

## أثر الفكر الإستراتيجي في زيادة العمل الأمني

### إعداد

**د. سعيد مطر الصريدي**

عضو هيئة التدريس  
كلية شرطة أبوظبي

**د. إيهاب الحجاوي**

عضو هيئة التدريس  
كلية شرطة أبوظبي



## المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مردود الفكر الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني وتطوير القيادات الأمنية وتعزيز قدراتها لمواجهة التحديات البيئية والمستقبلية والمخاطر المحتملة. فـجهاز الشرطة يلعب دوراً مهماً ومحورياً بالمجتمع كما أنه يعد من القطاعات الخدمية الرئيسة في ضوء ما يقدمه لعملائه من خدمات متباينة سيؤدي إلى تحقيق العديد من الإيجابيات لجهاز الشرطة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية (مجتمع الدراسة) على العاملين بمقر القيادة العامة لشرطة أبوظبي والبالغ عددهم ( ١٦٦ ) ضابطاً. وكانت من أهم نتائج الدراسة إن المؤسسات الشرطية أصبحت في أمس الحاجة إلى الإعتماد على الفكر الإستراتيجي بشكل أكبر في ظل المتغيرات والمستجدات المتسارعة في عالم الجريمة، كما أن التفكير الإستراتيجي للجهاز الأمني يلعب دور كبير في استشراق المستقبل، وتخيل البدائل وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات الأمنية. وقد أوصى البحث بضرورة توجه القادة إلى التفكير الإستراتيجي، والإهتمام بالقيادات في المستويات المختلفة ذوي القدرات المتميزة وتهيئة المناخ الملائم لهم، بوصفهم بنى تحتية فكرية وسلاح إستراتيجي مستقبلي للعمل الأمني.

## **ABSTRACT**

The study attributed the idea of the role of strategic thinking in improving the performance of employees and the development of security leaders and strengthen their capacity to address environmental challenges and future potential risks. Police apparatus plays an important and central role of society as it is one of the major service sectors in the light of the offer to its customer's differentiated services that will lead to the achievement of many pros to the police.

To achieve the objectives of the study researcher descriptive analytical method in the study, where the study was limited in human borders dish (study population) of workers and (166) officer. And it was one of the most important results of the study that the police institutions have become so desperately need to rely on strategic thinking more in the light of changes and developments accelerated in the underworld, and the strategic thinking of the security apparatus plays a big role in foreseeing the future, and imagine alternatives and setting goals and drawing security strategies. The study recommended Bdharroh leaders went to the strategic thinking, leadership interest in the various levels of exceptional quality appropriate to the climate and to create them, as infrastructure, intellectual and strategic weapon for the future of Abu Dhabi Police.

## أولاً: المقدمة

تواجه أجهزة الأمن عدداً من التحديات في العصر الحديث ، خاصة بعد التطور السريع والوثبة الهائلة في مجال الإتصالات والمعلومات، كما جسدت المشكلات السياسية والإقتصادية والإجتماعية المعاصرة انعكاسات أمنية واضحة حتى في أعرق الدول الديمقراطية ، وباتت بصمة ذلك التطور واضحة كل الوضوح على كثير من الأحداث الأمنية في هذا العصر . ١

وتعد الأجهزة الأمنية في جميع دول العالم من المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة تتسم بالتغيرات المستمرة ، وتواجه المزيد من التحديات ، والتقلبات التي تفرضها عليها طبيعة الجرائم المستحدثة ، والمشكلات الأمنية ، وفرضت تلك المتغيرات على هذه الأجهزة ضرورة مواكبة التطورات والتغيرات ، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لزيادة فعاليتها في مواجهة التحديات ، والحد من أثارها ، فلجأت العديد من الأجهزة الأمنية لإنتهاج أسلوب التفكير الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله حصر الإمكانيات ، والطاقات المتوفرة عبر خطط وبرامج وآليات مختلفة ، لتتمكن من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع طبيعة المهام المناطة بها. ٢

وواقع الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة لم يكن بمنأى عن تلك التغيرات والتحديات التي يعيشها العالم المحيط ، مما يفرض عليها ضرورة استشراف المستقبل والتعامل معه من خلال ممارسة الفكر الإستراتيجي ، بهدف التغلب على الكثير من التحديات المعاصرة.

فالعمل بمفهوم التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى الكشف المبكر عن الأنماط الإجرامية الحديثة التي تكون نتاجاً للمتغيرات والمستجدات التي تشهدها كافة المجتمعات نتيجة للعولمة والثورة التكنولوجية والإرهاب الفكري واختلاط المفاهيم والصراعات الاقتصادية والعلمية والأمنية الدائرة الآن وأيضاً لتلك الانماط التي تتجم عن المشكلات التي تعاني منها المجتمعات ومثال ذلك البطالة أو الفقر أو قلة الدخل أو الثروة الزائدة غير الموجهة لتحقيق النفع الخاص

١ - مريم محمد آل على ، التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق ، مركز بحوث شرطة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦ .

٢ - محمد فهد بن طالب ، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٢ ، ص ٣ .

والعام لاسيما في مجال البناء الفكري والنفسي للفرد وتحصينه ضد كل المتغيرات أي بمعنى آخر تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والنفسي بالمجتمع.<sup>١</sup>

ويعد التفكير الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها.<sup>٢</sup>

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.<sup>٣</sup>

وعلى هذا فالتفكير الإستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة ، وبعبارة أخرى يفرز انجح إستراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعه من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة .هذا التفكير يكون موجهاً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف فيه المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي.<sup>٤</sup>

ومما لا شك فيه أن الإرتقاء بالأداء الأمني أصبح أمراً لا مفرأ منه وحلماً يراود كبار المسؤولين والقيادات الأمنية والمواطنين على السواء ، وأضحى ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً ، ويؤكد ذلك أن الأجهزة الأمنية التي لا تضع إعتباراً لمعايير أدائها في

<sup>١</sup> - فايز بن عبدالله الشهري ، التحديات الأمنية لوسائل الاتصال الجديدة ، دراسة الظاهرة الإجرامية على شبكة الإنترنت، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ٢٠، العدد ٣٩، ٢٠١١ ، ص ١٣٣-١٤٤.

<sup>٢</sup> - محمد طارق شريف ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، إربد ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٥ .

<sup>٣</sup> - محمد مصطفى جمعة ، التنبؤ الإستراتيجي ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ، ص ١٠ .

<sup>٤</sup> - عادل رزق ، دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة ، دار طبية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٢١ .

سعيها للإرتقاء بخدماتها الأمنية تعرض نفسها لفقدان القدرة على السبق في مجال عملها ،  
وتصبح محوراً متأثراً لا مؤثراً واستجابتها دفاعية لا قيادية وهذا ما يفقد سيطرتها الخاصة مع  
تغير وتطور وتنوع جرائم العصر ، فالأساليب الأمنية النمطية التقليدية للأجهزة الشرطية رغم  
النجاحات التي تحققت سوف تظل محدودة في مقابل التحديات الأمنية الحديثة<sup>١</sup> الأمر الذي حتم  
على المنظمات الأمنية استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك ومنها  
إستخدام الفكر الإستراتيجي<sup>٢</sup> .

### ثانياً: مشكلة الدراسة :

نظراً لتطور الإجرام المعاصر بصورة سريعة تفوق تطور العمل الأمني في كثير من  
مجالات الحياة ، حيث لم يقتصر أثر تطور الإجرام على تغيير شكل الجريمة أو نوعيتها أو حتى  
درجة خطورتها فحسب بل تعدى ذلك كله إلى آثار تلك الجريمة ودرجة ما تحدثه في المجتمع  
برمته من تغير وتأثير ، قد ينال من مسيرة المجتمع وشكله ونظام الحكم فيه ، الأمر الذي فرض  
على الكوادر الأمنية المزيد من الأعباء لمواجهة ذلك الإجرام المستحدث.

ولهذا أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة للمنظمات الأمنية في تنفيذ مهامهم الأمنية  
والتعامل مع المواقف والأحداث الأمنية بكل كفاءة وإقتدار ومواجهة تصاعد التطور في عالم  
الجريمة، ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والسرعة والدقة التي تتطلبها خصوصية العمل  
الأمني. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي : ما أثر تطبيق الفكر  
الإستراتيجي على الارتقاء بأداء العاملين في العمل الشرطي ؟ .

ومن أجل الوصول إلى تحليل دقيق لمشكلة الدراسة فالأمر يستوجب طرح عدة تساؤلات  
ومحاولة الاجابة عنها بدقة متناهية ومنها ما يلي :

- ١- هل يوجد تأثير للتحليل البيئي في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي ؟
- ٢- هل يوجد تأثير للتفكير الإبداعي في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي ؟

<sup>١</sup> - عامر خضير الكبسي ، سيكولوجية التدريب " الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات " ، جامعة نايف  
العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٥ . محمد كامل عبيد ، التدريب الشرطي بين الواقع  
المعاصر والمستقبل المأمول ، الفكر الشرطي، مجلد: ٨ ، عدد: ١ ، مركز الدراسات والبحوص ،  
الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٠ ، ص ٨١ - ١٠٩ .

<sup>٢</sup> - علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، بحث منشور في مجلة  
جامعة الدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٩ ، ٢٠٠٧ ،  
ص ١٩١ .

- ٣- هل يوجد تأثير للتنبؤ في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي؟
- ٤- هل يوجد تأثير للإستباق الأمني في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي؟
- ٥- هل يوجد تأثير لإتخاذ القرار الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي؟
- ٦- هل يوجد تأثير لرسم الإستراتيجيات في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي؟
- ٧- هل يوجد تأثير للتخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشرطة أبوظبي؟
- ٨- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات المبحوثين لدور الفكر الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية بشرطة أبوظبي؟

### ثالثاً : أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحديد تأثير التحليل البيئي في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي .
- ٢- تحديد تأثير للتفكير الإبداعي في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي .
- ٣- تحديد تأثير التنبؤ في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي .
- ٤- تحديد تأثير الإستباق الأمني في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي .
- ٥- تحديد تأثير إتخاذ القرار الإستراتيجي في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي .
- ٦- تحديد تأثير رسم الإستراتيجيات في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي.
- ٧- تحديد تأثير التخطيط الإستراتيجي في زيادة العاملين بشرطة أبوظبي.
- ٨- الكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات المبحوثين لدور الفكر الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين التي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية بشرطة أبوظبي .

### رابعاً : أهمية البحث :

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية موضوع الدراسة وهو التفكير الإستراتيجي ومدى أهميته في ضوء زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، فضلاً عن تزايد الفرص والتهديدات والمخاطر التي تلوح في الأفق بين حين وآخر ، ووقوف الأهداف الأساسية والأهداف قصيرة المدى عند حد معين لا يرضي طموحات المنظمات ولا يحقق ما تصبو إليه ، مما فتح المجال للتفكير الإستراتيجي كوسيلة فعالة تمتد لأهداف ذات أمد أطول ، وتنعكس آثاره بشكل ملموس بحيث يرتبط بالفعالية التنظيمية ويحقق بدائل مستقبلية تحافظ على تواجد المنظمة وتحسن من قدرتها



على المنافسة . وعند تجاهل المنظمات للتفكير الإستراتيجي يترتب عليه العديد من السلبيات التي من أهمها عدم القدرة على استثمار الفرص أو مواجهة الأخطار والتهديدات المستقبلية نتيجة عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والإستفادة منها ، أو تحديد أوجه الضعف والقيود والتهديدات المحتملة وكيفية مواجهتها.

## المبحث الأول

### ماهية الفكر الإستراتيجي

يعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل ، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات<sup>١</sup> وقد اعتبره " Haines " بأنه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس إستراتيجية ، وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة . وهو تصور منظمة ما لمستقبلها من حيث مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد . وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتحديات المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن المنظمة من إتخاذ قراراتها الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على ماهية التفكير الإستراتيجي ، وذلك بتقسيم هذا

المبحث إلى المطالب التالية :

- **المطلب الأول : تعريف التفكير الإستراتيجي.**
- **المطلب الثاني : معايير الفكر الإستراتيجي ومبادئه.**
- **المطلب الثالث : أهمية التفكير الإستراتيجي.**
- **المطلب الرابع : تقنيات التفكير الإستراتيجي.**

<sup>١</sup> - جاسم سلطان ، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، مطابع أم القرى ، المنصورة ، ٢٠٠٦ ، ص ٤ .

## المطلب الأول

### تعريف التفكير الإستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقيت في إستخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة ، إذا كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات . وتزامن هذا الإنتشار مع صدور كتاب الفروفسور ( Igor Ansoff ) تحت عنوان إستراتيجية المنظمة عام ١٩٦٥ . ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الإختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالته المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع . وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمة.<sup>١</sup>

ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الإختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالته المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع . وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمة.<sup>٢</sup>

يؤدي أسلوب التفكير الإستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة .

حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام " الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع " في صياغة الخطة الإستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن . وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق.<sup>٣</sup>

١ - موسى الزعبي ، دراسات في الفكر الإستراتيجي و السياسي ، إتحاد الكتاب العرب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٩-٨٠ . زكريا الدوري ، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ٢٥-٢٦ .

٢ - محمد طارق شريف ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، إربد ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٥ .

٣ - صابر عاشور ، دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي ، كلية مجتمع العلوم المهنية ، غزة ، ٢٠٠٧ ، ص ٩ .

ليس هناك اتفاق حول تحديد المفهوم الدقيق للتفكير الإستراتيجي ، فقد استخدم عدد من المختصين والباحثين هذا المصطلح بشكل تبادلي مع مصطلحات أخرى كالتخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية ، وآخرون ركزوا على عمليات الإدارة الإستراتيجية وقد أشاروا بصراحة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الجيد هو مرتبط أساساً بالتفكير الإستراتيجي<sup>١</sup>.

فقد عرف " التفكير الإستراتيجي على انه نشاط إداري مختلف موجه نحو اكتشاف إستراتيجيات منافسة ، تصورية ، فيها جدة أو حداثة ، والمحاولة في تصور مستقبل ذات إمكانيات مختلفة ومميزة " <sup>٢</sup> . وعرفه آخرون بأنه " العملية التي من خلالها يرتقي المدراء التنفيذيين فوق أزماتهم وعملياتهم الإدارية اليومية نحو اكتساب تصور مختلف للمنظمة وبيئتها المتغيرة " <sup>٣</sup> . حين عرفه آخرون بأنه " الطريقة التي تستخدم في إيجاد الرؤية أو التصور والحصول على تنشيط مستمر لتلك الرؤية " <sup>٤</sup> . بينما يرى آخرون أن التفكير الإستراتيجي " هو مضمون يعكس القدرات والمهارات التي يمتلكها القيادي في إسقاط معطيات الحاضر بملاساتها المختلفة على استشراف المستقبل بضماناته وتحدياته وممكناته في إطار تحجيم احتمالات الخطأ في التنبؤ إلى الحدود الدنيا التي للقياس الإحصائي " <sup>٥</sup> .

في حين عرفه البعض الآخر بأنه "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً " <sup>٦</sup> .

كما عرفه البعض أيضاً بأنه: " ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الازمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية

<sup>١</sup> - مدحت أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٣٩ .

<sup>٢</sup> - سيمون وتوت ، تيري هورن ، ترجمة علا أحمد صلاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠١٣ ، ص ٢٨ .

<sup>٣</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٣١ .

<sup>٤</sup> - عبد المجيد جرادات ، ثقافة المعرفة والتفكير الإستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، ٢٠١١ ، ص ١٢١ .

<sup>٥</sup> - جمال المرسي ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦ .

<sup>٦</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩ .

أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي. فالتفكير الإستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع<sup>١</sup> وعبر عنه آخرون بأنه "مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الإنسان أثناء تفكيره في موضوع محدد<sup>٢</sup>.

وهناك من قدم رؤية حديثة لمفهوم التفكير الإستراتيجي تمثل خلاصة لعدد من التعريفات المعاصرة التي تناولت التفكير الإستراتيجي ومنها :

- أنه أحد أنواع التفكير الموجه لصياغة المستقبل .
- أنه تفكير يوظف البصر والبصيرة والفن والعلم في بلورة الرؤى.
- أنه توظيف للعقل للتعامل مع اللامألوف أو اللامعلوم .
- أنه بناء للأطر الفكرية المرجعية لإحداث التغيير الجوهري.
- أنه التفكير الذي يبحث ويدور حول الإستراتيجيات<sup>٣</sup>.

