

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني، دراسة تطبيقية على وزارة
الداخلية السعودية

**The Role of Strategic Planning in Developing Security Performance: An
Applied Study on the Saudi Ministry of Interior**

إعداد الطالب/بندر بن منجي بن معيض الشلوي

الرقم الجامعي: 242001435

التخصص : ماجستير إدارة أعمال

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي ألهمني ووفقني لإعداد هذه الرسالة ،اللهم صل وسلم وبارك وأنعم على حبيبنا محمد، وبعد: أتوجه بالشكر لعائلي وأقرابي على تشجيعهم ومساعدتهم لي ، وأتوجه بالشكر لجامعة/ميد أوشن، وأوجه الشكر للجميع بها ، متمثلين في معالي مدير الجامعة وعميد الدراسات العليا وأتوجه بالشكر للمشرف على الرسالة، الدكتور/----، الذي كان بعد الله - عز وجل- المساعد الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فله كل الشكر والامتنان. والشكر موصول لصاحبي السعادة اللذين تفضلا بتحكيم خطة الدراسة ، وأتوجه بالشكر للسادة المحكمين لإسهامهم برأيهم وعلمهم في تحكيم أدوات الدراسة. وأتوجه بالشكر للسادة المناقشين، وأتوجه بالشكر والتقدير للقائمين على إخراج المناقشة، وفي مقدمتهم عمادة الدراسات الجامعية، وأتوجه بالشكر والتقدير لكل من قدم المساعدة خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

3.....	الشكر والتقدير
6.....	المستخلص
7.....	المقدمة
8.....	مشكلة الدراسة
11.....	تساؤلات الدراسة
11.....	أهمية الدراسة
11.....	الأهمية العلمية
12.....	الأهمية العملية
13.....	أهداف الدراسة
16.....	فروض الدراسة
16.....	حدود الدراسة
17.....	أدوات الدراسة
18.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
18.....	الدراسات السابقة
26.....	المنطلقات النظرية للدراسة
31.....	خطة البحث
33.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني
33.....	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات الأمنية
33.....	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

36.....	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية.....
38.....	المبحث الثاني: الأداء الأمني وسبل تطويره
38.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الأمني ومؤشراته.....
41.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الأداء الأمني
42.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني.....
42.....	المطلب الأول: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني
45.....	المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء الأمني
48.....	الفصل الثالث: تحليل البيانات.....
48.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
48.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
49.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
49.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات.....
50.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
58.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
63.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
63.....	المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة.....
63.....	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالجانب النظري
66.....	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني.....
68.....	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
71.....	الخاتمة
73.....	المراجع
73.....	أولاً: المراجع العربية.....
76.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني داخل وزارة الداخلية السعودية، وذلك من خلال استكشاف مدى تطبيق الأساليب الاستراتيجية في العمليات الأمنية، وتقييم أثرها في تحسين الكفاءة التشغيلية والاستجابة الفعالة للتحديات الأمنية. كما هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات تساهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة 2030 في المجال الأمني.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مصادر نظرية وميدانية، من خلال تحليل الأدبيات السابقة، وإجراء استبانات موجهة إلى العاملين في وزارة الداخلية. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستنتاج النتائج التي تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الأمني، كما توصلت الدراسة إلى أن وزارة الداخلية السعودية تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل واسع، مما يساهم في تطوير الأداء الأمني ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما أوضحت النتائج أن هناك تحديات تعيق فعالية التخطيط الاستراتيجي، مثل محدودية التنسيق بين الجهات الأمنية المختلفة، وضعف الاستفادة من بعض التقنيات الحديثة في التحليل الأمني. وقد أكدت الدراسة أن تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار الأمني، وتعزيز الاستعداد لمواجهة الأزمات الأمنية المحتملة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء الأمني، وزارة الداخلية، رؤية 2030، الكفاءة التشغيلية، إدارة الأزمات الأمنية.

المقدمة

نتيجة لثورة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة؛ يواجه عصرنا الحاضر عدد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات المختلفة؛ منها: السياسي والاقتصادي والاجتماعي والأمني؛ 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 خطورة وتعقيدا من الماضي؛ بسبب تطور أساليب ارتكاب الجرائم من المجرمين؛ وكذلك ظهور الجريمة المنظمة والإرهاب الدولي؛ وكثرة ضغوطها المستمرة التي تعيشها الأجهزة الأمنية من الجمهور والمجتمع الذي تتعامل معها ومطالبهم 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 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؛ يضمن دقة قياسه؛ والتعرف على تطور نموه بصفة دورية ومن مرحلة إلى أخرى؛ بصورة عكس التقييم الموضوعي للمؤسسة الأمنية (الحامدي، والخميري، 2016م: 23) وذلك يتطلب استخدام أساليب إدارية حديثة في الإدارة الأمنية؛ للمساهمة في الارتقاء بمستوى الخدمة 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 التغيرات والظروف البيئية المختلفة. ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبليّة ومنها إعاقة تأديته 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 التخطيطات الاستراتيجية لكونه أحد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية؛ ومنهج إداري في كثير من المنظمات المتقدمة والحديثة التي تطورت منظومة إداره فيها إلى الأحسن عن طريق تبني استخدامه؛ بوصفه أسلوباً إدارياً يُساعد على تطوير الأداء وتحقيق النجاح؛ والتفوق لجميع المنظمات العامة والخاصة؛ سواء كانت؛ مدنية أو عسكرية؛ إذ تواجه الأجهزة الأمنية في عصرنا الحالي عدد من التحديات والتحولات المحليه والإقليمية والمشكلات السياسيه والاجتماعيه والاقتصاديّه ، ونتج عن ذلك التحولات والتغيرات عدد من الاضطرابات المجتمعيه 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 السعوديه اليوم تعمل في بيئة مُعقدة تتسم بالتغيرات المستمرة ،وينتج عنها مفاجآت متعددة ومخاطر وتهديدات تواجه كافة الأعمال الأمنية؛ فإن عدم الإلمام والفهم لتلك المتغيرات البيئيه الداخليه والخارجيه المرتبطه بالعمل الأمني؛ وعدم تحليلها ودراستها بالطرائق والأساليب العلميه الصحيحه.؛ يؤثر

في مستوى أداء هذه المؤسسة الأمنية. ونظراً لحاجة الأجهزة الأمنية إلى تطبيق مناهج إدارية حديثة تساعد على إدارة أعمالها الأمنية؛ وبناء الخطط الاستراتيجية القمالة التي تساهم في تطوير الأداء الأمني إلى الأفضل وتحقيق أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والجودة في تأدية أعمالها في المستقبل ونتيجة القصور في عمليات تقييم فعالية المؤسسة الشرطية الذي يظهر من خلال اعتمادها فقط في قياس نمو الأداء على النسب المئوية العامة في نهاية السنة 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 المضي قدماً نحو الوصول إلى المستويات العالية التي حققتها المؤسسات الأمنية في الدول المتقدمة ونجاحها في تطوير أدائها إلى الأفضل في تقديم خدماتها الأمنية للمجتمع بجوده وكفاءه عاليه، ومشكله الدراسه تتمحور حول سؤال : إمكانيه تطبيقها

كم دخلاً لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية السعودية؟ وينبثق من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية:

تساؤلات الدراسة

1. ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية السعودية؟
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، في تطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية؟
4. ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية؟

أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي من حيث تطبيقاته في المؤسسات الأمنية، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات المحدودة التي تستعرض

تطبيقات التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني، مما يوفر قاعدة معرفية للباحثين والدارسين.

- تقدم إطارًا نظريًا شاملاً حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء الأمني، مما يسهم في تطوير الفهم النظري لتأثير التخطيط الاستراتيجي في القطاعات الأمنية وخاصة في وزارة الداخلية.
- تتيح فحص الأدبيات المتاحة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأمن، مما يمكنها من تعزيز وتحديث المعرفة المستمدة من الدراسات السابقة، إضافة إلى تقديم توصيات مبنية على بيانات ميدانية حول التطبيقات الفعلية.

الأهمية العملية

- تقديم مقترحات عملية تساهم في تحسين الأداء الأمني لوزارة الداخلية من خلال تبني استراتيجيات تخطيط فعالة، ما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.
- تساعد النتائج على توجيه صناع القرار في وزارة الداخلية نحو أفضل الممارسات الاستراتيجية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية تؤدي إلى تحسين الأداء الأمني.

• كما تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث أن

تطوير الأداء الأمني يعد من الأهداف الأساسية للرؤية من خلال تعزيز الأمن

والسلامة.

• تقدم الدراسة توصيات لتطوير السياسات الأمنية بحيث تتماشى مع المتغيرات الحالية

والمستقبلية، مما يعزز من جاهزية الوزارة لمواجهة التحديات الأمنية بأسلوب استراتيجي

مدروس.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

لتحقيق الأهداف المرجوة من دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير

الأداء الأمني: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، تهدف هذه

الدراسة إلى تقديم تحليل شامل وعميق لأثر التخطيط الاستراتيجي على

الأداء الأمني لوزارة الداخلية، مع تسليط الضوء على مكونات وعوامل هذا

التخطيط التي تساهم في رفع كفاءة الوزارة في تحقيق أهدافها الأمنية، وسيتم

تناول الأهداف كالتالي:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية، وكيف يمكن له أن يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتنفيذ المهام بفاعلية. سيتم استعراض المفاهيم النظرية وتقديم فهم واضح لكيفية تطبيق هذا التخطيط في السياق الأمني.

