

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير أداء المنظمات العامة

دراسة حالة أكاديمية الشرطة اليمنية

عبد الله أحمد صالح الغشامي

قسم الإدارة الاستراتيجية-جامعة مؤتة – الأردن

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.307>

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات العامة (دراسة حالة أكاديمية الشرطة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية، تم توزيع (132) من الاستبانات على مجتمع الدراسة (موظفي الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الأكاديمية) بنسبة (100%)، العائد منها (102) بنسبة (77%)، والصالح للتحليل (81) استبانة وبنسبة (61%). اعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: عدم ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة لوجود معوقات أهمها ممارسة الأساليب الإدارية القديمة والثقافة التنظيمية المقاومة للتطوير والتغيير، تدني وضعف مستوى تطوير الأداء في الأكاديمية، وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء في الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تطوير الأداء، المنظمات العامة.

Strategic management and its impact on developing the performance of public organizations: A case study of the Yemeni Police Academy

Abstract

The study aimed to demonstrate and analyze the impact of strategic management in developing the performance of public organizations (Case Study - Police Academy). The study used the descriptive analytical method. In order to collect data, the study used the questionnaire as a main tool. (132) questionnaires were distributed to the study population (senior and middle management employees in the academy) with a rate of (100%), the return of which was (102) with a rate of (77%), and (81) questionnaires were valid for analysis. And by (61%). The study relied on appropriate descriptive and analytical statistical methods to answer the research questions and test its hypotheses based on the statistical analysis program (SPSS). The most important conclusions of the study: the lack of practice of strategic management in the police academy due to the presence of obstacles, the most important of which are the practice of old administrative methods and the organizational culture that is resistant to development and change, the low and weak level of performance development in the academy, and the presence of an impact of the practice of strategic management in developing performance in the academy.

Keywords: strategic management, performance development, public organizations.

3. التعرف على مُنطَّلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية.

4. توضيح معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية.

5. تعرُّف مستوى تطوير الأداء في أكاديمية الشرطة اليمنية.

6. تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التجهيز الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) في تطوير أداء أكاديمية الشرطة اليمنية بأبعاده (الاستراتيجية، الأنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب الإدارة، الموارد البشرية، المهارات).

4-أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في جانبيين:

الجانب العلمي: أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية كمفهوم ومدخل إداري حديث، أن الدراسة تمثل محاولة من الباحث لإثراء المكتبة اليمنية فيما يُحُصّن معرفة العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في المنظمات العامة في اليمن. **الجانب العملي:** أهمية أكاديمية الشرطة (موضوع الدراسة التطبيقية) كونها الجهة المختصة بإعداد وتخريج ضباط الشرطة وتأهيلهم علمياً وعملياً، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات الأمنية والفنية والإدارية الالزامية للعمل الأمني، وإعداد البحوث والدراسات الأمنية المُختصة عن التحديات التي تواجهها الأجهزة والمؤسسات الأمنية والتي ترتبط مهامها إرتباطاً مباشراً بحياة أبناء اليمن. تقديم توصيات موجهة لأصحاب القرار بالأكاديمية وفق النتائج المستخرجة من البحث لئيمهم في تطوير أداء أكاديمية الشرطة.

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (Ha1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($0.05 \leq a$) لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء أكاديمية الشرطة اليمنية.

يتفرع من الفرضية الرئيسية سبع فرضيات فرعية تختبر كل واحدة منها أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية وكل مكون من مكونات تطوير الأداء على جدة، كما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (Ha1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($0.05 \leq a$) لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مكون الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (Ha1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($0.05 \leq a$) لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأنظمة في أكاديمية الشرطة اليمنية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (Ha1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($0.05 \leq a$) لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي في أكاديمية الشرطة اليمنية.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1-مقدمة الدراسة:

تواجه كل المنظمات، سواءً كانت عامة أم خاصة، تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، والتي لم تُعُد الإدارة التقليدية بفكرها وأساليبها وعملياتها تُجدي للتعامل معها، الأمر الذي حثّ على المنظمات البحث عن مناهج ومدخلات وأساليب إدارية حديثة وتطبيقاتها، ومن أهمها مدخل الإدارة الاستراتيجية، كونه يُمثل منهجاً فكريّاً يتميّز بالحداثة، ويُشتمل من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات العامة والخاصة ويعمل على تطوير أدائها. كل ذلك دفع الباحث إلى دراسة هذا الموضوع، بقصد تعزيز المعرفة العلمية، وتوظيفها في تطوير أداء المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية بشكل عام، وأكاديمية الشرطة بشكل خاص.

2-مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في تدني مستويات أداء المنظمات العامة في اليمن ومنها أكاديمية الشرطة والذي يعود إلى سبب ممارستها الأساليب الإدارية القديمة، والتقلدية، وعدم تبنيها الأساليب الإدارية الحديثة؛ ويعُدّ أسلوب الإدارة الاستراتيجية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على مواجهة تحديات المتغيرات البيئية وتطوير أداء المنظمات.

وبناءً على ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية، وأثرها في تطوير أدائها؟

تنتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما تصورات المبحوثين لمستوى ممارسة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية؟

- ما تصورات المبحوثين لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية؟

- ما تصورات المبحوثين لمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة اليمنية؟

- ما تصورات المبحوثين لمستوى تطوير الأداء في أكاديمية الشرطة اليمنية؟

- ما أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء أكاديمية الشرطة اليمنية؟

3-أهداف الدراسة:

1. عرض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة.

2. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم

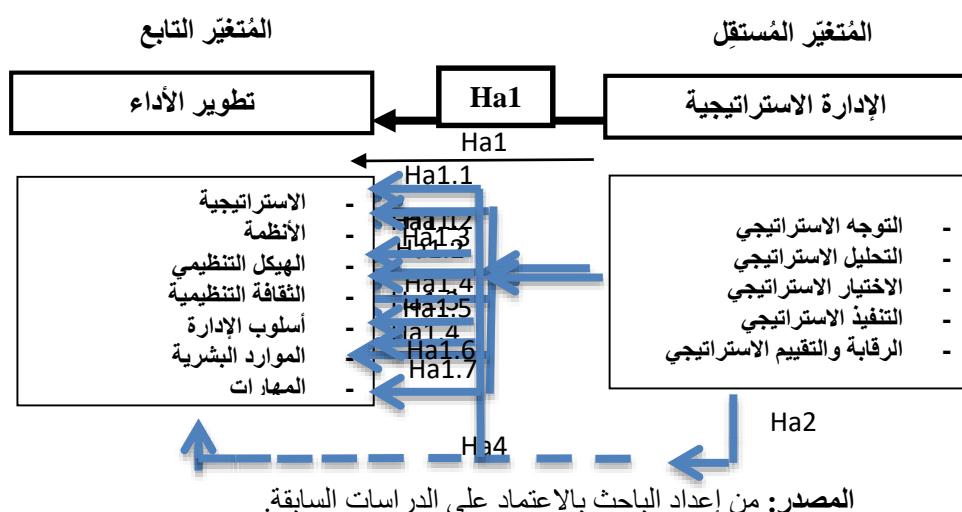
الاستراتيجي في أكاديمية الشرطة اليمنية.