ومن التعريفات السابقة يمكن إجمال أهم خصائص التفكير الإستراتيجي فيما يلي:

أولاً - تفكير افتراقي أو تباعدي : يعتمد على استخدام أفكار جديدة إبداعية ومبتكرة أو اكتشاف نتائج جديدة لاسلوب قديم لم يكن أحد يلاحظها من قبل فهو يحتاج الي ادارات عليا لديها قدر كبير من التخيل والتصور وادراك المعاني الغامضة او المتوقعة التي لايتوقع حدوثها أحد وبالتالي الاعداد والتخطيط لمواجهاتها .

ثانياً - تفكير تنافسي : يري الإستراتيجيون ان المنافسة بين أصحاب التفكير الإستراتيجي لابد ان تقوم لان كل يسعى الي المخاطرة والمنافسة من أجل الوصول الي المعرفة الجديدة وتوظيفها لصالح مؤسساتهم قبل بقية المؤسسات من أجل تعميق مكتسبات ونواتج الفكر الإستراتيجي في إنجاح المؤسسة .<sup>٤</sup>

- ١- خليل حسين ، حسين عبيد ، الإستراتيجيات " التفكير و التخطيط الإستراتيجي، إستراتيجيات الأمن القومي، الحروب و استراتيجية الاقتراب غير المباشر " ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت، ٢٠١٣، ص٤٣ .
- ٢- جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٢، ص٢٣
- ٣- عامر الكبيسي التفكير الإستراتيجي و صناعة المستقبل ، دار الخليج للصحافة و الطباعة و النشر، الشارقة ، ٢٠٠٨، ص ٢٥.
- ٤- نعمة الخفاجي ، الفكر الإستراتيجي ، قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٧ .

**ثالثاً - تفكير تركيبى وبنائى :** يعتمد التفكير الإستراتيجي على ادراك الصور المستقبلية للقرارات التي يتم اتخاذها ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه أي انه يحاول استشراف المستقبل قبل تطبيق الإستراتيجية اعتمادا على ملكات الادارة العليا التي تقوم بالتفكير الإستراتيجي.<sup>١</sup>

**رابعاً - تفكير متفائل وإنساني :** يعد التفكير الإستراتيجي متفائل بقدرة الانسان على الوصول من خلال معرفته الحالية باستشراف المستقبل وتوقع الاحداث و توظيف المعلومات المتوفرة لديه في إيجاد توقع مستقبلي للاداء وبالتالي التخطيط الجيد لمواجهة المستقبل.

**خامساً - تفكير منظمات :** يعتمد على الرؤية للمؤسسة على انها وحدة واحدة من خلال نظرتة للعالم ككل أي انه ينظر لوضعية المؤسسة وفهم الاحداث بصورة دقيقة تساعد على رسم صورة واقعية عن اداء المؤسسة ومقارنتها بباقي المؤسسات المماثلة في مختلف دول العالم .

**سادساً - تفكير استباقي :** يهدف التفكير الإستراتيجي الي إيجاد أفكار استباقيه تساعد على مواجهة المستقبل بتحدياته وليس الحاضر بمشكلاته الراهنة فهو لا يسعى لحل المشكلات الموجودة الحالية بل يحاول مواجهة المستقبل ومشكلاته عند وقوعه.<sup>٢</sup>

**ثامناً - تفكير متعدد الزوايا :** يقوم التفكير الإستراتيجي على الاستدلال التجريدي الذي يعتمد على النظر إلى الأمام مع استيعاب حيثيات الماضي والنظر الي أعلى لفهم ما هو أسفل فهو يعتمد على التحليل الشخصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية.

**تاسعاً - تفكير في عنصر الزمن :** بمعنى التفكير من خلال ربط الماضي بالحاضر والإنطلاق بهما إلى المستقبل .

**عاشراً - تفكير موجه بالفرضيات :** بمعنى أن يكون للتفكير الإستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية ، وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك . وكثيراً ما تترك مهمة إشتقاق الفرضيات لمراكز البحوث والمتخصصين . وفي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع ، وهي الثنائية التي كثيراً ما طرحت عند الحديث عن صلة وعلاقة الفكر الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي.<sup>٣</sup>

١- روزمري ثومسون ، إدارة الافراد، ترجمة حازم المطيري ، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٣٩.

٢- عامر الكبيسي التفكير الإستراتيجي و صناعة المستقبل ، مرجع سابق ، ص ٥١.

٣- نعمة عباس الخفاجي ، الفكر الإستراتيجي " قراءات معاصرة " ، مرجع سابق ، ص ٣٢ - ٣٤.

## المطلب الثاني

### معايير الفكر الإستراتيجي ومبادئه

هناك خمسة معايير لعملية التفكير الإستراتيجي ، وهي كالتالي :

**أولاً- التنظيم :** يتضمن تنظيم عملك الأشخاص الذين يعملون لديك والهيكل التنظيمي لعملك والموارد الضرورية لتحقيق كل هذا. كيف ستبدو مؤسستك؟ ما نوع الهيكل التنظيمي الذي يدعم رؤيتك؟ كيف ستمزج الأشخاص والموارد والهيكل التنظيمي سوياً لتحقيق الناتج المثالي؟.

**ثانياً – الملاحظة :** عندما تنظر إلى أسفل من الطائرة يمكنك رؤية أكثر مما تراه على الأرض، فالتفكير الإستراتيجي قريب الشبه من هذا حيث يسمح لك برؤية الأمور " من أعلى" . وبزيادة قدراتك على الملاحظة سوف تبدأ في استشعار ما يحفز الأشخاص وكيفية حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة وكيفية التمييز بين الاختيارات.

**ثالثاً – الآراء :** تعد الآراء ببساطة أشكالاً مختلفة من التفكير في أمر ما . عملية التفكير الإستراتيجي هناك أربع وجهات نظر لا بد من أخذها في الاعتبار عند تكوين استراتيجية لعملك ألا وهي وجهة النظر البيئية ووجهة نظر السوق ووجهة نظر المشروع ووجهة نظر القياس. ويمكن استغلال وجهات النظر كأدوات تساعدك على التفكير في النتائج وتحديد العناصر الحرجة وتكييف أعمالك لتحقيق الوضع الأمثل.

**رابعاً - القوى المؤثرة :**

ما القوى المؤثرة التي تجعل من الناتج المثالي واقعاً؟ ما رؤية شركتك ومهمتها؟ عادة ما تضع القوى المؤثرة الأساس لما تريد أن يركز عليه الأشخاص في مجال عملك " بعبارة أخرى، ما الذى ستستخدمه لتحفيز الآخرين على الأداء ". ومن بين الأمثلة على القوى المؤثرة : الحوافز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وإعطاء السلطات، والعوامل الكيفية مثل الرؤية والمبادئ والأهداف المحددة والعوامل الإنتاجية مثل المهمة أو الوظيفة والعوامل الكيفية مثل النتائج أو التجارب وغير ذلك مثل الالتزام والعمل المتسق ومدى الفاعلية والإنتاجية والقيمة<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص ٤١-٤٢.

عبد المجيد جرادات ، ثقافة المعرفة والتفكير الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٣٦- ٣٩.

## خامساً - الوضع المثالي:

بعد الانتهاء من المراحل الأربع الأولى لعملية التفكير الإستراتيجي يجب أن تكون قادر على تحديد وضعك المثالي. ولا بد أن تتضمن الخطوط العريضة لوضعك المثالي ما يلي: الشروط التي تراها ضرورية لجعل نشاطك منتجاً والمكانة التي سيحتلها نشاطك في السوق وأية فرص قد تظهر إما حالياً أو في المستقبل لخدمة نشاطك والمهارات وأوجه الإتقان الجوهرية المطلوبة لممارسة عملك. وعند تطبيق هذه المعايير الخمسة في مجال العمل، تتضح بقدر أفضل وأوضح صورة كيفية تحقيق رؤيتك الخاصة بالعمل. وكلما تركزت رؤيتك سوف تبدو أفكارك أكثر وضوحاً ومصداقية، فلن يصبح من اليسير فقط إقناع الآخرين بمدى جودة فكرتك بل سيكون من الأسهل عليك الحفاظ على اقتناعك وحافزك عند تعرضك لبعض العقبات أو المتاعب في الطريق.

وبشكل عام يمكنك تطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي على أى مجال من مجالات حياتك. ولكن ببذل الجهود المتضافرة عند تطبيقها بشكل محدد على مشروع عملك سيصبح لديك فرصة أفضل إلى أن ترى فكرتك النظرية هذه النور. تعد التطورات في الاستخدام المنظم والعلمي التي حدثت في التفكير الإستراتيجي، كأسلوب ومنهج لإدارة المنظمات وبرامجها، هو وليد خبرات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، "وشهد تعاضد دور الحكومات والمنظمات في كل الأنظمة المعاصرة، رأسمالية كانت أم اشتراكية، ومتقدمة كانت أم نامية" <sup>١</sup>.

والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها <sup>٢</sup>.

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

<sup>١</sup> - جمال المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣٢.

<sup>٢</sup> - مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ٢١.



١- **التفكير الإستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة** : يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده. و يتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملحوس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية<sup>١</sup>.

٢- **التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية**: القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الإستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الإستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل<sup>٢</sup>.

٣- **تفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة**: من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول.

٤- **التفكير الإستراتيجي عملي وليس نظرياً** : العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الإستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل أن يكون

١- داني كوكس ، جون هوفر ، القيادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي . بيت الأفكار الدولية ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣٥.

٢- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، إثراء للنشر التوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٥.

أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الإستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع و ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

٥- التفكير الإستراتيجي ضرورة : يرتبط التفكير الإستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً<sup>١</sup>.

### المطلب الثالث

#### أهمية التفكير الإستراتيجي

إن أهمية التفكير الإستراتيجي لا تتمثل في اعتباره من أنجح الاستراتيجيات في إدارة المنظمات ولكن تتمثل في ترتيب الأوليات التي تهدف المؤسسة في تحقيقها لإقناع الموظفين بضرورة الالتزام بها ومتابعة أدائهم ومدى تطوره وإيضاح الصورة الذهنية للموظف عن طبيعة أهداف المؤسسة وتطوير قدرات الموظفين بما يتلائم وتحديات المستقبل ومحاولة إتخاذ القرارات الصائبة التي تقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء والاستفادة المثلى من البعد الزمني لتنفيذ الاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسة بنجاح. ولاشك ان المؤسسة الشرطية بإدراكها بأهمية التفكير الإستراتيجي يمكنها الارتقاء بأداء العاملين وتطوير إنتاجية العاملين بصورة اكبر مما هو عليه الان.<sup>٢</sup>

ويمكننا أن نلخص أهمية الفكر الإستراتيجي في النقاط التالية :

- يسهم الفكر الإستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء ، بما ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- يوجه الفكر الإستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الإستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير ، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي ، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الإلتزامات المترتبة على الإجماع تجاه إتخاذ القرار وتنفيذه.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ١٢٦.

<sup>٢</sup> - ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٥، ص ١٩.

<sup>٣</sup> - طارق شريف يونس محمد ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، أربد ، ٢٠٠٨ ، ص ٩.

- الفكر الإستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة التفكير إستراتيجي كمرجعية منهجية في الإستباق والإستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه ( أزمات ، كوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ وإستعداد مسبق لها .<sup>١</sup>
  - التفكير الإستراتيجي يعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار عالمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية ، ولرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه ، لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة .
  - إيضاح الرؤية ، ترتيب الأولويات ، إنقاص نسبة الخطأ ، حسن التفاعل مع الأحداث والوقائع ، التحديث والتطوير المستمرين ، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.<sup>٢</sup>
- ويرى الباحث أن أهمية الفكر الإستراتيجي يرجع كونه منهجاً فكرياً ريادياً يتيح القدرة لاختراق المجهول لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات ، وتتجسد فائدته الحقيقية من خلال رؤيته المتبصرة لمعالم المستقبل المطلوب ، ما يمكن المؤسسات الشريطية من حشد طاقاتها وتحديد مساراتها وتوجهاتها والتركيز على مقاصدها في سبيل تحقيق طموحاتها وغاياتها .

## المطلب الرابع

### تقنيات التفكير الإستراتيجي

تقنيات التفكير الإستراتيجي كثيرة التي يستخدمها المهتمون ( قادة ، ومدراء ، خبراء ، ومستشارين ) في مجال الإدارة الإستراتيجية ( تفكير ، وتحليل ، وتخطيط ورقابة ، وتقييم ) وإذ تعتبر هذه التقنيات وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي . وتشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الوسائل التقنية الإستراتيجية وأهميتها المنهجية والتطبيقية في التفكير الإستراتيجي<sup>٣</sup> ، كما يعتقد الباحث أنها أكثر التقنيات ملائمة لتطبيق التفكير الإستراتيجي على مستوى المؤسسات الأمنية ، وسنورد آتياً موجزاً حولها :

#### أولاً : السيناريو :

- ١ - عامر الكبيسي التفكير الإستراتيجي و صناعة المستقبل ، مرجع سابق ، ص ٣٨ .
- ٢ - كمال الهلباوي ، التفكير الإستراتيجي ، دار الكلمة للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣ .
- ٣ - غسان مدحت ، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٣٣ .

برزت الحاجة إلى إعداد السيناريوهات كأحد الطرق والأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي ، بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات وبخاصة البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر ، وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير التقليدية . من هنا يأتي دور السيناريو في تنشيط التفكير الإستراتيجي في المؤسسات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها صوب المستقبل .<sup>١</sup> يعرف السيناريو بأنه " تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحداً منها".<sup>٢</sup>

وعرفه آخرون بأنه " مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المختلفة مستقبلياً".<sup>٣</sup>

### خصائص السيناريو :

- نصوص مستقبلية تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً .
- تدريب ذهني للمفكرين الإستراتيجيين عبر تكليفهم بإنتاج أكثر من نص ، كل منها له خصائصه وخصوصياته وبدائله .
- مرحلة يستند عليها التخطيط الإستراتيجي في صنع الإستراتيجيات وبرمجتها .
- النظر للمستقبل بأكثر من صورة ، فقد تكون تشاؤمية أو معتدلة أو تفاؤلية .
- العمل الجماعي وتبادل الأفكار المتعددة .

### أغراض السيناريو نلخص أهمها :

- تحديث منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة .
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية .
- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية ، وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية .<sup>٤</sup>

<sup>١</sup> - كمال الهلباوي ، التفكير الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

<sup>٢</sup> - زكريا الدوري ، أحمد صالح ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠١١ ، ص ٣٤ .

<sup>٣</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩٠ .

<sup>٤</sup> - أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤ .

## خطوات إعداد السيناريو :

## ١- اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص الآتية :

- حس ذاتي عالي وإدراك متميز.
- التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.
- خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع .
- السماح بالغموض.
- ٢- تأسيس غرفة العمليات بناء السيناريوهات وفق المواصفات التالية :
  - توافر قواعد بيانات واسعة .
  - توافر نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة .
  - توافر الأجهزة والمعدات .
- ٣- تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف ، عن طريق :
  - وضع الإفتراضات الأساسية التي تحكم الموقف.
  - إجراء الترابطات ، إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو / والنظر إلى المشكلة في وضع مختلف أو / وبعتماد الخيالية والتصور.
- ٤- إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات ، أو أكثر بشكل تختلف معطيات إحداها عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله .
- ٥- كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الي هي عليه الآن إلى الحالة التي تتوقعها بعد عدة سنوات ، إن كتابة النص سيمنح القادة مرجعاً سريعاً يمكنهم من الحكم على الأحداث والإتجاهات الأخذة في الظهور عبر الوقت .
- ٦- أطلق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الإستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو وفحص صحة الإفتراضات.
- ٧- ضع تصور جدي لما يجب فعله إذا جاء المستقبل مغايراً للسيناريوهات الموضوعة.

