



## التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية

### The Strategic Planning as an Approach to Developing Security Performance in the Yemeni Ministry of Interior

**Abu Bakr Mohammed hezam Al-Qutaibi**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University -Yemen*

**أبو بكر محمد حزام القطيبي**

باحث - مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى إيضاح أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لكونه مدخلاً لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية، من خلال الكشف عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، والتعرف على مستوى إدراك القيادات الأمنية لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني، ومعرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع البحث من القيادات الأمنية التي تُمثل الإدارة العليا والإدارة الوسطى وعددهم (281) ضابطاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (163) ضابطاً قيادياً، بنسبة (58%)، وتم استخدام أداة (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية كان بدرجة متوسطة، ويوجد تدنٍ في مستوى إدراك القيادات الأمنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولديهم غموض بأهميته في إدارة المؤسسة الأمنية، وأن التخطيط الاستراتيجي بجميع محاوره يُسهم في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية، مع وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق محاور التخطيط الاستراتيجي مع محور الأداء الأمني بلغت (0.762). ووجود معوقات تعيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، من أهمها: قلة البرامج التدريبية التخصصية لتأهيل القيادات الأمنية والإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإغفال المشاركة الجماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة، وضعف التنسيق بين القائمين على إعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها. ومن أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بتأهيل القيادات الأمنية للتفكير بمنظور استراتيجي، وتنمية معرفتهم وإدراكهم لانعكاسات تبني التخطيط الاستراتيجي والالتزام به على تطوير أداء المؤسسة الأمنية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي ، الأداء الأمني ، وزارة الداخلية اليمنية.

**Abstract:**

This study aims to elucidate the significance of strategic planning as a mechanism for enhancing security performance within the Yemeni Ministry of Interior. It seeks to assess the extent of strategic planning implementation within the ministry and to evaluate the security leaders' comprehension of both the concept and significance of strategic planning. Additionally, it examines the contribution of strategic planning to the advancement of security performance. Employing a descriptive analytical approach, the research encompasses a population of (281) officers representing top management. A random sample of (163) leaders, constituting (58%) of the population, was selected for analysis. The primary data collection instrument utilized in this study is a questionnaire. The findings reveal several critical insights: first, the actual implementation of strategic planning within the Ministry of Interior is rated as approximately average. Second, there exists a low level of awareness among security leaders regarding the concept of strategic planning. Furthermore, these leaders possess an ambiguous understanding of the importance of strategic planning in the management of security functions. The study also indicates that strategic planning, in all its dimensions, significantly contributes to the enhancement of security performance within the Ministry, with a strong correlation identified between the execution of strategic planning initiatives and improved security performance ( $r = 0.762$ ).

Moreover, the research identifies several obstacles impeding effective strategic planning within the Ministry of Interior. Among the most significant challenges are the absence of specialized training programs aimed at rehabilitating security and administrative leaders in strategic planning, a lack of collective participation in the formulation of the ministry's strategic plan, and inadequate coordination

between those developing the strategic plan and those tasked with its implementation. The study culminates in several key recommendations, emphasizing the need to equip security leaders with strategic thinking skills and to enhance their knowledge and awareness regarding strategic planning methodologies.

**Keywords:** Strategic planning, security performance, Yemeni Ministry of Interior.

## المقدمة:

تعكس التقييم الموضوعي للمؤسسة الأمنية (الحامدي، والخميري، 2016م: 23)، وذلك يتطلب استخدام أساليب إدارية حديثة في الإدارة الأمنية، لتسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة الأمنية للمجتمع، ومنها التخطيط الاستراتيجي، بوصفه منهجاً إدارياً حديثاً يُساعد المؤسسة الأمنية على تطوير أدائها للأفضل، وتنفيذ مهامها وواجباتها الأمنية بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قدراتها على التكيف والتعامل الصحيح مع المتغيرات والظروف البيئية المختلفة، ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية التي تعيق تأدية الأعمال الأمنية بنجاح.

### مشكلة الدراسة

نظراً لعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الدول النامية، والممارسات العشوائية غير المخططة في كثير من الأعمال التي تمارسها الأجهزة الحكومية ومنها الأمنية، كان لابد من إجراء دراسات علمية توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لكونه أحد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ومنهج إداري في كثير من المنظمات المتقدمة والحديثة التي تطورت منظومة الإدارة فيها إلى الأحسن عن طريق تبني استخدام، بوصفه أسلوباً إدارياً يُساعد على تطوير الأداء وتحقيق النجاح، والتفوق لجميع المنظمات العامة والخاصة، سواء كانت، مدنية أو عسكرية؛ إذ تُواجه الأجهزة الأمنية في عصرنا الحالي عدد من التحديات والتحويلات المحلية والإقليمية والمشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ونتج عن تلك

نتيجة لثورة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، يواجه عصرنا الحاضر عدد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات المختلفة، منها: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، وهذه التطورات والتغيرات كان لها انعكاسات خطيرة على طبيعة التهديدات والمخاطر التي يواجهها جميع منتسبي وزارة الداخلية، والأجهزة الأمنية التابعة لها، وعلى كيفية التعامل مع تلك التغيرات وكيفية الاستجابة لها وطرائق مواجهتها، كما أن تأدية العمل في المجال الأمني أصبح أكثر خطورةً وتعقيداً من الماضي، بسبب تطور أساليب ارتكاب الجرائم من المجرمين، وكذلك ظهور الجريمة المنظمة والإرهاب الدولي، وكثرة الضغوط المستمرة التي تعيشها الأجهزة الأمنية من الجمهور والمجتمع الذي تتعامل معه، ومطالبتهم بتقديم أفضل مستوى للأداء الأمني، كل ذلك يُحتم أن تعمل قيادات وزارة الداخلية على مواكبة العصر الحديث في الإدارة، وتقييم أداء الأجهزة الأمنية بموضوعية، لتطوير أدائها إلى الأفضل؛ إذ بدأت المؤسسات الأمنية في عدد من الدول حديثاً في تطوير أساليب للتقييم تعكس نتائج الأداء الأمني الفعلي لمؤسساتها الشرطية بدرجة أفضل. إضافة إلى أنها تعكس درجة الأداء الأمني مقارنة بمستويات أداء مرجعية محددة، ونتيجة لذلك أصبح من الضروري تبني مداخل مختلفة، وأساليب جديدة لتحليل الأداء الأمني، مبدأً يضمن دقة قياسه، والتعرف على تطور نموه بصفة دورية ومن مرحلة إلى أخرى، بصورة

الدول المتقدمة ونجاحها في تطوير أدائها إلى الأفضل في تقديم خدماتها الأمنية للمجتمع بجودة وكفاءة عالية، وكذلك انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها التخطيط الاستراتيجي، في إدارة المؤسسة الأمنية بالشكل الذي يساعدها على حفظ الأمن والاستقرار وضبط الجريمة ومنعها قبل حدوثها، والإسهام في تحقيق النهضة و التنمية، ومشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي :

• ما إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

1- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية اليمنية ؟

2- ما مدى إدراك القيادات الأمنية بوزارة الداخلية لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي ؟

3- ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، إعداد الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية ؟

4- ما أهم المعوقات التي تُواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية؟

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى الآتي:

1- الكشف عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية اليمنية.

2- التعرف على مستوى إدراك القيادات الأمنية بوزارة الداخلية لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

3- التحقق من مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني من وجهة نظر القيادات الأمنية.

التحولات والتغيرات عدد من الاضطرابات المجتمعية التي تزيد من عبء المسؤولية الملقاة على عاتق القيادات الأمنية والعاملين بالمؤسسة الأمنية في تأدية أعمالهم بكفاءة عالية في حفظ الأمن والاستقرار، ومنع الجريمة قبل وقوعها وتقديم المستوى العالي من الخدمات الأمنية للمجتمع، ولأن وزارة الداخلية اليمنية اليوم تعمل في بيئة مُعقدة تتسم بالتغيرات المستمرة، وينتج عنها مفاجآت متعددة ومخاطر وتهديدات تواجه كافة الأعمال الأمنية، فإن عدم الإلمام والفهم لتلك المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل الأمني، وعدم تحليلها ودراستها بالطرائق والأساليب العلمية الصحيحة، يؤثر في مستوى أداء هذه المؤسسة الأمنية. ونظراً لحاجة الأجهزة الأمنية إلى تطبيق مناهج إدارية حديثة تساعدها على إدارة أعمالها الأمنية، وبناء الخطط الاستراتيجية الفعالة التي تسهم في تطوير الأداء الأمني إلى الأفضل، وتحقيق أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والجودة في تأدية أعمالها في المستقبل، ونتيجةً للقصور في عمليات تقييم فعالية المؤسسة الشرطية الذي يظهر من خلال اعتمادها فقط في قياس نمو الأداء على النسب المئوية العامة في نهاية السنة سواء على مستوى كل مجال من المجالات الأمنية أو عليها جميعاً، ولا يلتفت لتطور نمو الأداء الأمني من سنة إلى أخرى إضافة إلى استخدام آليات محدودة، وذات فعالية ضعيفة، مثل: الملاحظة وفحص الوثائق وإجراء المقابلات لتقييم الأداء الأمني وعناصر المؤسسة الأمنية ككل" (الحامدي، والخميري، 2016م:43)، كان لابد أن تعمل الأجهزة الأمنية جاهدة على المُضي قدماً نحو الوصول إلى المستويات العالية التي حققتها المؤسسات الأمنية في

3- التأكيد لأصحاب القرار في وزارة الداخلية اليمنية على ضرورة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين والأجهزة الأمنية التي يعملون بها، كمدخل إداري حديث في علم الإدارة.

4- الاستفادة من التوصيات المناسبة التي من شأنها مساعدة قيادات الأجهزة الأمنية على اتخاذ القرارات التي تعمل باتجاه تطوير المؤسسة الأمنية.

**حدود الدراسة:** تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية اليمنية. كونه أحد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الأمنية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الأمنية من الضباط القياديين الذين يشكلون الإدارة العليا والإدارة الوسطى في وزارة الداخلية من: الوزير ونائبه ووكلاء الوزارة ومساعدتهم ومديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات بديوان الوزارة، ورؤساء المصالح ومديري العموم ونوابهم في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية اليمنية .
- **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على ديوان عام وزارة الداخلية، والمصالح الأمنية والإدارات العامة في الأجهزة الأمنية المركزية التابعة لوزارة الداخلية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية**

- **التخطيط الاستراتيجي:** هو "تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل". (الوليد 2010م: 67).

4-دراسة المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية .

5-تقديم التوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسة الأمنية.

**أهمية الدراسة :** تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:  
**الأهمية العلمية:1** - تقديم إضافة نوع من المعرفة للمكتبة اليمنية والعربية.2 - تُمثل الدراسة جزءاً من قاعدة البيانات والمعلومات للباحثين والأكاديميين والمهتمين في موضوع الدراسة، للاستفادة منها في تمهيد الطريق أمامهم للقيام بدراسات أوسع وأشمل في علم الإدارة.

**الأهمية العملية (التطبيقية):** تم تطبيق الدراسة على مؤسسة مُهمة من مؤسسات الدولة، وهي وزارة الداخلية اليمنية التي تؤدي دوراً مهماً في خدمة المجتمع والنهوض بالتنمية، حيث إنه لا يُمكن تحقيق تنمية بدون أمن، ولا يُمكن تحقيق أمن بدون تنمية، وتكتسب الدراسة أهميتها العملية في الآتي :

- 1- تعيد هذه الدراسة القيادات الإدارية والميدانية الأمنية بوزارة الداخلية في التعرف على أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية وضرورة الاهتمام به، كونه يُسهم في تطوير أداء العاملين عند تأديتهم لأعمالهم وواجباتهم الأمنية.
- 2- اكتسابهم المعرفة لمدى تأثير مشاركتهم ومساهماتهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وكيفية ممارستهم الفعلية له، في سبيل تطوير أعمالهم وزيادة قدراتهم على مواجهة التحولات والتغيرات البيئية ومواكبتها والتعامل معها لتقديم الخدمات الأمنية لكافة أفراد المجتمع في أفضل صورة ممكنة.

قدراتها ومهاراتها القيادية، من خلال تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي، بوصفه أحد أساليب التطوير الإداري الحديث في مجال تنمية القدرات القيادية والإدارية للأفراد والجماعات في جميع المؤسسات.

**الإطار النظري** : تم تقسيم الإطار النظري للدراسة إلى فصلين رئيسيين: الفصل الأول: يتناول الدراسات السابقة. والفصل الثاني: يتناول التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، والأداء الأمني متغيراً تابعاً.

**الفصل الأول: الدراسات السابقة.** قُسمت إلى: دراسات محلية - دراسات عربية - دراسات أجنبية.

**1-1 الدراسات المحلية:** فيما يعلم الباحث لم توجد دراسات سابقة محلية تبحث متغيرات الموضوع بشكل مباشر، وإنما توجد بعض الدراسات المحلية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها الآتي:

دراسة (حميان، 2019م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة شركة كمران للصناعة والاستثمار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار بالجمهورية اليمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (332) موظف، تم أخذ عينة قصدية للدراسة بلغ عددها (120) موظف، وبنسبة (36%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة كمران للصناعة والاستثمار مقبول، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي من

**ويعرف إجرائياً أنه:** "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي لوزارة الداخلية اليمنية بوجود رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية أمنية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، مع إعداد الخطة الاستراتيجية الأمنية الفعالة، ومراقبة تنفيذها، بما يساعد في تحقيق الرسالة الأمنية والأهداف الاستراتيجية".

- **الأداء:** هو "القيام بأعباءٍ وظيفية من المسؤوليات والواجبات من الموظف الكفء المُدرَّب". (قوي وسلمي 2006م: 94).

- **الأداء المؤسسي:** يقصد به "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على أبعاد ثلاثة تتمثل في أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". (مخيمر وآخرون، 2000م: 29)

- **الأداء الأمني:** هو الأداء الذي "يعكس قدر السيطرة على إنفاذ القانون ومنع ارتكاب ما يخالفه، كما يُحدّد قدر الإحساس بالأمن". (الحامدي، والخميري، 2016م: 23)

**ويعرف الأداء الأمني إجرائياً أنه:** الأداء الكلي للمؤسسة الأمنية، ويتمثل في مجمل نتائج الأعمال والجهود التي تقوم بها وزارة الداخلية اليمنية لتقديم الخدمة الأمنية للمجتمع في الوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة، وبالجودة التي تحقق رضا الجمهور المستفيد من الخدمة.