7. الفرضية الفرعية السابعة (Ha1.7): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $0.05 \leq \alpha$ لممارسة الإدارة الاستراتيجية في المهارات في أكاديمية الشرطة اليمنية.

6-أنموذج الدراسة:

تم اعتماد أبعاد المُتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية وأبعادها): استناداً إلى دراسة (العيساوي وآخرون: 2012)، (الدوري: 2021)، (ابن حبتور: 2007)، (Mecca & Morrison: 2003). أما فيما يُخص أبعاد المُتغير التابع (تطوير الأداء وأبعاده): فقد تم الاعتماد على دراسة (الجوري: 2013) ، (ناصر: 2014)، (إدريس والمرسي: 2006).

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الأصغر اليمنية العاملة في العام (2015) وعدها(12) منظمة، وتم اختيار (105) مديرًا باستخدام نسب التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة، حيث تم استخدام استبيانة مكونة من (62) عبارة موزعة على محورين وثمانية مُتغيرات فرعية، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لعمليات الإدارة الاستراتيجية في أداء منظمات التمويل الأصغر اليمنية (المالي، الإداري، العملياتي، الاجتماعي).

وأوصت الدراسة بأن على منظمات التمويل الأصغر اليمنية الاهتمام أكثر بتطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية بشكل علمي لما لذلك من أثر في أدائها (المالي، الإداري، العملياتي، الاجتماعي).

دراسة(العامري، 2006) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (Ha1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $0.05 \leq \alpha$ لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة اليمنية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة (Ha1.5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $0.05 \leq \alpha$ لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأسلوب الإداري في أكاديمية الشرطة اليمنية.

6. الفرضية الفرعية السادسة (Ha1.6): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $0.05 \leq \alpha$ لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية في أكاديمية الشرطة اليمنية.

7-الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإدارة الاستراتيجية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، كمفهوم ومدخل إداري حديث لتطوير أداء المنظمات، بما يؤدي إلى نجاحها في تحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها، وبما يضمن لها التنبؤ والاستعداد والتفاعل الإيجابي مع متغيرات وتقلبات البيئة في الحاضر والمستقبل.

دراسة (المنزوع، الغنси، 2018): بعنوان: عمليات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات التمويل الأصغر اليمنية: دراسة ميدانية في منظمات التمويل الأصغر اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عمليات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في أداء منظمات التمويل الأصغر اليمنية (المالي، الإداري، العملياتي، الاجتماعي).

وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية العليا والوسطى (رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، مدير عام، مدير إدارة)، باعتبارهم المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية والأداء في هذه المنظمات، وقد بلغ عددهم (145) مديرًا في المراكز الرئيسية لمنظمات التمويل

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة أولاً: الادارة الاستراتيجية:

أمفهوم الاستراتيجية: مصطلح الاستراتيجية يقابله في الإنجليزية مصطلح Strategy المستقى من الكلمة اليونانية Strategos التي تعني: فن قيادة الجيوش، أو فن الحرب وإدارة المعارك (المغربي: 1999: 17)، وقد انتقل نفس المعنى اللغوي إلى الإنجليزية لتعني الاستراتيجية: الفن المستخدم في تحطيم وتعطيل وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من إنجاز وتحقيق السيطرة على الموقف بصورة شاملة (Oxford Dictionary: 1990: 765). وعبر المراحل الزمنية، والعوامل المكانية، والظرفية، تعدد وتبينت استخدامات مصطلح الاستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والمبادرات (الدوري: 2021: 25)، حتى أصبح واحداً من أكثر المصطلحات استخداماً في السنوات الأخيرة، و غالباً ما يستخدم (بدون تمييز) كمحاولة لإضفاء صفة الأهمية لأنواع معينة من الموضوعات. وفي المجال الإداري بدأ الاهتمام بمصطلح الاستراتيجية منتصف خمسينيات القرن الماضي ليحمل نفس المعنى اللغوي والاصطلاحي في المجال العسكري، أي: فن الإدارة (العيساوي وآخرون: 2012: 34). وقد عرّف بعض الباحثين في المجال الإداري الاستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف لأغراض طويلة الأجل، وإعداد أبدال التصرف، وتحصيص الموارد الضرورية؛ لتنفيذ هذه الأهداف (Chandler: 1962: 13). ومنهم من يرى أنها: خطة أو سبيل للعمل يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة (إدريس والمرسي: 2006: 22).

بـ-الادارة الاستراتيجية: يُشير مفهوم الادارة الاستراتيجية إلى: سلسلة القرارات، والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية، أو استراتيجيات فعالة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (Glueck: 1980:6)، بينما عرّف بعض الباحثين الادارة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: التحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي (Johnson & Scholes: 1997:16). وترى الدراسة أن التعريف الأكثر شمولاً للادارة الاستراتيجية هو الذي قدمه أبو قاعود:2006: (145) والذي تضمن المحاور الرئيسية لها: سلسلة العمليات والأنشطة والقرارات والتصرفات المترتبة، عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها للبلوغ الأهداف بعيدة المدى، التركيز على تنفيذ الاستراتيجية وتهيئة القرارات والموارد لذلك، الاهتمام بالأنشطة الرقابة الاستراتيجية والتقييم الاستراتيجي، الاهتمام بالعلاقة مع البيئة وتحليلها والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فيها، السعي نحو تحسين مستويات الأداء. ويُعرف الباحث الادارة الاستراتيجية بأنها:

هدفت الدراسة إلى التعرّف على الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية، ومدى ممارستها، ودراسة وتحليل العوامل التي تحدّ من ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية لديها درجة كبيرة، وأن هناك عوامل تحد من ممارسة الإدارة الاستراتيجية منها: (قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة بالخطيط الاستراتيجي، عدم الاستقرار السياسي والأمني).

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات الإدارية وتدريبها على ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وضرورة وجود إدارة متخصصة بالخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بوضع خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات، وعلى الدولة محاربة الفساد المالي والإداري والعمل على استقرار الأوضاع السياسية والأمنية.

دراسة: أبو قاعود (2006) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.

سعت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المنظمات العامة الأردنية وتحديداً (وزارة التخطيط والتعاون الدولي) لعملية الإدارة الاستراتيجية بمرحلتها المختلفة، وجذور هذه الممارسة وأثرها في الأداء المؤسسي في تلك المنظمات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين المتغير المستقل (عملية الإدارة الاستراتيجية) (الصياغة، التنفيذ، الرقابة والتقييم)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي بجوانبه الأربع) (المالي، الجمهور، عمليات التشغيل الداخلي، النمو والتعلم)، أهمية الإدارة الاستراتيجية وارتباطها بالأداء المؤسسي، ضرورة النظر إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية متكاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظم الإدارة الاستراتيجية وإعادة النظر بالموجود منها وتأكيداً لها كمنهاج إداري متكامل يساعد المنظمات ويساعدها من التأقلم مع بيئاتها الداخلية والخارجية والتحديث والإبداع في تقديم خدماتها وتحسين مستويات أدائها المؤسسي، إجراء المزيد من الدراسات على موضوع الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام وربطه بالأداء المؤسسي لتحديد معوقات تطبيقها وأليات التغلب عليها أو التخفيف من حدتها.