المصدر : زكريا الدوري ، أحمد صالح ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ٣٧.

مما تقدم تبدو حاجة المؤسسات الأمنية للإعتماد علي بناء السيناريو ملحة وقائمة أكثر من أي وقت مضى بسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها ، فهو بلا شك تقنية إستراتيجية من شأنها تحقيق الحراك الفكري والإجرائي تجاه المستقبل وتحدياته .

## ثانياً : تحليل ( S.W.O.T )

هذا الأسلوب من أكثر التقنيات شائعة الاستخدام في التحليل البيئي على صعيد المنظمات ككل ، وهو أبرز تقنيات التحليل الإستراتيجي ، ويعرف باختصار ( S.W.O.T ) .

**مكونات تقنية (S.W.O.T)**

الرمز (S.W.O.T) هو مركب من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية الأربعة المبينة في الجدول التالي ، والذي نبين فيه علاقة كل مكون ببيئته التي يهتم بها :

**جدول رقم (٢)****مكونات تقنية تحليل (S.W.O.T) وعلاقتها البيئية**

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
نقاط القوة	مواطن الضعف	الفرص	التحديات
البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	

**مصنوفة تحليل (S.W.O.T)**

تستخدم هذه المصفوفة لاختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة ، وذلك في ضوء نتائج المسح والتحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وتتجلى قدرة القادة ذوي التفكير الإستراتيجي في تشخيص العلاقة بين المتغيرات الأربعة الرئيسة - نقاط القوة ، مواطن الضعف ، الفرص ، والتحديات - وإجراء المقارنات التبادلية للتعرف على آثارها وانعكاساتها ، لتحديد واختيار الإستراتيجية الملائمة .

**جدول رقم (٣)****وصف مصنوفة التحليل (S.W.O.T)**

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية والخارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التحديات

**المصدر :** أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ .

تعقيباً على ما تقدم ومن منظور أمني نشير بأن السيناريو وتحليل S.W.O.T إذا ما تم اعتمادها كتقنيات تفكير إستراتيجي في المؤسسات الأمنية من شأنها أن تتيح لها القدرة على مواكبة التغيرات التي تفرض عليها مهما كان حجمها ، ويمنحها المرونة في تحقيق التكيف مع البيئة بكل ما تحوي من مخاطر ومهددات راهنة ومحتملة.

## المبحث الثاني

### التفكير الإستراتيجي كوقود للتخطيط الأمني وصنع القرار

يعد التفكير الإستراتيجي عملية متكاملة تبدأ بدراسة واقع المنظمة الأمنية وبيئتها لتقصي نقاط ضعفها وقوتها الداخلية ، والفرص والتهديدات الخارجية ، ثم التطلع لمستقبلها واستحضاره ورسم رسالتها ورؤيتها وتحديد أهدافها الأمنية .

ولأهمية التفكير الإستراتيجي للمنظمات الأمنية ، فسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم رؤية تحليلية لأهمية التفكير الإستراتيجي كوقود للتخطيط الأمني وصنع القرار بالمنظمات الأمنية وذلك بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- **المطلب الأول : مكونات التفكير الإستراتيجي الأمني.**
- **المطلب الثاني : المبررات الداعية لتطبيق التفكير الإستراتيجي في المجال الأمني**
- **المطلب الثالث : العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وتحسين أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.**

## المطلب الأول

### مكونات التفكير الإستراتيجي الأمني

#### أولاً : التحليل البيئي :

ويتضمن تحليل البيئة الداخليه والخارجية للمنظمة الأمنية.

( أ ) - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الأمنية : البيئة الداخلية هي المحيط الداخلي للمنظمة الأمنية بكل ما يحتويه من العوامل المختلفة التي تقع في إطاره، ومن أهم العوامل التي ينبغي أن يشملها تحليل البيئة الداخلية ، الهيكل التنظيمي والكفاءات الإدارية وسياسات التعيين والاختيار وتدريب وتنمية العاملين، ونظم الحوافز والترقيات، والإتصال والعلاقات والمناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية فضلاً عن نظام التخطيط والرقابة، والوظائف الإداريه المختلفة ، والموارد الماديه والتقنيات ونوعية الخدمات الأمنية المقدمة، ومصادر التمويل والموازنات، والأنظمة المتبعه في المنظمة الأمنية. ويسهم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد مواطن القوة Strengths ومواطن الضعف weaknesses في محيطها ويتضمن هيكل المنظمة ، وثقافتها، ومواردها.

ويرى الباحث أن من أمثلة عوامل الضعف في المنظمات الأمنية عامة ضعف معايير تقييم الأداء ، والمركزية ، وندرة الكوادر المبدعه ، بينما من أمثلة نقاط قوة المنظمات الأمنية توافر الموارد المالية ، والتطور الحاصل في مجال التدريب الأمني، وهذا على سبيل المثال وليس الحصر.

(ب) - تحليل البيئة الخارجية للمنظمات الأمنية : البيئة الخارجية هي المحيط الخارجي للمنظمة الأمنية بكل ما يحتويه من العوامل والإتجاهات المختلفة ، والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالسلب أو الإيجاب على أداء المنظمة. ويستهدف تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة opportunities والتهديدات threats الإستراتيجية في بيئة عمل المنظمة ، فالفرص عبارة عن إتجاه بيئي يؤثر تأثيراً إيجابياً على مكاسب المنظمة ، أما التهديدات فهي الإتجاهات البيئية التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة.

ومن أهم مايفترض أنه يتناوله التحليل الخارجي للمنظمة الأمنية تحليل:

- البيئة الاجتماعية : وتتمثل في تحليل كافة المتغيرات المتعلقة بالمجتمع ومكوناته كتقاليد، وقيم واتجاهات المجتمع، والأعراف المجتمعيه ، والتغيير الاجتماعي الحاصل والمتوقع ،



والمستويات التعليمية والثقافية والتربوية ومدى الاستقرار والرفاهية ، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية المختلفة كزيادة السكان والهجرة الداخلية من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، والمعدلات العمرية.

- **البيئة الاقتصادية** : وتتمثل في دراسة الوضع الإقتصادي العام ويشمل على سبيل المثال دراسة معدل النمو الاقتصادي ومعدل التضخم، ومستوى القوة الشرائية ومستوى الأجور وحالات الكساد.

- **البيئة السياسية** : وتتمثل في دراسة وتحليل التوجهات السياسية السائدة على الصعيد الخارجي والداخلي ومن ضمن طبيعة العلاقات الدولية وما ينطوي عليها من تعاون أمني وإتفاقيات ، وكذلك السياسات الحكومية الداخليه سواء نحو التوسع أو الانكماش أو تشجيع الإستثمار، أو فرض أو إلغاء بعض القيود، ومدى تشجيع برامج الحوار والمشاركة الشعبية.

- **البيئة القانونية** : وتتمثل في الوضع القانوني والدستوري العام ويشمل التحليل هنا مدى فاعلية النصوص القانونيه في تحقيق الهدف منها، ومدى وجود الثغرات القانونية ، أو تعارض القوانين أو الإزدواجيه في الأنظمة المعمول بها وخاصةً في مجال التجريم والعقاب والوقاية.

- **البيئة التقنية** : ويشمل تحليل كافة المتغيرات التقنية بما في ذلك التقنيات المستخدمه في مختلف المجالات ومدى الإستخدام والإقبال على التقنيات الحديثه ومستوى الوعي والإعتماد عليها من قبل الأفراد والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية ومجالات توظيف هذه التقنيات بشكل عام.

يرى الباحث أن عملية التحليل البيئي التي يوفرها التفكير الإستراتيجي تسهم في إكتشاف ما يعج به المحيط الخارجي للمنظمة الأمنية من فرص متاحه وتهديدات محتملة وما ينطوي عليه محيطها الداخلي من أوجه الخلل والتفوق، لتشكل بذلك قاعدة معلومات تغذي عملية صنع القرار الأمني الإستراتيجي .

ثانياً: التفكير الإبداعي<sup>١</sup>

يعد التفكير الإبداع ظاهرة إنسانية ، وجدت منذ خلق الله البشرية ، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد ، والإبداع ليس وفقاً على أحد ، إلا أن الإهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس التطوير الإداري والتنمية البشرية ، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا المفهوم .<sup>٢</sup>

وأصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب إهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، وهذا الإهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية ومنظمات الإبداع الفكرى باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح " الأفضل عمل إبداع واحد مميز ورئيسي في المنظمة عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة " .<sup>٣</sup> مما لا شك فيه أن الأفكار الإبداعية ترسخ الأمن والاستقرار وترتقي بمنظومة العمل الشرطي إلى أفضل المستويات.<sup>٤</sup>

<sup>١</sup> - الجدير بالذكر أن الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان، نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية أصدر ، قراراً بإطلاق «جائزة وزارة الداخلية للأفكار الإبداعية الشرطة - أفكار شرطة»، تُمنح لأفضل ثلاثة أفكار في المجالات التي تخدم العمل الشرطي على مستوى العالم وتقدر قيمة جوائز الجائزة بنحو ٢,٣ مليون درهم وتعتبر الأولى من نوعها على مستوى العالم من حيث فكرتها وتبنيها من قبل وزارة الداخلية وتخصصها إضافة إلى قيمة جوائزها التي تصنف على أنها من أكبر جوائز الإبداع عالمياً. وتعتبر الجائزة الأولى من نوعها على مستوى العالم التي تطلقها وزارة داخلية، والتي ستعقد كل عامين، حيث تم إطلاق موقع إلكتروني للجائزة والذي يتيح لأي شخص أو جهة التقدم لها من خلال الموقع بكل سهولة ويسر. وقد حددت الجائزة عشرة مجالات يمكن المشاركة فيها، وأوردت باقي التفاصيل على موقعها الإلكتروني المُشار إليه، وهي: الإبداع في المجال الجنائي، المروري، التقنيات الحديثة، خدمة المتعاملين، الأمن الاقتصادي، البيئي (التطبيقات الخضراء)، الموارد البشرية، مبادرة مجتمعية، دعم حقوق الإنسان والأمن القضائي.

المصدر : مقال بعنوان " أطلق جائزة الأفكار الإبداعية الشرطة العالمية ، سيف بن زايد: حكومتنا تؤمن بخلق بيئة نموذجية للتطوير ، تاريخ ٢٢ يناير ٢٠١٥ .

<sup>١</sup> <http://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2015-01-22-1.2293656>

<sup>٢</sup> - محمد عبد الجواد ، الإبتكار والإبداع الفكري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٦ ، ص ١٧ .

<sup>٣</sup> - طارق السويدان ، منهجية إعداد القادة ، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٠ ، ص ٢٩ .

<sup>٤</sup> - بحري ركن ، شامي بن محمد الظاهري ، إستراتيجيات التفكير الإبداعي ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، بعنوان تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١ ، ص ١٩ .

## تعريف التفكير الإبداعي :

يعرف التفكير الإبداعي بأنه " عملية ذهنية يتم فيها توليد الأفكار أو تعديلها بناء على خبرات معرفية سابقة وموجودة لدى الفرد " .<sup>١</sup> ويعرف بايلس وسيلجمان ( Baylis & Seligman ) التفكير الإبداعي بأنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهة رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً " .<sup>٢</sup>

ويؤكد براون على الحاجة الماسة للقائد للتفكير الإبداعي وزيادة قدراته العقلية بصفة مستمرة نظراً لأن التفكير التقليدي قد أصبح غير متوافق مع روح العصر الذي نعيشه الآن والمختلف في كل شي عن العصور السابقة ، لذا فإن القائد مطالب باستخدام فكره الإبداعي لينمي جودة الذكاء الوظيفي لعقله ، وليحسن من جودة الطلاقة اللفظية لديه ، وليحتفظ بمرونة واستعدادات توجهاته العقلية للتحديات التي تواجهه . وهناك عدد من العوامل التي تمكن القائد من زيادة قدراته على التفكير الإبداعي ومن أهمها :

١- **مضاعفة القوى الذهنية :** فالقائد عندما يكون في حاجة للتفكير المبدع في شئ ما فهو بحاجة للتركيز على ذلك الشئ وبحاجة إلى مضاعفة قواه الذهنية ليكون قادراً على إثارة هذا التفكير وإيضاحه والإقتناع به والعمل على تنفيذه .

٢- **توفير المرونة الذهنية :** وتعني قدرة القائد على الانتقال بالتفكير من مهمة ذهنية إلى مهمة ذهنية أخرى وتوسيع آفاق الرأي وتجنب التعصب لرأي معين أو فكر معين ، بل إيجاد البدائل بصفة دائمة .

٣- **مضاعفة التحمل الذهني :** أي أن يضاعف القائد قدراته على قوة التحمل ليحافظ على مستوى التركيز والإلهام واليقظة الفكرية والبعد عن التشتت الذهني لأقصى فترة زمنية ممكنة مما يجعل تفكيره متقدماً ومتوجهاً ومنصباً على المهام التي أمامه بما يعود بالإبداع على المنظمة .<sup>٣</sup>

١ - محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ١١١ .

٢ - بايلس وسيلجمان ، قوة التفكير الإيجابي ، ترجمة هند رشدي ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٠ .

٣ - ديك براون ، شخصيتك المبدعة في إتخاذ القرار ، ترجمة عادل كامل ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ ، ص ٩٢ .

٤- مضاعفة قدرات التنسيق الذهني : بما يمكن القائد من القيام بالعديد من المهام الذهنية المختلفة والتي تحمل نفس الدرجة من الأهمية في نفس اليوم أو في نفس الوقت لو تحتم الأمر<sup>١</sup>.

ومن الخطوات الواجب إتباعها من قبل القائد لمساعدته على التفكير الإبداعي :

- الإعداد : فإذا كان القائد ينوي القيام بعمل جيد أو إختراع طريقة جديدة لفعل شئ ما ، فمن المهم أن تكون لديه معرفة شاملة وأن يقوم بدراسة مستفيضة حول الموضوع.
- الحضانة : تبدأ الأفكار الجديدة بالنضج في الحضانة ، وإذا ولدت الفكرة الجديدة لدى القائد فإنها تحتاج إلى فترة لكي تنضج بذهنه ، كما يحتاج هو إلى فترة ليتمسك بها. وبذلك لا يجب على القائد استغلال الأفكار وهي في فترة الحضانة بل عليه أن يدعها تختمر وتنمو لتولد صحيحة وقوية .
- نفاذ البصيرة : إن التبصر هو اللحظة التي يستقبل فيها القائد الفكرة الجديدة ، وتكون هذه اللحظة عادة في فترة الإسترخاء ، حيث تظهر له الفكرة فجأة وبصورة كاملة.
- التمحيص : إن الأفكار الإبداعية تزداد في البيئات الواسعة التي تخلو من الحواجز والقيود ، بينما تقوم عملية التمحيص بعملية إعادة تلك الأفكار إلى عالم الواقع وتشكيل الحدود حتى تصبح الفكرة قابلة للإستخدام عبر النظر فيما إذا كانت الفكرة ملائمة أم لا، وهل هي في متناول اليد ، ومن سيقوم بدعمها<sup>٢</sup>.

### مهارات التفكير الإبداعي :

- الطلاقة : وتعني القدرة على التفكير في أكثر من إتجاه ، أو التغيير بسهولة من موقف إلى آخر ، أي أن يقوم القائد بتغيير سلوكه إلى سلوك جديد يوصله إلى الهدف ، وتحتاج المرونة إلى مهارة التصنيف وإيجاد البدائل .
- المرونة : وتعني القدرة على التفكير في أكثر من إتجاه ، أو التغيير بسهولة من موقف إلى آخر ، أي أن يقوم القائد بتغيير سلوكه إلى سلوك جديد يوصله إلى الهدف ، وتحتاج المرونة إلى مهارة التصنيف وإيجاد البدائل.

١ - ديك براون ، شخصيتك المبدعة في إتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص ٩٢ .

٢ - محمد عبد الجواد ، الإبتكار والإبداع الفكري ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

■ الأصالة : وتعني القدرة على الوصول إلى حلول أو أفكار جديدة لم يصل إليها الآخرون ، عبر استخدام تقنيات وأساليب خط الزمن والخيال .

■ التفاصيل : وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما ، وهذه الإضافات تساعد على تطوير الفكرة<sup>١</sup>.