**ويعرّف الباحث تطوير الأداء الأمني أنه:** الجهود المتواصلة كافة التي تبذلها القيادات الأمنية لتطوير

الجامعة، في حين يوجد تفاوت في مستوى أداء تلك الجامعات طبقاً لمتغير مسمى الجامعة.

دراسة ( نشوان، 2017م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء: دراسة تقييمية على وفق بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة صنعاء ومدى تطبيقها له، مع استيضاح واقع الأداء المؤسسي في الجامعة عبر أنموذج قياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مع إضافة بُعد المسؤولية الاجتماعية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة تم تطبيقها على عينة بلغت (149) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء.

أظهرت الدراسة أن جامعة صنعاء لا تمارس التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي)، وأن تطبيقه متدنٍ ودون المستوى المطلوب، وأن مستوى تطبيق الأداء المؤسسي في الجامعة متدنٍ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى متغيرات الديمغرافية، باستثناء وجود فروق طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لمصلحة (20 سنة فأكثر)، مع وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي .

دراسة (قاسم، 2010م). "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في مدينة عدن".

سعت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الأجهزة الأمنية من خلال دراسة المشكلة الدراسية المتمثلة في التساؤل

منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركة مقبول، وأنه يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في شركة كمران للصناعة والاستثمار.

دراسة (عمر، 2019م). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي) من خلال المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة التنافسية، ومرونة الموارد)، وأيضاً معرفة مستوى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية وفقاً لمتغيرات نوع ومسمى الجامعة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من (301) فرد من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وتحقيق المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة التنافسية، ومرونة الموارد) في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى أبعاد الأداء في تلك الجامعات؛ كان أكثرها تحقيقاً هو بعد الحصة السوقية، وأقلها كان بعد الربحية، ووجود تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أداء تلك الجامعات اليمنية، وكان أكثرها أثراً بعد صياغة الاستراتيجية، وأقلها أثراً بعد التوجه الاستراتيجي، وأيضاً وجود تقارب في مستوى تحقيق أداء الجامعات اليمنية طبقاً لمتغير نوع

تقدمه إدارة الجامعة للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي غير كافٍ).

دراسة (المائل، 2021م). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب في ليبيا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القياديين في مجلس الجامعة، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة التي تكونت من (18) فرداً من القياديين في مجلس الجامعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأن أكثر الأبعاد أهمية من أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو بُعد الرؤية، في حين تقاربت إجابات أفراد عينة الدراسة حول باقي الأبعاد؛ إذ جاءت جميعها بدرجة أهمية متوسطة.

دراسة (القحطاني، 2020م). دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية : من وجهة نظر مكاتب تحقيق الرؤية 2030م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات أو المهارات اللازمة لاختيار القائد الاستراتيجي، وعلى دور القائد الاستراتيجي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تحديد التحديات والعقبات التي تواجه القادة عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في رؤية 2030م، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (383) مفردة، وكان عدد أفراد العينة (192) موظفًا يعملون في مكاتب تحقيق الرؤية 2030م.

الرئيس: ما مدى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الأجهزة الأمنية في محافظة عدن؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة التي أعدت لغرض الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي هي: إنشاء قاعدة معلومات بالمشكلات الأمنية الحالية بما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، والتواصل بين مُعدّي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لنقلها من الواقع النظري إلى العملي بكفاءة ، ووجود ميزانية وموارد متاحة للعمل التخطيطي، والحد من المركزية، وتطبيق اللامركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

1-2 الدراسات العربية : دراسة (مشعل، 2021م). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت.

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (118) عضو من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة أداةً للدراسة.

خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت من أهمها: (نقص المعرفة لدى العاملين بالجامعة بالتخطيط الاستراتيجي، ضعف القدرة لدى العاملين بالجامعة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ، ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم وتحسينها وتميمتها في مجال التخطيط الاستراتيجي، عدم امتلاك العاملين بالجامعة الخبرة الكافية التي تمكنهم من إبداء آرائهم في تعديل الخطة الاستراتيجية، التدريب الذي

وأداة الدراسة المتمثلة في المقابلة المفتوحة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (15) ضابطاً قيادياً من المختصين في قضايا تدريب وتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية.

من أهم نتائج الدراسة : أن قياس مستويات معلومات الضباط واتجاهاتهم والمشكلات التي تواجههم نُقاس من خلال برامج تطوير الأداء المستمرة للضباط بالكلية، وأن التخطيط الاستراتيجي لبرامج تطوير الأداء يُسهم في تخفيض النفقات ورفع معدل كفاءة الأداء، وأن الارتباطات والمناسبات الاجتماعية المرتبطة بالعادات والتقاليد تساعد على عدم اهتمام الضباط بالانتظام في البرامج التدريبية.

دراسة (فرحات، 2015م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية من خلال التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تلك الإدارة، وواقع تطوير الموارد البشرية فيها، والتعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بالوزارة، وكذلك الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي فيها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة وعينته من العاملين بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية، وعددهم (507) مفردةً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الاستراتيجي بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أهم الكفايات أو المهارات اللازمة لاختيار القائد الاستراتيجي تتلخص في:

1- أن يتعامل بحكمة وعقلانية في معالجة المشكلات والأزمات.

2- أن يُشجّع على العمل بروح الفريق الواحد على وفق المنظومة الواحدة. ومن أهم نقاط القوة لدى القائد الاستراتيجي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي أن:

1- يُوزّع الأعمال على الأفراد بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم.

2- أن يُحدّد مهام ومسؤوليات الموظفين بوضوح ومكتوب.

ومن أهم التحديات والمعوقات التي تواجه القائد الاستراتيجي عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي : عدم وضوح مسؤوليات ومهام العاملين المرتبطة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ أن التخطيط الاستراتيجي هو مهمة الإدارات العليا فقط، والتسارع الكبير في تطور التقنيات ونقل البيانات والمعلومات.

دراسة (الثنيان، 2015م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء ضباط الأجهزة الأمنية: كلية الملك فهد نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كلية الملك فهد الأمنية للأنشطة التي لها علاقة بتطوير أداء ضباطها، والكشف عن عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء ضباط الكلية، وعن التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الضباط ، وكذا وضع تصور استراتيجي لرفع مستوى التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء ضباط الكلية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

1-3 الدراسات الأجنبية : دراسة ( Abodunde S. M (2020 بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس بنيجيريا، وأيضاً تقييم مستوى مشاركة مُشغلي تلك الشركات في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العوامل المؤثرة في الشركات لتبني التخطيط الاستراتيجي في عملياتها، ومدى مساهمات وتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد التحديات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تلك الشركات. وتمثلت العينة في اختيار دراسة استقصائية لعدد (470) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عشوائياً من بين (1,965) شركة مسجلة لدى وزارة التجارة والصناعة في ولاية لاغوس، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركات، وأن غالبية مُشغلي الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يدركون عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الخاصة بهم، وأن مؤسساتهم لم تستعد بما فيه الكفاية لصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن وجود خطة استراتيجية فعّالة يمكن أن يسهل الأداء الجيد للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال: اتخاذ قرارات أفضل، ورضا العملاء، وزيادة القدرة، وتحديد المشاكل، وفرصة النجاح، والحلول الأفضل، والميزة التنافسية، والاعتراف بالسوق. فضلاً عن أن عدم كفاية الموارد، ونقص الخبراء، وصعوبة مواءمة الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية، تُمثل التحديات الرئيسة التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تلك الشركات.

الليبية، وكذلك على واقع تطوير الموارد البشرية بنفس الدرجة، وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة عالية في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بالوزارة، مع وجود العديد من الصعوبات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بتلك الإدارة بالوزارة بدرجة عالية.

دراسة (العتيبي، 2011م). فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني بمدينة الرياض، ومدى فاعليته في الحد من الكوارث، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للحد من الكوارث في الدفاع المدني، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة عقيد، عميد، لواء وعددهم (150) ضابطاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة في جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني مناسب ويتم طرح بنود في الميزانية لرفع كفاءة القوى البشرية، وتوضع خطط سنوية لأوجه نشاط الدفاع المدني لتحقيق الأهداف، وأن التخطيط الاستراتيجي في الدفاع المدني للحد من الكوارث فاعلٌ بدرجة عالية، وهناك تصور شامل عند إعداد الخطط للتعامل مع الكوارث، ووقوف على نقاط القوة والضعف بالدفاع المدني وتنسيق فعال بين الدفاع المدني والجهات الأخرى في التخطيط للكوارث، وأن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي للحد من الكوارث هي: عدم وجود قواعد بيانات مناسبة عن الكوارث المحتملة، وضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية مع الأجهزة ذات العلاقة.

(LUCT). واقترحَ نموذجَ لدراسة هذه العلاقة، واستخدمت طريقة المسح الكمي، وجمعت البيانات من موظفي جامعة LUCT في سايبرجايا-ماليزيا. وتم توزيع 120 استبانة، وإرجاع 78 استبانة قابلة للاستخدام، استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

خُصت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية في تحسين الأداء المؤسسي، وللدراسة آثار عملية، ستساعد مالكين/مديري LUCT على اتخاذ القرار الصحيح بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي في شركاتهم. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي (SP) أن يساعدهم بشكل جيد لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بالسوق التنافسية.

دراسة (Peter .A. B, & others (2015م) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية والأداء المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء، وركزت على تحديد درجة عملية التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر في أداء الأعمال، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الوصفي؛ إذ تم اختيار (26) جامعة أهلية معتمدة في غانا التي لديها لجان للتخطيط الاستراتيجي، وتم اختيار العينة بأسلوب المعاينة الطبقية، وتم استخدام الانحدار الخطي لتحديد أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي.

أظهرت الدراسة أن الأداء في تلك الجامعات كان منخفضاً، ولوحظ أيضاً أن بعض مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ترتبط مع بعض مؤشرات الأداء، وإجمالاً أنها تتمتع بدرجة من

دراسة (Sudjilah & others (2019) بعنوان "تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة في جهود خلق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتحليل تأثير العامل الإداري، والعامل البيئي، وعامل التنظيم الثقافي نحو التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التخطيط الاستراتيجي نحو الميزة التنافسية، وأداء الشركة، وقد اختبرت الدراسة النتائج باستخدام تحليل المسار. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (55) مفردة من الجهات الفاعلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (UMKM) العاملة في جمهورية إندونيسيا.

أظهرت نتائج الدراسة أن العامل الإداري يؤثر بشكل غير معنوي وسلبي في التخطيط الاستراتيجي، ويؤثر العامل البيئي بشكل كبير وإيجابي في التخطيط الاستراتيجي، وأن عامل التنظيم الثقافي أثر بشكل غير معنوي وإيجابي في التخطيط الاستراتيجي. أما العامل الإداري فقد أثر بشكل مباشر في أداء الشركة. وكان أثر العامل الإداري وعامل التنظيم الثقافي والعامل البيئي قد وصل إلى 63,3% في أداء الشركة، في حين أثر العامل الإداري وعامل التنظيم الثقافي والعامل البيئي بما يصل إلى 88,8% على الميزة التنافسية.

دراسة (Al-Maamari & Al-Harethi (2018) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي (SP) في المؤسسات التعليمية الخاصة في ماليزيا وخاصة جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية

- مهَّدت الطريق للدراسة الحالية في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وتأصيل مشكلة البحث.
- تم الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، والاستفادة منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة، لتفسيرها في ضوء تلك الدراسات.
- مساعدة الباحث في العثور على بعض المراجع من الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

### 1-2-4 التعليق على الدراسات السابقة

- تناولت الدراسات السابقة موضوعي: التخطيط الاستراتيجي والأداء، فمنها من تناول المحور الأول في هذه الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي لكونه أحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره ومقوماته ومتطلبات النجاح التي لها تأثير في متغيرات إدارية أخرى، مثل: أداء الأفراد أو الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية أو العاملين بالمؤسسات الحكومية المدنية أو على شركات بالقطاع الخاص، ومدى تأثيرها بهذه المتغيرات، ومن الدراسات من تناول المتغير الثاني في هذه الدراسة وهو الأداء في المنظمات وارتباطه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتأثيرها في أداء المنظمات وسير العمل فيها.
  - تباينت نتائج الدراسات السابقة بين استخدام عالٍ ومتوسط ومدنٍ للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، واتفق أغلب الباحثين على أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج إيجابية أفضل، وتستطيع المؤسسات من خلال تطبيقه تحقيق أهدافها.
  - تباينت عينة الدراسة لكل من الدراسات السابقة بناءً على مجتمع الدراسة، واختلفت أحجام العينات طبقاً للفئة التي استهدفتها.
- 1-2-5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**
- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي:
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
  - الدراسة الحالية أجريت في بيئة مختلفة عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة؛ إذ طُبقت على بيئة وزارة الداخلية في الجمهورية اليمنية والمتمثلة في ديوان الوزارة والأجهزة الأمنية المركزية بأمانة العاصمة صنعاء؛ إذ تختلف الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعيشها المؤسسة الأمنية اليمنية عن باقي ظروف الدول التي أجريت فيها تلك الدراسات السابقة بسبب خصوصية الواقع اليمني.
  - معظم الدراسات ركزت على توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في أجهزة أمنية محددة على وفق طبيعة أعمال تلك الأجهزة ومهامها الأمنية، في حين ركزت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي لكونه مدخلاً إدارياً حديثاً يساهم في تطوير أداء المؤسسة الأمنية (الأداء الأمني) المتمثلة في وزارة الداخلية بجميع

اليمنية، خصوصاً أن معظمها طبقت في منشآت القطاع الخاص وعلى الإدارة العليا، في حين أن هذه الدراسة تتميز في عينتها التي تناولت الإدارتين: العليا والوسطى معاً من مجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني

### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

2-1-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي: ترجع جذور التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning إلى بدايات ظهور مفهوم التخطيط طويل المدى في بداية الخمسينات من القرن الماضي حين بدأت المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية في استخدام التخطيط طويل المدى؛ إذ راج واشتهر مفهومه في منتصف الستينيات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، ولكن في أواخر الستينيات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى. (بني حمدان، وإدريس 2007م: 5) وتطرق العديد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة الحديثة إلى التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات منها ما يأتي:

- هو "مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير والتصرف بطريقة استراتيجية، نيابة عن المؤسسات التي يمثلونها وجمهور المستفيدين من هذه المؤسسات". (برايسون 2003م: 335).