للموقف (رؤى النحلة) والرؤى الشكلية الظاهرة الضيقية للموقف (رؤى النملة).

الرؤية: (Vision): هي الحلم والأمل المستقبلي للمنظمة، وتشبه بالجم الشمالي (نقطة التوجّه) التي تقود سير المنظمة في الاتجاه المقصود (ماهر: 2014: 91).

الرسالة Mission : هي الترجمة العملية والواقعية للرؤية؛ فالرسالة Mission تُعَرِّف عما يمكن تحقيقه في الوضع والإمكانات الحالية للمنظمة، ويرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، ومهمة وجدت من أجلها، كما تعني: الغرض من وجود المنظمة، وطبيعة نشاطها الحالي (Steiner: 1986:42).

الغايات الاستراتيجية: يستخدم بعض كتاب الإدارة مصطلحي الغاية Goal والهدف Objective باعتبارهما يُمثلان الشيء نفسه (الدوري: 2021: 57)، وربما يكون ذلك صحيحاً من الناحية اللغوية، فكلاهما تُشيران إلى الشيء المُراد تحقيقه. إلا أنهما يختلفان عن بعضهما، إذ تمثّل الغايات النهايات العامة المرتبطة برسالة المنظمة وغرضها دون أن يكون ذلك محدوداً بطار زمني أو يتم التعبير عنه كمياً (الجني: 2011: 62).

الأهداف الاستراتيجية: تُعبر الأهداف عن التحديد الكمي والنوعي وال زمني لرسالة وغايات المنظمة، بما يؤدي إلى الفُرْدة على تحقيقها وقياسها من خلال مجموعة الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المنظمة بطريقة متتابعة ومتكلمة في فترة زمنية معينة (الركابي: 2004: 181). عرّف بعض الباحثين الأهداف الاستراتيجية بأنها: الخيارات الأساسية للمنظمة التي تجعل رسالة المنظمة أكثر تحديدًا، أو هي: تلك النهايات المطلوبة لترجمة غايات المنظمة إلى نواحٍ محددة متفرعة منها وبشكل يُمكّن من قياسها (جود: 2010: 25).

2. التحليل الاستراتيجي: يُقصد بالتحليل (Analysis): التفتيت العقلي والفعلي للشيء إلى أجزائه أو تقسيم موضوع ما إلى الأجزاء المكونة له والكشف عن بنائه، أو تقسيم الظاهرة المعقّدة إلى عناصر أبسط (الركابي: 2004: 115). أمّا التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) فُيعرف بأنه: التشخيص المنظم لعوامل القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية (العيساوي وآخرون: 2012: 275)، وتشمل عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بما تشمله من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثّر في المنظمة وليس للمنظمة أي تأثير فيها، بما تتضمنه من الفرص Opportunities وهي العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها؛ ويعايشها التهديدات أو المخاطر Threats التي تؤثّر سلباً على المنظمة (السنورى: 2013: 114). كما تتضمن عملية التحليل

ذلك التوجّه والمدخل الإداري الحديث الذي تتبّعه القيادة الإدارية في أكاديمية الشرطة والذي يعتمد المنهج الاستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل ومتكمّل يهتم بالحاضر والمستقبل، كطريقة في التفكير وأسلوب في إدارة موارد المنظمة وببيتها، ومنهجية حديثة في إدارة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، تتكون من الخمس المراحل/العمليات الآتية: التوجّه الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي.

ج- أبعاد الإدارة الاستراتيجية وعملياتها ومراحلها: تتكون

الإدارة الاستراتيجية من الأبعاد/ المراحل/ العمليات، الآتية:

1. التوجّه الاستراتيجي: يتضمن الخطوات والمهام والأنشطة الآتية:

التفكير الاستراتيجي: يُشير المعنى اللغوي للتفكير إلى: إعمال الخاطر في الشيء والتأمل فيه (ابن منظور: 1997: 150)، أما المعنى الاصطلاحي للتفكير فيقصد به: استخدام المُكالات العقليّة الإدراكيّة (المعرفية) لحل المشكلات، أو العملية الإبداعية لحل المشكلات، أو الوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين (البعاوي: 2007: 49). أما من حيث الممارسة فالعقل البشري يُمارس ثلاثة أنواع من التفكير هي: التفكير التابع أو المنطقي (Serial Thinking) (Thinking) تؤدي إلى النتائج، التفكير المُتزامن (Associated Thinking) مثل الجوع يستدعي الطعام، التفكير الموجي أو الإبداعي (Quantum Thinking) الذي يغوص لأبعد من السطح وتركيب الصور بشكل مختلف. ويستطيع الكميبيوتر أن يقوم بالنوع الأول والثاني من أنواع التفكير وربما أكثر من الإنسان، لكنه يعجز عن القيام بالنوع الثالث (التفكير الموجي أو الإبداعي)، لأنّه خارج البرنامج المُعد له؛ ويقع التفكير الاستراتيجي في هذا النوع من التفكير. وفي المجال الإداري يُشير مفهوم التفكير الاستراتيجي إلى: توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل (السالم: 2005: 58). ويتسم منهج التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص الأساسية المؤثرة في كفاءة وفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، أهمها (أبو بكر والنعيم: 2008: 167): الاستمرارية والتواصل، تعرّف الحقائق قبل صياغة الأهداف وتحديد التوجهات والبدائل، ردم ومنع وجود فجوة بين الجانب المعرفي والجانب التطبيقي، تحقيق التوازن والانسجام بين المستقبل البعيد والوضع الحالي للمنظمة، تحقيق التوازن بين الرؤية الكلية

تنفيذ الاستراتيجية تحويل الاستراتيجية (الاستراتيجيات) الوظيفية إلى مجموعة من المهام والأنشطة وتخصيص الموارد وتوزيع الصالحيات والمسؤوليات على العاملين بالمنظمة بهدف تحويل تلك الاستراتيجيات إلى أفعال وتصيرفات ملموسة على أرض الواقع (الركابي: 2004: 382). توجد عدة مداخل ونماذج لعملية تنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها على أرض الواقع بشكل فعال، من أهمها مدخل أو نموذج ماكينزي McKinsey: وهو من أكثر النماذج المتكاملة انتشاراً وشهرةً، وقد جمع مزايا جميع المداخل كآلية ناجحة وفعالة تستخدم في التنفيذ والتطبيق الاستراتيجي.

5. الرقابة والتقييم الاستراتيجي: تُشير الرقابة الاستراتيجية إلى ذلك النظام الذي يُساعد رجال الإدارة على تقييم مدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، أو عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة؛ وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية، وهي تختلف عن الرقابة التقليدية نهاية العام من خلال الموازنة، فالرقابة الاستراتيجية أكثر سعة وشمولية مما هي عليه في الرقابة التقليدية، إذ تُشير إلى المقارنة بين الاستراتيجيات المخططية ونتائج تطبيقها على أرض الواقع. وبذلك تُعد عملية الرقابة الاستراتيجية وجهاً للإدارة الاستراتيجية، وتتضمن ثلاثة أنشطة (فحص الأسس التي تم بناء الاستراتيجية عليها، ومقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة، وإجراء الفعل التصحيحي لضمان حسن سير الأعمال وفق المستويات المخطط لها). أما التقييم الاستراتيجي فإنه يعني النشاط الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف. وعليه فإن عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هي المرحلة أو العملية الأخيرة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، والهدف منها ليس تصييد الأخطاء بل تحديد وتقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق قياس الأداء الكلي للمنظمة وتصحيح أي انحرافات أو أخطاء وسد أي فجوات في الأداء الكلي للمنظمة بتطوير ذلك الأداء (جود: 2010: 148).