القيام بفحص المكونات والعناصر التي تتكون منها عمليات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، مثل تحليل البيئة، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد. سيتم توضيح كيفية تكامل هذه المكونات لدعم الأداء الأمني في الوزارة.

من خلال دراسة وزارة الداخلية، سيتم تقييم تأثير تطبيق استراتيجيات التخطيط على الأداء الأمني، بما في ذلك جوانب الجودة، والفعالية، والاستجابة، والتنسيق. هذا التقييم سيبرز الفجوات التي قد تواجه الوزارة ويضع أساساً لتحسين استراتيجياتها.

تتناول الدراسة العوامل التي تؤثر في نجاح التخطيط الاستراتيجي، مثل الدعم القيادي، والبنية التحتية، وتوافر الموارد. الهدف هنا هو فهم ما يسهم في تحقيق التخطيط الاستراتيجي لنتائج فعالة ضمن وزارة الداخلية.

تهدف الدراسة إلى فهم الروابط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من منظور عملي، حيث سيسهم ذلك في توضيح كيف يمكن للوزارة أن تتبنى أساليب واستراتيجيات تخطيط تعزز من تحقيق أهدافها المؤسسية في سياق أمني.

من خلال استكشاف استراتيجيات التخطيط المتبعة، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز القدرة التنافسية للوزارة، وذلك بتطبيق ممارسات واستراتيجيات تخطيط تمكنها من مواكبة التحديات الأمنية المتغيرة والمتزايدة.

تشعى الدراسة إلى تحديد كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم في تعزيز التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الوزارة، مما يؤدي إلى تجنب التداخل في المهام وتحسين جودة العمل الأمني.

تهدف إلى اقتراح توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة الميدانية لتطوير أداء وزارة الداخلية، مما يسهم في رفع مستوى الأمن والكفاءة داخل المؤسسة وتلبية المتطلبات الأمنية المتزايدة.

تتاول الدراسة العوائق التي قد تحول دون تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، بما يشمل التحديات المرتبطة بالموارد والبيئة التنظيمية والقيود القانونية، وكيفية التغلب عليها من خلال الحلول الممكنة.

إبراز كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي المطبق في وزارة الداخلية أن يسهم في تحقيق الأهداف الأمنية لرؤية المملكة 2030، وتعزيز الأمن الوطني بشكل يتماشى مع التوجهات الطموحة للمملكة في بناء مجتمع آمن ومستقر.

فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى إثبات الفروض التالية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الأمني في وزارة الداخلية.
2. يساهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية في الوزارة.
3. يؤدي تطبيقه إلى تعزيز قدرة وزارة الداخلية على مواجهة التحديات الأمنية.
4. يعزز مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل وزارة الداخلية.
5. يؤدي إلى تحسين الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات الأمنية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني بوزارة الداخلية السعودية. 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 ومساعديهم ومديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات بديوان الوزارة؛ ورؤساء المصالح ومديري العموم ونوابهم في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية السعودية.

الحدود المكانية: ركزت الدراسة بشكل عام على وزارة الداخلية؛ والمصالح الأمنية والإدارات العامة في الأجهزة الأمنية المركزية التابعة لوزارة الداخلية المملكة العربية السعودية.=

أدوات الدراسة

في إطار دراستنا حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني ، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، سنعتمد على أدوات محددة لجمع وتحليل البيانات لضمان دقة وشمولية الدراسة.

أداة جمع البيانات:

قد اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة.

نوع البيانات:

كانت البيانات المجمعة من نوع البيانات الأولية (Primary data)، حيث تم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة عبر الاستبيان.

لضمان صدق وثبات الاستبيان، سنتبع الخطوات التالية:

1. عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجالات تطوير الأداء الأمني.
2. إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة لاختبار وضوح الأسئلة وملاءمتها.

أدوات تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج Excel لإجراء التحليلات الإحصائية الكمية للبيانات المجمعة من الاستبيان.

الدراسات السابقة والإطار النظري

الإطار النظري : تم تقسيم الإطار النظري للدراسة إلى فصلين رئيسيين:
الفصل الأول: يتناول الدراسات السابقة. والفصل الثاني: يتناول التخطيطات الاستراتيجية متغيراً مستقلاً والأداء الأمني متغيراً تابعاً.

الدراسات السابقة

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 أداة للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (383) مفرد وكان عدد
أفراد العيّنة (192) موظفا يعملون في مكاتب تحقيق الرؤية 2030م.
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أهم الكفايات أو المهارات اللازمة
لاختيار القائد الاستراتيجي تتلخص في:

أن يتعامل بحكمة وعقلانية في معالجة المشكلات والأزمات، أن يُشجع على
العمل بروح الفريق الواحد على وفق المنظومة الواحدة. ومن أهم نقاط القوة
لدى القائد الاستراتيجي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي أن: يُوزع الأعمال
على الأفراد بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم، أن يُحيّد 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 (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 لجمع بيانات الدراسة؛ وتكوّن مجتمع الدراسة من (332) موظف؛ تم أخذ عينة قصدية للدراسة بلغ عددها (120) موظف؛ ونسبة (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 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) بعنوان: 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 الجامعة؛ في حين يوجد تفاوت في مستوى أداء تلك الجامعة.

دراسة (نشان. 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 المتملة في: (التخطيط 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

داسة. (الثيان. 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؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، 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 تقاس 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 بالعوادات 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 واستخدم الباحث_المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات؛ وتشكل مجتمع الدراسة وعينته من العاملين بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية، وعددهم (507) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الاستراتيجي بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية 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 تخذ من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بتلك الإدارة بالوزارة بدرجة عالية.

دراسة (قاسم؛ 2010م). بعنوان 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

التمثلة في التساؤل 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 مُعدي 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.

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: ترجع جذور التخطيط الاستراتيجي 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 لمجموعة 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 بعلامتها وتوجهاتها ومسارها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وتخيّل مجالات عملها وأنشطتها التي تدخل عليها في المستقبل'(بني حمدان، وإدريس ،2007م: 8-9).

أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة". (رباعية، 2003: 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". (الكبيسي، 2006م: 16).

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 جميعاً لا تبتعد كثيراً عن أنه أسلوب يهتم بتحديد رؤية ورسالة وغايات المنظمة؛ ومن ثم تحقيق أهدافها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي : تطرق عدد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة إلى أهميته والفوائد المتأنية والمرتجوة منه؛ فمنهم من أشار إلى أهميته بوصفه منهجاً إدارياً فعالاً يُساعد المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية المحيطة بقوله: 'برزت أهميته كمحور رئيس من ثورة الإدارة العامة والمدنية؛

باعتباره المنهج الذي يكن من التعامل الفعال مع خضم التغيرات التي تجيء من كل 'صوب في البيئة المحيطة. ويُمكن المؤسسات من أن شق لنفسها مساراً فاعلاً في المستقبل؛ تحقق به ذاتها". (برايسون 2003م: 11)

إن تحديد مفهوم الأداء الأمني ليس بالأمر السهل؛ فلم تتناول له أدبيات الفكر الشرطي مباشرة؛ 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 المحليه والإقليمية والعالميه إلا بإضافات متتاليه في الأداء الأمني؛ تواكب الأوضاع الأمنية السارية وتبهر المتعاملين. (الحامدي والخميري. 2016م: 26)

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 المعياريه والنمطيه في الأداء المحدد مسبقاً ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط 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 (نشوان، 2017: 118)

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 (حميان، 2019: 89) أن هناك ثلاثة عناصر للأداء الفعال أبرزها: كفايات الموظف، متطلبات العمل (الوظيفة)، بيئة التنظيم.

ولتحقيق أهداف الدراسة ، يمكن استخدام تعريف الأداء الأمني على أنه: الأداء الكلي للمؤسسة الأمنية، ويعد حصيلة الأنشطة الأمنية لجميع الموظفين والوحدات التنظيمية الأمنية، باستخداماتهم كافة الموارد المتاحة لتقديم الخدمة الأمنية المتميزة بحسب ظروف البيئة الداخليه والخارجيه، وهذا التعريف يتضمن عناصر الأداء الأمني للمؤسسة الأمنية التي من خلالها يمكن معرفة وتحديد مستوى أدائها وتقييمها والمتمثلة في العناصر الآتية: وقت إنجاز الخدمة الأمنية، الكفاءة في أداء العمل الأمني، الفاعلية، رضا الجمهور لجودة الخدمات الأمنية. (جاد الرب، 2009م: 3-4)

خطة البحث

الفصل الأول التمهيدي: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات الأمنية

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية

المبحث الثاني: الأداء الأمني وسبل تطويره

المطلب الأول: مفهوم الأداء الأمني ومؤشراته

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الأداء الأمني

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني

المطلب الأول: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني

المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في استخدام التخطيط الاستراتيجي

لتحسين الأداء الأمني

الفصل الثالث: تحليل البيانات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

المبحث الثاني: التوصيات

الخاتمة

المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات الأمنية

لا ينبغي أن تترك المستقبل يباغتك، بل عليك أن ترسم مستقبل مشروعك بنفسك، والتخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي تمكنك من تحقيق ذلك. تخیل مؤسستك وهي تحقق أهدافها وتتفوق على منافسيها. تخیل النمو والازدهار الذي يمكنك تحقيقه من خلال التخطيط المدروس والتنفيذ الدقيق.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

التخطيط الاستراتيجي ضروري للمنظمات لتحديد الأهداف والاستراتيجيات. يعتمد على تحليل SWOT ويشمل عناصر مثل الرسالة والرؤية والأهداف. فوائده تشمل إنشاء رؤية موحدة وتحسين الأداء. يتطلب تحديد الأهداف واستخدام البيانات وتشكيل فريق مخصص وقائد مسؤول. مهام إدارة التخطيط تتضمن وضع الأهداف وتحليل السوق وتطوير الاستراتيجيات وتقديم التوجيه والدعم. (الكبيسي، 2006، 92)

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning هو عملية أساسية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة وذلك بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات وباستخدام عدد من الأدوات مثل أداة التحليل الرباعي SWOT لتحديد العوامل الأساسية التي تدفع أداؤها الحالي، وبالتالي تستطيع الحصول على معلومات عن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لإحداث التغيير المستقبلي.

حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم التحديات والفرص المتاحة. لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وفرص النمو والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية. وبناءً على تحليل التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع الرؤية والرسالة للمنظمة، وتحديد

الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن اتجاه المنظمة المستقبلي. ثم يتم تطوير الاستراتيجيات والخطط الفرعية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة والجدول الزمني لتنفيذ هذه الخطط، ويُعد المخطط الاستراتيجي هو أكثر شيء تعتمد عليه المنظمات التي تتطلع إلى تحسين أدائها ونموها، وهو ينتهي بوضع وثيقة خطة استراتيجية تسترشد بها المنظمة لتكون بمثابة خارطة طريق جماعية لكل أفراد المنظمة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضًا متابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الخطط حسب الحاجة. (طواف، 2009، 124)

لقد قدم السابقون تعريفات متعددة للتخطيط الاستراتيجي ومنهم:-

1. تعريف جون برايسون (John M. Bryson, 2018)

"التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تهدف إلى مساعدة المنظمة على التفكير في مستقبلها واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، مع تحديد الأولويات والاستراتيجيات التي تحقق أهدافها على المدى الطويل."

2. تعريف هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg, 1994)

"التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسم وتحديد الاستراتيجيات في المنظمات، لكنه لا يقتصر على وضع خطط فقط، بل يتطلب استجابة ديناميكية لتغيرات البيئة الخارجية، مما يجعل الاستراتيجية عملية مستمرة بدلاً من مجرد وثيقة جامدة."

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية

(نشوان، 2017، 219) يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية المؤسسات الأمنية، حيث يُمكنها من التكيف مع التحديات المستجدة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة. تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية عدة مراحل مترابطة تهدف إلى بناء استراتيجيات فعّالة وشاملة : (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، 2022)

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

في هذه المرحلة، يتم جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر

على المؤسسة الأمنية. يُستخدم نموذج تحليل "SWOT" لتحديد هذه العوامل، مما يساعد في فهم الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز.

2. تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. الرؤية تمثل الطموحات المستقبلية للمؤسسة، بينما تعكس الرسالة الغرض الأساسي من وجودها. تُحدد الأهداف الاستراتيجية النتائج المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل.

3. صياغة الاستراتيجيات:

في هذه المرحلة، تُطوّر الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. يتطلب ذلك اختيار أفضل البدائل الممكنة وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذها، مع مراعاة المرونة لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الأمنية.

4. تنفيذ الاستراتيجيات:

بعد صياغة الاستراتيجيات، يتم وضع خطط عمل تفصيلية تشمل توزيع المهام وتحديد الجداول الزمنية والميزانيات اللازمة. تتطلب هذه المرحلة تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة لضمان التنفيذ الفعال.

5. المتابعة والتقييم:

تُركز هذه المرحلة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم أدائها مقارنة بالأهداف المحددة. يتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد مدى تحقيق النتائج المرجوة، ومعالجة أي انحرافات أو تحديات قد تظهر أثناء التنفيذ.

المبحث الثاني: الأداء الأمني وسبل تطويره

المطلب الأول: مفهوم الأداء الأمني ومؤشراته

- 1- فيصل نكي عبدالواحد وزملاؤه (2020): في دراستهم بعنوان "نحو نظرية عامة لجودة الأداء في القطاع الأمني: دراسة تطبيقية على الجرائم الإرهابية"، عرّف الباحثون الأداء الأمني بأنه قدرة الأجهزة الأمنية على تنفيذ مهامها بفعالية وكفاءة، بهدف مكافحة الجرائم الإرهابية وإحباط المخططات قبل تنفيذها.

2. طارق محمد مرسي (2011): في مقالته "إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني"،

أشار مرسي إلى أن الأداء الأمني يتأثر بإدارة المعرفة، حيث تُجمع المعلومات من مصادر متعددة، وتُوثق وتُصنّف وتُخزّن، مما يساعد الكوادر الأمنية على تحقيق ميزة تنافسية على الفكر الإجرامي وضمان المبادرة المستمرة لرجال الأمن.

3. منتصر عدلي عبدالعزيز محمد (2020): في دراسته "نحو نظرية عامة

لجودة الأداء في القطاع الأمني (دراسة تطبيقية على الجرائم الإرهابية)"، تناول الباحث مفهوم الأداء الأمني من خلال تطوير استراتيجيات أمنية مبنية على أسس علمية وتشريعات متطورة لمواجهة الجرائم الإرهابية وإحباط مخططاتها قبل تنفيذها.

• أهمية قياس الأداء الأمني

تساعد هذه المؤشرات في تحسين مستوى الأمن الوطني، وتحديد المشكلات التي تحتاج إلى تطوير، وتوجيه السياسات الأمنية نحو تحقيق نتائج أكثر فعالية. من خلال التحليل المستمر لهذه المؤشرات، يمكن للأجهزة الأمنية تعزيز استراتيجياتها وزيادة جاهزيتها لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية.

(المالي، 2022، 433)

أهم مؤشرات الأداء الأمني

- **معدل الجريمة:** يُقاس بعدد الجرائم التي تحدث في منطقة معينة خلال فترة زمنية محددة. يشير انخفاض هذا المعدل إلى نجاح الأجهزة الأمنية في ردع الجريمة والحد منها، بينما قد يدل ارتفاعه على وجود ثغرات أمنية تحتاج إلى معالجة.
- **زمن الاستجابة للحوادث:** يقيس سرعة استجابة الأجهزة الأمنية للبلاغات والطوارئ. كلما كان زمن الاستجابة أقصر، دلّ ذلك على كفاءة التنسيق بين الفرق الأمنية وسرعة تحركها، مما يساهم في تقليل الأضرار والخسائر.
- **معدل كشف الجرائم:** يشير إلى نسبة القضايا التي تم حلها من إجمالي القضايا المسجلة. كلما ارتفع معدل كشف الجرائم، كان ذلك دليلاً على كفاءة التحقيقات الأمنية وقدرة الأجهزة على الوصول إلى الجناة وتقديمهم للعدالة.
- **رضا المجتمع عن الخدمات الأمنية:** يتم قياسه من خلال استبيانات وآراء المواطنين حول مستوى الأمان وجودة الخدمات الأمنية المقدمة. يُعتبر هذا المؤشر مهماً لأنه يعكس مدى ثقة المجتمع في الأجهزة الأمنية واستجابتها لاحتياجاتهم.

• كفاءة التعامل مع الأزمات والطوارئ: يقيس قدرة الأجهزة الأمنية على إدارة الأزمات

مثل الكوارث الطبيعية أو الهجمات الإرهابية. يتم تقييم هذا المؤشر بناءً على سرعة

التحرك، ومدى التنسيق بين الجهات المختلفة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الأداء الأمني

يُعتبر تطوير الأداء الأمني من الأولويات الأساسية لضمان استقرار المجتمعات وحمايتها من

التهديدات المتنوعة. تتأثر كفاءة الأجهزة الأمنية بعدة عوامل تسهم في تعزيز أو تقويض قدرتها

على أداء مهامها بفعالية. فيما يلي استعراض لأبرز هذه العوامل:

1. استراتيجيات إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في تحسين الأداء الأمني. من خلال جمع وتوثيق وتبادل

المعلومات والخبرات، يمكن للأجهزة الأمنية تعزيز قدراتها في مواجهة التحديات. دراسة تحليلية

في مديرية شرطة محافظة النجف الأشرف أكدت أن استراتيجيات إدارة المعرفة تسهم بشكل

مباشر في تطوير الأداء الأمني. (الميالي، 2022، 429-448)

2. إدارة الجودة الشاملة:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات الأمنية. دراسة نُشرت في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية أشارت إلى أن اعتماد هذه المبادئ يؤدي إلى نقلة نوعية في أداء المنظمات الأمنية. (عبد المالك، 2019، 71)

3. تنمية الوعي الأمني:

زيادة وعي الأفراد والمجتمع بالقضايا الأمنية يعزز من فعالية الأجهزة الأمنية. مقالة في ملتقى أسبار تناولت آليات تنمية الوعي الأمني في ظل التحولات الدولية المعاصرة والمستقبلية، مؤكدة على دور الوعي في تعزيز الأمن.