- "كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة عن طريق التبصر بملامحها وتوجهاتها ومسارها

قطاعاتها وجميع الأجهزة الأمنية التابعة لها، وليس لجهاز أمني مُحدد.

• معظم الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي انحصرت نتائجها حول ارتباطه بمتغيرات أخرى، مثل: الحد من الكوارث وتطوير الدفاع المدني، مثل: دراسة (العتيبي، 2011م)، وفي تنمية وتطوير الموارد البشرية، مثل: دراسة (فرحات، 2015م)، وفي تطوير أداء ضباط الأجهزة الأمنية والقيادات، مثل: دراسة (الثيان، 2015م)، ومنها التي ركزت على التطوير التنظيمي بالتركيز على مرحلتي التوجه الاستراتيجي والتحليل البيئي فقط، مثل: دراسة (نشوان، 2017م)، في حين نتائج الدراسة الحالية تدور حول إسهام التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده كأسلوب إداري حديث لمساعدة المؤسسة الأمنية (وزارة الداخلية) في رفع مستوى أدائها الأمني وكذا الأجهزة الأمنية التابعة لها.

• أن غالبية الدراسات السابقة لم تتطرق إلى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية بفاعلية وفقاً لمعايير التميز في الأداء، مثل: سرعة الوقت في الاستجابة لنجدة المواطن، وتأدية الأعمال الأمنية بأقل تكلفة وجهد ممكن، ومعياري تحقيق رضا الجمهور، في حين أن الدراسة الحالية عدت التخطيط الاستراتيجي مثلاً في حد ذاته أسلوباً رقابياً، وينعكس استخدامه على تقويم الأداء.

• كذلك الدراسات السابقة لاسيما الأجنبية منها، تناولت مجتمع الدراسة في بيئة تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية اليمنية التي قد لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على البيئة

أسلوب يهتم بتحديد رؤية ورسالة وغايات المنظمة، ومن ثم تحقيق أهدافها.

**ويرى الباحث** أن التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة عامة أو خاصة يُمثل أسلوباً ومنهجاً إدارياً حديثاً، ومن الضروري أن تستخدمه جميع المؤسسات، كونه يساعدها على إدراك آفاق المستقبل وأبعاده، وفي تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، ويمكن استخلاص مفهوم للتخطيط الاستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية أنه: "عملية إدارية مُنظمة تقوم بها الإدارة العليا والقيادات الإدارية بالمؤسسة، يتم فيها تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتحليل المتغيرات والأحداث البيئية الداخلية والخارجية لها، وإعداد الخطة الاستراتيجية الفعالة، وتقييم ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف وتطوير أداء المؤسسة".

**2-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي** : تطرق عدد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والفوائد المتأتية والمرجوة منه، فمنهم من أشار إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً إدارياً فعّالاً يُساعد المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية المحيطة بقوله: "برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي كمحور رئيس من ثورة الإدارة العامة والمدنية، باعتباره المنهج الذي يُمكن من التعامل الفعال مع خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة، ويُمكن المؤسسات من أن تُشَقّ لنفسها مساراً فاعلاً في المستقبل، تحقق به ذاتها". (برايسون 2003م: 11).

ومنهم من يرى أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لتحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بها محلياً وإقليمياً ودولياً، خصوصاً في عصر العولمة، وذلك في إشارة إلى ضرورة

ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتخيل مجالات عملها وأنشطتها التي تدخل عليها في المستقبل" (العارف 2007م: 8-9).

- "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة". (ماهر، 2009م: 18).

- "عملية تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، واتخاذ قرار بشأن رؤية ورسالة، وتطوير الأهداف العامة، وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة التي يجب اتباعها، وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة". (Obeng, Kofi, & Ugboro, Isaiah, 2008).

- "تحويل الفكر الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهةها" (الكبيسي 2006م: 16).

- "عملية تحديد صورة المنظمة في المستقبل وتحديد طرق الوصول إليها، بمعنى أنه عملية تفكير وبناء تصور للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل". (الديب 2009م: 22).

من خلال المفاهيم والتعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي يلاحظ أن هناك تبايناً في تقديم تصور موحد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبالرغم من اختلاف التعريفات التي أوضحت مقصود التخطيط الاستراتيجي فإنها جميعها لا تبتعد كثيراً عن أنه

5- يعدّ التخطيط الاستراتيجي من القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها، وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.

6- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين، لكي يكونوا قادة أكفاء، إضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة.

7- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

8- يُساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

9- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

إن التخطيط الاستراتيجي له أهمية؛ لأنه منهج إداري في تطوير أداء المؤسسة الأمنية؛ إذ " تعمل الشرطة كمؤسسة أمنية خدمية في تحسين أدائها الأمني مُستخدمة العديد من الأدوات للتعرف على الموقف الأمني المراد التعامل معه، والإلمام بأبعاده المختلفة، فالأداء الأمني في وقت تتسارع فيه وتيرة التطور في شتى مجالات الحياة لا بد أن يقوم على أسس ومناهج تحفظ له هيبته وتميزه، ومن تلك الأسس عملية توظيف المعرفة وإدارتها لخدمة الأداء الأمني، واتخاذ التخطيط الاستراتيجي منهاجاً لذلك". (الحامدي والخميري: 42- 43). ويرى الحيمي أن

الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمة، " لقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية". (بني حمدان وإدريس 2007م: 5). وكذلك إلى حاجة منظمات الأعمال إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كنوع جديد من التخطيط الذي يلبي حاجات الإدارة العليا ويسهم بشكل رئيس في نجاحها، فأهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي: (بني حمدان وإدريس 2007م: 17)

1- يُزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كلٍ من الأهداف والخطط والسياسات.

2- يُساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

3- يُفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير، والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.

4- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

2- وضع المعايير والمؤشرات لمتابعة وقياس مدى التقدم ونوع التغيير الحاصل في تقليص الفجوة الاستراتيجية بين الواقع والطموح.

3- الحد من تكرار وقوع الأزمات والكوارث المفاجئة بالتحسب لها، ووضع السيناريوهات المتوائمة مع احتمالات وقوعها والأولويات التي تتناسب مع بدائلها.

أما **البشري** فيرى أن التخطيط الاستراتيجي في المجال الأمني يهدف إلى إيجاد آليات موضوعية لحل المشكلات والأزمات، ودعم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتحقيق العدالة، وخفض معدلات الجريمة، أي ترسيخ الأمن بمعناه الشامل الذي يتكون من الأمن الاقتصادي والأمن الاجتماعي والأمن البيئي والأمن الصناعي والأمن الثقافي والأمن السياحي وغيرها من عناصر منظومة الأمن الشامل. (البشري 2000م: 34)

**2-1-4 مراحل التخطيط الاستراتيجي:** سعى عدد من الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة إلى تقسيم مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى مراحل عديدة مختلفة، فمنهم من تطرق إلى تقسيمها في ثلاث مراحل، وهذه المراحل لا تشمل على تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها وتقويمها، في حين تناول آخرون التقسيم في مراحل من ضمنها عملية الرقابة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية، وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته من كاتب لآخر، فليس هناك نمط واحد في أدبيات ومؤلفات التخطيط الاستراتيجي يمكن تعميمه على جميع المنظمات؛ إذ حدد **المصري** مراحل التخطيط الاستراتيجي بخمس مراحل تبدأ بتحديد المؤسسة لأهدافها على وفق رؤيتها ورسالتها، وتنتهي بإعداد

التخطيط الاستراتيجي يساعد الأجهزة الأمنية على معرفة التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها حالة الأمن، ومن ثم الاستعداد لها مسبقاً، ويساعد على إدراك نقاط الضعف في الأجهزة الأمنية ومحاولة معالجتها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأمنية. (الحيمي 2015م: 247)

وهنا يرى الباحث أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الأمنية مهم جداً لكونه وسيلة لتطوير أداء القيادات الأمنية الإدارية والميدانية العاملة في المجال الأمني، وكذا تطوير أداء المؤسسة الأمنية بوجه عام، ومن الضروري استخدام التخطيط الاستراتيجي في منهج إداري حديث لتوسيع القاعدة المعرفية، وتنمية القدرات لدى تلك القيادات الأمنية على إدارة التغيير والتطوير لأداء المؤسسة الأمنية بتتمية قدراتهم على التعامل والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالعمل الأمني وتأهيلهم على صياغة وإعداد خطط استراتيجية أمنية فعالة تسهم في تغيير وتطوير الوضع الإداري الحالي للمؤسسة الأمنية وصولاً إلى الوضع المستقبلي المنشود.

**2-1-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها. (السلمي 2000: 120)، وأشار **الكبيسي** إلى عدد من الأهداف المتوخاة من التخطيط الاستراتيجي من أهمها: (الكبيسي 2006م: 20)

1- جدولة الأنشطة والعمليات والمراحل، والخطوات اللازمة لترجمة الأهداف بالتنسيق والتعاون مع الأقسام والوحدات المختلفة.

وقد ذكر هلال مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته في ثلاث مراحل تمثلت في الآتي: (هلال 2008م: 66)

### 1- تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة). من

خلال:

أ- تحليل البيئة الداخلية.

ب- تحليل البيئة الخارجية.

### 2- صياغة الاستراتيجية. تُصاغ:

أ- الرسالة والرؤية.

ب- تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ج- الثغرات (الفجوات).

د- التخطيط (الخطة)

### 3 - تنفيذ الاستراتيجية. تُحدّد:

أ- خطوات تنفيذ الاستراتيجية.

ب- العوامل الداعمة للاستراتيجية.

وهنا يمكن أن نجمل تقسيمات مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى الآتي: التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم التي سيتم تناولها بشيء من التفصيل.

### 2-1-4-1 مرحلة التوجه الاستراتيجي: عملية

تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تمثل أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد رؤية المنظمة ورسالتها، ووضع أهدافها الاستراتيجية على كافة مستوياتها الإدارية المختلفة، والتخطيط الاستراتيجي ليست مجرد وظيفة من الوظائف العامة التي تقوم بها الكوادر العاملة، بل إنه عملية تقتضي من القادة الكبار للمنظمة أن يحددوا الاتجاه الاستراتيجي لها. (الغالبى وآخرون 2006م: 17)

ونعرض المفاهيم المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، في الآتي:

الموازنة، وقد لخصها في الآتي: (المصري 2015م: 23-24)

### 1- مرحلة تحديد أو إظهار الأهداف العامة:

تُظهر النهايات والغايات التي يراها المسيرين كمجال لعمل المؤسسة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بطرائق عديدة، وتدخل أطراف عدة لها دور ووجود في المؤسسة.

### 2- مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية

الاستراتيجية للمؤسسة في محيطها: تتضمن هذه المرحلة دراسة المحيط من خلال حصر الفرص التي يقدمها، والقيود التي يفرضها المحيط على المؤسسة، والاطلاع على نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة، حتى يتسنى لها بناء استراتيجيتها على أساس طاقاتها الفعلية والتميزة.

### 3- مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية: يتم اختيار

إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة التي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة.

### 4- مرحلة الخطة العملية: تُترجم العمليات

الضرورية المنبثقة عن الاستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها.

### 5- مرحلة الموازنة: تُترجم السنة الأولى من

الخطة إلى موازنة تقديرية، ومُرَقمة ومُقيّمة مالياً، وتوزع فيها الموارد وتحدد فيها المسؤوليات، ويتم إعداد الموازنات ضمن نظام موازني تحدده السياسة العامة للمؤسسة وثقافتها واستراتيجيتها وطريقة الإدارة المطبقة فيها.

- تُعدّ أدوات مؤثرة في تغيير الثقافة المؤسسية السائدة.
- تعمل على تحفيز العاملين والتزامهم بالعمل.
- تُعبر عن المعتقدات الأساسية حول أفضل الممارسات التي يجب أداؤها من العاملين.
- توجّه القادة نحو بناء الهياكل وتصميم وتطوير الأنظمة والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.

**رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية:** تُمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي وبقدر ما تكون الأهداف والغايات واضحة وطموحة ومعبرة عن رؤية المنظمة ورسالتها، فإنها ستوفر للإدارة العليا فرصة صياغة الاستراتيجيات التي تضمن لها النجاح في تحقيق تلك الأهداف. وقد تطرق عدد من المؤلفين والباحثين إلى إيضاح الفرق بين الأهداف والغايات؛ إذ يرى إدريس والمرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. (إدريس والمرسي 2006م: 122)

**يتضح مما سبق** أن التوجه الاستراتيجي الواضح لدى المؤسسة يُعدّ حجر الأساس لنجاحها، كونه المسار الذي تسترشد به المؤسسات خلال مسيرتها نحو المستقبل، وأن الرؤية تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة. وأن الرسالة توضح غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي أنها تهتم بتحديد

**أولاً: الرؤية:** عندما تُشكل الرؤية تحدياً، وتكون في الوقت نفسه قابلة للتطبيق، فهي تُجسد التوتر الواقع بين ما تريده أي مؤسسة وما يمكنها الحصول عليه، وكثيراً ما تكون هناك حاجة إلى دورات عدة من التخطيط الاستراتيجي قبل أن يعرف أعضاء المؤسسة ما يريدونه، وما يمكنهم الحصول عليه، والفرق بين الاثنين؛ إذ إن الرؤية التي تحرك الناس تكون مثيرة لروح التحدي؛ لتحفز على العمل، ولكنها لا ينبغي أن تكون مستحيلة بدرجة تصيب الأفراد بالإحباط. (برايسون 2003م: 86)

**ثانياً: الرسالة:** تتناول عدد من الكتاب والمؤلفين مفهوم الرسالة Mission بوصفها عنصراً مهماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، فقد عرفها الهاللي بأنها " تُعبر عن الهدف والوظيفة المميزان للمؤسسة، وأنها تُمثل حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة تُركز على هدف عام، ولا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد أن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة". (الهاللي 2008م: 261)

**ثالثاً: القيم:** ذكر بني حمدان و إدريس أن القيم هي الأساس لأي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، وتحصل المنظمة على قوة كبيرة من خلال وجود قيم عمل مشتركة لدى العاملين تتلخص في الآتي: (بني حمدان و ادريس 2007م: 138-139)

- تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.