#### وهناك من أضاف المهارتين التاليتين :

■ القدرة على صياغة الأفكار بطريقة سليمة بحيث تعبر العبارات عن الفكرة بشكل واضح وبحيث يكون لدى القائد القدرة على استحضار الكلمات والجمل التي تدعم فكرته وتقنع الآخرين بأن تلك الفكرة هي أفضل ما يمكن عمله في الموقف القيادي ، كما أن صياغتها بشكل مناسب تسهل على المرؤوسين استيعابها وتطبيقها .

■ قدرة القائد على الإحساس بالإستباقي بمواقف الضعف والقصور في المواقف القيادية المختلفة التي تمر بها المنظمة والتي تتطلب من القائد البحث عن أفكار إبداعية للتعامل معها . ٢

### ثالثاً : التنبؤ الأمني :

عرف التنبؤ الأمني بأنه هو " القدرة على استشعار الأخطار الأمنية والتنبؤ بوقوعها قبل حدوثها واقعيًا مما يمكن الأجهزة الأمنية من وأدها أو مواجهاتها بما يتناسب مع أحداثها الحقيقية ولذلك يعد التنبؤ الأمني إحدى درجات الملاحظة أو الحس الأمني والذي يشمل القدرة على إدراك الأحداث الأمنية ومدى تطورها أو انحصارها لذلك فالملاحظة أو الحس الأمني تسبق التنبؤ الأمني " .<sup>٣</sup> وعرف أيضاً بأنه " عملية تجميع البيانات من مختلف مصادر ها - تاريخية ، ميدانية ، داخلية ، والمحيطية بالموقف أو الحدث ، ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وعرضها بصورة مبسطة ، بغرض الوصول إلى مؤشرات لما يمكن أن يكون عليه الموقف مستقبلاً حتى يمكن إعداد السيناريوهات المسبقة ، والإختيار ما بين البدائل المتاحة للوصول إلى البديل الأمثل في عملية إتخاذ القرارات " .<sup>٤</sup>

<sup>١</sup> - محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

<sup>٢</sup> - سامي محمد هاشم حريز ، الإدارة بالأفكار ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٩٥ .

<sup>٣</sup> - ممدوح عبدالحميد عبدالمطلب " محاضرات في الحس الأمني ، مكتبة مركز بحوث شرطة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٥ .

<sup>٤</sup> - علي إسماعيل مجاهد ، التنبؤ العلمي كأساس للتخطيط الأمني ، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية الشرطة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٤ ، ص ٤ .

**رابعاً : الإستباق الأمني :**

يعرف الإستباق الأمني بأنه " قدرة الأجهزة الأمنية على التغلغل في مجتمعات الجريمة وأوكر النشاط الإجرامي المختلفة ومن ثم التوصل إلى أعضاء الجماعات الإجرامية ورؤوسها المفكرة وهي في مرحلة السكون أو عدم الحركة أو ما يطلق عليه الخلايا الإجرامية النائمة ومن ثم كشف مخططاتها الإجرامية وهي في مراحلها الأولية أي في مراحل الإعداد الذهني أو التخطيط الأولي وإيقاف استكمال الحلقات الإجرامية اللازمة لإظهار تلك المخططات الإجرامية إلى حيز الوجود".<sup>١</sup>

ولعل هذا التعريف للاستباق الأمني يوضح أنه في حال إتباعه سوف تنتقل الأجهزة الشرطة مما نطلق عليه مراحل الردع إلى مرحلة السبق بمعنى عدم اقتصار الجهود الشرطة على إشاعة الخوف وإشعار العصابات الإجرامية بيقظتها وقدرتها في القبض عليهم حال شروعه في ارتكاب إحدى الجرائم أو عقب ارتكابها بالفعل وذلك من خلال انتشارها الأمني وتوافر التجهيزات الأمنية الكفيلة بملاحقتهم وإلقاء القبض عليهم بل سوف تستبق الأجهزة الشرطة كل ذلك وتبادر هي بالوصول إلى أوكر تلك العصابات وستكشف عما يدور بها من مخططات إجرامية وهي في مراحل الإعداد الذهني لها ومن ثم إبطال مفعولها وهي في تلك المرحلة الذهنية ومن هذا التعريف يتضح أيضاً إتجاه الفكر الشرطة والعمل الأمني إلى مرحلة أكثر عمقاً واتساقاً في التعامل مع الفكر الإجرامي ومخططاته والتي كان يقتصر التعامل معها في السابق على مرحلة ما بعد النضوج أي وهي في مراحل التنفيذ سواء في مرحلة الشروع أو ما يلي تلك المرحلة أما وفقاً لمفهوم الاستباق الأمني فإن العمل الأمني سيستبق هذه المراحل ذات المظاهر المادية المختلفة وسيتجه إلى كشف النشاط الإجرامي الذهني ومن ثم معرفة مخططاته الإجرامية وإلى أين تتجه ومن هم العناصر الإجرامية المشاركة فيها وما هي أدواتهم التي يعتمدون عليها وما هي الثغرات الأمنية التي كانت ستسمح لهم بالإنفاذ وتمكينهم من تنفيذ مخططاتهم الإجرامية.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> - جلال فاخوري ، عولمة الإرهاب والحروب الإستباقية ، دار يافا العلمية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٩ ، ص ١٤ .

<sup>٢</sup> - محمد عبد الفتاح منجي ، التخطيط في المجال الأمني ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ٢٠٠٠ ، ص ١١ .

**خامساً : إتخاذ القرار الإستراتيجي :**

صنع القرار الإستراتيجي عملية معقدة تشير بدورها إلى مجموعة من الخطوات التي تتضمن كافة العمليات الإدارية التي تسبق إتخاذ القرار. وهي عملية تقنية تحتاج إلى قدر من الموضوعية في تحليل الموقف وأبعاده وجمع وتحليل المعلومات والبيانات اللازمة لايجاد بدائل تحقق أكبر قدر من المنافع وأقل قدر من التكلفة والتي تعظم مصلحة المنظمة أو الدولة أو المؤسسة. كما أن عملية صنع القرار تعتمد على جهود جمعية. بينما إتخاذ القرار هو الحلقة الأخيرة والتي هي تقوم على جهد فردي بشكل أساسي ، تقوم فيها القيادة التنظيمية أو السياسية باختيار أحد البدائل<sup>١</sup>.

يعرف إتخاذ القرار الإستراتيجي بأنه " عملية الإختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبنى حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة. وتتم عملية الإختيار هذه استناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه ضمن قيود وشروط محددة. وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعة وسبل تنفيذه"<sup>٢</sup>. أو هو " عملية إختيار بديل من بين بديلين أو أكثر ، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة ، إذاً فعلمية إتخاذ القرار هي ببساطة " عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة " <sup>٣</sup>. وعرفه آخرون بأنه " إختيار أنسب البدائل القابلة للتنفيذ في زمن إتخاذ القرار تجاه مشكلة معينة ، ويتوقف على مدى خبرة متخذ القرار في حسم الإختيار"<sup>٤</sup>.

**سادساً : رسم الإستراتيجيات :**

وتتمثل في الرسالة ، والرؤية ، والقيم ، والأهداف، والمعايير، والسياسات ، والاستراتيجيات الأمنية ، وذلك على النحو الآتي:

- ١ - سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١١، ص ٥٣.
- ٢ - نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الأردن ، مكتبة دار الثقافة، ٢٠٠٧ ، ص ٨٣.
- ٣ - بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ٢٠١٤ ، ص ٢٦٩.
- ٤ - أحمد توفيق ، التخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات الأمنية ، أكاديمية شرطة دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣٣.

- **الرسالة الأمنية** : المنظمة من أهم ركائز عملية التخطيط الإستراتيجي كونها توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ومجالات عملها وكيفية أدائها لذلك والمستفيدين منها، ويجب أن تجيب على الأسئلة ، لماذا توجد المنظمة؟ ماهي وظائفها؟ من المستفيدين منها؟ كيف ستؤدي وظائفها .<sup>١</sup> وعليه فالرسالة الأمنية هي تعبير موجز وبلوغ يوضح الهدف من وجود المنظمة الأمنية، والمجال الذي تختص به في الشأن الأمني، ويعكس قيمها وعقيدتها ويوضح المستفيدين من خدماتها الأمنية في هذا المجال.
- **الرؤية الأمنية** : رؤية المنظمة هي " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرين". وعليه فرؤية المنظمة الأمنية لاتخرج عن كونها جملة تعبر عن صورتها المستقبلية المرغوبة من قبل قياداتها، وتتجسد أهمية الرؤية الأمنية في أنها تربط المنظمة بمستقبلها و تحدد مسارها للصوره المطلوبه وتشجع وتحمس منسوبيها على التعهد والالتزام بذلك، ومن المعايير المهمة للرؤية الأمنية أن تصاغ بلغه حماسيه وتفاؤليه.
- **القيم الأمنية** : القيم هي الميول العام لتفضيل حالات وشؤون معينه عن أخرى بناءً مبادئ ومشاعر الإنسان وأحاسيسه التي تجعله يميز بين الجيد والسيئ .<sup>٢</sup> والقيم المهنيه الأمنية تتحكم إلى حد كبير في تحديد الأهداف والقرارات واختيار الوسائل وهي ليست مطلقة وإنما نسبية ، وتختلف من منظمه أمنيه لأخرى ومن قائد لآخر، ومع هذا يفترض أن يكون هناك توافق على القيم والعقائد الأمنية الحاكمة للاختيارات الإستراتيجية.
- **الأهداف الأمنية** : الأهداف هي المطالب الأمنية التي توجه جميع الجهود والإمكانات لتحقيقها على المدى البعيد والمتوسط والقصير. ومن المعايير التي ينبغي مراعاتها عند صياغة الأهداف ، أن تكون واضحة لجميع العاملين بالمنظمة ، وأن تكون محددة ودقيقة، وأن تكون مقبولة لدى المستويات الإدارية كافة ، وأن تكون موضوعية وقابلة للتطبيق، وأن تكون قابلة للقياس.<sup>٣</sup>
- **المعايير الأمنية** : وهي مجموعه من الخصائص والصفات النوعية والكميه التي يقاس عليها مستوى أداء المنظمة الأمنية ومدى تحقيقها لأهدافها، وتتطلب عملية التخطيط الأمني الإستراتيجي ، وضع معايير محدده يتم بناءً عليها التقييم الدوري أو النهائي للخطط الأمنية الإستراتيجية .

<sup>١</sup> - ماهر ، ٢٠٠٩ ، ص ٦٨ .

<sup>٢</sup> - محمد سيد حمزاوي ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات الأمنية ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٢ .

<sup>٣</sup> - سعيد بن محمد الغامدي ، التطوير التنظيمي ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ١٣٨ .



- السياسات الأمنية : وهي عبارة عن خطوط عامة إرشادية تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية ، وكيفية تنفيذها، واتخاذ القرارات بشأنها .

- تنفيذ الإستراتيجية الأمنية ، ويشمل البرامج ، الموازنات، الإجراءات الأمنية كالاتي:

❖ البرامج : البرنامج إطار يضم أهداف محددة يجب تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة في إطار من السياسات والإجراءات إلى جانب الإطار الزمني. ويشمل وضع المشروعات وتصميم البرامج تصميم الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق أهداف الخطط الأمنية الإستراتيجية .

❖ الموازنات : وهي ترجمة البرامج الأمنية إلى تقديرات مالية.

❖ الإجراءات : الخطوات المتسلسلة لإنجاز عمل معين وفقاً لما تسمح به الأنظمة واللوائح وما يحقق السرعة والتيسير لإنجاز الأعمال .

❖ المتابعة والتقييم : وهذه العملية متزامنة مع سير الخطة الأمنية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة والهدف منها كشف معوقات الأداء ، والعمل على تذليلها من جهة ومن جهة أخرى قياس مستوى الأداء الأمني ومدى تحقيق الأهداف الأمنية، وذلك بناءً على المعايير التي تم تحديدها سلفاً.

### سابعاً : التخطيط الإستراتيجي :

للتخطيط عامة أهمية بالغة ، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متابعة وهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو إعلامية أو ماشابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك بإستقراء الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً .<sup>١</sup>

**التخطيط في اللغة :** الخط الطريقة المستطيلة في الشئ ، أو الطريق الخفيف في السهل ، والخطة خطها واختطها ، خططاً وتخطيطاً بمعنى أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها .<sup>٢</sup>

**التخطيط في الاصطلاح :** عنى كثير من العلماء في مجال الإدارة العامة بتعريف التخطيط ، فقد عرفه البعض بأنه " مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد ونفقة ممكنة " .<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> - خالد أحمد عمر، إدارة الشرطة العصرية ، كلية شرطة دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٩ .

<sup>٢</sup> - الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، دار إحياء للتراث العربي ، بيروت ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٥٨ .

<sup>٣</sup> - خالد أحمد عمر ، إدارة الشرطة العصرية ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

أما البعض الآخر فعرفه بأنه " العملية العلمية التي تمكننا من تحديد الأهداف المستقبلية بصورة أدق ، إلى جانب رسم وتنسيق الخطوات التي تتيح بلوغ هذه الأهداف باستخدام أفضل الأساليب والأدوات في ظل الإمكانيات المتاحة وعلى ضوء الظروف المتاحة المحيطة " <sup>١</sup>.

وعرف أيضاً بأنه " وسيلة علمية يمكن عن طريقها تنظيم إجراءات عملية التنمية ، بحيث تتم بأسرع معدلات ممكنة وبأقل جهد وتضحية وبأرخص تكلفه " <sup>٢</sup> . وعرفه آخرون بأنه " عملية ذهنية تتطلب تحديد المفاهيم ووضوح ودقة الأهداف وواقعيتها وقابليتها للقياس وضرورة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل والإستعداد للمواجهة " <sup>٣</sup> .

**يعرف التخطيط الأمني الإستراتيجي** بأنه " تحديد الوسائل التي تبلغ بها الشرطة أغراضها وتحقق أهدافها " ، أو هو " عملية وضع خطة أو طريقة أو إجراء أو ترتيب لتسهيل الوصول إلى هدف معين " ، أو هو محاولة الكشف عن التقديرات والإحتمالات والإقتراحات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل <sup>٤</sup> . وعرفه آخرون بأنه " عملية واعية ومدروسة لها أهدافها المحددة، وتستخدمها الأجهزة الأمنية بمختلف تخصصاتها ، وفق برامج ومناهج محددة ليتوافر الأمن للمواطن ويتحقق للمجتمع إستقراره وسلامته " <sup>٥</sup> .

وتدرك القيادات الأمنية حقيقة الأمن ومكانته في المجتمع وعلاقته الوثيقة بالتخطيط العلمي ، وهي تدرك أيضاً شفافية العلاقة بين التخطيط العلمي والمستقبل من حيث إن التخطيط ما هو إلى ذلك الإستعداد المسبق للمستقبل وإستخلاص النتائج من دراسة الماضي ومراقبة الحاضر وتطبيق ذلك على المستقبل للحصول على أفضل النتائج ، من خلال الإستفادة القصوى من عامل التنبؤ بالمستقبل .

<sup>١</sup> - فريدون محمد نجيب ، التخطيط الشرطي في ظل ظروف أمنية متباينة ، مركز البحوث والدراسات ، القيادة العامة لشرطة دبي ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٧ .

<sup>٢</sup> - محمد عبد الفتاح منجي ، التخطيط في المجال الأمني ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥ .

<sup>٣</sup> - عباس أبو شامة ، الأصول العلمية لإدارة العمليات الشرطية ، المركز العربي للدراسات الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٦ .

<sup>٤</sup> - خالد أحمد عمر ، إدارة الشرطة العصرية ، مرجع سابق ، ص ٣٣

<sup>٥</sup> - فوزي حسن حسين ، التخطيط الإستراتيجي للسياسة الخارجية وبرامج الأمن القومي للدول ، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر ، ٢٠١٣ ، ص ٢١ .