ثانياً: تطوير الأداء: أمفهوم تطوير الأداء: تعني كلمة الأداء في اللغة العربية: إيصال الشيء إلى المرسل إليه، أو القضاء (المنجد: 2008: 6)، وثُقابل اللفظ اللاتيني Performare الذي يعني: إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتق منه اللفظ الإنجليزي Performance الذي يعني: إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (زعيبي: 2014: 54). ومن الناحية الاصطلاحية يُقصد بالأداء: القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين من أجل تحقيق هدف محدد، أو

الاستراتيجي للبيئة الداخلية: التي تعني مجموعة العوامل والمُتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتُعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، وتُخضع لسيطرتها، وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة، بما تتضمنه من نقاط القوة والضعف. وقد حدد بعض الباحثين (إدريس والمرسي: 2006: 211) عناصر البيئة الداخلية في الأبعاد التنظيمية السبعة (7S): (الاستراتيجية، Strategy، الأنظمة Systems، الهيكل Culture، التقاليد التنظيمية Structure، نمط الإدارة Style، الأفراد Staff، المهارات Orginition Skills). بعد تحليل البيئة الخارجية بما فيها من الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية بما فيها من نقاط القوة ونقاط الضعف، يتم دمج ذلك في عملية تحليل ثانٍ؛ تُسمى مصفوفة (SWOT).

3. الاختيار الاستراتيجي: يُقصد بالاختيار الاستراتيجي: عملية الاختيار من بين البديل التي تم استخدامها باستخدام تحليل (SWOT) (السالم: 2005: 207). ومفهوم الاختيار الاستراتيجي يختلف عن مفهوم الخيار الاستراتيجي، فالخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يقابل احتياجات وأسبقيات المنظمة، وال قادر على تحقيق أهدافها (الدوري: 2021: 387). ينبع عن عملية التحليل الرباعي (SWOT)، أربع مجموعات أساسية من البديل (الاستراتيجيات) على المستوى الكلي للمنظمة، وهذه الاستراتيجيات هي (الدوري: 2021: 215): استراتيحيات الاستقرار، استراتيحيات النمو، استراتيحيات الانكماش، الاستراتيحيه المركبة. بعد تقييم البديل وبعد الموازنة والمقارنة بين إيجابيات وسلبيات كل بديل، يتم اختيار البديل أو البديل (الاستراتيجيات) الأنسب للمنظمة، وصياغة ذلك البديل أو البديل في استراتيجية أو استراتيحيات مكتوبة وواضحة للثلاثة المستويات في المنظمة (المستوى الكلي أو الاستراتيحي العامة للمنظمة، وعلى مستوى وحدات الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي)، وهذا هو ما يُعرف في الإدارة الاستراتيجية بـ التخطيط الاستراتيجي، ومن المهم إدراك أنه لا يوجد ما يُسمى بالاستراتيحيه المثلثي التي تصلح لكل المنظمات، ولكن يوجد استراتيجية مثلثي لمنظمة معينة في ظروف معينة (السنهوري: 2013: 219).

4. التنفيذ الاستراتيجي: تُشير عملية التنفيذ الاستراتيجي إلى عملية تحويل الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع من خلال المنظمة، كما تعني عملية التنفيذ الاستراتيجي: مجموعة الفعاليات والأعمال التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال برامج وموازنات وإجراءات (Thompson & Strickland: 2001:270)، أو مجموعة النشاطات التي تمارس لوضع الاستراتيحيه موضع التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية الإجراءات (القطامين: 2002: 137). تتضمن عملية

والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومرانك السلطة والمسؤولية (القريوتي: 2019: 139)، كما يلعب الهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في كيفية توزيع القوة (Power) والسلطة (Authority) الإدارية داخل المنظمة ونمط القيادة، وكيفية اتخاذ القرارات، استراتيجية المنظمة، التحفيز، الفاعلية والكفاءة.

4. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة التي تحكم سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء وال媧وردين والأطراف من خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

والمثقفة التنظيمية عدة عناصر، أهمها: القيم التنظيمية وتعني: الاتفاق المشترك بين العاملين في المنظمة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، مثل: قيم احترام الآخرين، وقيم الانتفاء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية، واحترام المتعاملين، وتقديم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة (القريوتي: 2019: 63).

المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية والاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ومن أهم المؤشرات والخصائص الجيدة للثقافة التنظيمية القوية والمتميزة: انسجامها مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها العاملون في المنظمة، درجة الإجماع عليها (حربي: 2006: 47).

5. أسلوب الإدارة: ويعني به كيفية توجيه العملية الإدارية داخل المنظمة والإدارات الفرعية التابعة لها وكيفية ممارسة السلطة، ويمثل فلسفة الإدارة وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة، وتعكس هذه الفلسفة القيم والمعتقدات والمبادئ والمثل التي تتم وفقاً لها المفضلة بين الأولويات (الأهم والمهم) من أجل تدعيمها وتعزيزها بالموارد البشرية والمادية الكفيلة بتحويلها إلى سلوك وتصرُّف. وتتعدد الأساليب الإدارية التي تُستخدم في المنظمات الحديثة تبعاً لتنوع طبيعة تلك المنظمات وأهدافها وبيئتها الداخلية والخارجية. وهناك أساليب وأنماط إدارية شائعة تُستخدم في إدارة المنظمات أهمها (العلوني: 2002: 60): أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالمشروعات، أسلوب الإدارة بفرق العمل، أسلوب الإدارة على المكشوف، أسلوب الإدارة المتحررة، أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ، أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع.

6. الموارد البشرية: تتكون من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد ومتزمن، وتلعب نوعية وخصائص الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة والقدرات والإمكانات العلمية والمعرفية دوراً كبيراً في نجاح

هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (مصطفي: 2002: 3). أمّا مصطلح التطوير Development فإنه مشتق من الأصل اللاتيني Volupe، ويعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل الشيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي لارتقاء بالحالة نحو الأفضل (الغالبي وصالح: 2010: 21). وتعُرف الدراسة التطوير الأداء بأنه: تلك الجهود المبذولة إلى إحداث تطوير جذري شامل ومتدرج في مختلف الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمة، وعلى وجه الخصوص المكونات السبعة للأداء: الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الثقافة التنظيمية، أسلوب الإدارة، الموارد البشرية، المهارات، وبما يؤدي إلى تلبية احتياجات أصحاب المصالح المستقبليين من المنظمة، ويوابك التغييرات الحالية والمستقبلية.