الاقتصادية، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات الثقافية والاجتماعية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الطبيعية). (غنيم 2004م: 193). ويشير ياسين إلى أن عملية تحليل البيئة الخارجية يقصد بها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى". (ياسين 2010م: 63)

**المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية:** تشتمل البيئة الداخلية على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمنظمة، وتتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المنظمة، وتتفرد إدارة المنظمة بتحديداتها، مثل: التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المنظمة. (أبو بكر 2010م: 88)، ويهدف إجراء تحليل البيئة الداخلية، وتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة إلى تحديد نقاط الضعف، ونقاط القوة لدى المنظمة والتعرف إليها بهدف مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية، ومحاولة تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر القوة في المنظمة واستغلال الفرص المتاحة الموجودة في بيئتها الخارجية. ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد

التوجه الحالي للمنظمة، ومن خلال توجهات المنظمة توضع الأهداف الاستراتيجية على كافة المستويات الإدارية المختلفة وتتخذ القرارات المناسبة من القيادة العليا لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية. ويرى الباحث أن أغلب المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وبناء مستوى متميز لأدائها في سوق العمل، ولذا من الضرورة أن يتوافر لدى القيادات الإدارية العليا وكافة المدراء بأي منظمة مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على استشراف المستقبل وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بالرؤية الواضحة بعيدة المدى، وعليهم التفكير استراتيجياً بنظرة شمولية في الكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال مستقبلاً وكيفية تطويرها، من أجل وضع المنظمة على المسار الاستراتيجي الفعال الذي يضمن استمرار البناء والنمو والتقدم لها، وتطوير أدائها إلى المستوى الأفضل الذي يعكس تميزها عن بقية المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

**2-4-1-2 مرحلة التحليل البيئي:** بعد أن يتم تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة، تسعى المنظمة إلى القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل فيها، وتتمثل في المحورين: **المحور الأول: تحليل البيئة الخارجية:** تعدّ دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة ركيزة أساسية، بل خطوة رئيسية عند إعداد استراتيجيات المنظمات ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث إن المنظمة تمارس أنشطتها من خلال العمل في بيئة تحيط بها وتعمل في نطاقها والمنظمة تؤثر فيها وتتأثر بها، وهناك عدد من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة من أهمها: (المستهلكون، الموردون، المنافسون، المتغيرات

ونقاط الضعف، Weaknesses في البيئة الداخلية، ثم تحليل الفرص Opportunities ، والتهديدات Threats ، في بيئتها الخارجية. حيث يحاول هذا المدخل إقامة موازنة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية من جهة، والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية من جهة أخرى، والعمل على تمييز كافة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة للخروج بأربعة احتمالات مختلفة يستلزم كل منها اتخاذ المنظمة الاستراتيجية المناسبة لها".

**2-1-4-3 مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية :** بعد تحديد الفجوات الاستراتيجية واستنتاج المعلومات الناتجة عن تحليل الموقف الاستراتيجي للمنظمة تعدّ هذه المعلومات مرتكزات أساسية تعتمد عليها الإدارة العليا والمخططون الاستراتيجيون عند القيام بأدوارهم في تكوين وإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وهنا سنتناول الدراسة مرحلة إعداد وبناء الخطة الاستراتيجية بشيء من التفصيل ابتداءً من صياغة الاستراتيجية، ومروراً بتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة، تمهيداً لوضع الخطة الاستراتيجية النهائية للمنظمة موضع التنفيذ، ومن ثم متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**أ- صياغة الاستراتيجية:** إن أحد المهام الأساسية للإدارة العليا هي تحديد التوجه العام للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وأهدافها والعمل على تطوير الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف، ولهذا فإن إنجاز هذه المهمة بنجاح يتطلب مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدات الأعمال في المنظمات بقصد التنسيق بين خططهم ونشاطاتهم بما

واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة؛ إذ يسهم التحليل في الآتي: (إدريس والمرسي 2006م: 210)

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
  - التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
  - بيان وتعزيز نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
  - استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يُمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
  - تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.
- ويعد نموذج تحليل (SWOT) من الأساليب الشائعة والأدوات المفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة؛ إذ عُرّف تحليل SWOT أنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية. ويفترض بإدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة ببيئة عمل المنظمة عند التحليل. (الغالبى و إدريس 2011م: 59)، ويصف (الكبيسي 2006م: 21) الأنموذج بالقول: "إن الأنموذج يركز على تحليل نقاط القوة Strength

ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (رشيد و جلاب 2008م: 77)

وتبدء عملية صياغة الخطة الاستراتيجية بتحديد رؤية المنظمة وصياغة رسالتها بالقول: "وتعد عملية إعداد رسالة المنظمة المرحلة الأولى والمهمة في تكوين استراتيجيات المنظمة، فبدون أن تحدد المنظمة لنفسها منهجاً محدداً يميز المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها، فإن المنظمة تفقد القدرة على التركيز والتوجه المباشر لأنشطتها" (مختار 2008م: 46)

ب - تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية : بعد تحليل المنظمة بيئتها الداخلية والخارجية وتشخيصها، وتوضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكافة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، إضافة إلى قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي وإعادة مراجعة صياغة رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، يصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها. (بني حمدان وإدريس 2007م: ص213)، ويقصد بالبديل الحل الذي يجب القيام به لمواجهة المتغيرات أو الظواهر البيئية في المستقبل التي سبق للمخطط أن تنبأ باتجاهاتها ووضع احتمالات أو فرضيات متوقعة حول هذا السلوك، فالبديل (احتمال) يوضع، حيث إنه إذا حدث كذا فيجب على المنظمة القيام بكذا، وبتحديد عدد من البدائل يتم دراسة هذه البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب، أي الأفضل من ناحية قلة التكاليف وحسن الأداء. (رضا 2010م: 65)، وقد أشار **الدوري** إلى أن توليد البدائل الاستراتيجية يساعد على سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاء الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط

الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية. (الدوري، 2005م : 211)

وهناك عدد من البدائل الاستراتيجية التي يطرحها رواد الفكر الإداري المعاصر؛ إذ يمكن للمنظمة اتباعها على النحو الآتي: (الغالبى وإدريس 2011م: 81)

- 1 - استراتيجيات الاستقرار (الثبات)
- 2 - استراتيجية النمو (التوسع)
- 3 - استراتيجية الانكماش (التراجع)
- 4 - الاستراتيجية المركبة (التوفيقية)

ج - اختيار الاستراتيجية المناسبة: بعد قيام المنظمات بعملية الدراسة والتحليل والتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وأيضاً القيام بعملية الموازنة والموافقة بين الأوضاع الداخلية للمنظمة والأوضاع الخارجية عبر استخدامها لنماذج معينة للتحليل البيئي، تتوصل إلى مجموعة متنوعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية، ومن هذه الخيارات تقوم المنظمة بتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لها؛ إذ يرى **الدوري** أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT) "ويبقى الأنموذج الرباعي لمصفوفة (SWOT) يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات، لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمات، ولمساهمتها في رسم الاستنتاجات التي في ضوءها يتحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمات. (الدوري 2005م : 159)

وتتنوع البدائل الاستراتيجية المتوفرة أمام المنظمات على وفق طبيعة وحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة والأعمال التي تمارسها؛ إذ : "يرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة

ذلك في اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على علاجها. **الثاني** : يتم في نهاية تنفيذ الخطة ويعتمد إلى حد كبير على نتائج التقييم المرحلي الذي بموجبه يتم الحكم على النجاح أو الفشل في الأداء والإنجاز الكلي للمنظمة. ويشير **برايسون** إلى ضرورة مراجعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة بقوله: "ولا يكفي أن نضع خطة استراتيجية فقط؛ إذ ينبغي إدماج التغييرات التي تفرزها الاستراتيجيات المعتمدة في مجمل النظام؛ لتخرج هذه التغييرات إلى الحياة بقيمة حقيقية لصالح المؤسسة والمنفعين بها، والتفكير بصورة استراتيجية حول التنفيذ وإعداد خطة فعالة للتنفيذ، وبمجرد سريان عملية التنفيذ، يصبح من المهم مراجعة الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي كمقدمة نحو جولة جديدة من التخطيط الاستراتيجي". (برايسون 2003م: 87-88)

ويرى **المصري** أن العنصر الرقابي على تنفيذ الاستراتيجية الأمنية والمتابعة لتنفيذها له أهمية كبيرة بوصفه مصل الوقاية والأمان الذي يحافظ على مسار التنفيذ كما رُسم وخطط له، ولا بد من وجود آلية للمراقبة والمتابعة، ومن خلالها يمكن التحقق من حجم تنفيذ الاستراتيجية، ومعرفة المعوقات التي أدت إلى عدم تنفيذها كلياً أو جزئياً، ووضع المعالجات المناسبة لتصحيح مسارها والنظر في أي إضافة أو تعديل بعض بنود الاستراتيجية الأمنية، لتحقيق الأهداف المرجوة منها. (المصري 2009م: 139). وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن يكون التخطيط الاستراتيجي في المجال الأمني عملية مُنظمة، وينبغي ممارسته على وفق منهجية علمية، وتطبيقه في مراحل عدة بدءاً من وجود لدى المؤسسة الأمنية توجهات استراتيجية وثقافة تدعم التطبيق والممارسة الفعلية

أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل، وإن البدائل الاستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط، في حين يصبح الأمر مختلفاً في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة، حيث تتوفر أيضاً بدائل استراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها". (الدوري، 2005م: 212)

إن عملية الاختيار الاستراتيجي تتوج في نهايتها بقرار استراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة كونه الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة. (الغالبى وآخرون، 2009م: 399)

**2-4-1-4 مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية**: بعد الانتهاء من صياغة وإعداد واختيار الخطة الاستراتيجية يقوم المخططون بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع الخطة الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، ولا تقتصر الخطة على ذلك بل تتضمن تحديد السياسات والإجراءات والطرق والأساليب التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال والأنشطة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها من المعنيين بالتنفيذ في المنظمة، ويتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة من المخططين ليتم تقييم نتائج التنفيذ لها؛ إذ يقسم تقييم تنفيذ الخطة إلى قسمين هما: (رضا، 2010م: 66)

**الأول** : يتم بشكل مرحلي طوال مدة التنفيذ؛ إذ تُقيم باستمرار من خلال عملية المتابعة المستمرة، ويساعد

- 1- موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
- 2- مهارات إدارية: يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا ( ويفضل المستويات الإدارية التالية أيضاً ) ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
- 3- أنظمة معلومات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية، وتلخيصها، وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
- 4- الوقت: تحتاج المنظمة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 5- حوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى جهود إداري إضافي من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجرى، والمجهود الإضافي.
- 6- أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.
- 7- ثقافة المنظمة: يعني أن تُشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال مشاركة القيادات الأمنية في رسم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الأمنية، ومروراً بالقيام بعملية تحليل بيئة العمل الأمني (الخارجية والداخلية)، ثم إعداد الخطة الاستراتيجية الأمنية، ومن ثم متابعة وتقييم تنفيذها، مع ضرورة أن يُشارك في ذلك جميع القيادات من الإدارة العليا والإدارة الوسطى لمختلف الأجهزة الأمنية والمصالح التابعة لوزارة الداخلية؛ إن التنوع في طبيعة عمل تلك الأجهزة الأمنية يُحتم عليها المشاركة في تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في إطار كافة القطاعات والمستويات الإدارية، وبحسب هيكل الوزارة، وباعتبار أن كل جهاز أمني يختص بنشاط أمني محدد وأعمال أمنية على وفق اختصاصاته سواء الإدارية أو الضبطية أو الوقائية، فإن ذلك يدعو إلى الاهتمام أكثر بعملية التخطيط الاستراتيجي لأعمال تلك الأجهزة مجتمعة، والمبادرة من الإدارة العليا بالوزارة إلى تحفيز قيادات تلك الأجهزة الأمنية على تكوين خطط استراتيجية أمنية فرعية لكل جهاز أمني تحت مظلة الاستراتيجية الأمنية العامة للوزارة، سعياً وراء تحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الأجهزة الأمنية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأمنية للوزارة.
- 2-1-5 متطلبات التخطيط الاستراتيجي :** تطرق البعض من المفكرين والباحثين إلى احتياج جميع المنظمات العامة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، ومنظمات الأعمال إلى مجموعة من المتطلبات التي تحتاج إليها المنظمة للبدء في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة توافرها لتجنب الفشل في تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه المتطلبات الآتي: (ماهر 2009م: ص46-47)

مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء، والانشغال بمناقشته وتحليل مستوياته وقواعد قياسه، بوصفه مصطلحاً فنياً طالما أن تلك المنظمات موجودة. والاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تُعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. ( بني حمدان وادريس 2007م: 383)، ومصطلح الأداء لاتيني الأصل performance ويعني perform to أي تأدية عمل، أو القيام بمهمة، فالأداء من الناحية الإدارية هو " القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من الموظف الكفاء المدرب " ( قوي وسلمى 2006م: 94)، وعلى الرغم من أهمية الأداء لدى مختلف المنظمات، واهتمام الكثير من الكتاب والباحثون بموضوع الأداء، وكثرة الدراسات والبحوث حوله، فإنه لا يزال من الموضوعات الأكثر غموضاً في التعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء. ولقد تعددت التعريفات التي تناولها الكتاب والمؤلفون في أدبيات علم الإدارة حول الأداء؛ إذ عرّف الدرّ الأء أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" ( دره 2003م: 15).

كما عرّف أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراكه للدور أو المهام الموكلة إليه، وأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ( حسن 2005م: 210)، وركّز طواف في تعريفه للأداء التنظيمي على الاهتمام

- 8- الابتكار: يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وتشجعه، بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.
- 9- المخاطرة: كلما كان المديرون على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- 10- كفاءة المدير: كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال، زادت الفرصة للنجاح.
- 11- اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، زادت فرصة النجاح، وبدون الدعم تتضرب موارد التخطيط الاستراتيجي وتفشل.
- 12- المرونة: تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
- 13- علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.
- 14- المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط ( مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.
- 15- الاستقرار النسبي: فالمنظمات المضطربة التي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى.