## أوجه الإختلاف بين التخطيط بمفهومه العام والتخطيط الأمني الإستراتيجي :

يعتبر التخطيط الأمني أكثر حساسية من أنواع التخطيط الأخرى ، أي أنه أكثر تأثيراً على مسيرة الحياة اليومية من غيره من أنواع التخطيط بشكل عام وذلك لمساس التخطيط في المجال الأمني بشكل واضح ومباشر بمصالح الجماهير والشعوب قاطبة ، وبالتالي التأثير المباشر على سياسة الحكومات ، وأيضاً لخطورة النتائج المترتبة على العمل الأمني وضرورة إلتزام المؤسسات الأمنية بتحقيق أهداف محددة تتمثل في إقرار الأمن وإشاعة الأمان عن طريق مكافحة الجريمة وبسط النفوذ التشريعي للدول وحث الوعي الأمني ونبذ ما قد يحصل من تغير إجتماعي ، لا يوافق عادات وتقاليد المجتمع ، وغير ذلك من الأهداف لمواجهة التحديات والمشكلات الأمنية المتزايدة ، من خلال إستخدام أمثل واستثمار أكفأ لجميع الموارد البشرية والفنية والمادية تحت إشراف إدارة متميزة في التخطيط والقيادة والتي تضع التطور العلمي والتكنولوجي نبراساً لها .

وجوهر إختلاف التخطيط الأمني عن التخطيط العام أنه لا يمكن تصور أي نوع من التخطيط دون المشاركة الفعلية للفكر الأمني في الرؤية الإستشرافية الشاملة لذلك التخطيط ، حيث يضطلع التخطيط الأمني بمسئولية توجيه لجميع الأنواع الأخرى من التخطيط ، فمثلاً في المجال الإقتصادي للدولة نجد أن المجال الأمني يأخذ مكانه الواضح عن طريق السعي لتوفير المناخ الأمني لرؤوس الأموال ويساهم بانتقال المجتمع من حالة التخلف الإقتصادي إلى مستوى من التقدم الإقتصادي ، بحيث تنعكس تلك المساهمة بالرفاهية على جميع شرائح المجتمع .<sup>١</sup>

وأيضاً في المجال الإداري يظهر دور المجال الأمني بوضوح عن طريق التركيز على إصلاح الإدارة ومحاربة الفساد وتكثيف مواجهة الجرائم الوظيفية ، والإختيار الأنسب خاصة القيادات الهامة في الدولة .<sup>٢</sup>

## خصائص التخطيط الأمني الإستراتيجي :

- أنه عملية شمولية : فيمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مختلف القطاعات الأمنية ولمواجهة جميع أشكال الإجرام وأنواع الجريمة والمهددات الأمنية، ويسري على مجالات السياسة الجنائية الثلاث التجريم والعقاب والوقاية.

<sup>١</sup> - عبد الله عبد العزيز الفواز ، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، أكاديمية مبارك للأمن ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٠ - ١٦١ .

<sup>٢</sup> - عبد الله عبد العزيز الفواز ، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، مرجع سابق ، ص ١٦٢ .

- أنه عملية تكاملية : حيث يساعد على التكامل مع القطاعات الأخرى لتحقيق مفهوم الامن الشامل وربط الإستراتيجيات الأمنية بالإستراتيجيات التنموية.
- أنه عملية استكشافية : فهو يحاول كشف ملامح المستقبل واستحضاره وإدارة الفرص والمهددات الأمنية، ووضع البدائل المتنوعه للسيطره على حالات عدم التأكد.
- أنه عملية موضوعية : بناءً على تحليله الموضوعي للحالة الراهنة ، وللوضع القائم وللاإمكانيات المتاحة والمشاكل المحيطة، بما يمكن الأجهزة الأمنية من علاج مكامن ضعفها ودعم مصادر قوتها واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.
- أنه عملية وقائية : فهو يساهم في الانتقال بالمنظمات الأمنية من الواقع الانفعالي إلى التوجه الوقائي في التعامل مع المهددات الأمنية.
- أنه عملية علمية : فهو يتسم بالطابع العلمي بما يوفره من أساليب ونماذج علمية تلائم مختلف القطاعات والقضايا الأمنية.
- أنه عملية مرنة وديناميكية : وهذا من شأنه مساعدة أجهزة الأمن على مواكبة التطوير والتجديد في مجالات الجريمة المختلفة والتكيف مع الظروف المتغيرة التي لا تتوقف أبداً بحكم عدم جمود المتغيرات البيئية، من خلال وضع السيناريوهات والبدائل الإستراتيجية المناسبة تحسباً لأي تغير في ظروف الواقع الأمني تتطلب وسائل غير تقليديه في المواجهة.
- أنه عملية تقويمية : تساهم في تقييم الأداء الامني، بناءً على معايير ومؤشرات محدده لمتابعة وقياس مدى التقدم ونوع التغيير الحاصل في الأداء الأمني.
- أنه عملية ترشيديه : فهو يرشد الأداء الأمني، ويساهم في الحد من النفقات والتضحيات والخسائر البشرية والماليه والزمنيه.
- أنه عملية طموحه وابتكارية : حيث يتيح للأجهزة الأمنية صياغة رسالتها الأمنية ورؤاها الطموحه للمستقبل ويحمس منسوبيها للتفكير والابتكار لتحقيق هذه الرؤى.
- أنه عملية جماعية : فهو يعزز العمل الأمني الجماعي وروح الفريق ويدعم التمكين الإداري ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة من خلال إشتراكهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- أنه عملية غانية : موجهه لتحقيق الأهداف، فهو يربط ويوجه جميع الخطط والأنشطه والأعمال اليومية في الأجهزة الأمنية باتجاه الأهداف الأمنية الإستراتيجية.

■ أنه عملية تعليمية : فهو يوظف التجارب الأمنية والدروس المستفادة من مواجهة المواقف أو المشكلات أو الظواهر المهددة للأمن في الماضي ويحلل الواقع وينطلق بهما لتشكيل المستقبل.

ومن الموضوعات التي يتناولها التخطيط الأمني الإستراتيجي :

- تحديد الفلسفة والعقيدة الأمنية ، ووضع الرسالة التي تسعى لها الأجهزة الأمنية.
- صياغة الأهداف الكبيرة والبعيدة المدى والغايات الأمنية المنشودة .
- وضع الإستراتيجيات الأمنية وربطها بالإستراتيجيات التنموية .
- وضع الخطط الأمنية القطاعية في إطار مفهوم الأمن الشامل والأمن الإقليمي والأمن الدولي .
- تحديد حجم الموارد البشرية والمادية اللازمة لسد الإحتياجات ، وتنفيذ الخطط الأمنية ، وبيان مصادرها ، وسبل تعزيزها على القطاعات الأمنية المختلفة .<sup>١</sup>

## المطلب الثاني

### المبررات الداعية لتطبيق التفكير الإستراتيجي

#### في المجال الأمني

على الرغم من سبق منظمات القطاع الخاص للاضطلاع بتطبيق التفكير الإستراتيجي في العمل ، إلا أن التجربة أكدت أهميته وفعاليته لكافة المنظمات والقطاعات الحكومية وعلى رأسها القطاعات الأمنية ، حيث يشجع التفكير الإستراتيجي على أن يتم العمل في ظل مفاهيم اللامركزية والتفويض<sup>٢</sup> . ومن المبررات التي تجعل المنظمات تلجأ للتفكير الإستراتيجي أنه يعمل على الربط بين الخطط الإستراتيجية الشاملة ، والوظيفة ، والتشغيلية ، ويجعل المديرين على وعي بما يحدث من تغيير في البيئة ويساعدهم على التأقلم معه<sup>٣</sup>.

<sup>١</sup> - عامر خضير الكبيسي ، التخطيط الإستراتيجي الأمني ودور القيادات الأمنية في ظل العولمة وتحدياتها ، بحث مقدم في الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة للجوازات بعنوان " تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠ .

<sup>٢</sup> - محمد الصيرفي ، التخطيط الإستراتيجي ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص ٦١ .

<sup>٣</sup> - أحمد ماهر ، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٠ .

وما يبرر تطبيق التفكير الإستراتيجي في المجال الأمني على وجه التحديد، أهميته الكبيرة في وضع إطار عام لتوجهات أداء العمل الأمني في المستقبل ، وتوضيح الرؤية والغايات المستقبلية للقادة الأمنيين، وتحديد الأولويات ، واستثمار الجهود والموارد بشكل أفضل، وابتكار طرق وآليات تحسن من مستوى أداء العمل الأمني، كما يسمح بإشراك قطاع عريض من فئات المجتمع في صياغة الإستراتيجية الأمنية.<sup>١</sup>

ومن ضمن المبررات الداعية أيضاً لتطبيقه في المنظمات الأمنية ، أنه يزودها بمرشد يوجهها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأساليب تفكير مبدعه لحل المشكلات الأمنية المعاصرة، كما يسهم أيضاً في توقع التغيرات في أسلوب وحجم الجرائم المستحدثة وكيفية مواجهتها، ويزيد من حساسية القادة الأمنيين للتهديدات والفرص المحيطة، ويقدم لهم منهجاً سليماً لتقييم موازنات الأجهزة الأمنية ، فضلاً عن تنظيم تسلسل الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتوضيح صورة المنظمة الأمنية ودورها.<sup>٢</sup>

وإذا كان التفكير الإستراتيجي مهماً فهو في المنظمات الأمنية يمثل بعداً أكثر أهمية، لأنه يعبر عن أسلوب العمل في مواجهة الظواهر السلبية والمخالفات والجرائم ، ويحد من آثارها ويوجد الآليات اللازمة لتحقيق عناصر الأمن الوطني، ومن ثم تطبيق الإجراءات والقواعد التي تحد من الجريمة كوسائل فعالة تتطلب التعديل والزيادة والنقصان حسب احتياجات وظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وذلك بالاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات ودعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.<sup>٣</sup>

ويستخلص الباحث بالإضافة لما تقدم بعضاً من أهم المبررات الداعية لتطبيق التخطيط

الإستراتيجي في المجال الأمني كما يلي :

■ عدم جمود المتغيرات البيئية ، والتطوير والتجديد المستمر في مجالات الجريمة المختلفة والذي يتطلب وضع بدائل متعددة وهو ما يوفره التخطيط الإستراتيجي.

<sup>١</sup> - عادل زايد ، نموذج الأداء الإستراتيجي لجهاز الشرطة ، بحث منشور في مجلة الفكر الشرطي ، العدد ٤ ، الشارقة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢١ .

<sup>٢</sup> - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٣ ، ص ١١ .

<sup>٣</sup> - عبد القادر الشخلي ، السياسة الجنائية شرعاً وقانوناً ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨ .

- يساعد التفكير الإستراتيجي على تكامل الأدوار المختلفة للأجهزة الأمنية والجهات الأخرى في إطار الأمن بمفهومه الشامل.<sup>١</sup>
  - يسهم التفكير الإستراتيجي في تحديد أسبقيات العمل الأمني، ويطور عملية صنع القرارات المتعلقة بها.
  - يوجه ويغذي التخطيط الأمني التكتيكي ويربطه بالأهداف الرئيسية.
  - يضع معايير ومؤشرات متفق عليها لقياس مدى تقدم أو تراجع الأداء الأمني.
  - يسهم في تقديم الجانب الوقائي للدور الأمني ولا يحصره في الجانب العلاجي.
  - يسهم إلى حد كبير في حسن إدارة الوقت كعنصر غير قابل للتعويض في المجال الأمني.
  - يجعل التسلسل الزمني للمراحل والخطوات اللازمة لترجمة الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً .
  - يعمل على جعل الأجهزة الأمنية في حالة تركيز مستمر على تحقيق الأهداف والغايات الأمنية المنشودة ويقلل من احتمال انحرافها .
  - يساعد على ربط الاهداف الأمنية بالأهداف التنموية ، ويحقق أهداف الإستراتيجية الجنائية ، بصورها الثلاث ( سياسة التجريم، والوقاية، والعلاج ) .<sup>٢</sup>
- ويرى الباحث بالإضافة إلى ما سبق أن التحول إلى التفكير الإستراتيجي في المنظمات الأمنية يسهم في ربطها بشكل أكبر بالاستراتيجية الشاملة لمكافحة الجرائم على مستوى الدولة، ويجعلها أكثر فاعلية سواءً في الشق الوقائي أو التجريمي أو العقابي .

<sup>١</sup> - سالم بن سعيد القحطاني ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، بحث مقدم للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي قوات الأمن الخاصة بعنوان " تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ ، ص ٤-٥ .

<sup>٢</sup> - سالم بن سعيد القحطاني ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٦ .

### المطلب الثالث

#### العلاقة بين التفكير الإستراتيجي

#### وريادة الأجهزة الأمنية

يمكن تلخيص العلاقة بين التفكير الإستراتيجي ، وتطوير الأداء في الأجهزة الأمنية فيما يلي :

- ١- يسهم التفكير الإستراتيجي في التعرف على الوضع القائم للقوى البشرية ، وتحديد إحتياجات المنظمة الأمنية من العاملين كماً ونوعاً .
- ٢- يسهم التفكير الإستراتيجي في وضع معايير دقيقة لرقابة وتقييم الأداء وفقاً للطرق العلمية ، وتطبيقها بشكل عادي بين مختلف العاملين .
- ٣- يسهم التفكير الإستراتيجي في تكوين البناء التنظيمي المرن الذي يسمح بالإتصال من أعلى ومن أسفل إلى أعلى دون تعقيدات ، والذي يبتعد عن البيروقراطية والتسلط ، والذي يسمح للفرد بقدر من الحرية المناسب لما هو مطلوب منه أداءه يسمح للفرد بالإبداع وبالتالي للمجموعة المكونة للمنظمة أي تصبح المنظمة ذاتها مبدعة . وإن كانت هذه المرونة والإبداع مطلوبين بصورة عامة في أية منظمة . فلا شك أن المؤسسات الأمنية في أشد الحاجة لذلك وهكذا يكون الفكر الإستراتيجي وسيلة لتحسين الأداء<sup>١</sup> .
- ٤- يسهم التفكير الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات القيادية العليا ، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل .
- ٥- يسهم التفكير الإستراتيجي في ارتفاع درجة الوعي الأمني ، والإنتماء للجهاز ، والتعرف على الأخطار التي يتعرض لها الوطن ، ونشر ثقافة الإبداع ، والإبتكار بين العاملين .
- ٦- يساعد التفكير الإستراتيجي في تحديد الواجبات ، والإختصاصات ، والصلاحيات للعاملين ومختلف الوحدات في الجهاز ، ورسم المسار الوظيفي للعاملين .
- ٧- يساعد التفكير الإستراتيجي في تحديد البرامج التدريبية ، والتأهيلية اللازمة لرفع مستوى الأداء للعاملين<sup>٢</sup> .

١ - شايح بن خالد القحطاني ، الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

٢ - دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، مرجع سابق ، ص ٦١-٦٢ .



٨- يساعد التفكير الإستراتيجي في تعديل الإنحرافات وتوفير سبل تصحيحها بشكل ملائم للواقع ، فالفكر الإستراتيجي يسهم في تعديل الإنحرافات وتوفير سبل تصحيحها بشكل ملائم للواقع . ويتأتى ذلك عن طريق القيام بعملية تقويم الأداء التي تهدف للوقوف على الفجوة بين الأداء المرجو والأداء الفعلي للمنظمة . وإذا تم القيام بعملية التقويم هذه بإبداع، فإنها تستطيع تعديل الإنحرافات بصورة سليمة . وذلك لأن الفكر الإستراتيجي يتضمن فحص كل جوانب الموقف او المشكلة دون إهمال أي أمر أو جانب من الجوانب، مما يمكن القائم بعملية التقويم بتحديد مصادر وأوجه القصور الموجودة في الأداء بصورة تمكنه من تصويبه بصورة ملائمة للواقع .<sup>١</sup>

٩- يساعد التفكير الإستراتيجي في توفير درجة عالية من التنبؤ بالأحداث المستقبلية الخاصة بالمؤسسات الأمنية ، فالفكر الإستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ بالمستقبل في ضوء الواقع والإمكانات المتاحة ، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل عالي الجودة. فالفكر الإستراتيجي وما به من عناصر ، وما يتطلبه من شروط ، يقوم بتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ، مما يساعدها على القيام بوظائفها على النحو الأمثل ، والوصول لأهدافها ومنها القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، بحيث يتم توقع المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة ، وتوقع الحلول المناسبة لها ، بحيث تستطيع المنظمة إتخاذ القرارات المستقبلية بسرعة ودقة وبصورة ملائمة للواقع والظروف .<sup>٢</sup>

١٠- يسهم التفكير الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري في المؤسسات الأمنية ، لا شك أن وظائف الإدارة التخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم إذا اتسمت بالفكر الإستراتيجي فإنها تسهم أشد الإسهام في تطوير الفكر الإداري ونقله من فكر تقليدي إلى فكر إبداعي قادر على أن يؤتي ثماره بأفضل الطرق الممكنة وباستغلال كل الطاقات والموارد المتاحة.<sup>٣</sup>

١١- يسهم التفكير الإستراتيجي في جودة توفير بدائل متاحة لحل المشكلات في المؤسسات الأمنية ، فالفكر الإستراتيجي يتضمن توفير عدة بدائل عدة لحل المشكلات ، ويتم ذلك عن طريق عدد من الإستراتيجيات لتنمية الإبداع مثل العصف الذهني وأسلوب دلفي

١ - شايح بن خالد القحطاني ، الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص ٥٧ .