ب-أبعاد تطوير الأداء: طورت شركة ماكينزي في الثمانينيات من القرن الماضي إطار أو نموذج ماكينزي (The McKinsey 7S Framework) لتطوير الأداء أو نموذج المكونات السبعة لتطوير الأداء العام المنظمة وتنفيذ استراتيجيات التغيير (الأكوع: 2012: 7). حدد نموذج ماكينزي سبعة عناصر أو مكونات لتطوير الأداء العام للمنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق التغيير المنشود ونجاح برامجه (الجوري: 2013: 26):

1. الاستراتيجية: وتعني لغويًّا خطوة أو سبيل للعمل يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة (إدريس والمرسي: 2006: 22). وتعُرف الاستراتيجية بأنها: الخطوة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضح لتحقيق هدف ما أو هي الممر أو الجسر الذي يأخذ المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (السالم: 2015: 77).

2. الأنظمة: وهي المعالجات والعمليات والتعليمات التي توضح وتحكم وتنظم سير ومرار حل إنجاز العمل وتحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والاستقطاب ونظم قياس وتقدير الأداء. وت تكون الأنظمة من: السياسات، وهي: التوجيهات العامة التي يضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات الأدنى، لإرشاد التفكير والقرارات والتصورات للعاملين على تنفيذ الاستراتيجية. القوانين، وهي: مجموعة القواعد التي تحكم وتنظم تصرفات سلوك وعلاقة العاملين في المنظمة، ويعين عليهم تنفيذها والخضوع لها. اللوائح، ويعني بها القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية على اختلاف مستوياتها لتنظيم قيامها بوظيفتها الإدارية.

3. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يوضح التفاصيل أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتسلب من خلاله الأوامر

وفاعليتها، ومنها مهارة وضع الخطط والتنظيم، مهارة التقويض، مهارة تقييم الأداء، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، مهارة إدارة الاجتماعات.

المهارات الإنسانية: وهي المهارات الالزامية لجميع المستويات الإدارية العليا والإشرافية والفنية في المنظمة، مثل: مهارة الاتصال، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة العلاقات العامة، مهارة التحفيز والدافعية، مهارة التعامل مع الآخرين، مهارة بناء القيم.

المهارات التكنولوجية: وهي المهارات الالزامية للمستويات المهنية أو الفنية في المنظمة، مثل: مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة التعامل مع الإنترن特، مهارة استخدام الأجهزة والمعدات المختلفة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية أولاً: إجراءات الدراسة

1-منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

2-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية (الادارة العليا، والإدارة الوسطى) في أكاديمية الشرطة والبالغ عددهم (132) فرداً، وتم اعتماد المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (102) استبيانة كان الصالح منها للتحليل (81) استبيانة، كما هو موضح في الجدول (3).

المنظمة في تحقيق غاياتها أو الفشل، من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتنمية القدرات من خلال التدريب المستمر، وتقدير الأداء، وتقديم الحوافر، وإجراء التدوير بين الوظائف لنقل الخبرات وتنمية العاملين. لذلك تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف المعاصرة في المنظمات أهمية كبيرة، لأنها إدارة أهم وأغلى أصول المنظمة (رأس المال الفكري القائم على المعرفة التي تضمن التفوق في الأداء). وبناءً على هذه الأهمية للموارد البشرية تُركز المنظمات على هذا المكون لما له من دور في تطوير أداء المنظمات ونجاح تفزيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الغايات النهائية لها.

7. المهارات: هي مجموعة القدرات والكفاءات والمهارات والإمكانات التي تجعل العاملين في المنظمة قادرين على أداء أدوارهم بنجاح، من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة إلى اجتذاب المهارات والكفاءات التي تحقق لها ميزة تنافسية لا يمكن تقليلها. ومن أهم المهارات الالزامية لتطوير أداء المنظمة: **المهارات القيادية:** وهي المهارات الالزامية للموقع القيادي في المنظمة، مثل: مهارة التفكير والتحليل والتخطيط الاستراتيجي، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الإبداع والابتكار، مهارة قيادة وإدارة التغيير.

المهارات الإدارية: وهي المهارات الالزامية للمستويات الإدارية العليا والوسطى والتي بدونها نقل كفاءة الإدارة

الجدول (3) الأعداد والنسب المئوية لتوزيع الاستبيانة والعائد والمعتمد منها

الاستبيانات الصالحة والمعتمدة للتحليل		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات العائدة			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	المجموع	
%61	81	%77	102	%100	132		

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: وصف وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

وقد تمثلت الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول (4).

النسبة	العدد/التكرار				
%100	132	ذكر			
%0	0	أنثى			الجنس
%38.3	31	أقل من 40 سنة			العمر
%49.4	40	أكبر من 40 و أقل من 50 سنة			
%12.3	10	50 سنة فأكثر			
%32.1	26	جامعي			المؤهل العلمي
%27.2	22	ماجستير			
%40.7	33	دكتوراه			
%77.8	63	شريعة وقانون			التخصص
%3.7	3	إدارة			
%3.7	3	سياسة			
%14.8	12	أخرى			

الدرجة الوظيفية	آخرى	مدير إدارة	نائب مدير عام	مدير عام	14	%17.3
					6	%7.4
					59	%72.8
					2	%2.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

السائدة في الأكاديمية والاهتمام المبالغ فيه بالإجراءات الشكلية والروتينية وهذا هو جوهر البيروقراطية الإدارية التي أصبحت قيداً وعائقاً لعملية التطوير الإداري في الأكاديمية. ومن الناحية التعليمية يدل على نقص في الكوادر التدريسية المتخصصة في الإدارة والبحث العلمي والإحصاء وغيرها من التخصصات العلمية والتطبيقية التي تحتاجها الأجهزة الأمنية. وبين الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الفئة الوظيفية (مدير إدارة)، يليهم الفئة الوظيفية (مدير عام)، ثم تأتي بعدها الفئة الوظيفية (نائب مدير عام)، وفي الأخير تأتي فئة (الوظائف الأخرى). كما يوضح الجدول أن الذين تزيد سנות الخبرة لديهم عن (15 سنة فأكثر) يمثلون الفئة الكبرى من عينة البحث، يليهم الفئة التي كانت سنوات الخبرة لديها (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما تساوت الفئة التي كانت سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات)، والفئة التي كانت لديهم سנות الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة). وتدل هذه النتائج على أن هناك نسبة عالية من أفراد عينة البحث لديهم خبرة تتجاوز (5 سنوات)، وهذا مؤشر على الاستقرار الوظيفي في أكاديمية الشرطة وعدم حدوث أي تغيير أو تقلبات كثيرة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أ- تحليل محور الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها في أكاديمية الشرطة:

تناول المحور الأول في الاستبانة قياس المُتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها في أكاديمية الشرطة بأبعادها الخمسة: (التجهيز الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي)، وتجيب نتائج تحليل هذا المحور عن سؤال البحث المتعلق بمدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة. كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وأبعادها

المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وأبعادها	التجهيز الاستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية وتحديد الموقف الاستراتيجي	الاختيار الاستراتيجي	التنفيذ الاستراتيجي	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط
%56.4	.95	2.8							
%44.6	1.2	2.3							
%47.9	1.1	2.3							
%55.9	.95	2.7							
%51.6	.95	2.5							
%51.9	.96	2.5							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

أكاديمية الشرطة (2.5) والانحراف المعياري (96). ونسبة الموافقة (51.9%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أن هناك أي ممارسة للإدارة الاستراتيجية، وهذا ما تؤكد نتائج إجابات عينة البحث عن المسؤول المباشر الذي تم طرحه نهاية الاستبانة: هل تطبق الأكاديمية عمليات ومراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية في جميع الأنشطة؟ حيث أجاب (87.7%) من أفراد العينة بـ (لا)، أي أن أكاديمية الشرطة لا تطبق الإدارة الاستراتيجية في جميع أنشطتها ومهامها.