### المبحث الثاني: الأداء الأمني

2-2-1 مفهوم الأداء : الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغيّر وتطور أي مُكوّن من

**2003م: 15)** أن هناك ثلاثة عناصر للأداء الفعال أبرزها :

(أ) **كفايات الموظف:** معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

(ب) **متطلبات العمل ( الوظيفة ):** المهام والمسؤوليات، أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

(ج) **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، مثل: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والمركز الاستراتيجي له، مع الإجراءات المستخدمة، وكذلك العوامل الخارجية التي تشكل البيئة التنظيمية، وتؤثر في الأداء الفعال، مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. وقد أشار (درة، 2003م) إلى ما ذكره ( ثوماس جيلبرت ) Thomas Gilbert حول مصطلح الأداء في أنه لا بد من التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، حيث إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً.

**ويعتقد الباحث** لغرض تحقيق أهداف الدراسة، يمكن استخدام تعريف الأداء الأمني، فهو: "الأداء الكلي للمؤسسة الأمنية، ويعد حصيلة الأنشطة الأمنية لجميع الموظفين والوحدات التنظيمية الأمنية، باستخدامهم كافة الموارد المتاحة لتقديم الخدمة الأمنية

بالمدخلات والموارد البشرية والتدريب، وعلى دور القيم وعوامل البيئة الخارجية في تناول أداء أي منظمة، بأنه " كل الأنشطة التي تقوم بها منظمة ما بغرض تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للمنظمة". (طواف 2009م: 70).

إن تحديد مفهوم الأداء الأمني ليس بالأمر السهل، فلم تتناوله أدبيات الفكر الشرطي مباشرةً، فالأداء الأمني يعكس قدر السيطرة على إنفاذ القانون ومنع ارتكاب ما يخالفه، فيحدد قدر الإحساس بالأمن، ولا يتأتى ذلك في جو التطور المتسارع للمتغيرات المجتمعية المحلية والإقليمية والعالمية إلا بإضافات متتالية في الأداء الأمني، تواكب الأوضاع الأمنية السارية وتبهر المتعاملين. (الحامدي والخميري، 2016م: 26)

**2-2-2 عناصر الأداء :** تباينت النظرة إلى الأداء بتباين المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال ترميم الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور، فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء.

(الخنق 2005: ص35)، واتجه العديد من الباحثين إلى التعرف على عناصر الأداء ومكوناته، والتركيز عليها بهدف الإسهام في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد وكذلك المؤسسات على حد سواء؛ إذ يرى (درة

السبعينات بدلاً من مصطلح تقييم الأداء" (الكبيسي 2006م: 109)

وظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنشآت - وخاصة المنشآت الصناعية - إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، ولم تتبلور عملية التقييم في منشآت الأعمال، وتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي إلا في العهد القريب. (توفيق 2011م: 12)، فتقييم الأداء هو " قياس الأداء الفعلي ( ما أدي من عمل )، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". ( عبد المحسن 2004م: 5)، فيما يرى آخر أن تقييم الأداء هي عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل. (ربابعة 2003: 86)، وقد أشار حنفي إلى عملية تقييم الأداء بأنها "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين". (حنفي، 2002م: 361)، فيما أشار جاد الرب إلى اقتران عملية تقييم الأداء بعملية الرقابة وعلاقة الارتباط بينهما في قوله: " ويقوم المديرون في أي منظمة

التميزة بحسب ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الأمنية". وهذا التعريف يتضمن عناصر الأداء الأمني للمؤسسة الأمنية التي من خلالها يمكن معرفة وتحديد مستوى أدائها وتقييمها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- 1- وقت إنجاز الخدمة الأمنية، حيث إن عنصر الوقت يمثل عنصراً أساسياً لأداء رجال الأمن في تأديتهم للعمل الأمني الوقائي والإجرائي، ابتداءً من زمن تلقي البلاغات عن الجرائم من الجمهور حتى وقت منع الجريمة قبل حدوثها أو ضبطها.
- 2- الكفاءة في أداء العمل الأمني، والمتمثل في تأدية وتنفيذ رجل الأمن والأجهزة الأمنية للمهام الأمنية بأنسب الطرائق وبأقل الإمكانيات المتاحة بحسب الظروف البيئية للمؤسسة الأمنية.
- 3- الفاعلية، وذلك في تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية الأمنية طبقاً لما خطط لها، من خلال الإجراءات الداخلية والخارجية التي تتخذها المؤسسة الأمنية في سبيل تحقيق تلك الأهداف.
- 4- رضا الجمهور لجودة الخدمات الأمنية: تقديم الخدمات الأمنية للجمهور وفق مواصفات متميزة تلبي رغبات المستفيدين منها.

2-2-3 تقييم (تقويم) الأداء، على الرغم من شيوع لفظة التقييم عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، فإن علماء اللغة وخبرائها يؤكدون أن هذه اللفظة ليست صحيحة في التصريف والاشتقاق النحويين؛ لأن الفعل الثلاثي المشتق منه هو قوم وليس قيم، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية بمصطلح تقويم الأداء في مطلع

د ) الرقابة على أداء الأفراد: تستخدم في ذلك تقارير الكفاءة أو الأداء، وهي توضح درجة كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم، ويعدّ الرؤساء هذه التقارير في الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم بعض المعايير الكمية في ذلك، ويهدف تقييم أداء الأفراد إلى محاولة الوصول بهم إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة بما يحقق لهم الإشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي وبما يحقق أهداف التنظيم ككل.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو "تحقيق الترابط بين المنشأة والعاملين من خلال رفع معنوياتهم وتحسين العلاقات في بيئة العمل، وفي نفس الوقت تهدف إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها". ( عبد المحسن 2004م: 56)

وتُقيّم عملية أداء الأجهزة الأمنية بتفعيل العنصر الرقابي على تنفيذ الاستراتيجية الأمنية عقب انتهاء الأجهزة الأمنية من تنفيذ بعض المهام التي تضمنتها الاستراتيجية، ليتم تحليل وتقييم نتائج أداء تلك الأجهزة الأمنية سلباً وإيجاباً، ومن ثم عمل التقويم والتعديل الضروري في الاستراتيجية الأمنية. ( المصري 2009م: 139)

وتبدأ جودة المؤسسة الأمنية من جودة أساليب تقييم نمو أدائها الأمني ومتابعته وقياس فعالية المؤسسة الأمنية نفسها فيما قدمته للمتعاملين، ولذلك فمسألة قياس أداء المؤسسة الأمنية من القضايا الملحة الرئيسة التي تهتم بها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، من أجل زيادة فعالية المؤسسات الأمنية وتحسين جودة الأداء الأمني الذي تقدمه. (الحامدي والخميري، 2016م، ص: 23)

ويرى **الظاهري** أن عملية تقويم أداء الأجهزة الأمنية وإصلاحها، وتجاوز مظاهر الخلل الوظيفي فيها لا

بعملية الرقابة بوصفها الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الأداء قد تحقق طبقاً للمستويات والمعايير التي سبق تحديدها كأهداف في الخطة الاستراتيجية، وأنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية الرقابة التي تعدّ عملية تقييم الأداء جزءاً منها، وذلك في أن الخطة الاستراتيجية الفعالة تتضمن نظاماً رقابياً فعالاً يوضح مدى كفاءة المنظمة ككل وفعاليتها نحو تحقيق أهدافها من خلال القيام بعملية الرقابة في كل المستويات الإدارية في المنظمة؛ إذ يراقب كل مستوى الأهداف المحددة له في الخطة الاستراتيجية. وهناك عدد من التقسيمات لأنواع الرقابة أهمها: (جاد الرب، 2009م: 3-4)

أ ) الرقابة في التوقيت: من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المديرون الانتظار حتى انتهاء التنفيذ ثم يبدؤون بعد ذلك في إجراء الرقابة أو تقييم الأداء.

ب ) الرقابة على الأنشطة: تكون هناك رقابة خاصة بالنظام الإنتاجي، وأخرى بالنظام التسويقي، وثالثة بالنظم التمويلي، وهكذا بالنسبة لبقية العمليات، والأنشطة التي يقوم بها المشروع.

ج ) الرقابة على مستوى المنشأة: الرقابة التي تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلي للمنظمة، ومدى الوصول إلى أهدافها العامة، وما هي الانحرافات وما مدى إمكانية علاجها وتصحيحها. ويترتب على هذا النوع من الرقابة إجراءات عديدة، مثل: إعادة تحديد الأهداف، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والنظر في الأجور والمكافآت، وتغيير نظم الاتصال بالبيئة الخارجية، وتعديل النظم الداخلية، مثل: نظام المعلومات واتخاذ القرارات والأفراد وغيرها.

مقارنة لما رُسم له وخُطط، ومقارنة بنسبة الإنجاز في المجال ذاته في أعوام مضت.

2- تحديد مدى امتلاك الأجهزة الشرطة والأمنية لزام المبادرة للحد من الحدث الأمني قبل وقوعه، من خلال بيان عدد الجرائم المحلية، وذات الطابع الدولي التي تم الحد منها قبل وقوعها بشقيها التقليدي والحديث، ودراسة أسبابها الفعلية.

3- تقييم الكفاءة الشرطة والأمنية في استخدام الأجهزة والآليات الحديثة لتحقيق الأهداف الأمنية، ومدى امتلاك منتسبي الأجهزة الشرطة والأمنية للروح المعنوية في أثناء أداء الواجب.

4- مدى جودة الخدمات اليومية المقدمة من المنشآت الشرطة والأمنية للمواطنين، وذلك في مجال الجوازات والجنسية، والأحوال المدنية والسجل المدني وغيرها، وكذلك مدى نجاح المنشآت الشرطة الأخرى المختصة في تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية، منها: سرعة نجدة المستغيث، والصلح بين المتنازعين ورعاية الأحداث، وتقييم ما رافق تقديم هذه الخدمات أو أداء تلك الواجبات التقليدية من مظاهر خروج على القانون من المؤسسات الشرطة والأمنية بصفة عامه.

5- تقييم الخسارة المادية والبشرية التي تكبدتها الأجهزة الشرطة والأمنية وغيرها من الجهات والأجهزة الرسمية الأخرى في معالجة الأسباب التي أدت إلى الأزمة الأمنية، وبيان قدر الضحايا من الفئات غير الرسمية المتعاونة في مكافحة الجريمة من الجمهور، ومقدار التعويضات لمن تضرروا من جراء التعاون مع الأجهزة الأمنية.

تكون بالاكتماء بالتركيز على هدف بحد ذاته دون باقي الأهداف الاستراتيجية، مثل: إعادة الهيكلة، وهدف قصير المدى، بل لا بد من إصلاح شامل لكل الأجهزة الأمنية والعسكرية، لإرساء أسس مجتمع آمن ومستقر، يحمي حقوق الإنسان، ويوفر بيئة آمنة ومناسبة لإطلاق تنمية شاملة في كل المجالات، وعملية الإصلاح ضرورية ليس فقط لرفع كفاءة الأداء للأجهزة الأمنية والعسكرية، ولكنها ضرورية لبناء دولة ديمقراطية حديثة، فلا يمكن بناء دولة ديمقراطية بينما تهتم أجهزتها الأمنية بحماية الحاكم في مواجهة المجتمع. ( الظاهري 2015م: 50)

2-2-4 معايير قياس الأداء ومؤشراته: تعدّ المعايير معدّلات أو مؤشرات للإدارة، وتوضّح الكم والكيف المرغوب فيه لكل نشاط داخل المنظمة، وهناك حجم هائل من المعايير في أي منظمة لقياس الأداء في مختلف المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية وقياس كفاءة وإنتاجية العنصر البشري وغيرها من المجالات، ويجب أن تُحدد المعايير وتُصمم؛ لتتناسب مع احتياجات وظروف كل منظمة وبما يتفق مع إمكانياتها ومسؤولياتها تجاه العاملين فيها، والمتعاملين معها وتجاه البيئة الخارجية التي تعمل فيها وتخدمها. ( جاد الرب 2009م: 27)

وفي مجال العمل الأمني أشار المصري الى إمكانية تقييم نتائج أداء الأجهزة الأمنية من خلال وسائل عديدة، أهمها: إعداد تقارير دورية عن الوضع الأمني، وخاصة فيما يتعلق بالأمور الآتية: ( المصري 2009م: 140)

1- وقت بدء تنفيذ الاستراتيجية الأمنية وزمن انتهائها، وبيان نسبة الإنجاز في جانب الأمن والاستقرار

قطاعات الوزارة، والوكلاء المساعدين، ورؤساء المصالح الأمنية ومديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات في الإدارات العامة بديوان الوزارة، والأجهزة الأمنية التابعة لها بأمانة العاصمة، وذلك على وفق الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية (2013م) التي بلغ عددهم (281) ضابطاً قيادياً يمثلون فئة الإدارة العليا والادارة الوسطى للوزارة، وتم اختيار هذه الفئة نظراً لطبيعة موضوع الدراسة كونها تتناول التخطيط الاستراتيجي الذي يتعلق بالقيادات الأمنية العليا والوسطى في وزارة الداخلية.

**3 - 3 عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة من القيادات الأمنية في الوزارة والأجهزة الأمنية التابعة لها، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وهي العينة الممثلة لمجتمع الدراسة؛ إذ تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بالجدول الإحصائية ( جدول تحديد العينة Morgan & Krejcie) وبالموقع الإلكتروني الخاص بتحديد حجم

#### العينة DETERMINING SAMPLE

#### SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES

، وذلك عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ 5%، للوصول الى نتائج أكثر دقة؛ إذ بلغ حجم عينة الدراسة ( 163 ) ضابطاً قيادياً بواقع 58 % من مجتمع الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على العينة في ديوان الوزارة والإدارات العامة التابعة لها، مع المصالح والأجهزة الأمنية المركزية بأمانة العاصمة.

**3 - 4 أدوات الدراسة ومراحل تصميمها:** تم استخدام كلاً من:

- الاستبانة: أداة بحثية تساعد على الحصول على البيانات والمعلومات من آراء أفراد عينة الدراسة (المبحوثين).

6- توضيح تقييم نظرة الناس وقادة الرأي العام، والأحزاب ومؤسسات المجتمع المدني، والباحثين والمفكرين والمتخصصين في مجال الأمن والشرطة بشأن الاستراتيجية الأمنية.

