟

أظهرت النتائج أهمية كبيرة لمسألة المساءلة، وكيفية تطبيقها في جهاز الشرطة من وجهة نظر الضباط. وقد تناولت الدراسة وجود



وقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير الجنس؛ أي إن متغير الجنس لا يؤثر بشكل ملحوظ على كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية بين ضباط الشرطة الفلسطينية. وقد يشير ذلك إلى أن الرجال والنساء في هذا السياق يتعاملون بشكل متقارب مع مبادئ القيادة الأخلاقية، أو أن الفروقات الممكنة بين الجنسين، ليست كبيرة بما يكفي لتظهر في التحليل.

ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً إيجابياً على أنه لا توجد تباينات كبيرة في كيفية تطبيق القيم الأخلاقية بين الرجال والنساء في هذا السياق. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التدريب، والبرامج التعليمية التي يتلقاها عناصر الشرطة حول القيادة الأخلاقية، تُطبّق بشكل متساوٍ على جميع الضباط، بغض النظر عن جنسهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية في القيادة الأخلاقية، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير مكان العمل، حيث كانت الفروق في مكون القائد الأخلاقي لصالح الذين مكان عملهم في مدينة (الخليل)، مقابل الذين مكان عملهم في مدينة (بيت لحم). وقد كانت الفروق في مكون الشخص الأخلاقي لصالح الذين مكان عملهم في مدينة (الخليل)، مقابل الذين مكان عملهم في مدينة (بيت لحم). كما أن الفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية كانت لصالح الذين مكان عملهم في مدينة (الخليل)، مقابل هؤلاء الذين مكان عملهم في مدينة (بيت لحم). وبحسب تقدير الباحثين فإن النتيجة في مكون القائد الأخلاقي تشير إلى أن بيئة العمل في مدينة (الخليل) قد توفر فرصاً، أو تشجع على تطوير مهارات القيادة الأخلاقية بشكل أكبر نسبياً من تلك التي تتوافر للشرطة في مدينة (بيت لحم)، وقد تكون هناك عوامل أخرى، مثل: التدريب، أو الدعم المؤسسي الذي يعزز هذه الفروق، والذي قد يعكس تأثير بيئة العمل على تطوير الشخصية الأخلاقية للضباط، فقد يكون للضباط في مدينة (الخليل) فرص أفضل؛ لتطوير قيمهم الشخصية، أو دعم إضافي؛ لتحسين سلوكهم الأخلاقي. ويمكن أن يعزى ذلك - أيضاً - إلى تأثير البيئة التنظيمية المختلفة في كل مدينة على كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية، وقد يكون هناك اختلاف في السياسات والإجراءات التدريبية بين المدينتين. ويمكن النظر - أيضاً - في تبادل أفضل الممارسات بين الضباط في المدينتين؛ مما يساعد في تحسين الممارسات الأخلاقية بشكل عام عبر الجهاز الشرطي.

كما أشارت نتائج المقابلات بوضوح إلى أن ضباط الشرطة يرون القيادة الأخلاقية في أفعالهم اليومية، مثل: المخاطرة لإنقاذ المحتاجين، مع التأكيد على أن أخلاقياتهم عالية جداً. ويظهر ذلك،

يظهرون مستوى عالياً من ممارسة القيادة الأخلاقية، وتعدُّ هذه النتيجة متميزة وإيجابية، وتستدعي التأمل؛ لأن الممارسة تنبع أولاً من الفهم للقيادة الأخلاقية التي تتعلق بالتصرف بنزاهة وشفافية، واتخاذ قرارات مبنية على المبادئ الأخلاقية؛ مما يعزز الثقة بين القادة، ومن يتبعونهم. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية مكون النموذج الأخلاقي في الشرطة، وأن القائد الملهم أو القدوة، هو عامل تحفيزي رئيس في أي منظومة، من خلال إلهام الآخرين بمثاليته، وجاذبيته الشخصية، فيكون القائد قادراً على تحفيز مرؤوسيه وإلهامهم، وتعزيز تماسك المجموعة، وبالتالي تحقيق الأهداف (تطبيق القانون) بسهولة أكبر، كدراسة مولين، وآخرين (Molin et al., 2020). وقد أكد أيضاً بورتر وآخرين (Borter et al., 2015)، أن القيادة الناجحة تعزز السلوك الأخلاقي من خلال المرونة والتوازن في نمط القيادة، كذلك، طبيعة الشرطة بمستوياتها العالية من السلطة، وتعرضها الخاص للمخالفات (مثل: الاتصال بالمخالفين) تعني أنه من الضروري أن تكون القيادة تحويلية وتبادلية في الوقت ذاته.