بـ- تحليل محور متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة:

تضمن المحور الثالث سؤالاً مفتوحاً عن متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بحصر جميع الإجابات (مُستبعداً منها التعليقات التي ليس لها علاقة بموضوع البحث).

حدد أفراد العينة أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة تتمثل في:

1. استقلال أكاديمية الشرطة مالياً وإدارياً عن وزارة الداخلية (88%) من العينة.
2. عقد دورات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية لقيادة الأكاديمية (83%) من العينة.
3. إعداد خطة استراتيجية للأكاديمية (75%) من العينة.
4. تطبيق قانون التقاعد والإحالة للمعاش على الجميع بدون استثناء (71%) من العينة.

5. أن تتولى الإدارة العليا (القيادة) في الأكاديمية قيادات متخصصة في الإدارة والبحث العلمي قادرة على الانتقال بالأكاديمية من وحدة تدريب أمني إلى جامعة أمنية (64%) من العينة.

6. التقييم المستمر للأداء (51%) من العينة.

حدد أفراد العينة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة في:

1. عدم استقلال أكاديمية الشرطة مالياً وإدارياً عن وزارة الداخلية (88%) من العينة.
2. عدم وجود كوادر متمنكة ومؤهلة في الإدارة بالأكاديمية، فالأغلبية كوادرها العليا إن لم يكونوا كاهم متخصصين في القانون وليسوا في الإدارة (61%) من العينة.
3. عدم وضع معايير واضحة ومعلنة لشغل المناصب القيادية في الأكاديمية (44%) من العينة.

4. سيطرة ثقافة المحاباة والواسطة والمناطقية والشالية في الأكاديمية (34%) من العينة.

جـ- تحليل محور تطوير الأداء في أكاديمية الشرطة:

تناول المحور الثاني في الاستبانة قياس المُتغير التابع تطوير الأداء ومستواه في أكاديمية الشرطة بأبعاده السبعة:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد التوجه الاستراتيجي (2.8) والانحراف المعياري (95). ونسبة الموافقة (56.4%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير مُتاكدين من ممارسة الأكاديمية لبعد التوجه الاستراتيجي في الأكاديمية (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف الاستراتيجية). وتفسر الدراسة عدم تأكيد الإدارة العليا والإدارة الوسطى من ممارسة وجود توجه استراتيжи في أكاديمية الشرطة وهي المسئولة عن هذا التوجه: بأنه دليل على عدم وجود التوجه الاستراتيجي، وهذا ما وضحته نسبة (75%) من العينة في إجابة السؤال المفتوح نهاية الاستبانة حيث أكدوا أن الأكاديمية ليس لديها أي رؤية أو رسالة أو غايات وأهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة ومعلنة، وأن الأكاديمية تمارس التخطيط السنوي التقليدي. بلغ المتوسط الحسابي لممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للأكاديمية (2.3) والانحراف المعياري (1.2) ونسبة الموافقة (44.6%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على قيام الأكاديمية بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية وتحديد الموقف نهاية الاستبانة، حيث أكدت نسبة (77%) من العينة على أن الأكاديمية لا تمارس أي نشاط من أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية أو الداخلية. وتفسر الدراسة ذلك بأن الأكاديمية تُهدر الكثير من الفرص، وتجهل نقاط قوتها و نقاط ضعفها. بلغ المتوسط الحسابي لممارسة الاختيار الاستراتيجي (2.4) والانحراف المعياري (1.1) ونسبة موافقة (47.9%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أن هناك ممارسة للاختيار الاستراتيجي في أكاديمية الشرطة. أي أن الأكاديمية لا تضع أي بذائع لمواجهة تقلبات البيئة. بلغ المتوسط الحسابي لبعد التنفيذ الاستراتيجي في الأكاديمية (2.8) والانحراف المعياري (0.95) ونسبة موافقة بلغت (55.9%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير مُتاكدين من أن هناك تنفيذاً استراتيجياً في أكاديمية الشرطة، حيث أكد (79%) من عينة البحث في إجاباته عن السؤال المفتوح نهاية الاستبانة أن الأكاديمية ليس لديها هيكل تنظيمي ولا أي لوائح تنفيذية أو تنظيمية أو مالية، وأنه ينقصها الكوادر المتخصصة في الإدارة. بلغ المتوسط الحسابي لممارسة الرقابة والتقييم الاستراتيجي في الأكاديمية (2.5) والانحراف المعياري (0.95) ونسبة الموافقة (51.6%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين أن هناك ممارسة للرقابة والتقييم الاستراتيجي في الأكاديمية. وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأنها دليل على ممارسة الأكاديمية للأساليب التقليدية في الرقابة التي تُركز على سلامة الإجراءات الروتينية أكثر من تحقيق النتائج والغايات. بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة الإدارة الاستراتيجية في

بمستوى تطوير الأداء في أكاديمية الشرطة، كما هو موضع في الجدول (6).

(الاستراتيجية، الأنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأسلوب الإداري، الموارد البشرية، المهارات)، وتجيب نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور عن سؤال البحث المتعلق

الجدول (6) نتائج الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع تطوير الأداء وأبعاده

T-test	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير التابع تطوير الأداء وأبعاده
-2.7-	%53.3	1.1	2.6	الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)
-2.7-	%59.4	1	2.9	الأنظمة
-2.7-	%52.8	1.1	2.6	الهيكل التنظيمي
-3.9-	%51.8	.93	2.5	الثقافة التنظيمية
-3.1-	%53.1	1	2.6	أسلوب الإدارة
-4.1-	%50.3	1	2.5	الموارد البشرية
.1	%60.2	.93	3	المهارات
-2.7	% 54.4	.92	2.7	المتغير التابع تطوير الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