٢ - العريفي ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٧ - ٥٠ .

٣ - سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٧ - ٥٠ .

ففيها يتم عرض عدد من البدائل الممكنة لحل المشكلة ، بحيث يمكن الدمج بين عدد أو أكثر من الحلول ، كما يمكن تكوين بنك للأفكار المطروحة . ومما لا شك فيه أن هذه الطرق وغيرها ما ينمي الفكر الإستراتيجي الذي يسهم في حل المشكلات وليس مجرد الحل وإنما الحل المبدع المناسب للمشكلة والذي يحقق أقصى فائدة ممكنة<sup>١</sup>.

١٢- يسهم التفكير الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات الأمنية بأعلى درجة ممكنة ، فالفكر الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق : شعور الفرد بالإنتماء للمنظمة ، حرص الفرد على مصلحة المنظمة الأمنية ، شعور الفرد بأن أهداف المنظمة تمسه شخصياً. وهذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تحقيق المؤسسة الأمنية لأهدافها على النحو الأمثل الذي كان مأمولاً ، والذي لا يمكن أن يتحقق بصورة جيدة إذا لم يتم تطبيق عملية الفكر الإستراتيجي بعناصرها وشروطها<sup>٢</sup>.

١٣- يسهم التفكير الإستراتيجي في حسن إتخاذ في المؤسسات الأمنية ، فالفكر الإستراتيجي يؤدي لا محالة إلى حسن إتخاذ القرار الذي يجب على المؤسسات الأمنية الوصول إليه نظراً لخطورة مهام هذه الأجهزة الأمنية وحاجاتها في كثير من الوقت لاتخاذ القرارات العاجلة ، التي يجب أن تكون مناسبة في الوقت ذاته لكل ملابسات الموقف<sup>٣</sup>.

وفي تقديرنا إن العمل في المنظمات الأمنية يتطلب مواصفات تميز العاملين فيها عن بقية المنظمات الأخرى نظراً لأهمية طبيعة الأداء الأمني في المجتمع واتصاله بجميع شرائحه وارتباطه بتحقيق الأمن والإستقرار كحاجات ضرورية لكل فرد من أفراد المجتمع. ويمثل إتباع الفكر الإستراتيجي في الوقت الحاضر أهم عوامل النجاح للمؤسسات الشرطية السبب في ذلك يرجع إلى أن تبني هذا الفكر يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسات الشرطية وإلى جودة خدماتها الذي يتمثل في إقرار الأمن والسكينة في المجتمع .

١ - شايح بن خالد القحطاني ، الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص ٥٦ .

٢ - حاتم على حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٧ .

٣ - سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

## المبحث الثالث

### ” الدراسة الميدانية ”

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي **Descriptive Methodology** من حيث الغرض ، ومسحي من حيث التطبيق ، ويعتبر هذا المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة ومشكلة الدراسة؛ لأنه يستخدم في وصف الحالة كما هي ، ووصف حالة التأثير التي يساهم في أحداثها المتغير المستقل الفكر الإستراتيجي ( التحليل البيئي ، التفكير الإبداعي ، التنبؤ ، الإستباق ، إتخاذ القرار الإستراتيجي ، رسم الإستراتيجيات ، التخطيط الإستراتيجي ) على المتغير التابع (ريادة العمل الأمني) للمجتمع المبحوث ( العاملين بشرطة أوطبي ) كما يعتبر المنهج الوصفي من المناهج الأكثر ملائمة واستخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والإجتماعية لإعتماده على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة النظرية والميدانية.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة من العاملين بشرطة أوطبي ، وتم توزيع (١٧٠) استبانته على المبحوثين . وبدراسة وفحص الإستبانات الواردة ، وجد الباحث أن هناك (٤) إستمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي ، وذلك نظراً لعدم اكتمالها فتم استبعادها، وبالتالي، فإن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٦٦) إستبانة، أي ما نسبته (٩٧.٧ % ) من إجمالي الإستبانات الموزعة.

#### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على نوعين من المصادر هما:

(١) **البيانات الأولية** : وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

(٢) **البيانات الثانوية** : تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلق بموضوع " دور الفكر الإستراتيجي في زيادة العمل الأمني" ، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، ومن خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة . بالإعتماد على استبيان خاص تم إعداده وتطويره لغرض جمع البيانات الميدانية وللتأكد من صدق الأداة الظاهري قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في حقل العلوم الإدارية للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس ما صممت من أجله.

#### **رابعاً : أداة الدراسة :**

تم وضع هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية :

(١) **تحديد الغرض من الاستبانة** : طورت الاستبانة لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات ، وأتبع في بناء الاستبانة الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستبانات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسية والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية من أجل من استخدامها في جمع البيانات .
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

**خامساً - صدق الاستبانة Validity** : يقصد بصدق الاستبانة التأكد من قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه . ويشير الصدق أيضاً إلى مدى صلاحية درجات المقياس لقياس التباين والاختلافات في درجات الاستجابة ، وللتأكد من مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً سليماً للمجال

المراد قياسه ، فقد قام الباحث ، بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين المهتمين بالموضوع . وقد استجاب الباحث لأرائهم وقام بإجراء عدة تعديلات بالحدف والتغيير في ضوء مقترحاتهم. ويبين الملحق رقم (٢) أسماء المحكمين.

**سادساً - ثبات الاستبانة Validity :** يقصد بالثبات الإتساق Consistency بين قياسات الاختبار المختلفة، وثبات قيم المتغير الذي يتم قياسه إذا تكرر تطبيق القياس أكثر من مرة، وقد تم حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، ومن خلال البرنامج الإحصائي "SPSS"،

وقد توصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي :

#### جدول رقم (٤)

#### معامل ألفا كرونباخ

القسم	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الفكر الإستراتيجي	٤٢	٠.٨٩
تحسين أداء العاملين	٨	٠.٩٤

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن معامل الإتساق الداخلي للاستبانة قد بلغ للفكر الإستراتيجي نسبة (٠.٨٩) وريادة العمل الأمني نسبته ( 0.94 ) ، وهي نسبة أعلى من (٠.٧٥) ، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي ، ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. تم الحصول على مصداقية وثبات الاستبيان عن طريق تقديمها إلى هيئة من المحكمين، الخبراء في هذا المجال لمراجعتها. وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، ومن ثم اعتماد الاستبيان وتوزيعه على العينة النهائية بعد التأكد من ثبات الأستبان ، وتم استرجاع (١٧٠) استبانة تبين أن عدد الأستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو ( ١٦٦ ) أستبيان ، بنسبة استرداد بلغت ٩٧.٧% .

#### سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الخاص بالبيانات التي تم جمعها عن طريق الأستبانة ونجمل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بالأساليب التالية:

## أولاً: الإحصاء الوصفي

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لبيان كيفية توزيع أفراد الدارسة على الخصائص الديمغرافية .
- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ( المتوسط ، والانحراف المعياري ) لبيان مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة .
- مقياس الاعتمادية ( كرونباخ الف ) لتحديد ثبت الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون correlation ، (r) لبيان العلاقة بين كل من دور الفكر الإستراتيجي و ريادة العمل الأمني.
- قياس معامل ارتباط بيرسون.

## ثانياً: الإحصاء التحليلي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية التالية:

- تحليل التباين ( ANOVA ) لبيان أثر كل من التفكير الإستراتيجي، وريادة العمل الأمني.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد **regression** ; لبيان قيمة الأثر لكل من الفكر الإستراتيجي ، وأبعاده الفرعية ، وريادة العمل الأمني.
- حُلّل كل مجال من مجالات الدراسة ( عناصر المشكلة موضوع الدراسة ) وصيغ على شكل عدد من الفقرات (الأسئلة ) الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، وروعي في اختيار هذه الفقرات وصياغتها ما يلي:
- ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.
- شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.
- واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي.
- وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب ( Likart Scale)، والذي يتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، كما هو موضح في الشكل رقم(2) .

## جدول رقم (٥)

## درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم استخدام المقياس التالي للحكم على إجابات الأفراد:

□ أقل من (٢.٣٣) ضعيف.
□ من (٢.٣٤) - (٣.٦٦) متوسط .
□ أكبر من (٣.٦٧) مرتفع .

## نموذج الدراسة وفرضياتها :

يعد نموذج الدراسة المحدد لشكل وطبيعة العلاقة بين المتغيرات التي يتم دراستها. ومن أهم الأمور التي يجب توضيحها قبل البدء بعملية التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عن تلك المتغيرات، إذ أن هذا النموذج هو المحدد لطبيعة وشكل عملية التحليل والعلاقات بين المتغيرات، بل أنه على أساس هذا النموذج يتم صياغة الأسئلة وتحديد المتغيرات والمجالات التي يجب أن يتضمنها، وطبيعة صياغة فرضيات الدراسة التي يتم اختبارها، وفي هذا المبحث يعرض الباحث لنموذج الدراسة والفرضيات التي تهتم الدراسة باختبارها.

## أولاً : نموذج الدراسة

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهداف هذه الرسالة تم تطوير نموذج الدراسة انطلاقاً من فكرة مفادها أن الفكر الإستراتيجي يؤثر على زيادة العاملين بشرطة أوظيفي، حيث إن الانطلاقة كانت من افتراض أن ( التحليل البيئي ، التفكير الإبداعي ، التنبؤ، الإستباق ، إتخاذ القرار الإستراتيجي ، رسم الإستراتيجيات ، التخطيط الإستراتيجي ) جميعهم عوامل لو أخذت بالأعتبار فإنه يفترض أن تلعب دوراً محورياً في زيادة العمل الأمني.

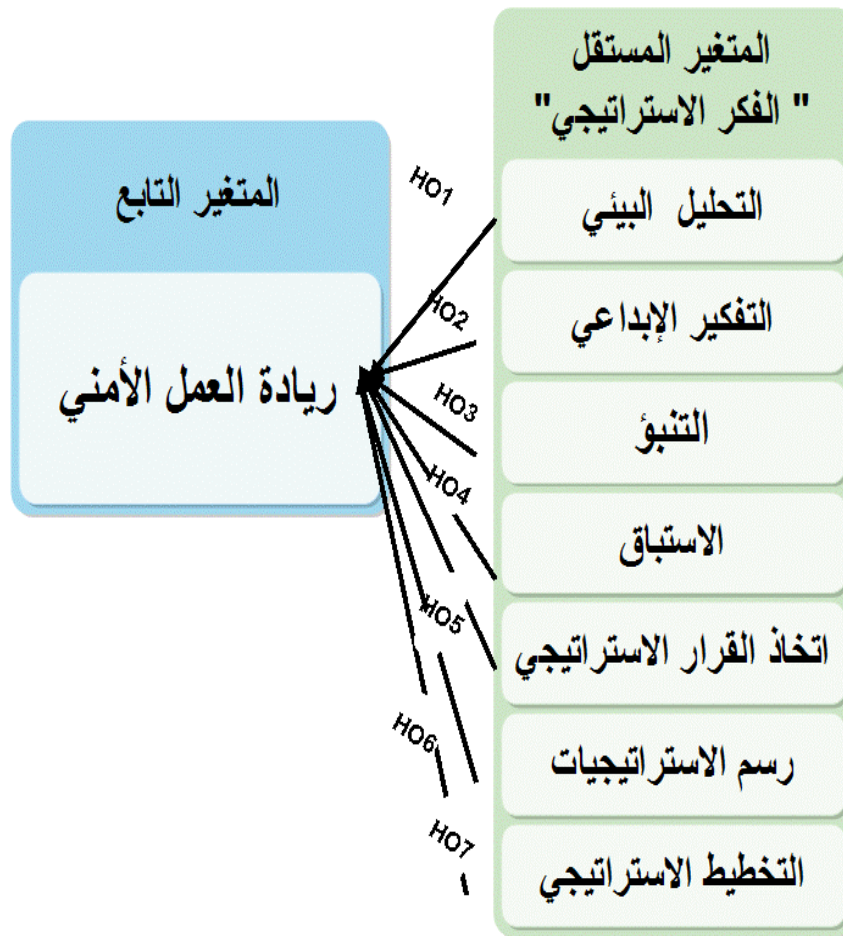
ولقد مر تطوير النموذج بالمراحل التالية:

□ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

- تم مناقشة إعداد النموذج مع المشرف بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات والمناقشة.
- تم أخذ الملاحظات المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

### شكل رقم (١)

يوضح متغيرات الدراسة





## فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة تم تحديد الفرضيات الرئيسية والمتفرعة عنها ، والتي سيجري إختبارها كالتالي:-

[ الفرضية الرئيسية الأولى ] : " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للفكر الإستراتيجي في زيادة العمل الأمني " .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتحليل البيئي في زيادة العاملين بشرطة أوطبي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتفكير الإبداعي في زيادة العمل الأمني.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتنبؤ في زيادة العمل الأمني.
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للإستباق في زيادة العمل الأمني.
- الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لإتخاذ القرار الإستراتيجي في زيادة العمل الأمني.
- الفرضية الفرعية السادسة : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لرسم الإستراتيجيات في زيادة العمل الأمني.
- الفرضية الفرعية السابعة : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتخطيط الإستراتيجي في زيادة العمل الأمني.