4. استثمار المعرفة الضمنية:

الاهتمام بالمعرفة الضمنية واستثمارها يساهم في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية. دراسة نُشرت في مجلة العلوم والتكنولوجيا الدولية أكدت على أهمية تحويل الخبرات الضمنية إلى معرفة صريحة لتعزيز الأمن.

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني

المطلب الأول: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء الأمني للمؤسسات الأمنية. فهو يُمكن هذه المؤسسات من تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، مما يساهم في تحسين كفاءتها وقدرتها على مواجهة التحديات الأمنية المتغيرة.

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة جوانب تؤثر بشكل مباشر على الأداء الأمني: (القطبي، 2024، 78)

1. تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية : يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الأمنية على وضع رؤى واضحة وأهداف محددة تسعى لتحقيقها. هذا الوضوح يوجه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل دقيق للبيئة المحيطة، مما يساعد في التعرف على التهديدات والفرص المحتملة. هذا التحليل يُمكن المؤسسات الأمنية من اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات فعّالة.

3. تخصيص الموارد بكفاءة: يُساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل يتماشى مع الأولويات والأهداف المحددة، مما يعزز من فعالية العمليات الأمنية. أشارت العديد من الدراسات إلى التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني. على سبيل المثال، دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي

كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية" هدفت إلى إيضاح أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل 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 تمثل 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. (القطيبي، 2024، 75-

(120

المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء

الأمني

• التجارب الدولية

أجرت الأمم المتحدة دراسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظومتها، حيث تم استعراض أصول التخطيط الاستراتيجي وتطوره. أشارت الدراسة إلى أهمية الأطر الاستراتيجية النظامية رفيعة المستوى القائمة على القضايا، والتي تساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الأمنية العالمية.

في المملكة المتحدة، تُعقد دورات تدريبية متخصصة في مهارات القيادة الأمنية والتخطيط الاستراتيجي. تهدف هذه الدورات إلى تزويد المشاركين بالمعارف والخبرات الحديثة لتمكينهم من التعامل مع العمليات الأمنية بكفاءة عالية. تُركز هذه البرامج على تطوير المفاهيم والوسائل المتعلقة بالعمل الأمني، مما يساهم في رفع كفاءة العاملين في هذا المجال.

• التجارب المحلية:

1. وزارة الداخلية اليمنية:

أُجريت دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية" 2022 للقطبي، هدفت إلى توضيح أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني بالوزارة. أظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الأمني، مع وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق محاور التخطيط الاستراتيجي والأداء الأمني.

2. جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية: استعرض فريق "خطة تمكين" بجامعة أم القرى أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات التعليمية على المستويين المحلي والدولي في مجال التخطيط الاستراتيجي. يهدف هذا الاستعراض إلى نقل الجامعة إلى مصاف الجامعات المتقدمة في الجوانب العلمية والبحثية والمجتمعية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

3. جامعة الكوفة - العراق:

نوقش في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة بحث حول "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ودوره في تحسين الأداء الأمني". هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في تحسين الأداء الأمني في مديرية شرطة الطاقة بوزارة الداخلية. أشارت النتائج إلى أن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات يساهم في تقليل معوقات الأداء الأمني وتحسين كفاءة العمليات الأمنية. (عبد المالك، 2019، 167)

الفصل الثالث: تحليل البيانات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في المؤسسات الأمنية والقيادات الأمنية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني.

كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة منهجية تعكس تنوع مجتمع الدراسة وتعزز موثوقية النتائج. تشمل العينة:

- القيادات الأمنية في وزارة الداخلية.

- خبراء التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية.

- ضباط الشرطة المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية.

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المستهدفة، تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعايير الإحصائية المناسبة لتحقيق الدقة في التحليل، حيث بلغ عدد المشاركين (283 فرداً من مختلف الرتب الأمنية والإدارية).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على عدة أدوات لجمع البيانات تضمن دقة المعلومات وموضوعية التحليل. تتنوع الأدوات المستخدمة بين الاستبيانات، المقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق، وكان من أبرزها :-

1. الاستبيانات (Questionnaires) حيث تم تصميم الاستبيان بحيث يشمل محاور رئيسية مثل:

- مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية.

- تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني.

- التحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات

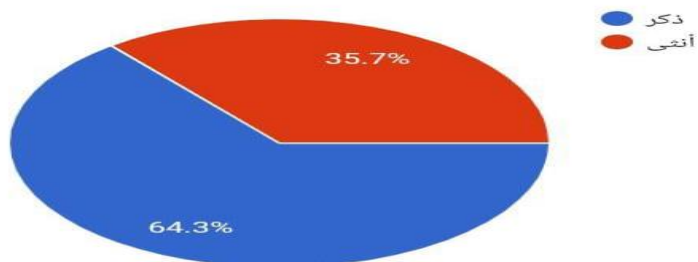
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المعلومات الديموغرافية

الجنس

283 responses

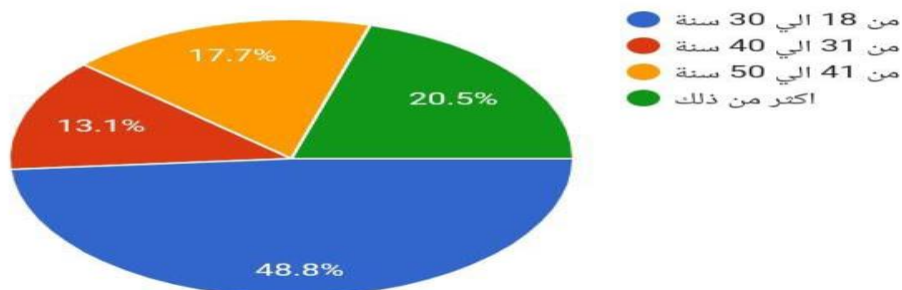
Copy chart



الفئة العمرية

283 responses

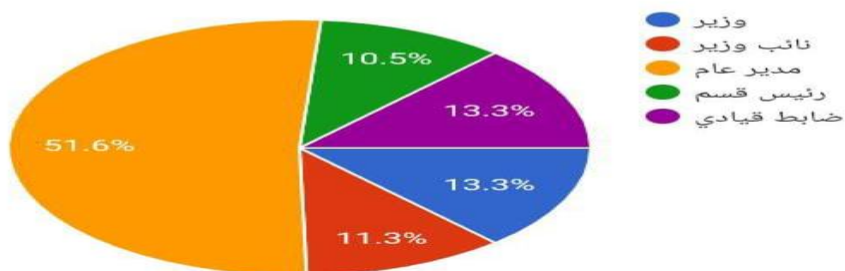
Copy chart



المنصب داخل وزارة الداخلية

256 responses

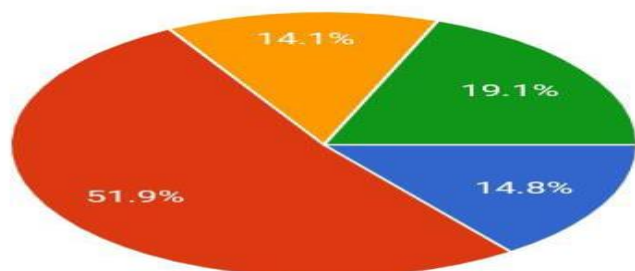
Copy chart



عدد سنوات الخدمة في الوزارة

283 responses

Copy chart

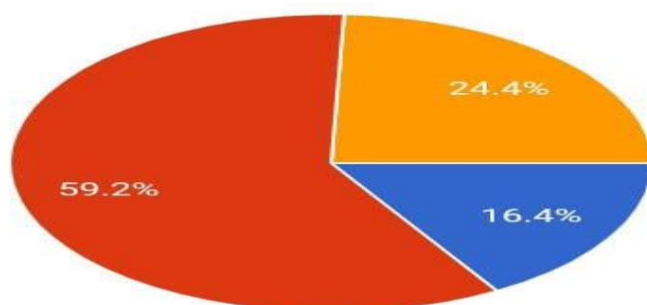


- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي

238 responses

Copy chart



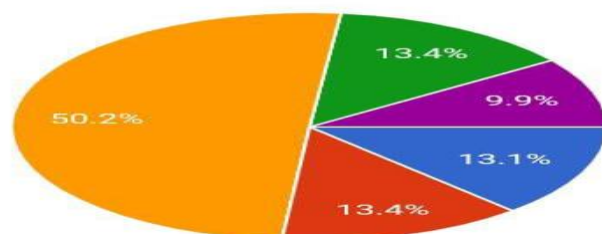
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية

تقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية

283 responses

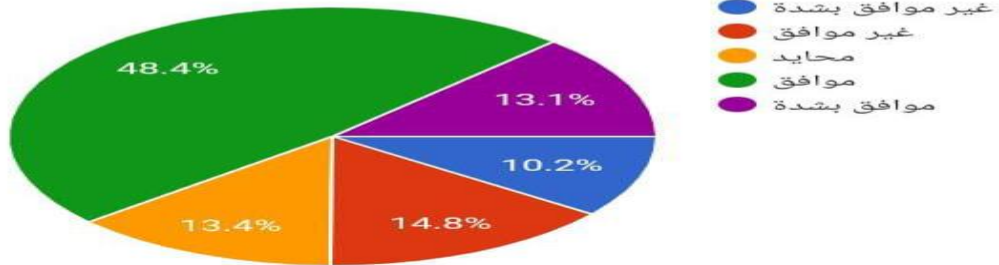
Copy chart



- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

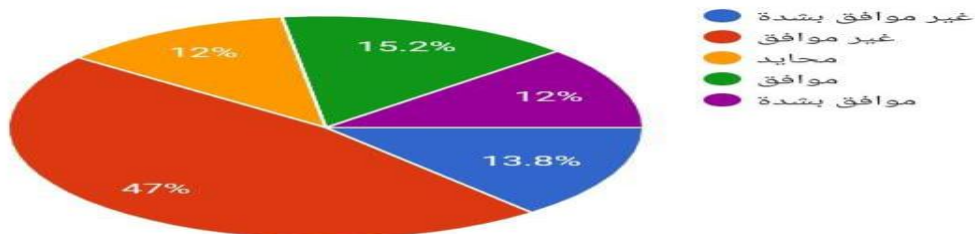
يساعد التخطيط
الاستراتيجي في تحسين
الأداء الأمني بوزارة
الداخلية

283 responses



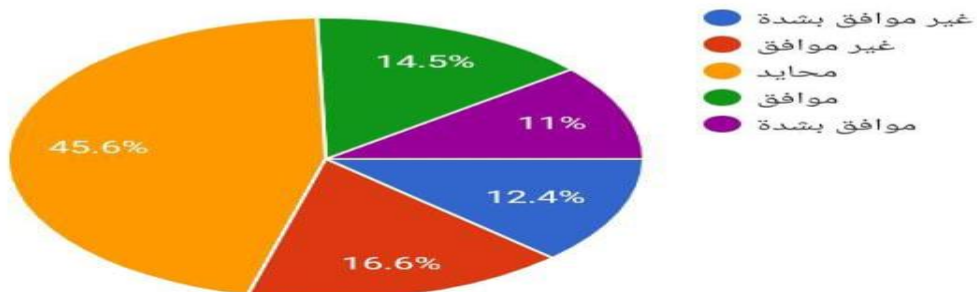
تقيم مستوى إدراك
القيادات الأمنية لأهمية
التخطيط الاستراتيجي

283 responses



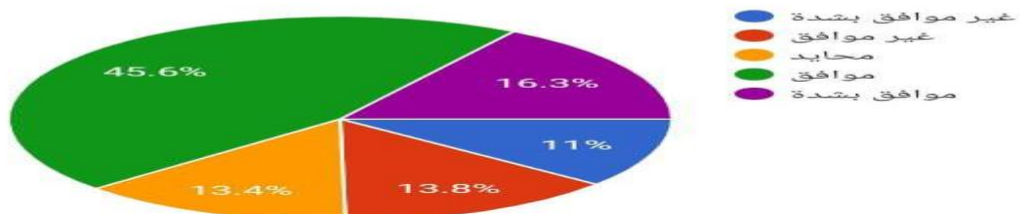
التخطيط الاستراتيجي
يساعد في تحسين التنسيق
بين الإدارات المختلفة

283 responses



تعتقد أن التخطيط
الاستراتيجي سيساعد
الوزارة في مواجهة
التحديات الأمنية
المستقبلية

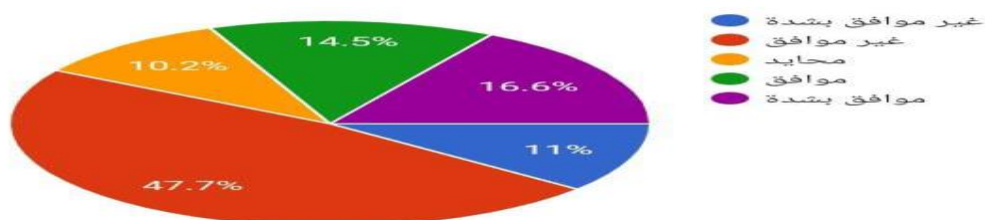
283 responses



تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء
الأمني

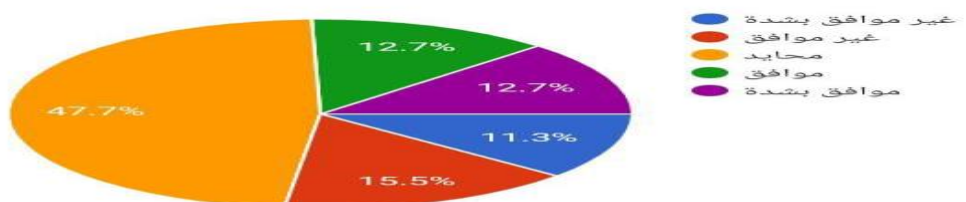
ساعد التخطيط
الاستراتيجي في تحسين
فعالية الأداء الأمني

283 responses



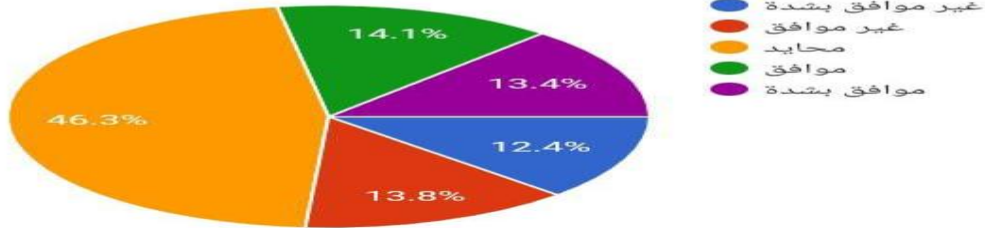
ساهم التحليل البيئي في
تحسين الأداء الأمني

283 responses



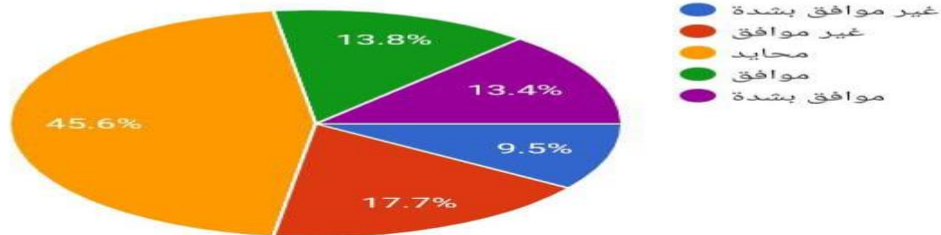
تم تحديد أهداف
استراتيجية واضحة لرفع
مستوى الأداء الأمني

283 responses



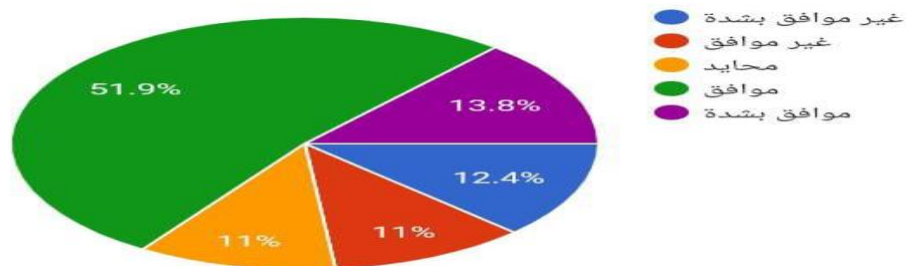
أسهم التوجه الاستراتيجي
في تحسين استجابة
الأجهزة الأمنية للمخاطر

283 responses



كانت مكونات التخطيط
الاستراتيجي متكاملة لدعم
الأداء الأمني

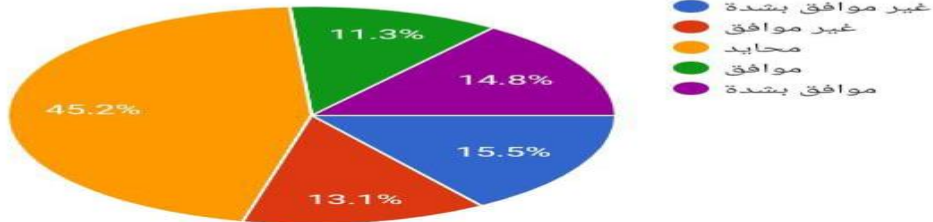
283 responses



التحديات والمعوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

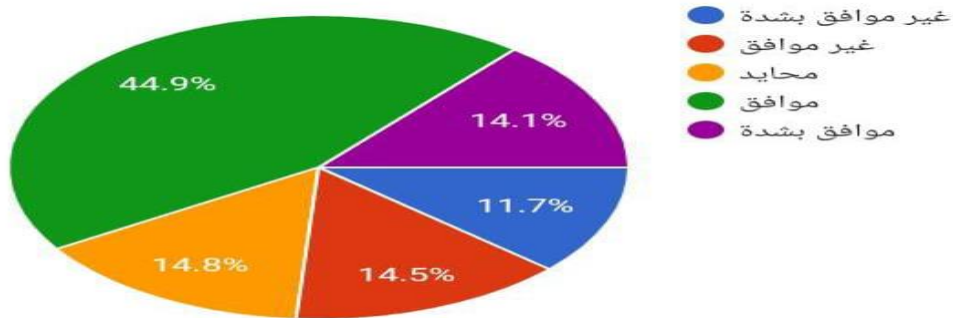
تواجه صعوبة في تطبيق
التخطيط الاستراتيجي
بسبب نقص الموارد