إذا كان الضباط الفلسطينيون يتمتعون بمستوى عالٍ من هذه القيادة، فهذا يعني أنهم يلتزمون بالقيم الأخلاقية في تعاملاتهم اليومية، وفي اتخاذ قراراتهم. كما تعتبر القيادة الأخلاقية أساسية لبناء الثقة بين المجتمع والشرطة؛ أي إن وجود ضباط شرطة يتسمون بالقيادة الأخلاقية يمكن أن يعزز الأمن، ويقلل من التوترات الاجتماعية، ويشجع على التعاون بين أفراد المجتمع والشرطة.

كما تبين وجود اختلافات في المتوسط الحسابي بالنسبة لدرجات ممارسة ضباط الشرطة الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظرهم، تعزى إلى متغيرات (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل). ويعزو الباحثان سبب هذه الفروق إلى أن مستوى الممارسة للقيادة الأخلاقية قد يختلف بناءً على الخبرة الناجمة عن العمر، فربما يكون الأفراد الأكبر سناً أكثر تجربة، وأوسع معرفة، وأعلم بممارسات القيادة الأخلاقية، كما أن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى، قد يكون لديهم فهم، وخلفية نظرية أعمق للمفاهيم الأخلاقية، والتطبيقات العملية لها؛ مما يؤثر على درجاتهم في ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية. وقد يكون للأفراد ذوي سنوات الخدمة الأقدم نسبياً رؤى مختلفة حول القيادة الأخلاقية مقارنةً بالضباط الجدد. أما فيما يتعلق بمكان العمل، فمن المرجح أن تؤثر بيئة العمل على ممارسة القيادة الأخلاقية؛ أي قد تكون هناك فروق بين المناطق، أو الأقسام المختلفة في التعامل مع القضايا الأخلاقية التي يواجهونها، وآلية تعاطيهم مع التحديات الميدانية؛ مما يخلق تراكماً معرفياً مختلفاً بحسب التجارب والاحتكاك بالمواقف المعقدة مع المجتمع.



- تعزيز الشفافية والمحاسبة في جهاز الشرطة، من خلال أجهزة الرقابة؛ لضمان الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، بما في ذلك تطوير سياسات فعّالة للتعامل مع المخالفات، وتطبيق إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

- تشجيع التعليم المستمر والتطوير المهني، ودعم عناصر الشرطة المبادرين؛ لاستكمال التعليم الجامعي والعالي، وتوفير فرص للتدريب المستمر في التقنيات الحديثة والممارسات القيادية.

الإفصاح عن تضارب المصالح

يعلن المؤلفان بأنه ليس لهما أي تضارب في المصالح للمقالة المنشورة.

الإفصاح عن تمويل البحث

يعلن المؤلفان بأن البحث المنشور لم يتلقَ أي منحة مالية، من أي جهة تمويل في القطاعات الحكومية، أو التجارية، أو المؤسسات غير الربحية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

تميمي، فواز، والجندي، نبيل. (2022). مؤشرات القيادة الأخلاقية بين رؤساء الأقسام في جامعة الخليل. مجلة جامعة النجاح للبحوث_ العلوم الإنسانية، 37 (8).

درويش، عبد العزيز. (2020). دور إستراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

دولة فلسطين. (2017). قانون رقم (23) - المادة (3): مكافحة أعمال الشغب والإخلال بالأمن العام.

الزهراني، سلوى. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن.. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 2 (185)، 673-685.