## المتغيرات الديموغرافية:

## جدول رقم (٦)

يوضح المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	التصنيف	
٨٣.٧%	١٣٩	ذكر	الجنس
١٦.٢%	٢٧	انثى	
100%	١٦٦	المجموع	
٧٥.٢%	١٢٠	أقل من ٢٦ سنة	الفئة العمرية
١٨.٠%	٣٠	٢٦ - ٣٠ سنة	
٩.٦%	١٦	أكبر من ٣٠ سنة	
100%	١٦٦	المجموع	
٢٧.١%	٤٥	دبلوم	المؤهل العلمي
٥٤.٨%	٩١	بكالوريوس	
١٨.٠%	٣٠	دراسات عليا	
100%	١٦٦	المجموع	
٢٢.٨%	٣٨	أقل من ٦ سنوات	الخبرة
٢٥.٣%	٤٢	٦ - ١٠ سنوات	
٢٢.٣%	37	١١ - ١٥ سنة	
١٥.٠%	٢٥	١٦ - ٢٠ سنة	
١٣.٨%	٢٣	أكثر من ٢١ سنة	
١٠.٠%	١٦٦	المجموع	
١٦.٨%	٢٨	لواء- عميد - عقيد	المستوى الوظيفي
٥٦.٠٢%	٩٣	مقدم- رائد	
٢٧.١%	٤٥	نقيب	
١٠.٠%	١٦٦	المجموع	

## أ- فقرات المحور الأول ( الفكر الإستراتيجي ) :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل بُعد من ابعاد أستبانة الفكر الإستراتيجي ( التحليل البيئي ، التفكير الإبداعي ، التنبؤ ، الإستباق ، إتخاذ القرار الإستراتيجي ، رسم الإستراتيجيات ، التخطيط الإستراتيجي ) وفيما يلي عرض لذلك :

الجدول رقم (٧)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة على فقرات التحليل البيئي

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
1	تهتم شرطة أبوظبي دائماً بمسح البيئة الداخلية بقصد التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف.	3.89	0.81	2	مرتفع
2	تبادر شرطة أبوظبي على تحليل التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية.	4.06	0.85	1	مرتفع
3	تهتم شرطة أبوظبي بتعزيز الرؤية المشتركة تجاه التحديات والمخاطر والمشكلات.	3.89	0.74	3	مرتفع
4	تسعى شرطة أبوظبي إلى تحقيق حالة من التكامل بين الجهاز والبيئة المحيطة .	3.89	1.00	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.93	0.85		مرتفع

الجدول رقم (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة على فقرات التفكير الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
5	تقوم شرطة أبوظبي بتغيير النماذج الفكرية التقليدية وتشجع القادة والعاملين على التفكير بطرق إبداعية متحررة .	3.72	0.80	2	مرتفع
6	تعمل شرطة أبوظبي على بناء قيادة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي وأهميته في العمل الأمني .	3.94	1.00	1	مرتفع
7	تعمل شرطة أبوظبي على تهيئة المناخ المؤسسي المناسب والداعم على توليد الأفكار التطويرية .	3.61	0.83	5	متوسط
8	تشجع شرطة أبوظبي على إتاحة فرصة التعلم التنظيمي بما يكفل توفير صفوف متتالية من القادة والعاملين ذوي التفكير الإستراتيجي.	3.72	0.93	3	مرتفع
9	تسعى شرطة أبوظبي إلى التنقيب المستمر عن الخيارات والبدائل الأكثر نضجاً في مواجهة المخاطر والمهددات.	3.67	0.88	4	مرتفع
10	تتيح شرطة أبوظبي الفرصة أمام الجميع للتدريب على مهارات التفكير الإستراتيجي ومنها التفكير الإبداعي وتدعيم كفاءتهم بها.	3.50	0.76	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.69	0.86		مرتفع

الجدول رقم (٩)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة على فقرات التنبؤ

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
١١	تركز شرطة أبوظبي على الإهتمام بالتنبؤ بالمخاطر في أداء المهام الأمنية وتقييمها وتحليلها.	٣.٦٩	١.٠٩	١	مرتفع
١٢	تعمل شرطة أبوظبي على توفير برامج لتنمية الاستشعار بالمخاطر الأمنية.	٣.٥٤	٠.٩٩	٣	متوسط
١٣	تعمل شرطة أبوظبي بتوفير نخبة من المختصين بتقييم اختبارات قياس القدرة على التوقع والإستنتاج والتحليل للضباط .	٣.٥٠	١.٠١	٤	متوسط
١٤	تستخدم شرطة أبوظبي الأساليب الإحصائية في تحديد المخاطر والأزمات الأمنية مثل ( مصفوفة تقويم الأزمات الأمنية).	٣.٤٥	١.٠٦	٥	متوسط
١٥	تقوم شرطة أبوظبي بحصر المعلومات الهامة وتشخيص المواقف الأمنية وتحديد نقاط الضعف والقوة.	٣.٠٥	٠.٩٩	٦	متوسط
١٦	تهتم شرطة أبوظبي بتنمية الحس الأمني لدى ضباط الأمن.	٣.٦٠	١.٠٨	٢	متوسط
	المتوسط الكلي	٣.٧٤	١.٠٣		متوسط

الجدول رقم (١٠)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد  
عينة الدراسة على فقرات الإستباق

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
17	تؤمن شرطة أبوظبي أن الإستباق الأمني لا يتم إلا بمساعدة الجمهور وباستخدام التحليل الصحيح للاحداث والمتغيرات الحادثة.	3.13	1.05	5	متوسط
18	تعمل شرطة أبوظبي على تقييم الأداء وتقويمه واستخلاص العبر مما يمكن الإدارة الشرطية على الإستباق الأمني للاحداث .	3.66	1.15	2	مرتفع
19	تركز شرطة أبوظبي على نشر مفهوم الوقاية الأمنية .	2.88	1.04	6	متوسط
20	تتبنى شرطة أبوظبي غرس مفهوم الإستباق الأمني لدى القادة والعاملين لمواجهة التغيرات والجرانم المستحدثة.	3.84	1.00	1	مرتفع
21	تعمل شرطة أبوظبي على تحليل المخاطر والتهديدات الحديثة والمتطورة.	3.24	1.02	3	متوسط
22	تعمل شرطة أبوظبي على تبني مفهوم الإجهاض الأمني المبكر.	3.15	1.01	4	متوسط
	المتوسط الكلي	3.31	1.04		متوسط

## الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة على فقرات إتخاذ القرار الإستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
23	تهتم شرطة أبوظبي بنظم دعم القرار لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلات في الوقت المناسب.	3.06	0.87	5	متوسط
24	تقوم شرطة أبوظبي بتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية وإتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب.	2.92	0.99	7	متوسط
25	تقوم شرطة أبوظبي بإعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.	2.96	0.59	6	متوسط
26	تقوم شرطة أبوظبي بالإهتمام بنظم المعلومات الإدارية للتعرف على المشكلات الغير متوقعة .	3.08	0.95	4	متوسط
27	تقوم شرطة أبوظبي بياهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية لتسهيل الإقتباس ما هو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة لتقديم أفضل الخدمات الممكنة.	3.15	0.97	3	متوسط
28	تعمل شرطة أبوظبي على توفير معلومات منظمة ومرتبطة يسهل إستخدامها عند إتخاذ القرارات.	3.16	0.98	2	متوسط
29	تعمل شرطة أبوظبي على الوقوف على جوانب القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة وإتخاذ القرار المناسب.	3.41	0.98	1	متوسط
	المتوسط الكلي	3.10	0.95		متوسط

## الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد  
عينة الدراسة على فقرات رسم الإستراتيجيات

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
30	تسعى شرطة أبوظبي لتحديد الإستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر ولاملاح المستقبل.	3.91	1.03	1	مرتفع
31	تعمل شرطة أبوظبي ببناء إستراتيجية تعليمية في الجهاز لجعل التفكير الإستراتيجي عملية تعلم مستمرة.	3.42	1.06	4	متوسط
32	تعمل شرطة أبوظبي على تطوير القادة على صناعة إستراتيجية ناضجة.	2.99	0.94	6	متوسط
33	تهتم شرطة أبوظبي في صنع القرارات الإستراتيجية.	3.74	1.11	3	مرتفع
34	تهتم شرطة أبوظبي بالمشاركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.	3.10	0.97	5	متوسط
35	تهتم شرطة أبوظبي بأبعاد الرؤية المستقبلية للجهاز.	3.89	0.95	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.50	1.01		متوسط

## الجدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة على فقرات التخطيط الإستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
36	تقوم شرطة أبوظبي بالإطلاع على تجارب المنظمات الأمنية الأخرى في تطوير أنظمتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	3.01	1.06	7	متوسط
37	يتم وضع نظام تقييم للخطوات التنفيذية للخطط الإستراتيجية.	2.76	0.89	6	متوسط
38	تعمل شرطة أبوظبي على توفير برامج لتطوير أداء العاملين لزيادة قدرتهم على التعامل مع الأحداث والمتغيرات المعاصرة.	3.05	0.97	5	متوسط
39	يوجد بشرطة أبوظبي كوادر مؤهلة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.	2.88	0.89	4	متوسط
40	تترك شرطة أبوظبي أهمية التخطيط الإستراتيجي للجهاز.	3.27	0.95	3	متوسط
41	تهتم شرطة أبوظبي بوضع بدائل إستراتيجية لكل خطة للحفاظ على مستوى أداء عالي عند تغيير الظروف.	3.06	0.80	2	متوسط
42	تركز شرطة أبوظبي على تحليل متطلبات التطوير المتوقعة من خلال تحديد فرص التحسين المستمر لعملياتها الشرطية .	3.63	1.11	1	متوسط
	المتوسط الكلي	3.09	0.94		متوسط

## الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات ريادة العمل الامني

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
٤٣	تحرص شرطة أبوظبي على استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة على العمل.	٤.٢٦	٠.٨٨	١	مرتفع
٤٤	تحرص شرطة أبوظبي على تحديد وتحليل العمل الأمني الذي يحقق الرؤية والرسالة ويدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية	٤.٠٧	٠.٩٢	٢	مرتفع
٤٥	تقوم شرطة أبوظبي بتخطيط وقياس أداء الأداء الأمني بما يتوافق مع الأولويات الإستراتيجية.	٤.٠٦	٠.٩٠	٣	مرتفع
٤٦	تعمل شرطة أبوظبي على تصميم العمليات وفقا للأهداف الإستراتيجية	٣.٨٤	١.٠٥	٤	مرتفع
٤٧	تساهم شرطة أبوظبي بآلية لتبسيط الإجراءات بين العمليات الشرطية في رفع كفاءة الأداء للعاملين بشرطة أبوظبي .	٣.٨٠	١.٠٠	٥	مرتفع
٤٨	تقوم شرطة أبوظبي بمعالجة التداخل والإزدواجية بين العمليات الشرطية وفق مسار محدد ومنظم.	٣.٥٤	١.٠٨	٦	مرتفع
٤٩	تسعى شرطة أبوظبي بتحسين القيمة التي تم تحقيقها لصالح الأطراف المعنية	٣.٢٤	١.٠٢	٧	متوسط
٥٠	تتبنى القيادة العامة لشرطة أبوظبي معايير واضحة في تحديد تكلفة الخدمات.	٣.١٥	١.٠١	٨	متوسط
	المتوسط الكلي	٣.٧٤	٠.٩٨		مرتفع

## اختبار فرضيات الدراسة :

أ- تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها ، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية :

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥) .
- رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) .

وفيما يلي عرض للنتائج :

### نتائج الفرضية الرئيسية الأولى : اختبار

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للفكر الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين الفكر الإستراتيجي بشكل عام وزيادة العمل الأمني والجدول رقم (١٤) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .

#### الجدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين التفكير الإستراتيجي بشكل عام وزيادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠	٤٠٥.٩٠	%٦٩	٠.٨٣

الفرضية الفرعية الأولى :

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتحليل البيئي على زيادة العمل الأمني" .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين التحليل البيئي وزيادة العمل الأمني والجدول رقم (١٥) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .



## الجدول رقم ( ١٥ )

## نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين التحليل البيئي وريادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية Ho	مستوى الدلالة	قيمة ( F )	نسبة التباين المفسر ( R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠	٦٧.١٩	%٢٧	٠.٥٢

يتضح من الجدول رقم ( ١٤ ) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.52 ) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة ، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التحليل البيئي ( المتغير المستقل ) في ريادة العاملين ( المتغير تابع ) بلغ ( 27 % ) وهي نسبة مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتحليل البيئي على ريادة العمل الأمني " ، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتحليل البيئي على ريادة العمل الأمني " .

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتفكير الإبداعي على ريادة العمل الأمني" .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين التفكير الإبداعي وريادة العمل الأمني والجدول رقم ( ١٤ ) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( R<sup>2</sup> ) وقيمة ( F ) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( Ho ) .

## الجدول رقم ( ١٥ )

## نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين التفكير الإبداعي وريادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية Ho	مستوى الدلالة	قيمة ( F )	نسبة التباين المفسر ( R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠	١٠٣.٢٣	%٣٦	٠.٦٠

يتضح من الجدول (١٥) أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.52 ) وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التفكير الإبداعي ( المتغير المستقل ) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) بلغ ( 36 %) وهي نسبة تعتبر مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتفكير الإبداعي على زيادة العمل الأمني ". ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتفكير الإبداعي على زيادة العمل الأمني".

### الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتنبؤ على تحسين أداء العاملين".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين التنبؤ وزيادة العمل الأمني والجدول رقم (١٥) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (  $R^2$  ) وقيمة ( F ) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( Ho ) .

### الجدول رقم (١٦)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين التنبؤ وزيادة العمل الأمني

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	قيمة ( F )	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية $H_0$
٠.٦٩	%٤٧	١٦٠.٩٩	٠.٠٠٠	رفض

يتضح من الجدول رقم (١٦) أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.69 ) وهي علاقة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة ، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التنبؤ ( المتغير المستقل) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) بلغ ( 47 %) وهي نسبة تعتبر مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار ونقبل الفرضية (Ho) المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتنبؤ على زيادة العمل الأمني". ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتنبؤ على زيادة العمل الأمني".

الفرضية الفرعية الرابعة :

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للإستباق على زيادة العمل الأمني ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين الإستباق وتحسين أداء العاملين والجدول رقم (١٦) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .

## الجدول رقم (١٧)

## نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين الإستباق وزيادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠٠	٩٥.٣٠	%٣٤	٠.٥٩

يتضح من الجدول (١٧) أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.59 ) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة ، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره الإستباق ( المتغير المستقل ) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) ( بلغ ( 34 % ) وهي نسبة تعتبر مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للإستباق على زيادة العمل الأمني" ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للإستباق على زيادة العمل الأمني".

الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لإتخاذ القرار الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين إتخاذ القرار الإستراتيجي وزيادة العاملين والجدول رقم (١٧) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة (F) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .

## الجدول رقم (١٨)

## نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين إتخاذ القرار الإستراتيجي وزيادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠٠	١٥٣.٣٩	%٤٦	٠.٦٨

يتضح من الجدول (١٨) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.68 ) وهي علاقة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره إتخاذ القرار الإستراتيجي ( المتغير المستقل ) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) بلغ (46%) وهي نسبة تعتبر مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لإتخاذ القرار الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني". ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لإتخاذ القرار الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني".

### الفرضية الفرعية السادسة:

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) رسم الإستراتيجيات على زيادة العمل الأمني".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين رسم الإستراتيجيات وزيادة العمل الأمني والجدول رقم (١٩) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة ( F ) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( Ho ) .

### الجدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين رسم الإستراتيجيات وزيادة العمل الأمني

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	قيمة ( F )	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
٠.١٨	٣%	٦.٢٧	٠.٠١٣	رفض

يتضح من الجدول ( ١٩ ) أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.18 ) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره رسم الإستراتيجيات ( المتغير المستقل) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) بلغ ( 3 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) رسم الإستراتيجيات على زيادة العمل الأمني". ونقبل

الفرضية البديلة ( $H_a$ ) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) رسم الإستراتيجيات على زيادة العمل الأمني".

### الفرضية الفرعية السابعة :

" لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء العاملين " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ما بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة العمل الأمني والجدول رقم (٢٠) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ ) وقيمة ( $F$ ) ومستوى الدلالة ، ونتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .

### الجدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط ما بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة العمل الأمني

نتيجة الفرضية عدمية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	نسبة التباين المفسر ( $R^2$ )	معامل الارتباط
رفض	٠.٠٠٠	١٣٦.٩٤	%٤٣	٠.٦٦

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( 0.66 ) وهي علاقة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التخطيط الإستراتيجي ( المتغير المستقل) من تباين في زيادة العمل الأمني ( المتغير التابع ) بلغ ( 43 %) وهي نسبة تعتبر مقبولة ، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من ( 0.05 ) ، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني " ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) والتي تنص على " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي على زيادة العمل الأمني " .

## النتائج:

- ١- ترجع أهمية التفكير الإستراتيجي للجهاز الأمني لإعتماده على استشراف المستقبل، وتخيل البدائل وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات الأمنية.
- ٢- أصبحت بيئة العمل في منظمات المجتمع المعاصر اليوم لا سيما المنظمة الشرطة تمتلئ بالكثير من المتغيرات.
- ٣- إن المؤسسات الشرطة أصبحت في أمس الحاجة إلى الإعتماد على الفكر الإستراتيجي بشكل أكبر في ظل المتغيرات والمستجدات المتسارعة التي تؤدي مما لا شك فيه إلى إتاحة الفرص أو إيجاد المهددات وذلك لغرض رصدتها جميعاً وكذلك ما تتسم به المؤسسة من نقاط للضعف أو القوة حتى يتسنى الإستفادة من هذا الأمر في مجال الفكر الإستراتيجي بالمنظمة ولغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- ٤- إن قدرة المنظمات الأمنية على القيام بالفكر الإستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية مرهون بمدى قدرتها على تحليل البيئة الداخلية لها والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- ٥- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وريادة العمل الأمني.
- ٦- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وريادة العمل الأمني.
- ٧- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وريادة العمل الأمني.
- ٨- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنبؤ وريادة العمل الأمني.
- ٩- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستباق وريادة العمل الأمني.
- ١٠- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرار الإستراتيجي وريادة العمل الأمني.
- ١١- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رسم الإستراتيجيات وريادة العمل الأمني.
- ١٢- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وريادة العمل الأمني.