283 responses



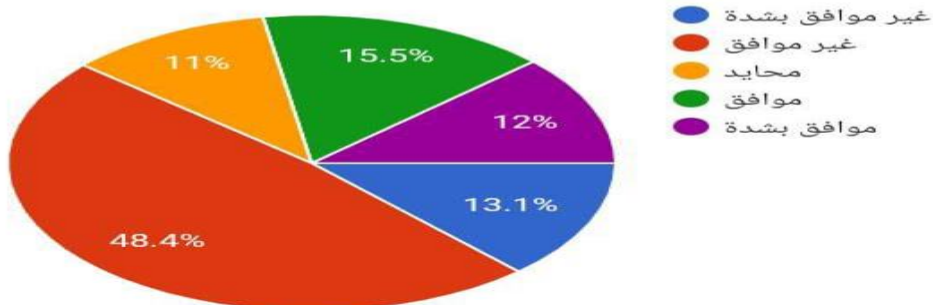
تقاوم بعض الجهات داخل
الوزارة تطبيق التخطيط
الاستراتيجي

283 responses



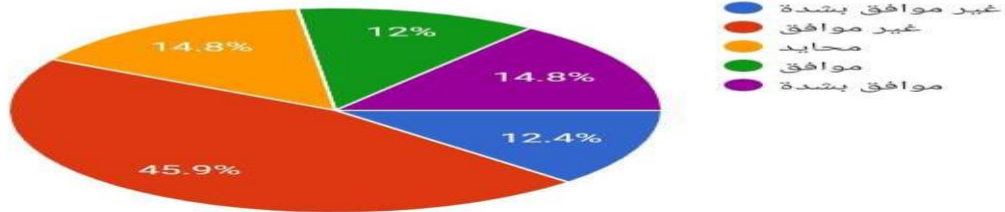
يوجد نقص في التدريب
اللازم لتطبيق التخطيط
الاستراتيجي

283 responses



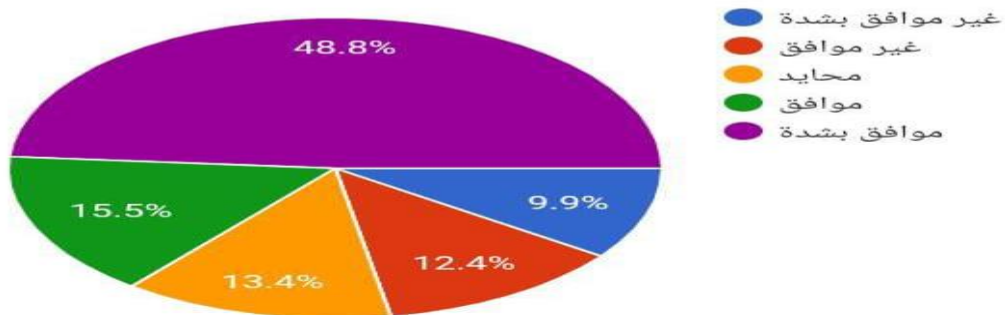
تعتقد أن الدعم القيادي هو أحد العوامل المهمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي

283 responses



تواجه الوزارة تحديات قانونية تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي

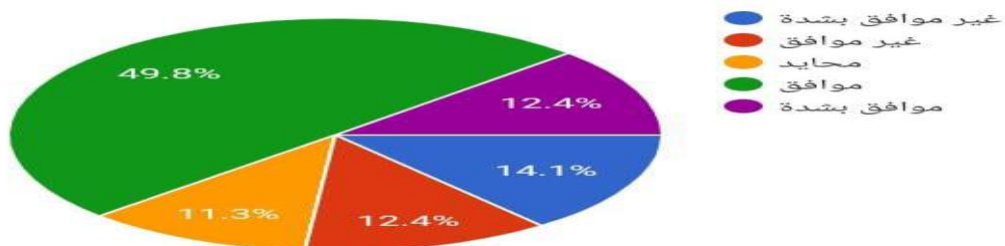
283 responses



التأثير على تحقيق أهداف رؤية 2030

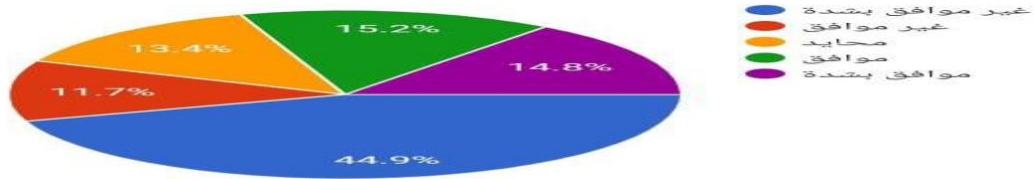
يتماشى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية مع أهداف رؤية 2030

283 responses



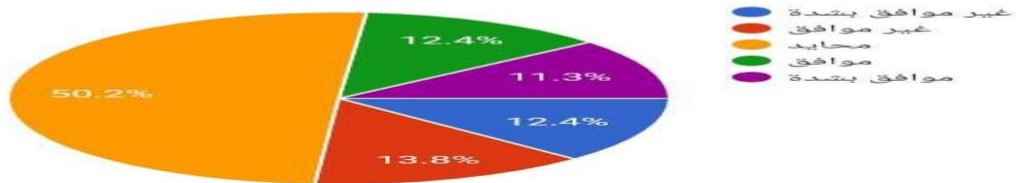
**التخطيط الاستراتيجي
يساعد في تحقيق الأمن
الوطني ضمن رؤية 2030**

283 responses



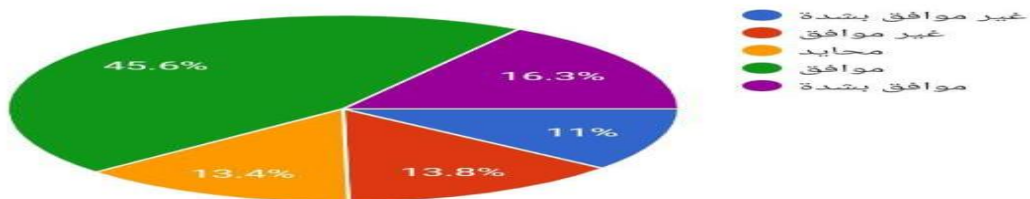
**يمكن للتخطيط
الاستراتيجي أن يسهم في
تطوير الأنظمة الأمنية بما
يتوافق مع رؤية 2030**

283 responses



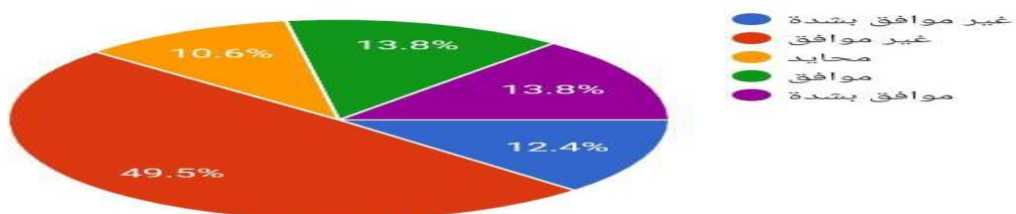
**تعتقد أن التخطيط
الاستراتيجي سيساعد
الوزارة في مواجهة
التحديات الأمنية
المستقبلية**

283 responses



**يعزز التخطيط
الاستراتيجي من استعداد
وزارة الداخلية لتحقيق
أهداف رؤية 2030**

283 responses



المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 283 استجابة، مما يوفر قاعدة بيانات جيدة للتحليل الإحصائي.

• توزيع الجنس في العينة

- 64.3% من المشاركين ذكور (اللون الأزرق في الرسم البياني).
- 35.7% من المشاركين إناث (اللون الأحمر في الرسم البياني).
- يظهر أن العينة تحتوي على نسبة أعلى من الذكور مقارنة بالإناث.
- قد يشير ذلك إلى أن الذكور يمثلون الفئة الأكثر استجابة أو أن طبيعة الاستبيان تستهدف فئة يكون فيها الذكور أكثر حضورًا.

• الفئة العمرية (283 استجابة):

- الفئة الأكثر مشاركة هي 18-30 سنة بنسبة 48.8% (أكثر من نصف المشاركين تقريبًا).
- الفئة أكبر من 50 سنة تشكل 20.5%، مما يشير إلى وجود عدد لا بأس به من المشاركين الكبار في السن.

- الفئة 41-50 سنة بنسبة 17.7%، و31-40 سنة بنسبة 13.1%، مما يظهر تدرجاً في الفئات العمرية المشاركة.

- غالبية المشاركين شباب (أقل من 30 سنة).

- نسبة الفئات الأكبر عمراً ليست قليلة، مما قد يعكس اهتمام شريحة عمرية واسعة بهذا الاستبيان.

• عدد سنوات الخدمة في الوزارة (283 استجابة):

- 51.9% لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات → هذه هي الفئة الأكبر.