الطاني، رامي. (2010). مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية: دراسة تطبيقية على رجال الشرطة العاملين بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

العبدولي، عبد العزيز؛ رفاعي، ممدوح. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية

من خلال أهمية الجانب الصحي للمواطن قبل استيفاء الحقوق القانونية. كما تؤدي التربية، والخلفية التعليمية، دورًا كبيرًا في تشكيل القيادة الأخلاقية، والمرونة في تطبيق القانون، واحترام كرامة الإنسان. إن تفهم الضباط للواقع العملي، وحدود صلاحياته، يشير إلى تأثير سلطة الاحتلال الإسرائيلي كأكثر عائق لعمل الشرطة، بالإضافة إلى أثر مستوى الدخل المادي لعناصر الشرطة، والتمييز بين العناصر لدواعٍ غير مهنية. إن التكافل الاجتماعي مع العناصر الذين يمرون بضائفة، يمثل رمزًا أخلاقيًا في عمل الشرطة، كما أنّ لبناء قدرات الشرطة، وتدريبهم على التقنيات الحديثة، وتشجيع استكمال التعليم الجامعي والعالي، أثرًا واضحًا في عملهم.

وقد أشار بورتر وآخرون (Borther et al., 2015)، إلى أن قادة الشرطة الذين قابلهم يُنظر إليهم كرموز ونماذج يحتذى بها للسلوك، وكان تحديد القيم والمعايير، والتواصل بين العناصر، وتطبيق تلك المعايير بشكل عادل، من الموضوعات الرئيسة التي أثرت بوضوح في جميع المقابلات.

كذلك فإنّ تشجيع التعليم المستمر يعكس أهمية التطوير المهني المستدام المذكور في أدبيات القيادة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود قانون ومدونة سلوك ناظمة للعمل الشرطي، وتوجيه الضباط المباشرين لتنفيذ المعيار القانوني والأخلاقي، وأهمية التعليم، والتذكير بالهدف الأساسي من دور الشرطة في المجتمع. كما أشارت النتائج إلى وجود أجهزة رقابة فعّالة، ومحاسبة الشرطي الذي يتجاوز معايير السلوك الأخلاقي، بالإضافة للتدرج في محاسبة الشرطي المخالف.

6. التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ فإن الدراسة توصي بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب على القيادة الأخلاقية وتوحيدها، بتطوير برامج تدريبية موحدة تشمل جميع ضباط الشرطة، مع التركيز على المبادئ الأخلاقية الأساسية، مثل: النزاهة، والشفافية، واتخاذ القرارات المبنية على القيم الأخلاقية.
- مراجعة بيئات العمل المحلية في (بيت لحم)، و(الخليل) وتحسينها، بإجراء تقييم شامل لها؛ لتحديد العوامل التي تسهم في تحسين ممارسة القيادة الأخلاقية، وتطبيق أفضل الممارسات المستخلصة من هذه التقييمات على جميع المناطق.
- توجيه التحفيز، والدعم والرعاية لضباط الشرطة، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الترقية، وفروقات الخبرات الشخصية للعناصر، وممارساتهم الموثقة من المديرين المباشرين.