**التوصيات:**

- ١- تشكيل فريق متخصص للفكر الإستراتيجي في شرطة أبوظبي من مختلف الوحدات التنظيمية ، يقوم بوضع الأهداف الرئيسية ، والبرامج التنفيذية وفقاً لرؤية مستقبلية واضحة للأجهزة الأمنية .
- ٢- استحداث وحدة للدراسات الإستراتيجية في شرطة أبوظبي وتزويدها بإمكانات لوجستية ومالية ، تهتم بكل الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الإستراتيجي.
- ٣- ضرورة توجه القادة إلى التفكير الإستراتيجي ، الإهتمام بالقيادات في المستويات المختلفة ذوي القدرات المتميزة وتهيئة المناخ الملائم لهم ، بوصفهم بنى تحتية فكرية وسلاح إستراتيجي مستقبلي لشرطة أبوظبي.
- ٤- ضرورة العمل على تنمية الاستعداد لدى القيادات الشرطية لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام فرق العمل، خاصة أنها تعتبر أحد متطلبات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٥- مراجعة تجارب رائدة في مجال التفكير الإستراتيجي للبدء من حيث انتهى الآخرون.
- ٦- العمل على وضع نظام خاص للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القائمين على الفكر الإستراتيجي على العمل والإنجاز .
- ٧- نشر ثقافة الإبداع والإبتكار والثقافة الإستراتيجية بما فيها الفكر الإستراتيجي في المنظمات الأمنية ، واعتماد ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات ، وتؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين ورفع مستوى عطائهم .
- ٨- الإهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الإستراتيجي، ودعمه بمتطلبات النجاح لأنه يسهم في تنمية الفكر الشامل للأجهزة الأمنية.
- ٩- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً، وأمنياً للعمل في مجال التخطيط الإستراتيجي لدعم العمليات الإدارية في الأجهزة الأمنية.

## مراجع الدراسة

١. أحمد توفيق ، التخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات الأمنية ، أكاديمية شرطة دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٩.
٢. أحمد ماهر ، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩.
٣. أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨.
٤. بايلس وسيلجمان ، قوة التفكير الإيجابي ، ترجمة هند رشدي ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩.
٥. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ٢٠١٤.
٦. جاسم سلطان ، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، مطابع أم القرى ، المنصورة ، ٢٠٠٦.
٧. جلال فاخوري ، عولمة الإرهاب والحروب الإستباقية ، دار يافا العلمية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٩.
٨. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٢.
٩. جمال المرسي ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧.
١٠. حاتم على حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٧.
١١. خالد أحمد عمر، إدارة الشرطة العصرية ، كلية شرطة دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦.
١٢. خليل حسين ، حسين عبيد ، الاستراتيجيات " التفكير و التخطيط الإستراتيجي، إستراتيجيات الأمن القومي، الحروب و استراتيجيات الاقتراب غير المباشر " ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، ٢٠١٣.
١٣. داني كوكس ، جون هوفر ، القيادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي . بيت الأفكار الدولية ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ٢٠٠٨.
١٤. ديك براون ، شخصيتك المبدعة في إتخاذ القرار ، ترجمة عادل كامل ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣.
١٥. روزمري ثومسون ، إدارة الافراد، ترجمة حازم المطيري ، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٧.
١٦. زكريا الدوري ، أحمد صالح ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠١١.
١٧. زكريا الدوري ، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ٢٥-٢٦.



١٨. سالم بن سعيد القحطاني ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، بحث مقدم للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي قوات الأمن الخاصة بعنوان " تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ .
١٩. سامي محمد هاشم حريز ، الإدارة بالأفكار ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ٩٥ .
٢٠. سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١١ .
٢١. سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٦ .
٢٢. سعيد بن محمد الغامدي ، التطوير التنظيمي ، الرياض ، ٢٠٠٨ .
٢٣. سيمون وتوت ، تيري هورن ، ترجمة علا أحمد صلاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠١٣ .
٢٤. شامي بن محمد الظاهري ، إستراتيجيات التفكير الإبداعي ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، بعنوان تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١ .
٢٥. صابر عاشور ، دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي ، كلية مجتمع العلوم المهنية ، غزة ، ٢٠٠٧ .
٢٦. صلاح عبد القادر النعيمي ، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ .
٢٧. طارق السويدان ، منهجية إعداد القادة ، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٠ .
٢٨. طارق شريف يونس محمد ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبي للنشر والتوزيع ، أربد ، ٢٠٠٨ .
٢٩. عادل رزق ، دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ .
٣٠. عادل زايد ، نموذج الأداء الإستراتيجي لجهاز الشرطة ، بحث منشور في مجلة الفكر الشرطي ، العدد ٤ ، الشارقة ، ٢٠٠٨ .
٣١. عامر الكبيسي التفكير الإستراتيجي و صناعة المستقبل ، دار الخليج للصحافة و الطباعة و النشر ، الشارقة ، ٢٠٠٨ .
٣٢. عامر خضير الكبيسي ، التخطيط الإستراتيجي الأمني ودور القيادات الأمنية في ظل العولمة وتحدياتها ، بحث مقدم في الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة للجوازات بعنوان " تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة" ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ .
٣٣. عامر خضير الكبيسي ، سيكولوجية التدريب " الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٤ .
٣٤. عباس أبو شامة ، الأصول العلمية لإدارة العمليات الشرطة ، المركز العربي للدراسات الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٩ .

٣٥. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧.
٣٦. عبد القادر الشبخلي ، السياسة الجنائية شرعاً وقانوناً ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٥.
٣٧. عبد الله عبد العزيز الفوزان ، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، أكاديمية مبارك للأمن ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٢.
٣٨. عبد المجيد جرادات ، ثقافة المعرفة والتفكير الإستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، ٢٠١١.
٣٩. علي إسماعيل مجاهد ، التنبؤ العلمي كأساس للتخطيط الأمني ، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٤.
٤٠. علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، بحث منشور في مجلة جامعة الدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٩ ، ٢٠٠٧.
٤١. غسان مدحت ، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.
٤٢. فايز بن عبدالله الشهري ، التحديات الأمنية لوسائل الاتصال الجديدة ، دراسة الظاهرة الإجرامية على شبكة الإنترنت، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ٢٠، العدد ٣٩، ٢٠١١.
٤٣. فريدون محمد نجيب ، التخطيط الشرطي في ظل ظروف أمنية متباينة ، مركز البحوث والدراسات ، القيادة العامة لشرطة دبي ، ٢٠٠٠.
٤٤. فوزي حسن حسين ، التخطيط الإستراتيجي للسياسة الخارجية وبرامج الأمن القومي للدول ، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر ، ٢٠١٣.
٤٥. الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، دار إحياء للتراث العربي ، بيروت ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٥٨.
٤٦. كمال الهلباوي ، التفكير الإستراتيجي ، دار الكلمة للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٩.
٤٧. محمد الصيرفي ، التخطيط الإستراتيجي ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٨.
٤٨. محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ١١١.
٤٩. محمد سيد حمزاوي ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات الأمنية ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠٠٨.
٥٠. محمد طارق شريف ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، إربد ، ٢٠٠٨.
٥١. محمد طارق شريف ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، إربد ، ٢٠٠٢.
٥٢. محمد عبد الجواد ، الإبتكار والإبداع الفكري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٦.
٥٣. محمد عبد الفتاح منجي ، التخطيط في المجال الأمني ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٣.

- ٥٤ . محمد عبد الفتاح منجي ، التخطيط في المجال الأمني ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ٢٠٠٠ .
- ٥٥ . محمد فهد بن طالب ، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٢ .
- ٥٦ . محمد كامل عبيد ، التدريب الشرطي بين الواقع المعاصر والمستقبل المأمول ، الفكر الشرطي، مجلد: ٨، عدد: ١، مركز الدراسات والبحوص ، الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٠ .
- ٥٧ . محمد مصطفى جمعة ، التنبؤ الإستراتيجي ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ .
- ٥٨ . مدحت أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
- ٥٩ . مريم محمد آل علي ، التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق ، مركز بحوث شرطة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٧ .
- ٦٠ . مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ .
- ٦١ . مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ .
- ٦٢ . ممدوح عبد الحميد عبدالمطلب " محاضرات في الحس الأمني ، مكتبة مركز بحوث شرطة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٣ .
- ٦٣ . موسى الزعبي ، دراسات في الفكر الإستراتيجي و السياسي ، إتحاد الكتاب العرب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- ٦٤ . نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٣ .
- ٦٥ . ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٥ .
- ٦٦ . نعمة الخفاجي ، الفكر الإستراتيجي ، قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ .
- ٦٧ . نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الأردن ، مكتبة دار الثقافة، ٢٠٠٧ .

## استبانة الدراسة

أولاً : البيانات الأولية

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك :

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير	موافق بشدة غير	الفقرات
<b>الفكر الإستراتيجي</b>					
<b>التحليل البيئي :</b>					
					١ تهتم شرطة أبوظبي دائماً بمسح البيئة الداخلية بقصد التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف.
					٢ تبادر شرطة أبوظبي على تحليل التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية.
					٣ تهتم شرطة أبوظبي بتعزيز الرؤية المشتركة تجاه التحديات والمخاطر والمشكلات.
					٤ تسعى شرطة أبوظبي إلى تحقيق حالة من التكامل بين الجهاز والبيئة المحيطة.
<b>التفكير الإبداعي :</b>					
					٥ تقوم شرطة أبوظبي بتغيير النماذج الفكرية التقليدية وتشجع القادة والعاملين على التفكير بطرق إبداعية متحررة .
					٦ تعمل شرطة أبوظبي على بناء قيادة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي وأهميته في العمل الأمني .
					٧ تعمل شرطة أبوظبي على تهيئة المناخ المؤسسي المناسب والداعم على توليد الأفكار التطويرية .
					٨ تشجع شرطة أبوظبي على إتاحة فرصة التعلم التنظيمي بما يكفل توفير صفوف متتالية من القادة والعاملين ذوي التفكير الإستراتيجي.
					٩ تسعى شرطة أبوظبي إلى التنقيب المستمر عن الخيارات والبدائل الأكثر نضجاً في مواجهة المخاطر والمهددات.
					١٠ تتيح شرطة أبوظبي الفرصة أمام الجميع للتدريب على مهارات التفكير الإستراتيجي ومنها التفكير الإبداعي وتدعيم كفاءتهم بها.

التنبؤ					
				١١	تركز شرطة أبوظبي على الإهتمام بالتنبؤ بالمخاطر في أداء المهام الأمنية وتقييمها وتحليلها.
				١٢	تعمل شرطة أبوظبي على توفير برامج لتنمية الاستشعار بالمخاطر الأمنية.
				١٣	تعمل شرطة أبوظبي بتوفير نخبة من المختصين بتقييم اختبارات قياس القدرة على التوقع والإستنتاج والتحليل للضباط .
				١٤	تستخدم شرطة أبوظبي الأساليب الإحصائية في تحديد المخاطر والأزمات الأمنية مثل ( مصفوفة تقويم الأزمات الأمنية).
				١٥	تقوم شرطة أبوظبي بحصر المعلومات الهامة وتشخيص المواقف الأمنية وتحديد نقاط الضعف والقوة.
				١٦	تهتم شرطة أبوظبي بتنمية الحس الأمني لدى ضباط الأمن.
الإستباق :					
				١٧	تؤمن شرطة أبوظبي أن الإستباق الأمني لا يتم إلا بمساعدة الجمهور وباستخدام التحليل الصحيح للأحداث والمتغيرات الحادثة.
				١٨	تعمل شرطة أبوظبي على تقييم الأداء وتقويمه واستخلاص العبر مما يمكن الإدارة الشرطية على الإستباق الأمني للأحداث .
				١٩	تركز شرطة أبوظبي على نشر مفهوم الوقاية الأمنية .
				٢٠	تتبنى شرطة أبوظبي غرس مفهوم الإستباق الأمني لدى القادة والعاملين لمواجهة التغيرات والجرائم المستحدثة.
				٢١	تعمل شرطة أبوظبي على تحليل المخاطر والتهديدات الحديثة و المتطورة.
				٢٢	تعمل شرطة أبوظبي على تبني مفهوم الإجهاض الأمني المبكر.
إتخاذ القرارات الإستراتيجية :					
				٢٣	تهتم شرطة أبوظبي بنظم دعم القرار لتحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلات في الوقت المناسب.
				٢٤	تقوم شرطة أبوظبي بتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية وإتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب.

					٢٥	تقوم شرطة أبوظبي بإعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
					٢٦	تقوم شرطة أبوظبي بالإهتمام بنظم المعلومات الإدارية للتعرف على المشكلات الغير متوقعة .
					٢٧	تقوم شرطة أبوظبي بإهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية لتسهيل الإقتباس ما هو جديد ومتطور تكنولوجياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المحيطة لتقديم أفضل الخدمات الممكنة.
					٢٨	تعمل شرطة أبوظبي على توفير معلومات منظمة ومرتبطة يسهل إستخدامها عند إتخاذ القرارات.
					٢٩	تعمل شرطة أبوظبي على الوقوف على جوانب القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة وإتخاذ القرار المناسب.
رسم الإستراتيجيات						
					٣٠	تسعى شرطة أبوظبي لتحديد الإستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.
					٣١	تعمل شرطة أبوظبي ببناء إستراتيجية تعليمية في الجهاز لجعل التفكير الإستراتيجي عملية تعلم مستمرة.
					٣٢	تعمل شرطة أبوظبي على تطوير القيادة على صناعة إستراتيجية ناضجة.
					٣٣	تهتم شرطة أبوظبي في صنع القرارات الإستراتيجية.
					٣٤	تهتم شرطة أبوظبي بالمشاركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
					٣٥	تهتم شرطة أبوظبي بأبعاد الرؤية المستقبلية للجهاز.
التخطيط الإستراتيجي						
					٣٦	تقوم شرطة أبوظبي بالإطلاع على تجارب المنظمات الأمنية الأخرى في تطوير أنظمتها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
					٣٧	يتم وضع نظام تقييم للخطوات التنفيذية للخطط الإستراتيجية.
					٣٨	تعمل شرطة أبوظبي على توفير برامج لتطوير أداء العاملين لزيادة قدرتهم على التعامل مع الأحداث والمتغيرات المعاصرة.
					٣٩	يوجد بشرطة أبوظبي كوادر مؤهلة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.

٤٠	تدرك شرطة أبوظبي أهمية التخطيط الإستراتيجي للجهاز.
٤١	تهتم شرطة أبوظبي بوضع بدائل إستراتيجية لكل خطة للحفاظ على مستوى أداء عالي عند تغيير الظروف.
٤٢	تركز شرطة أبوظبي على تحليل متطلبات التطوير المتوقعة من خلال تحديد فرص التحسين المستمر لعملياتها الشرطةية .
<b>ريادة العمل الأمني:</b>	
٤٣	تقوم شرطة أبوظبي بتخطيط وقياس أداء الأداء الأمني بما يتوافق مع الأولويات الإستراتيجية.
٤٤	تحرص شرطة أبوظبي على تحديد وتحليل العمل الأمني الذي يحقق الرؤية والرسالة ويدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية
٤٥	تحرص شرطة أبوظبي على استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة على العمل.
٤٦	تعمل شرطة أبوظبي على تصميم العمليات وفقا للأهداف الإستراتيجية
٤٧	تساهم شرطة أبوظبي بألية لتبسيط الإجراءات بين العمليات الشرطةية في رفع كفاءة الأداء للعاملين بشرطة أبوظبي .
٤٨	تقوم شرطة أبوظبي بمعالجة التداخل والإزدواجية بين العمليات الشرطةية وفق مسار محدد ومنتظم.
٤٩	تسعى شرطة أبوظبي بتحسين القيمة التي تم تحقيقها لصالح الأطراف المعنية
٥٠	تتبنى القيادة العامة لشرطة أبوظبي معايير واضحة في تحديد تكلفة الخدمات.