- 19.1% لديهم أكثر من 15 سنة خبرة.

- 14.8% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

- 14.1% لديهم خبرة بين 11 إلى 15 سنة.

- معظم المشاركين لديهم خبرة متوسطة (5-10 سنوات)، مما قد يشير إلى أن الاستبيان شمل شريحة كبيرة من الموظفين الذين تجاوزوا السنوات الأولى من العمل لكنهم ليسوا بالضرورة في المناصب العليا.

- نسبة أصحاب الخبرة الكبيرة (+15 سنة) ليست قليلة، مما يعني أن هناك عددًا جيدًا من الموظفين القدامى الذين قد يكون لهم رأي مؤثر.

• المنصب داخل وزارة الداخلية

- 51.6% هم مديرون عامون → هذه الفئة الأكثر تمثيلًا في الاستبيان.

- 13.3% يشغلون منصب وزير.

- 13.3% يشغلون منصب رئيس قسم.

- 11.3% هم نواب وزراء.

- 10.5% هم ضباط قياديون.

- نسبة المديرين العامين كبيرة جدًا مقارنة ببقية المناصب، مما قد يعني أن هذه الفئة هي الأكثر استجابة للاستبيان.

- هناك تمثيل متوازن نسبيًا لبقية المناصب، مما قد يعكس توزيعًا إداريًا مناسبًا داخل الوزارة.

- وجود نسبة كبيرة من رؤساء الأقسام والضباط القياديين يدل على مشاركة الموظفين التنفيذيين في عملية الاستبيان، وليس فقط المناصب العليا.

- يبدو أن الفئة المشاركة في الاستبيان تتوزع بين موظفين بخبرة متوسطة إلى كبيرة.

- الهيكل الإداري يظهر أن نسبة المديرين العامين كانت الأعلى في الاستجابة، لكن لا تزال هناك مشاركة جيدة من أصحاب المناصب القيادية الأخرى.
- هذا قد يشير إلى أن نتائج الاستبيان ستكون مؤثرة في قرارات الوزارة، نظرًا لأن المشاركين هم من الفئات الإدارية والقيادية.
- التوزيع النسبي للرد على سؤال: يعزز التخطيط الاستراتيجي من استعداد وزارة الداخلية لتحقيق أهداف رؤية 2030
 - موافق بشدة: 14.1%
 - موافق: 13.4%
 - محايد: 10.6%
 - غير موافق: 13.7%
 - غير موافق بشدة: 12.3%
 - النسبة الأعلى: غير موافق (49.3%)

- أكثر من 49% من المشاركين غير موافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز استعداد وزارة الداخلية لتحقيق رؤية 2030، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى وجود تحفظات حول مدى فاعلية التخطيط الحالي.

- نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعة تصل إلى 27.5%، مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة ترى أن للتخطيط الاستراتيجي دورًا إيجابيًا لكنه ليس كافيًا.

- نسبة المحايدین 10.6% تعني أن هناك نسبة لا بأس بها لم تحدد موقفًا واضحًا وربما تحتاج إلى مزيد من المعلومات لاتخاذ رأي نهائي.

السؤال: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تطوير الأنظمة الأمنية بما يتوافق مع

رؤية 2030

التوزيع النسبي للإجابات:

- موافق بشدة: 12.3%

- موافق: 12.3%

- محايد: 11.6%

- غير موافق: 13.7%

- غير موافق بشدة: 12.3%

- النسبة الأعلى: غير موافق (50%)

- نصف المشاركين (50%) غير موافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير

الأنظمة الأمنية بما يتماشى مع رؤية 2030، مما يعكس وجود تحديات في التخطيط أو تطبيقه في المجال الأمني.

- نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعة تبلغ 24.6%، وهي نسبة أقل مقارنة بالسؤال الأول، مما يشير إلى قناعة أقل بقدرة التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأنظمة الأمنية تحديداً.

- نسبة المحايدین 11.6% قريبة من النسبة في السؤال الأول، مما يعكس تردد بعض المشاركين أو عدم توفر معلومات كافية لديهم.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية للأجهزة الأمنية من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال.

- تعزيز القدرة على التعامل مع التحديات الأمنية المعاصرة مثل الأمن السيبراني والجريمة المنظمة.

- دعم عملية اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة.

- تحسين التعاون بين الجهات الأمنية المختلفة وتعزيز العمل التكاملي بين المؤسسات.

يأتي التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية السعودية كجزء من التوجهات العامة لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تعزيز الأمن وتحقيق الاستدامة في الخدمات الأمنية من خلال:

- تطوير الأنظمة الأمنية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

- تعزيز مبدأ الحوكمة والشفافية في العمل الأمني.

- تحقيق التحول الرقمي في العمليات الأمنية.

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك تحديات تعيق تطبيقه الفعلي في المؤسسات الأمنية، ومنها:

- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لبعض الإدارات الأمنية، مما يؤثر على تنفيذ السياسات بشكل متكامل.
- غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين بعض القيادات والموظفين، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.
- صعوبة التنبؤ بالتحديات الأمنية المستقبلية بسبب سرعة التطورات التكنولوجية وتغير أنماط الجريمة.
- ضعف آليات القياس والتقييم للأداء الأمني وفقاً للمؤشرات الاستراتيجية المعتمدة.

استعرضت الدراسة مجموعة من التجارب الدولية الناجحة في التخطيط الاستراتيجي الأمني، حيث تبين أن الدول التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفاعلية تعتمد على:

1. استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحليل الأنماط

الإجرامية واتخاذ قرارات أمنية استباقية.

2. وجود وحدات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات

الأمنية لضمان تنفيذ الخطط بفعالية.

3. تعزيز التعاون بين القطاع الأمني والقطاعات الأخرى مثل التعليم

والصحة والتكنولوجيا لضمان تكامل الجهود الأمنية مع التنمية

الشاملة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

يعتمد الجانب الميداني من الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من العاملين في وزارة الداخلية السعودية، بهدف تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية ومدى تأثيره على تطوير الأداء الأمني. وفيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت النتائج أن 49.3% من المشاركين موافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز استعداد وزارة الداخلية لتحقيق أهداف رؤية 2030.

- 13.7% فقط غير موافقين أو غير موافقين بشدة، مما يدل على أن معظم العاملين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الأمني.

- أفاد 50% من المشاركين بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تطوير الأنظمة الأمنية بما يتماشى مع رؤية 2030.
- نسبة 11.6% غير موافقين بشدة أو غير موافقين، مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو العقبات في التطبيق الفعلي للاستراتيجيات الأمنية.
- أشارت البيانات إلى أن 14.1% من العينة يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في رفع كفاءة الأداء الأمني، و13.7% يوافقون على ذلك.
- من جهة أخرى، 12.3% غير موافقين بشدة، مما يعكس وجود بعض العوامل التي قد تؤثر سلباً على فعالية التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي.
- من خلال تحليل الإجابات والمقابلات الميدانية، تم تحديد بعض التحديات التي تعيق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفاعلية، وأهمها:
 - ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة في وزارة الداخلية مما يؤدي إلى عدم التكامل في تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية.
 - عدم توفر بيانات دقيقة بشكل مستمر، مما يصعب عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بناءً على معلومات حديثة.
 - محدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة في بعض القطاعات الأمنية، مما يقلل من كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- المقاومة الداخلية للتغيير، حيث أظهرت الدراسة أن بعض العاملين يجدون صعوبة في التكيف مع الأنظمة والتوجهات الجديدة.

كشفت النتائج أن هناك توجهًا إيجابيًا عامًا بين العاملين في الوزارة حول مدى توافق التخطيط الاستراتيجي مع رؤية المملكة 2030، كما أكد المشاركون على أن *تطوير الأنظمة الأمنية الرقمية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والحوكمة الفعالة* هي أبرز الجوانب التي يسهم فيها التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الرؤية.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات الميدانية، توصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات المهمة التي تهدف إلى تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأمني وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. وتشمل هذه التوصيات عدة محاور رئيسية، أبرزها:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وزارة الداخلية

أظهرت الدراسة أن هناك تفاوتًا في إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء الأمني. ولذلك، توصي الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة من خلال:

- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لجميع المستويات الوظيفية لتعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

- إطلاق حملات داخلية للتوعية بدور التخطيط طويل المدى في تحسين الأداء الأمني والاستجابة للتحديات المستقبلية.
- تطوير نظام تحفيزي يكافئ الموظفين الذين يساهمون بفعالية في تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية.

2. تطوير آليات جمع وتحليل البيانات لدعم التخطيط الأمني

أكدت نتائج الدراسة أن ضعف توفر البيانات الدقيقة والمحدثة يعدّ أحد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الوزارة. لذا، توصي الدراسة بـ:

- إنشاء مركز وطني متكامل لجمع وتحليل البيانات الأمنية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.
 - تطوير نظام مركزي يتيح للجهات الأمنية المختلفة تبادل المعلومات بشكل سريع وآمن لتعزيز فعالية التخطيط الأمني.
 - تحديث قواعد البيانات الأمنية باستمرار لضمان اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية.
- كشفت الدراسة أن ضعف التنسيق بين الإدارات الأمنية يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متكامل. لذا، توصي الدراسة بـ:
- إقامة لجان تنسيقية دائمة تضم ممثلين من مختلف الإدارات الأمنية لضمان التوافق في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - استخدام تقنيات إدارة المشاريع الحديثة مثل برامج تخطيط الموارد الأمنية التي تسهل التنسيق بين الإدارات.