**ويعتقد الباحث** أن المؤسسة الأمنية في استخدامها للتخطيط الاستراتيجي في أسلوب إداري حديث سيساعدها ويدعمها في عملية الرقابة والتقييم لأداء العاملين في المؤسسة الأمنية ، وكذا أداء الوحدات الأمنية والأجهزة الخدمية التابعة لها، بوصف أن الخطة الاستراتيجية الأمنية تتضمن نظاماً رقابياً فعالاً، يُحدد الأساليب العلمية والمؤشرات الحديثة التي من خلالها يمكن معرفة مدى تأدية وتنفيذ المهام الأمنية بكفاءة وفاعلية، وتحديد مستوى تقديم الخدمات الأمنية للجمهور وجودتها، وكذا تحديد وتقويم مكامن الضعف في بيئة عملها الأمني وسبل معالجتها، وكذلك مصادر القوة والطرائق المناسبة لاستغلالها، بما يساعد ذلك في تطوير الأداء الأمني.

#### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

**3 - 1 منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناءً على التساؤلات الموضوعية في الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، وتم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها.

**3 - 2 مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والقيادات الإدارية الوسطى في وزارة الداخلية اليمنية والمكونة من الوزير ونائبه ووكلاء

**3-4-2-1 الصدق الظاهري للأداة:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومن الأساتذة العاملين في المجال الأمني؛ إذ بلغ عدد المحكمين ( 10 ) محكمين، وطُلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى وضوح فقرات الاستبانة، وملاءمة كل فقرة لمحورها، وصلاحيّة كل فقرة لغويّاً، وإضافة أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف وبما يلزم لتصحيح ما ينبغي تصحيحه في الاستبانة، وفي ضوء آراء ومقترحات المحكمين وتعديلاتهم، تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية التي تم توزيعها على المبحوثين من القيادات الأمنية في وزارة الداخلية.

**3-4-2-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** بعد التحقق من الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها ( 20 ) ضابطاً قيادياً من مجتمع الدراسة، وبعد أسبوعين تم توزيع الاستبانة عليهم مرة أخرى، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لكل فقرة ومحورها للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وذلك في الجداول الآتية:

- الملاحظة: تعني "الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه" (العساف 2010م: 366)؛ إذ استخدمت الملاحظة المباشرة أداةً بحثية لمعرفة سلوكيات واستجابات أفراد عينة الدراسة خلال توزيع أداة الدراسة.

**3-4-1 بناء أدوات الدراسة:** بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومراجعة أدوات الدراسة المستخدمة فيها، وقد صُممت الاستبانة المناسبة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية التي تتكون من أربعة أجزاء على النحو الآتي: (البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي، والأداء الأمني لوزارة الداخلية اليمنية، وكذلك معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة) وبناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها تم صياغة فقرات الاستبانة لعدد (54) فقرة، كما تم اختيار مقياس ليكرث الخماسي لقياس الإجابات على جميع فقرات الاستبانة؛ ليتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً نسبياً خماسياً متدرجاً لتتم معالجتها إحصائياً.

**3-4-2 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة:** اشتملت على كلٍ من: اختبارات الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3-1) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول ( التخطيط الاستراتيجي).

فقرات المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي							
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
Q1	0.787**	Q11	0.766**	Q21	0.783**	Q31	0.668**
Q2	0.716**	Q12	0.663**	Q22	0.805**	Q32	0.599**
Q3	0.640**	Q13	0.767**	Q23	0.659**	Q33	0.714**

0.758**	Q34	0.798**	Q24	0.790**	Q14	0.721**	Q4
0.693**	Q35	0.708**	Q25	0.741**	Q15	0.627**	Q5
		0.660**	Q26	0.501*	Q16	0.754**	Q6
		0.609**	Q27	0.698**	Q17	0.785**	Q7
		0.397*	Q28	0.575**	Q18	0.729**	Q8
		0.641**	Q29	0.763**	Q19	0.760**	Q9
		0.770**	Q30	0.622**	Q20	0.470*	Q10

\*\* . دال عند مستوى دلالة (0.01)

\* . دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 3-1 ) أن معاملات الارتباط تعدد دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعدد فقرات لغالبية فقرات المجال الأول التخطيط الاستراتيجي، المجال الأول صادقة لما وضعت له. جدول رقم (3-2) معاملات الارتباط بين فقرات محاور تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

معامل الارتباط	عدد الفقرات	فقرات محاور التخطيط الاستراتيجي
0.889*	12	التوجه الاستراتيجي
0.974**	7	التحليل البيئي
0.723*	9	إعداد الخطة الاستراتيجية
0.904*	7	متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية

\*\* . دال عند مستوى دلالة (0.01)

\* . دال عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (3-2) أن معاملات الارتباط الاستراتيجية تعدد دالة احصائياً، وبذلك تعدد فقرات لفقرات كل محور من محاور تطبيق التخطيط المحاور صادقة لما وضعت له.

جدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الأداء الأمني)

فقرات المجال الثاني: الأداء الأمني									
الفقرة	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44
معامل الارتباط	0.702	*0.609	*0.780	0.397	*0.865	*0.853	*0.801	*0.740	*0.737
	**	*	*	*	*	*	*	*	*

\*\* . دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول رقم ( 3-3 ) أن معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01)، وبذلك تعدد فقرات المجال الثانية فقرات المجال الثاني (الأداء الأمني) تعدد دالة الثاني صادقة لما وضعت له.

## جدول رقم (4-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي)

فقرات المجال الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي										الفقرة
54Q	53Q	52Q	51Q	50Q	9Q4	8Q4	7Q4	6Q4	Q45	
*0.727	*0.754	*0.809	0.541	*0.819	*0.859	0.465	*0.808	0.391	0.764	معامل
*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	الارتباط

\*\* . دال عند مستوى دلالة (0.01)

بالأداء الأمني لوزارة الداخلية بلغ ( 0.881 )، وقيمة معامل الثبات لجزء معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ( 0.889 )، وأن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة وعددها 54 فقرة قد بلغ ( 0.943 )، وهي تعدّ مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) لتوزيعها، وأنها مقبولة لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة.

**3-5 إجراءات تطبيق أداة الدراسة :** تم توزيع الاستبانات بطريقة مباشرة على أفراد عينة الدراسة المكونة من القيادات الأمنية في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بوزارة الداخلية، رغم ظروف الحرب والتدمير الذي حل بوزارة الداخلية ومقرات الإدارات العامة التابعة لها؛ إذ أدى ذلك إلى إخلاء معظم تلك المقرات، وقلة حضور القيادات في مقراتهم، وصعوبة الوصول إليهم لتوزيع أداة الدراسة، إلا أنه تم تحمل عناء المشقة والصعوبات في سبيل الوصول إليهم والانتقال إلى أماكن تواجدهم بأمانة العاصمة صنعاء والالتقاء بهم، لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ إذ ورّعت (163) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأمنية وبعد التطبيق الميداني، بلغ المفقود من الاستبانات (19) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (144) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة، واستُبدت (7) استبانات لعدم اكتمال بياناتها كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المستردة

يتبين من الجدول رقم ( 4-3 ) أن معاملات الارتباط لغالبية فقرات المجال الثالث (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعدّ فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت له.

**3-4-2-3 ثبات أداة الدراسة:** تم احتساب الثبات لمحاور جميع فقرات الاستبانة على وفق معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم ( 3-5 ) معامل ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة )

م	محاور فقرات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط الاستراتيجي	35	0.966
2	الأداء الأمني	9	0.881
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	10	0.889
4	إجمالي فقرات الاستبانة	54	0.943

(المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل

## الإحصائي)

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (3-5) يتضح أن جميع معاملات الثبات كانت ذو قيم مرتفعة وبنسب عالية ومقبولة؛ إذ أظهرت عملية حساب ثبات فقرات محاور الدراسة التي شملتها أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، أن قيمة معامل الثبات للجزء المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي قد بلغ ( 0.966 ) وقيمة معامل الثبات للجزء المتعلق

المتعلقة بأراء عينة الدراسة، حيث إن درجة (3,5) (فأكثر) تمثل درجة تقييم عالية، ومن (3 - 3,49) درجة تقييم متوسطة، و(أقل من 3) تمثل درجة تقييم ضعيفة.

**4-1-1 الإجابة عن التساؤل الأول: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية اليمنية؟** للإجابة عن التساؤل الأول، استخرجت المتوسطات الحسابية لتحديد موقع المتوسط لكل فقرة في محورها، وكذا موقع المتوسط العام ل فقرات التخطيط الاستراتيجي، على وفق استجابات المبحوثين في أداة الدراسة، وكذا الانحرافات المعيارية لفقرات كل محور لقياس تشتت الاستجابات لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي، وكانت نتائج تحليل محاور التخطيط الاستراتيجي (واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي) وذلك في الجدول الآتي:

من القيادات الأمنية الذين طُبقت عليهم هذه الدراسة والصالحة للتحليل (137) استبانة، وهي تُمثل نسبة 84 % من إجمالي ما تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة.

#### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

**4-1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشة النتائج:** للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة، لتحديد موقع المتوسط لكل فقرة في محورها، وكذا موقع المتوسط العام للمحور، من استجابات المبحوثين في أداة الدراسة، وكذلك الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة لقياس تشتت الاستجابات لجميع فقرات المحاور، وتم إعطاء ترتيب لتلك الفقرات وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، وبحسب أقل قيم للتشتت من الانحراف المعياري (عند تساوي قيم المتوسطات الحسابية)، وللحكم على إجابات أفراد العينة (التقدير اللفظي)، فقد تم الاعتماد على مقياس معين لاتخاذ القرارات

جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق محاور التخطيط الاستراتيجي.

م	محاور التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	محور التوجه الاستراتيجي	3.13	0.601	درجة متوسطة
2	محور التحليل البيئي	2.99	0.660	درجة ضعيفة
3	محور إعداد الخطة الاستراتيجية	2.92	0.647	درجة ضعيفة
4	محور متابعة وتقييم تنفيذ الخطة	3.00	0.711	درجة متوسطة
	واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.01	0.566	درجة متوسطة

والضعيفة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور التوجه الاستراتيجي (3.13) والانحراف المعياري (0.601) مما يعني أن القيادات الأمنية توافق على أنه يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحليل البيئي (2.99) والانحراف المعياري (0.660) مما يعني أن القيادات الأمنية توافق على

(المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن المتوسطات الحسابية لمحاور تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعددها أربعة محاور قد تفاوتت في القيم بين (2.92 - 3.13)، وطُبقت بدرجات متباينة بين المتوسطة

لردود الفعل من الضباط عند استلامهم لأداة الدراسة، وأيضاً كثرة الإيضاحات المطلوبة من الضباط لطبيعة الدراسة، وموضوعها المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والأجزاء التي تتكون منها الاستبانة، فقد لوحظ أن معظم الضباط غير مُدركين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كمفهوم إداري حديث، وعدم إلمامهم بأهميته، وكيفية تطبيقه بالشكل العلمي والعملية الصحيح، ويُعزى ذلك إلى اقتصرهم على ممارسة التخطيط التقليدي في الإدارة الأمنية. دل ذلك من خلال تحفظ وامتناع البعض من القيادات الأمنية عن المشاركة في الإجابة على الاستبانة، لسبب عدم إدراكهم لأهمية الموضوع والمحتوى التي تتضمنه أداة الدراسة، وإحالتها أحياناً إلى المختصين في التخطيط بإداراتهم، أيضاً ملاحظة البعض منهم بأنه غير مُدرك لبعض المصطلحات التي تتعلق بجانب التخطيط الاستراتيجي، مثل: الرؤية والرسالة الأمنية والفجوة الاستراتيجية في الأداء الأمني، ومدى الفرق بين إنجازات أداء أجهزتهم حالياً وما يراد تحقيقه مستقبلاً، رغم مشاركة معظمهم في دورات إلزامية لتأهيلهم لتولي قيادة الإدارة الوسطى بالوزارة، ونيل الرتب الأعلى عند الترقية للضباط، ورغم عن وجود قناعات لدى الكثير من القيادات الأمنية بضرورة تحسين وتطوير الأداء الأمني لوزارة الداخلية نتيجة الأوضاع الإدارية والخلل الإداري والفساد الإداري الموجود في بعض جوانب العمل الأمني، والنتائج عن عدم انتهاج الأسلوب الإداري الأمثل، إلا أنهم يغفلون عن أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري حديث يساعد في تطوير الأداء الأمني للوزارة، ولا يُدركون مراحل التطبيق المنهجي للتخطيط الاستراتيجي؛ إذ ينبغي اتباعها وتطبيقها عند إعداد الخطط الاستراتيجية الأمنية

وجود قصور في ممارسة عملية التحليل البيئي في الوزارة، ويتم تطبيقه بدرجة ضعيفة، وبالنسبة لمحور إعداد الخطة الاستراتيجية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92) والانحراف المعياري (0.647)، ويعني ذلك أن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية في الوزارة تتم بدرجة ضعيفة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور متابعة، وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية (3.00) والانحراف المعياري (0.711)، وهذا يعني أن الباحثين يوافقون على أنه يطبق المحور بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية بلغت (3.00) والانحراف المعياري (0.566) مما يعني أن القيادات الأمنية يرون أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بالوزارة يتم تطبيقه بدرجة متوسطة.