العينة غير موافقين على أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية في أكاديمية الشرطة. وتفسر الدراسة ذلك بأن الثقافة التنظيمية في الأكاديمية سلبية تجاه التطوير والتغيير فيها. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأسلوب الإداري (2.6) والانحراف المعياري (1) وبدرجة موافقة بلغت (53.1)، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن الأسلوب الإداري المتبع في أكاديمية الشرطة يقوم على تحديد المهام والأدوار للمستويات الإدارية، ونشر قيم الشفافية والعدالة والمساواة مع الإيمان والالتزام بها، ويتتيح للمختصين والموظفين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وتفسر الدراسة ذلك بأنه يُشير إلى أن الأسلوب الإداري أسلوب غير مناسب وغير ملائم ولا يتاسب مع العصر، وأن الإدارة العليا في الأكاديمية عليها التحول إلى أسلوب القيادة وليس الإدارة، وقد أشار (19) فرداً من العينة في إجابتهم عن السؤال المفتوح نهاية الاستبانة أن الإدارة العليا في الأكاديمية ظلت تُدير الأكاديمية بعقلية وأسلوب إدارة المعهد العالي لضباط الشرطة وأنها لم ترق في أسلوب الإدارة إلى مستوى الأكاديمية بكل ما تعنيه الكلمة. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الموارد البشرية (2.5) والانحراف المعياري (1.1) وبدرجة موافقة بلغت (50.3)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أن هناك تنمية للموارد البشرية في أكاديمية الشرطة. وتفسر الدراسة هذه النتائج بأنها تُشير إلى الإدارة التقليدية للموارد البشرية في الأكاديمية، وأن هذا يحتاج إلى ضرورة الانتقال إلى الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها. بلغ المتوسط الحسابي لبعد المهارات (3) والانحراف المعياري (0.93) وبدرجة موافقة بلغت (60.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من توفر المهارات لدى القيادات والعاملين في أكاديمية الشرطة. وتفسر الدراسة ذلك بأنه دليل على افتقار الإدارة العليا إلى المهارات القيادية، مثل مهارة (التفكير

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستراتيجية (2.6) والانحراف المعياري (1.1) ونسبة الموافقة بلغت (53.3)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن هناك استراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) لدى الأكاديمية. وهذا ما أكدته إجابات العينة عن السؤال المفتوح نهاية الاستبانة، حيث أكد نسبة (75%) من العينة على أن الأكاديمية ليس لديها أي رؤية أو رسالة أو أهداف واضحة ومكتوبة ومعلنة، وأن الأكاديمية ما زالت تمارس التخطيط السنوي التقليدي. وترجع الدراسة ذلك إلى افتقار الأكاديمية إلى قيادة عليا متخصصة في الإدارة بشكل عام، وفي الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأنظمة (2.5) والانحراف المعياري (0.23) بدرجة موافقة بلغت (86.3)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن هناك أنظمة لدى أكاديمية الشرطة. وقد أشار (79%) من عينة البحث في إجاباتهم عن السؤال المفتوح نهاية الاستبانة أن الأكاديمية ليس لديها أي لوائح تنفيذية أو تنظيمية أو مالية. وتفسر الدراسة ذلك بأنه يرجع إلى عدم وجود كفاءات إدارية في الإدارة العليا في الأكاديمية، إضافة إلى سيطرة عقلية إدارة المعهد العالي لضباط الشرطة على الإدارة العليا التي تولت قيادة الأكاديمية، كما أشار إليه بعض أفراد عينة البحث في إجاباتهم على السؤال المفتوح نهاية الاستبانة. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي (2.6) والانحراف المعياري (1.1) بدرجة موافقة بلغت (52.8)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن هناك هيكل تنظيمياً جيداً لدى أكاديمية الشرطة. أكد (79%) من عينة البحث في إجاباتهم عن السؤال المفتوح نهاية الاستبانة أن الأكاديمية ليس لديها هيكل تنظيمي. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية (2.5) والانحراف المعياري (0.93) وبدرجة موافقة بلغت (51.8)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد

في أكاديمية الشرطة، إلى اتباع الأكاديمية للأساليب الإدارية الجديدة وأهمها الإدارة الاستراتيجية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

أ- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء أكاديمية الشرطة.

كما نصت عليه الفرضية الرئيسية، وتوضح بيانات الجدول (7) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الرئيسية

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.908	0.000	1	373.035	.825	0.908
		79			
		80			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

الدالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للبحث التي تنص على أن: "هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء أكاديمية الشرطة". وأن هناك دوراً كبيراً لهذه الممارسة في تطوير الأداء.

ب- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مكون الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في أكاديمية الشرطة، كما نصت عليه الفرضية الفرعية الأولى. وتوضح بيانات الجدول رقم (8) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الفرعية الأولى

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.942	0.000	1	619.374	.887	0.942
		79			
		80			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

الأثر قيمة (F) التي بلغت (619.374) وهي دالة عند مستوى دالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي تنص على أن: "هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مكون الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة".

ج- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأنظمة في أكاديمية الشرطة كما ورد في الفرضية الفرعية الثانية. وتوضح بيانات الجدول (9) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الفرعية الثانية

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.704	0.000	1	77.510	.495	0.704
		79			
		80			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

والتحليل الاستراتيجي، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، الحد الأدنى من مهارة استخدام الحاسوب والإنترنت والتقييمات البسيطة الالزمة للعملية التعليمية والإدارية. بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تطوير الأداء في الأكاديمية بلغ (2.7) والانحراف المعياري (0.92). وبدرجة ونسبة موافقة (54.4%)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن هناك تطوير أداء في الأكاديمية، وتراجع الدراسة التدريسي الكبيرة لمستوى تطوير الأداء بأبعاده السبعة الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الرئيسية

عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: "هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأنظمة في أكاديمية الشرطة".

د- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي في أكاديمية الشرطة كما ورد في الفرضية الفرعية الثالثة. وتوضح بيانات الجدول (10) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.775	0.000	1	Regression	118.587	.600
		79	Residual		
		80	Total		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

(F) المحسوبة التي بلغت (118.587)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن: "هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي في أكاديمية الشرطة".

و- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة كما ورد في الفرضية الفرعية الرابعة. وتوضح بيانات الجدول (11) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.804	0.000	1	Regression	144.111	.646
		79	Residual		
		80	Total		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

بلغت (144.111)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن: "هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة".

هـ- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأسلوب الإداري في أكاديمية الشرطة كما ورد في الفرضية الفرعية الخامسة. وتوضح بيانات الجدول (12) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.882	0.000	1	Regression	276.509	.778
		79	Residual		
		80	Total		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (9): أن هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأنظمة في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (%) 70.4 عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (49.5%) من التغيير في مكون الأنظمة ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة، كما بلغت درجة تأثير (B Beta) (0.70.4) الإدارية الاستراتيجية في مكون الأنظمة (%) 70.4، ويفيد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (77.510)، وهي دالة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10): أن هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (%) 77.5 عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (60%) من التغيير في مكون الهيكل التنظيمي ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما بلغت درجة تأثير (B Beta) (0.77.5) الإدارية الاستراتيجية في مكون الهيكل التنظيمي (%) 77.5، ويفيد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (114.111)، وهي دالة

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (11): أن هناك أثراً لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (%) 80.4 عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (64.6%) من التغيير في مكون الثقافة التنظيمية ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما بلغت درجة تأثير (B Beta) (0.80.4) الإدارية الاستراتيجية في مكون الثقافة التنظيمية (%) 80.4، ويفيد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

بلغت (276.509)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأسلوب الإداري في أكاديمية الشرطة".

م- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية في أكاديمية الشرطة كما ورد في الفرضية الفرعية السادسة. وتوضح بيانات الجدول (13) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12): أن هناك أثرًا لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأسلوب الإداري في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (88.2%) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (77.8%) من التغيير في مكون الأسلوب الإداري ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما بلغت درجة تأثير (Beta) الإدارة الاستراتيجية في مكون الأسلوب الإداري (Beta)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (88.2%)

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.845	0.000	1	197.976	.715	0.845
		79			
		80			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أن: "هناك أثرًا لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية في أكاديمية الشرطة اليمنية".