- إيجاد آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات بحيث تكون هناك تقارير دورية تقيّم التقدم المحرز في تطبيق الخطط.

أظهرت الدراسة أن بعض القطاعات الأمنية لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في التخطيط واتخاذ القرار. لذا، توصي الدراسة بـ:

- إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحليل البيانات الأمنية واستشراف التهديدات المستقبلية.
- تطوير أنظمة إلكترونية ذكية تساعد في تقييم المخاطر واتخاذ قرارات أمنية استباقية بناءً على البيانات الفورية.

- تعزيز استخدام الطائرات المسييرة وأنظمة المراقبة الذكية لتحسين الاستجابة للحوادث الأمنية بشكل أسرع وأكثر دقة.

أكدت الدراسة أن نقص التدريب المتخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي يمثل تحدياً أمام تحسين الأداء الأمني. لذا، توصي الدراسة بـ:

- إدراج برامج تدريبية متخصصة في الأكاديميات الأمنية حول أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة.
- تقديم منح دراسية ودورات متقدمة للعاملين في الوزارة في الجامعات والمؤسسات الدولية المتخصصة في التخطيط الأمني.
- تطوير برامج محاكاة للأزمات الأمنية لمساعدة القيادات الأمنية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي تحت الضغوط.

كشفت النتائج أن بعض العاملين يظهرون مقاومة للتغيير عند تنفيذ استراتيجيات جديدة . لذا، توصي الدراسة بـ:

- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل الوزارة من خلال برامج تدريبية ومبادرات داخلية.
- إشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية لضمان تقبلهم لها واستعدادهم لتطبيقها بفاعلية.
- تطبيق أنظمة تحفيزية جديدة تكافئ الموظفين الذين يتكيفون مع التغييرات ويطبقون الأساليب الحديثة في العمل.

الخاتمة

أوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على وضع خطط مستقبلية، بل يمتد إلى عملية تنفيذ هذه الخطط وتقييم مدى فعاليتها، بما يضمن تحقيق الأهداف الأمنية بأعلى مستوى من الكفاءة والاحترافية. ومن خلال تحليل البيانات والنتائج الميدانية، تبين أن وزارة الداخلية تبذل جهودًا كبيرة لتطوير استراتيجيات أمنية تتماشى مع رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز الحوكمة، وتحسين استخدام الموارد، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحقيق الأمن الوطني، ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل الحاجة إلى

تحسين التنسيق بين الإدارات الأمنية المختلفة، وتطوير آليات جمع وتحليل البيانات، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في القطاع الأمني. هذه التحديات تتطلب تبني نهج شامل ومستدام لتحسين آليات التخطيط، وضمان تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية بكفاءة عالية.

وفي الختام، يمكن القول إن تطوير الأداء الأمني في المملكة يتطلب تبني رؤية استراتيجية واضحة، قائمة على أسس علمية وتقنيات حديثة، مع التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز التنسيق بين الجهات الأمنية المختلفة. كما أن تحقيق الأهداف الأمنية المرجوة لا يقتصر فقط على دور وزارة الداخلية، بل يتطلب تكاملاً بين جميع مؤسسات الدولة، والمجتمع، والقطاع الخاص، لضمان بيئة أمنية مستقرة ومستدامة. ومع استمرار المملكة في مسيرتها نحو التطور والتحديث، سيظل التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لضمان أمن المواطنين والمقيمين، وتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- برايسون؛ م. جون (2003م). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية؛ ترجمة؛ محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان للنشر، بيروت؛ لبنان.
- بني حمدان؛ خالد و إدريس؛ وائل (2007م). الاستراتيجية. والتخطيط الاستراتيجي. منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن.
- جاد الرب؛ سيد محمد (2009م). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التناقصي. مصر
- الحامدي؛ خالد حمد محمد و الخميري. زيد أحمد ميارك، (2026م) أثر القيمة المضاقفة على الأداء الأمني: (مبادرة الثقافة الأمنية نمونجا)؛ مركز بحوث الشرطة؛ الشارقة؛ الامارات العربية المتحدة.
- الكبيسي، عامر خضير، (2006) التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ربابعة؛ علي محمد (2003م). إدارة الموارد البشرية؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان الاردن.

- رشيد؛ صالح و جلاب؛ إحسان (2008 م). الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج النشر والتوزيع؛ عمان؛ الاردن.
- 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.
- حميان، معاذ حميان أحمد؛ (2019م). دور التخطيط الاتاجي في تطوير الأداء المؤسسي: من منظور بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة شركة كمران للصناعة والاستثمار. رسالة. ماجستير غير منشورة جامعة المستقبل. صنعاء؛ اليمن.
- طواف؛ عبد الخالق هادي(2009م). نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء؛ اطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الاقتصاد؛ جامعة حلب؛ سوريا.
- عمر؛ حسن محمد عبدالله مهدي؛ (2019م). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء؛ اليمن.
- فرحات؛ علي معمر فرج(2015م). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- القحطائي. عبد الله عون حسن؛ (2020م). دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية ؛ من وجهة نظر مكاتب تحقيق الرؤية 2030 اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ السعودية.
- قاسم لبيب،(2010م). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الامنية؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ كلية العلوم الادارية. جامعة عدن؛ اليمن.
- نشوان؛ ابراهيم 2017م. التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤدسي في جامعة صنعاء: دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة الملكة أروى؛ صنعاء ؛ اليمن.
- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية، نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير، (2022)، المركز الديمقراطي العربي،الجامعة الإسلامية ، لبنان.
- فيصل زكي عبدالواحد وزملاؤه (2020)، نحو نظرية عامة لجودة الأداء في القطاع الأمني، دراسة تطبيقية على الجرائم الإرهابية، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج34، ع4.
- طارق، مرسى، (2011)، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، مج20، ع79.

- الميالي، حاكم أحسوني، (2022)، استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني، دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة النجف الأشرف والمنشآت، مج18، ع:3، ص: 429-448.
- عبد المالك، هبال، (2019)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات الأمنية، جامعة المسلية، الجزائر.
- القطيبي أ. م. ح. ن. (2024). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(4)، 75-120.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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.
- Al-Harethi „Abdulrahman Ali Mohsen & Al -Maamari, Qais Ahmed,(2018), The Impact of Strategic Planning on Improving Instifutional Performance at Limkokwing University of Creative

Technology in Malaysia, International Journal of Psychology and Cognitive Science(,43)pp 112–129.

- Peter A. B, & Josephine G, & Emmanuel , B .A (2015). Strategic Planning Process Formality and Institutional Performance, European systems, Transportation Research Part E 44, 420–439.
- 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 ,VoL11 No.35.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley .
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review .

الملحقات

المعلومات الديموغرافية

السؤال	الإجابة
1. الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية	18-30 ☐ سنة 31-40 ☐ سنة 41-50 ☐ أكثر من ذلك
3. المنصب داخل وزارة الداخلية	☐ وزير ☐ نائب وزير ☐ مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ ضابط قيادي
4. عدد سنوات الخدمة في الوزارة	☐ أقل من 5 سنوات 5-10 ☐ سنوات 11-15 ☐ سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5. المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقيم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الأمني بوزارة الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
تقيم مستوى إدراك القيادات الأمنية لأهمية التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف وزارة الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐

تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الأمني

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية الأداء الأمني	☐	☐	☐	☐	☐
ساهم التحليل البيئي في تحسين الأداء الأمني	☐	☐	☐	☐	☐
تم تحديد أهداف استراتيجية واضحة لرفع مستوى الأداء الأمني	☐	☐	☐	☐	☐
أسهم التوجه الاستراتيجي في تحسين استجابة الأجهزة الأمنية للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
كانت مكونات التخطيط الاستراتيجي متكاملة لدعم الأداء الأمني	☐	☐	☐	☐	☐

التحديات والمعوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تواجه صعوبة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بسبب نقص الموارد	☐	☐	☐	☐	☐
تقاوم بعض الجهات داخل الوزارة تطبيق التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد نقص في التدريب اللازم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
تعتقد أن الدعم القيادي هو أحد العوامل المهمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
تواجه الوزارة تحديات قانونية تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐

التأثير على تحقيق أهداف رؤية 2030

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتماشى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية مع أهداف رؤية 2030	☐	☐	☐	☐	☐
التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الأمن الوطني ضمن رؤية 2030	☐	☐	☐	☐	☐
يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم في تطوير الأنظمة الأمنية بما يتوافق مع رؤية 2030	☐	☐	☐	☐	☐
تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي سيساعد الوزارة في مواجهة التحديات الأمنية المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
يعزز التخطيط الاستراتيجي من استعداد وزارة الداخلية لتحقيق أهداف رؤية 2030	☐	☐	☐	☐	☐

Midocean University

College of Management

Department/Major.....



**The Role of Strategic Planning in Improving Security
Performance: An Applied Study of the Saudi Ministry of
Interior**

:Prepared by

Al-Nar

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

:Academic Year

2025