#### 4-1-2 الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مدى إدراك القيادات الأمنية بوزارة الداخلية لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، لكونه أحد ضباط وزارة الداخلية، فعلى الرغم من ظروف الحرب في البلاد وصعوبة الانتقال والالتقاء بقيادات الوزارة من الإدارة العليا والوكلاء ورؤساء المصالح ومديري العموم ومديري الإدارات التابعة لوزارة الداخلية، فإنه تم الحرص على تحقيق الاستفادة العلمية المؤملة من الدراسة لوزارة الداخلية، وتحمل كل المصاعب للوصول إلى عينة الدراسة، وتوزيع الاستبانة لهم، ومن ثم استعادة أداة الدراسة منهم، فمن خلال عملية التوزيع التي قام بها الباحث بنفسه لأداة الدراسة على أفراد العينة من الإدارة العليا والقيادات الأمنية من الإدارة الوسطى بالوزارة، وتلمسه

**الداخلية؟** للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع ( الأداء الأمني) إضافة إلى عمل اختبار تحليل الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وتم الحكم على مستوى العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة ( التقدير اللفظي)، واتخاذ القرارات وفقاً لقيم الارتباط (R) التي تم استخراجها باستخدام أسلوب تحليل الارتباط (Correlation analysis) "فمن خلال حساب قيمة (R) التي تنحصر بين الواحد الموجب والواحد السالب، كلما اقتربت من الواحد كانت قيمة الارتباط قوية، وفي حال اقتربت قيمة (R) من الصفر كانت قيمة الارتباط ضعيفة، ومن جانب آخر إذا كانت قيمة (R) موجبة دل ذلك على أن العلاقة طردية، فيما إذا كانت قيمة (R) سالبة دل ذلك على أن العلاقة عكسية، علماً بأن العلاقة التي مقدارها الواحد الصحيح تعدّ علاقة تامة، أما العلاقة التي مقدارها (صفر) فتدلّ على انعدام العلاقة بين المتغيرين تماماً. ولتوضيح مدى إسهام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني من وجهة نظر القيادات الأمنية بوزارة الداخلية، استخدمت معامل بيرسون (R) (Pearson Correlation Coefficient) لتفسير الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، (التخطيط الاستراتيجي) متغيراً مستقلاً، والمتغير التابع (الأداء الأمني)، والجدول رقم (4-7) يبين ذلك. هل رقم هذا الجدول هو الجدول رقم 2-4؟

ومتابعة تقييم تنفيذها، ويُعزى ذلك إلى ضعف تأهيل القيادات الأمنية والإدارية العاملة في الوزارة لممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي أكدته نتائج الدراسة الحالية؛ إذ أخذت الفقرة رقم (52) الترتيب الأول في محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.874) وتتصّ على (قلة البرامج التدريبية التخصصية لتأهيل القيادات الأمنية والإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي) مما يؤكد ذلك، ويُفسر سبب وجود غموض لدى القيادات الأمنية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعن أهميته في إدارة المؤسسة الأمنية إضافة إلى الفقرة رقم (50) وأخذت الترتيب الثاني وتتصّ على (إغفال مشاركة القيادات الأمنية في إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.830)، مما يدل ذلك على ضعف مشاركة القيادات الأمنية في إعداد خطة الوزارة الاستراتيجية، ويترتب على ذلك عدم إدراكهم للمفهوم العلمي الحديث للتخطيط الاستراتيجي، مع غياب دعم الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتعددة، وعدم متابعتها المستمرة لممارسة القيادات الأمنية له في الواقع العملي بوزارة الداخلية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Abodunde S. M (2020).

**3-1-4** الإجابة عن التساؤل الثالث: ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي بمحاوره (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، إعداد الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في تطوير الأداء الأمني بوزارة

جدول رقم ( 4 - 2 ) معامل الارتباط بين محاور التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني.

معايير التخطيط الاستراتيجي	الارتباط بالأداء الأمني
المحور الأول: التوجه الاستراتيجي	0.579**
المحور الثاني: التحليل البيئي	0.609**
المحور الثالث: إعداد الخطة الاستراتيجية	0.735**
المحور الرابع: متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.704**
الإجمالي العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	0.762**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0,01)

علاقة الارتباط الطردية الأقل في ارتباط محور التوجه الاستراتيجي بالأداء الأمني وبلغت (0.579)، وبلغت العلاقة الطردية في ارتباط كلا من محور التحليل البيئي، ومحور متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع الأداء الأمني في وزارة الداخلية بالقيم (0.609) و (0.704)، على التوالي. استخدم أنموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Recreation ) لتوضيح العلاقة والارتباط بين كل محور من محاور التخطيط الاستراتيجي وإمكانية تطبيقها في تطوير الأداء الأمني وذلك لكل محور على حده، فيما يأتي:

يتضح من البيانات في الجدول رقم (4 - 2) إسهام التخطيط الاستراتيجي بجميع محاوره في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية لوجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة احصائية مع الأداء الأمني عند مستوى دلالة (0.01)، وعلاقة الارتباط الطردية تتضح من الإجمالي العام لمحاور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني؛ إذ بلغت (0.762)، وهذه القيمة تمثل علاقة طردية قوية جداً وفقاً لطريقة احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة. وجاءت القيمة الأعلى للعلاقة الطردية والارتباط في محور إعداد الخطة الاستراتيجية مع الأداء الأمني، وبلغت (0.735)، في حين كانت قيمة

جدول رقم ( 4 - 3 ) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء الأمني)

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	T- test		B	المعاملات	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة			
علاقة طردية قوية	68.04	0.335	0.579	0.000	8.25	0.581	التوجه الاستراتيجي	

الاستراتيجي) يسهم في تفسير 34 % من الأداء الأمني في وزارة الداخلية، وبذلك يمكن تطبيقه في تطوير أدائها الأمني.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 4- 3) أن الأداء الأمني يُفسر من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي تساوي (0.335)، وهذا يعني أن بعد المتغير المستقل (التوجه

جدول رقم (4- 4) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغير المستقل (التحليل البيئي) والمتغير التابع (الأداء الأمني)

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة طردية قوية	79.55	0.371	0.609	0.000	8.92	0.557	التحليل البيئي

البيئي) يسهم في تفسير 37 % من الأداء الأمني في وزارة الداخلية، وبذلك يمكن تطبيقه في تطوير أدائها الأمني.

يتضح من خلال الجدول رقم (4- 4) أن الأداء الأمني يُفسر من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي تساوي (0.371)، وهذا يعني أن بعد المتغير المستقل (التحليل

جدول رقم (4- 5) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغير المستقل (إعداد الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الأمني)

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة طردية قوية جدا	158.4	0.540	0.735	0.000	12.59	0.686	إعداد الخطة الاستراتيجية

(إعداد الخطة الاستراتيجية) يسهم في تفسير 54 % من الأداء الأمني في وزارة الداخلية، وبذلك يمكن تطبيقه في تطوير أدائها الأمني.

يتضح من خلال الجدول رقم (4- 5) أن الأداء الأمني يُفسر من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي تساوي (0.540) ، وهذا يعني أن بعد المتغير المستقل

جدول رقم ( 4- 6) معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغير المستقل (متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الأمني)

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T-test		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		

متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.598	11.52	0.000	0.704	0.496	132.7	علاقة طردية قوية جدا
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------------

يتضح من خلال الجدول رقم ( 4-6 ) أن الأداء الأمني يُفسر من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي تساوي (0.496)، وهذا يعني أن بعد المتغير المستقل (متابعة جدول رقم ( 4-7 ) هذا رقم الجدول المحال عليه في صفحة 38 معامل الارتباط ومعامل التحديد للمتغير المستقل (تطبيق التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء الأمني)

نوع العلاقة	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T-test		المعاملات B	المتغيرات
				مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة طردية قوية جدا	186.6	0.580	0.762	0.000	13.66	0.812	تطبيق التخطيط الاستراتيجي

بوزارة الداخلية؟ للإجابة عن هذا السؤال، حُلَّتْ إجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تضمنها الجزء الرابع من أجزاء الاستبانة، والمتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية؛ إذ استخدم المتوسط الحسابي، وإعطاء ترتيب للمتوسطات الحسابية لكل فقرة، وتحديد موقعها حسب قيمته، وذلك لمعرفة المعوق الأكثر تأثيراً في إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، واستخدم الانحراف المعياري لجميع الفقرات، لقياس التشتت في استجابات الباحثين، مع حساب المتوسط العام لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية، في الجدول الآتي:

يتضح من خلال الجدول رقم ( 4-7 ) أن الأداء الأمني يُفسر من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي تساوي ( 0.580 )، وهذا يعني أن بُعد المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي) يُسهم في تفسير 58 % من الأداء الأمني في وزارة الداخلية. مما يدل ذلك على إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الثيان (2015م)، في أن التخطيط الاستراتيجي لبرامج تطوير الأداء يسهم في تخفيض النفقات ورفع معدل كفاءة الأداء.

4-1-4 الإجابة عن التساؤل الرابع: ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم ( 4-8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات حسب المتوسط
45	غياب دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.	3.75	0.945	عالية	السادس

46	اعتقاد البعض بأن رؤية الوزارة ورسالتها الأمنية مجرد شعارات صعب تحقيقها .	3.20	1.016	متوسطة	العاشر
47	الانشغال بالأعمال الروتينية وإهمال الدور الفعلي للقيادات العليا في التخطيط لتطوير أداء العمل الأمني	3.74	0.941	عالية	السابع
48	عدم توفر نظام كفاء للمعلومات يساعد في تحليل بيئة العمل الأمني وممارسة التخطيط الاستراتيجي.	3.85	0.890	عالية	الرابع
49	الاعتقاد السائد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية إدارة التخطيط.	3.73	0.862	عالية	الثامن
50	إغفال المشاركة الجماعية في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة .	3.87	0.830	عالية	الثاني
51	عدم توافر قدرات الوزارة الذاتية من الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.71	0.925	عالية	التاسع
52	قلة البرامج التدريبية التخصصية لتأهيل القيادات الأمنية والادارية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.97	0.874	عالية	الاول
53	ضعف التنسيق بين القائمين على إعداد الخطة الاستراتيجية و المسؤولين عن تنفيذها.	3.86	0.833	عالية	الثالث
54	إهمال القيام بعملية المتابعة المستمرة لتقييم مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومعالجة القصور فيها.	3.76	0.854	عالية	الخامس
<b>المتوسط العام لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي</b>		<b>3.77</b>	<b>0.591</b>	<b>درجة عالية</b>	

تُسهّم في إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبدرجة متوسطة، ويليهما الفقرة رقم (53) وأخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.833)؛ إذ ترى القيادات الأمنية أن ضعف التنسيق بين القيادات المُخططة والقيادات المُنفذة للخطة الاستراتيجية يعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، نتيجة العمل وفق الخطط الجاهزة التي يتم تبنيتها دون مشاركة قيادات الأجهزة الأمنية المنفذة في إعدادها، وجاءت الفقرة رقم (48) في الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.85) والانحراف المعياري (0.890)، وتعني موافقة القيادات الأمنية بدرجة متوسطة على أن عدم توفر نظام كفاء للمعلومات لمساعدة الوزارة في تحليل

من الجدول رقم (4-8) يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لغالبية الفقرات المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية كانت ذات القيمة العالية، وبلغت ما بين (3.71 – 3.97)، فقد جاءت الفقرة رقم (52) في الترتيب الأول، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.97) والانحراف المعياري (0.874)، وهذا يعني أن المبحوثين يوافقون على أن قلة البرامج التدريبية التخصصية لتأهيلهم في مجال التخطيط الاستراتيجي تعدّ أهم معيق أمام تطبيقه في الوزارة، ويليهما في الترتيب الثاني الفقرة رقم (50)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.830)، ويرى المبحوثون أنهم موافقون على أن إغفال مشاركتهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية الأمنية

الذاتية من الامكانيات المادية والبشرية، تعدّ معيقاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، وفي الترتيب العاشر والأخير جاءت الفقرة رقم (46) وبدرجة متوسطة وبأقل قيمة في المتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (3.20) والانحراف المعياري (1.016)، وهذا يعني أن المبحوثين يوافقون على وجود اعتقادات لدى معظم القيادات الأمنية أن رؤية الوزارة ورسالتها الأمنية هي مجرد شعارات صعب تحقيقها، وهذا الاعتقاد يمثل معيقاً أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة. ويلاحظ من قيمة المتوسط الحسابي العام لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بالوزارة حسب رأي القيادات الأمنية والذي بلغ (3.77) والانحراف المعياري (0.591)، أن هذا الرأي يقع في مدى الاستجابة (العالية) مما يعني ذلك أنهم موافقون على وجود معوقات تعيق عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في وزارة الداخلية، بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشعل، 2021م) في وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي من أهمها عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة، وقلة التنسيق بين الأجهزة الأمنية عند وضع الخطط الاستراتيجية. وفي ضوء تلك البيانات، فإن وزارة الداخلية اليمنية تواجه العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي وممارسته في الوزارة، وتختلف درجة الإعاقة، طبقاً لدرجة أهمية كل معوق في إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفقاً لآراء عينة الدراسة.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- بالنسبة للتساؤل الأول: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية اليمنية؟

بيئة عملها الأمني يسهم في إعاقة ممارستهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، والاستحواد على المعلومات يعيق تمكينهم من استخدامها في تحليل بيئة العمل الأمني، فيما أخذت الفقرة رقم (54) الترتيب الخامس؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) والانحراف المعياري (0.854)، وهذا يعني أن القيادات ترى أن إهمال عملية المتابعة المستمرة لتقييم مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومعالجة القصور فيها، يسهم في إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في حين أخذت الفقرة رقم (45) الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.945) والذي تعني أن المبحوثين يوافقون على أن غياب دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي يعيق عملية تطبيقه وممارسته في الوزارة، ويليهما الفقرة رقم (47) في الترتيب السابع؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.941) مما يعني أن القيادات الأمنية توافق على أن انشغال الإدارة العليا بالأعمال الروتينية اليومية وإهمالها لدورها الفعلي في التخطيط لتطوير أداء أجهزتها الأمنية، يمثل إعاقة مؤثرة أمام ممارستها وتطبيقها للتخطيط الاستراتيجي، فيما أخذت الفقرة رقم (49) الترتيب الثامن بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وانحراف معياري (0.862) مما يعني أن القيادات توافق على أن الاعتقادات الخاطئة لدى القيادات الأمنية في أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية إدارة التخطيط وليست مسؤوليتهم كقيادات عليا تؤثر في تطبيقه في الوزارة وممارسة جميع القيادات الأمنية له، كما جاءت الفقرة رقم (51) في الترتيب التاسع، وكان المتوسط الحسابي لها (3.71) والانحراف المعياري (0.925) وتعني أن القيادات الأمنية موافقون على أن عدم توافر قدرات الوزارة

الاستراتيجية. مع إهمال الوزارة لآراء المواطنين ومقترحاتهم؛ إذ يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء الأمني للوزارة، كذلك إغفالها لأهمية عامل الزمن الذي من خلاله يُقيم أداء الأجهزة الأمنية التابعة للوزارة بمدى تحقيقها للسرعة في الوصول إلى مكان حدوث الجريمة، وتلبية الأجهزة الأمنية لاستغاثة المواطنين ونجدتهم.