ع- اختبار وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في المهارات في أكاديمية الشرطة، كما ورد في الفرضية الفرعية السابعة. وتوضح بيانات الجدول (14) قوة واتجاه هذه العلاقة كما يأتي:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (13): أن هناك أثرًا لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (84.5%) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (71.5%) من التغيير في مكون الموارد البشرية ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما بلغت درجة تأثير (Beta) الإدارة الاستراتيجية في مكون الموارد البشرية (84.5%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (197.976)،

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السابعة

B Beta	Sig*	DF	F	R Square	R
.727	0.000	1	88.307	.528	0.727
		79			
		80			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي.

الفرعية السابعة التي تنص على أن: "هناك أثرًا لممارسة الإدارة الاستراتيجية في المهارات في أكاديمية الشرطة".

الاستنتاجات:

1. عدم ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة لوجود معوقات أهمها ممارسة الأساليب الإدارية القديمة والثقافة التنظيمية المقاومة للتطوير والتغيير.
2. تدني وضعف مستوى تطوير الأداء في الأكاديمية.
3. وجود أثر لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء في الأكاديمية، حيث تبين أن نسبة (82.5%) من التغيير في تطوير الأداء ناتجة عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في أكاديمية الشرطة.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14): أن هناك أثرًا لممارسة الإدارة الاستراتيجية في المهارات في أكاديمية الشرطة، حيث بلغ معامل الارتباط (Correlations) بينهما (72.7%) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R Square) فقد وضح أن نسبة (52.8%) من التغيير في مكون المهارات ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما بلغت درجة تأثير (Beta) الإدارة الاستراتيجية في مكون المهارات (72.7%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (88.307)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية

- الركابي، كاظم نزار. (2004): الإدارة الاستراتيجية (العلومة والمنافسة)، دار وائل، عمان.

- زيميرمان وترجو. (1990): استراتيجية الإدارة العليا (ماهيتها وكيفية تشغيلها)، ترجمة إبراهيم البرلسبي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- السالم، مؤيد سعيد. (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- السنوري، محمد مصطفى. (2013): الإدارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- العارف، نادية. (2005): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- العدوني، محمد أكرم. (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.

- العيساوي، محمد حسين. والعارضي، جليل كاظم. والعبادي، هاشم فوزي. (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- الغالي، طاهر محسن، وصالح، أحمد علي. (2010): التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان.

- القربيتي، محمد قاسم. (2019): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان.

- القطامي، أحمد. (2002): الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجلاوي للنشر، عمان.

- الكساسبة، وصفي عبدالكريم. (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- ماهر، أحمد. (2014): الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- مخيمر، عبدالعزيز وآخرون. (1999): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- المرهضي، سنان غالب. (2012): نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، الأمين للنشر والتوزيع، ط4، صنعاء.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (1999): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المترافق، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة.

- هاشم، زكي محمود. (1980): أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلسل، الكويت.

- الهاوري، سيد. (2000): الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21)، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- الرسائل العلمية: أبو قاعود، غازي رسمي. (2006): دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات

التوصيات:

1. ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية (بكل مراحلها وعملياتها) لتطوير الأداء ومعالجة الاختلالات الإدارية التي تُعاني منها الأكاديمية.
2. تدريب القيادات العليا في الأكاديمية وتزويدهم بالمعرفة النظرية والمهارات العملية ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية.
3. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية المقاومة للتطوير والتغيير.
4. وضع معايير واضحة ومعلنة لشغل المناصب القيادية في الأكاديمية وتعيين أصحاب التخصصات والكفاءات والقدرات.

المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (1997): لسان العرب، دار صادر للطباعة، بيروت.

- المُنْجِدُ فِي الْغَةِ وَالْأَعْلَامِ. (2008): دار المشرق، ط43، بيروت.

الكتب:

- أبوبكر، مصطفى محمود والنعيم، فهد بن عبدالله. (2008): الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- أبو النصر، مدحت محمد. (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

- إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- أوزبورن ديفيد، وبلاستريك بيتر. (2000): التخلص من البيروقراطية (الاستراتيجيات الخمس لتجديف الحكومة)، ترجمة بهاء شاهين ومختار متولي، وزارة الأعلام، القاهرة.

- ابن حبتور، عبدالعزيز صالح. (2007): الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- البقاوي، صالح بن سليمان. (2007): التفكير العلمي مفهومه أنماطه طرق تعميته، مكتبة الرُّشد، الرياض.

- حريم، حسين. (2006): مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- جواد، شوقي. (2010): المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، عمان.

- الدوري، زكريا مطلوك. (2021): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- نبيل، حاتم. (2011): إدارة الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل (متابعة وتقدير مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية)، إسطنبول، مايو، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013.

القوانين والتقارير الرسمية:

- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية، القانون رقم (1) لسنة 2010م، بشأن إنشاء أكاديمية الشرطة.

المراجع الأجنبية:

- A.D. Chandler, Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise Cambridge, New York: Mass: M.I.T.Press,1962.

- Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate strateg, 4th.Ed.U.K.Prentice-Hall Europe,1997.

- Mecca ,Thomas And Morrison Jamesl, Pathways to The Future:Linking Enviromental Scanning to strategic management, northCarolina :Piedmont technical coll ,Greenwood,2003.

- Oxford Dictionary, (1990) ,U.K.

- Rue ,L. and Holland, PH, Strategy Management: Concept and Expansion, Singapore: Mc Graw– Hill Book Co.1989.

- Steiner E.A., Miner J.B., and Grow E.R., Management Policy and Strategic, 1st.Ed. New York: Macmillan,1986.

- Thompson ,A.& Strickland, A strategic Management: Concepts and Cases, 11th.Ed., New York: McGraw – Hill.,2001.

- T.L.wheelen and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy , 5th ed , New York : Addison Wesley publishing, 2000.

- W.F. Glueck , Business Policy and Strategic Management , New York : McGraw-Hill , 1980.

العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة القاهرة.

- الجوري، محمد عبدالله محمد. (2013): تطوير الأداء المؤسسي في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.

- الدجني، إياد علي. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

- زعبي، رحمة. (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- الشهاري، ياسين يحيى محمد. (2013): تطوير الأداء المؤسسي لمنظومة إدارة الشعب والمحاكم المتخصصة بوزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.

- العامري، عبده أحمد علي. (2006): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

- ناصر، أحمد محمد عبدالله. (2014): تطوير أداء مركز تطوير الإدارة العامة في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.

الدوريات والمجلاط والمؤتمرات وأوراق العمل والمحاضرات:

- الأكوع، خالد محسن. (2012): الدليل الإجرائي لإعداد بحث تخرج في موضوع تطوير الأداء، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة.

- الأهدل، طاهر محمد عمر. (2010): الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل (الادارة الاستراتيجية والتميز الإداري)، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، أغسطس2010م.

- مصطفى، أحمد سيد. (2002): استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت.

- المنزوع زايد علي عبدالخالق، العنسي، أحمد مثنى، (2018)، عمليات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات التمويل الأصغر اليمنية: دراسة ميدانية في منظمات التمويل الأصغر اليمنية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، العدد (16)، المجلد (7).