- Brown, E., & Treviño, K. (2006). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94: 478-490.
- Brown, M., Treviño, K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-34.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Chou, P. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Follower's Affective Commitment to Change. *World Journal of Social Sciences*, 3(1), 38 - 52.
- Dempsey, P., Eskander, E., & Dubljević, V. (2023). Ethical decision-making in law enforcement: A scoping review. *Psych*, 5(2), 576-601. <https://doi.org/10.3390/psych5020037>
- Den Hartog, N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 409-434.
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society: International Journal of Research and Policy*. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Flynn, E. A., & Herrington, V. (2015). *Toward a profession of police leadership* (pp. 1-18). USA: US Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. <https://nij.ojp.gov/funding/awards/2011-ij-cx-0025>
- Geneva Center for Security Sector Governance_DCAE (2017). *Decision by Law No. (23) of 2017 Regarding the Police*. Ramallah, Palestine.
- Ghaith, T., & Shaheen, M. (2024). Perceptions of Values as a Mediating Variable between Moral Lead-
على القيادة العامة لشرطة الفجيرة بدولة الإمارات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع 4، 197 - 220.
العريفان، أمثال. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*. مجلد (2)، عدد (36)، 79-100.
القرني، عبد الله، والزايدي، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (170)، 649-694.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية**
- Adams, R. (2020). *Values-Based Police Leadership," Reimagining Policing & Community-Police Engagement Series, Police Chief Online*. Alexandria, VA USA, <https://www.policechiefmagazine.org/values-based-police-leadership/>
- Adeoye, A. (2021). Ethical Leadership, Employees Commitment, and Organizational Effectiveness: A study of Non-Faculty Members, *Athens Journal of Business & Economics*. (2), 161-172
- Ali, M., Panatik, A., Sukor, M., & Rajab, A. (2019). The influence of transformational leadership on perceived ethical leadership. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3S2), 1-7 <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6453.108319>
- Azzahrah, S., Tambun, A., Balqis, A., & Davega, A. (2024). Ethics in Law Enforcement: Analyzing the Police Professional Code of Ethics. *Journal of Legal and Cultural Analytics*. 3. 41-56. <https://doi.org/10.55927/jlca.v3i1.7263>
- Barker, C. (2017). Servant leadership and humility in police promotional practices. *Pro Quest, Ann Arbor, MI*. Retrieved from: <https://search-proquest-com.ezp.waldenulibrary.org>.
- Biyiri, W., & Dissanayake, I. (2022). An analysis of entrepreneurial intention of tourism and hospitality undergraduates in Sri Lanka. In *Entrepreneurship education in tourism and hospitality management* (pp. 1-26). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9510-7ch001>



- Molin, F, Hellman, T., & Svartengren, M. (2020). First-line managers' experiences of working with a structured support model for systematic work environment management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3884. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113884>
- Oates, K. (2012). The new clinical leader. *Journal of Pediatrics and Child Health*, 48(6), 472-475. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1754.2012.02478x>.
- Oduwayo, O., & Hassan, S. (2018). Leaders' Ethical Behavior as Predictor of Affective Commitment to Squads among Cadets of Nigeria Police Academy. *Nigerian Journal of Social Psychology*, 1(1), 24.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 14-26. <https://doi:10.1093/police/pat027>
- United Nations. (1990). Basic principles on the use of force and firearms by law enforcement officials. Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, Cuba. <https://undocs.org/A/CONF144/28/Rev.1>
- United Nations General Assembly. (1979). Code of conduct for law enforcement officials (Resolution 34/169). <https://undocs.org/A/RES/34/169>
- Zhao, J., Sun, W., Zhang, S., & Zhu, X. (2020). How CEO ethical leadership influences top management team creativity: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00748>
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2021). Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity. *Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>
- ership and Organizational Commitment Among Jerusalem School Teachers. *Sprink Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(3), 21-33. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v3i3.229>
- Hanson, L., & Baker, L. (2017). "Corporate psychopaths" in public agencies? *Journal of Public Management & Social Policy*, 24(1), 21-41.
- Hidayat, S., Yunus, R., & Helmi, I. (2023). Law enforcement ethics and morality contribution in reducing the culture of corruption. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 3(4), 608-618. <https://doi.org/10.55677/ijssers/V03I4Y2023-11>
- IBM Corp. (2023). IBM SPSS Statistics, V. 29, [Computer software]. <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- Inzunza, M., Stenlund, T., & Wikström, C. (2019). Measuring perspective taking among police recruits: A comparison of self-reported and objective measures. *Policing: An International Journal*, 42. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2018-0129>
- Khan, S. & Uzma, J. (2018). Revision of Ethical Leadership Scale. 12. 121-135.
- Porter, L., Webb, S., Prenzler, T., & Gill, M. (2015). The role of leadership in promoting ethical police behavior: The findings of qualitative case study research. *College of Policing*. <https://research.usc.edu.au/esploro/outputs/report/The-role-of-leadership-in-promoting/9944915940262>
- Mitchell, R. J., & Lewis, S. (2017). Intention is not method, belief is not evidence, rank is not proof: Ethical policing needs evidence-based decision-making. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 188-199. <https://doi.org/10.1108/IJES-05-2017-0030>