**بالنسبة للتساؤل الثاني : ما مدى إدراك القيادات الأمنية بوزارة الداخلية لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي؟**

من خلال الملاحظة في أثناء توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على القيادات الأمنية في الوزارة، فقد لوحظ أن معظم الضباط غير مدركين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كمفهوم إداري حديث، ولديهم غموض بأهمية تطبيقه في إدارة الأعمال الأمنية وتطوير أداء المؤسسة الأمنية، ويُعزى ذلك لاقترانهم على ممارسة التخطيط التقليدي في الإدارة الأمنية بالوزارة، وعدم تأهيلهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

● **بالنسبة للتساؤل الثالث : ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، إعداد الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية ؟**

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن القيادات الأمنية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى بوزارة الداخلية ترى أن التخطيط الاستراتيجي بجميع محاوره يُسهم في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية لوجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية مع الأداء الأمني عند مستوى دلالة (0.01)؛ إذ بلغت (0.762). وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن القيادات الأمنية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى بوزارة الداخلية يرون أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بالوزارة بدرجة متوسطة، وتساوت هذه النتيجة مع دراسة ( فرحات، 2015م)، وتعزى نتيجة هذا التساؤل عن ممارسات تتمثل في الآتي:

1- تركيز الإدارة العليا والقيادات الأمنية والإدارية في الوزارة على القيام بالأعمال اليومية الروتينية، وإهمالها للجانب الاستراتيجي في العمل الأمني، وعدم دعمها لبرامج تأهيل القيادات الأمنية لتأدية الأعمال الأمنية والتفكير فيها بمنظور استراتيجي؛ إذ يؤدي ذلك إلى وجود قصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية الأمنية وغموضها نتيجة افتقارها للمعايير الواضحة التي تقيس مستوى تحقيقها.

2- إهمال قيادة الوزارة القيام بعملية التحليل البيئي بالطريقة المنهجية العلمية، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل بيئة العمل الأمني.

3- الاعتماد على الخطط التقليدية وقلة الميزانيات المعتمدة اللازمة لتنفيذها، وعدم توفير جميع متطلبات الإدارات والأجهزة الأمنية التابعة للوزارة واحتياجاتها اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام الأمنية الموكلة إليها، وقلة مشاركة القيادات الأمنية ومدراء الإدارة الوسطى بالوزارة في إعداد الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك استخدام الأساليب الرقابية التقليدية في الإدارة الأمنية، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الرقابة على تأدية العمل الأمني لكافة أجهزة الأمنية التابعة للوزارة، والاقتران على الرقابة الدورية نهائية العام، ومناقشة التقارير السنوية عن مدى تنفيذ الخطط الأمنية، وكذا عدم القيام بالمتابعة المستمرة واكتشاف الأخطاء ومعالجتها في أثناء تنفيذ خطة الوزارة

- 8- الاعتقاد السائد أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية إدارة التخطيط.
- 9- عدم توافر قدرات الوزارة الذاتية من الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 10- اعتقاد البعض أن رؤية الوزارة ورسالتها الأمنية هي شعارات يصعب تحقيقها .
- ثانياً: التوصيات:**

- 1- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأمنية في الإدارة العليا والوسطى بالوزارة والأجهزة الأمنية التابعة لها، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات التوعوية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- 2- ترك الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الوزارة، وضرورة تركيزها والتفاتتها إلى القيام بما يُحقق الأهداف الاستراتيجية الأمنية وتطوير أداء المؤسسة الأمنية.
- 3- تشكيل فريق من القيادات الأمنية المتخصصة ذات القدرات والخبرات المتميزة في الإدارة الاستراتيجية، لصياغة الأهداف الاستراتيجية الأمنية للوزارة بما يتناسب مع أهداف وسياسات الحكومة الشاملة، ووفقاً لمعايير واضحة، يسهل على الأجهزة الأمنية تحقيقها.
- 4- ضرورة الاهتمام بتأهيل القيادات الأمنية للتفكير بمنظور استراتيجي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي في المجال الأمني، وتنمية معرفتهم وإدراكهم لانعكاسات تبني التخطيط الاستراتيجي والالتزام به على تطوير أداء المؤسسة الأمنية.

(حميان، معاذ، (2019م)، ودراسة (فرحات، علي معمر، 2015م)، ودراسة (2018، Al-Maamari & Al-Harethi)، ودراسة (نشوان، إبراهيم، 2017م). ودراسة الثنيان، رائد(2015م).

**• بالنسبة للتساؤل الرابع : ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية؟**

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المحور أن القيادات الأمنية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى بوزارة الداخلية يرون وجود معوقات تعيق عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في وزارة الداخلية بدرجة عالية، وكان ترتيبها تنازلياً طبقاً للأهمية لكل معيق، بحسب الأكبر قيمة في المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

- 1- قلة البرامج التدريبية التخصصية لتأهيل القيادات الأمنية والإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- 2- إغفال المشاركة الجماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة.
- 3- ضعف التنسيق بين القائمين على إعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها.
- 4- عدم توفر نظام كفاء للمعلومات لتحليل بيئة العمل الأمني وممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- 5- إهمال القيام بعملية المتابعة المستمرة لتقييم مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومعالجة القصور فيها.
- 6- غياب دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
- 7- الانشغال بالأعمال الروتينية وإهمال الدور الفعلي للقيادات العليا في التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء العمل الأمني.

- 5- رفع مستوى التخطيط الحالي في الوزارة والأجهزة الأمنية التابعة لها من التقليدي إلى المستوى الاستراتيجي.
- 6- استخدام المنهجيات الحديثة والبرامج والتقنيات المتطورة التي تساعد في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل الأمني، لاكتشاف نقاط الضعف التي تؤثر في مستوى أداء الأعمال الأمنية وكيفية معالجتها، واستغلال الفرص المتاحة أمام الوزارة لتطوير أدائها.
- 7- إشراك جميع القيادات الأمنية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، في عملية إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية الأمنية لوزارة الداخلية وعملية متابعة وتقويم تنفيذها، وعدم اقتصارها على الإدارة العليا بالوزارة.
- 8- امتلاك نظام كفاء للمعلومات بالوزارة، واستخدام التقنية الحديثة في عملية تحليل بيئة العمل الأمني، ومتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لوزارة الداخلية.
- 9- توفير موارد كافية لعملية تطوير أداء المؤسسة الأمنية، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات لدعم عملية ضبط الجودة، والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها المؤسسة الأمنية.
- 10- ربط جميع الأجهزة الأمنية بمنظومة إلكترونية حديثة تساعد على التنسيق فيما بينها في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية الأمنية، ولمتابعة تقييم أداء مختلف المصالح الخدمية والأجهزة الأمنية التابعة للوزارة.
- 11- تفعيل مبدأ الثواب والعقاب، ونظام المساءلة كآلية لتقييم وتقويم مستوى الأداء الأمني الذي تحققه مختلف الأجهزة الأمنية التابعة للوزارة.
- 12- الاهتمام بأراء المواطنين وملاحظاتهم، والمتعلقة بمستوى الخدمات المقدمة لهم من الأجهزة الأمنية، والاستفادة منها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة، وفي تحسين أدائها الأمني.
- 13- ضرورة مراعاة الوزارة لعامل الزمن كعنصر أساسي في تقييم مستوى تقديم الخدمة الأمنية للمواطنين، والعمل على كسب رضاهم من خلال تحقيق السرعة في تقديم الخدمة الأمنية لهم.
- 14- تفعيل دور الإعلام الأمني في تثقيف المواطنين حول الرؤية والرسالة الأمنية التي تقدمها المؤسسة الأمنية لهم، ودورهم المهم في مساعدة رجال الأمن على اكتشاف الجريمة قبل وقوعها، ومنع حدوثها، من خلال تقديمهم المعلومات والآراء البناءة التي تسهم في تحسين أداء الأعمال الأمنية، وتقديم الخدمة للمواطنين في أفضل صورة ممكنة.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

##### أ - الكتب

- [1] أبو صالح، محمد حسين (2009م). التخطيط الاستراتيجي القومي. مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- [2] ابو نصر، مدحت محمد (2009م). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- [3] أوبكر، مصطفى محمود (2010م). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- [4] إدريس، ثابت عبدالرحمن و المرسى، جمال الدين محمد (2006م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، مصر.

- [5] برايسون، م. جون (2003م). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان.
- [6] البشري، محمد الامين (2000م) الأمن العربي-المقومات والمعوقات، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- [7] بني حمدان، خالد و إدريس، وائل (2007م).الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [8] جاد الرب، سيد محمد(2009م). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء : مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. مصر.
- [9] الحامدي، خالد حمد محمد و الخميري، زيد أحمد مبارك (2016م) أثر القيمة المضافة على الأداء الأمني:(مبادرة الثقافة الأمنية نموذجاً)، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
- [10] حسن، راوية (2005م). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، مصر.
- [11] حنفي، عبد الغفار(2002م). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر..
- [12] دره، عبد الباربي ابراهيم(2003م). تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتمية القاهرة.
- [13] الدوري، زكريا مطلق (2005م). الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان؛ الاردن.
- [14] الديب، ابراهيم (2009م). مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرون. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر.
- [15] ربايعه، علي محمد (2003م). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- [16] رشيد، صالح و جلاب، إحسان ( 2008 م). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [17] رضا، هاشم حمدي(2010م). إدارة التحول والقيادة الفعالة. دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [18] السلمي، علي (2000م). الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر.
- [19] العارف، نادية (2007م).الادارة الاستراتيجية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- [20] عبد المحسن، توفيق محمد(2004م). تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر.
- [21] عبد المطلب، عبد الحميد. (2010م). الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- [22] الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس ، وائل محمد،(2009م). الإدارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
- [23] الغالبي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد (2011م). الإدارة الاستراتيجية :المفاهيم – العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- [24] الغالبي، طاهر واخرون(2006م). استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [25] غنيم، أحمد محمد (2004م). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. المكتبة العصرية، القاهرة، مصر.
- [26] الفراء، ماجد، واخرون. (2002م). الادارة المفاهيم والممارسات. ط1. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [27] الكبيسي، عامر خضير(2006م). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- [28] ماهر، أحمد (2009م).دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- [29] مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (2000م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

المجلة العلمية للإدارة، مجلد(1)، ع(1)، الرياض، السعودية.

- [5] المايل، عبدالسلام محمد (2021م). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب. بحث منشور، مجلة جامعة الزيتونة، العدد(40)، ص: 125 - 147 ليبيا.
- [6] مشعل، صالح محمد حمد (2021م). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت. بحث منشور، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد(36)، عدد(1)، ص: 203 - 244، مصر.

### ج - الاطروحات والرسائل العربية

- [1] الثنيان، رائد بن عبدالمحسن(2015م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء ضباط الأجهزة الأمنية. كلية الملك فهد نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- [2] حميان، معاذ حميان أحمد، (2019م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة شركة كمران للصناعة والاستثمار، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة المستقبل، صنعاء، اليمن.
- [3] طواف، عبد الخالق هادي(2009م). نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- [4] العتيبي، مشعل عايض (2011م). فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالدفاع المدني للحد من الكوارث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، السعودية.
- [5] عمر، حسن محمد عبدالله مهدي، (2019م). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية. اطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [6] فرحات، علي معمر فرج(2015م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير

[30] المصري، علي علي صالح (2009م). إدارة الأزمات الأمنية في ضوء المتغيرات المعاصرة. ج2، ط1، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، اليمن.

[31] المصري، مصطفى أحمد (2015م). التخطيط الاستراتيجي. دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.

[32] الهاللي، الشريبي الهاللي (2008م). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.

[33] هل، شارلز وجونز، جاريت ( 2007م). الإدارة الاستراتيجية. ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

[34] هلال، محمد عبدالغني (2008م). مهارات التخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

[35] الوليد، بشار. (2010م). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة. دار الرياءة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

[36] ياسين، سعد غالب، (2010م). الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

### ب - البحوث في المجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية

[1] الحيمي، عبد الحميد محمد علي(2015م). استراتيجية منع الجريمة قبل وقوعها: دراسة تطبيقية على جرائم الاختلالات الأمنية في الجمهورية اليمنية، مجلة منارات الأمن، مجلد(1)، العدد (1)، يناير 2015م، صنعاء، اليمن.

[2] الخناق، سناء عبد الكريم(2005م). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بتاريخ 8-9/3/2005م.

[3] الظاهري، مسعد ضيف الله (2015م). أداء وزارة الداخلية في إطار منظومة الحكومة اليمنية، مجلة منارات الأمن، مجلد(1)، العدد (1)، يناير 2015م، صنعاء، اليمن.

[4] قوي، بو حنية و سلمى، الإمام (2006م). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية.

Journal of Business and Management,  
Vol.7,No.20 . pp132-142.

- [5] Sudjilah, & Eny Rachmawati & Adil Abdillah, (2019) . An Analysis on the Effect of Strategic Planning Towards Company Performance in the Effort of Creating Competitive Advantages, European Journal of Business and Management , Vol.11 No.35 .

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،  
السعودية.

[7] القحطاني، عبد الله عون حسن، (2020م). دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية : من وجهة نظر مكاتب تحقيق الرؤية 2030م. أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

[8] قاسم، لبيب، (2010م). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية. جامعة عدن، اليمن.

[9] نشوان، ابراهيم (2017م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء: دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملكة أروى، صنعاء، اليمن.

#### د - المواقع الالكترونية:

- [1] [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9\\_\(%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%86\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%86))
- [2] <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316447003000308>
- [3] <https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/66816>

#### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Abodunde S. M (2020). Strategic Planning and Performance of Small Medium Enterprises: Evidence From Lagos State, Nigeria, European Journal of Business and Management, Vol.12, No.8.
- [2] Al-Harethi ,Abdulrahman Ali Mohsen & Al-Maamari, Qais Ahmed,(2018), The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia, International Journal of Psychology and Cognitive Science, (43):pp 112-129.
- [3] Obeng, Kofi, &Ugboro, Isaiah.(2008), Effective strategic planning in public transit systems, Transportation Research Part E 44, 420-439.
- [4] Peter .A. B, & Josephine G, & Emmanuel , B. A (2015). Strategic Planning Process Formality and Institutional Performance , European