

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 2.1 التمهيدي

تشكل الأدبيات المتخصصة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، تعين الباحث في استيعاب وتوظيف المنجزات المعرفية والعلمية، وتوفر المزيد من الحقائق لفهم أبعاد مشكلة الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة؛ يبادر الباحث إلى القيام بمسح واسع للدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، للبحث عن بحوث علمية؛ النظرية منها والتطبيقية ذات الصلة باختصاص الدراسة الحالية، وقد دلت نتائج البحث المكتبي للدراسات السابقة والأدبيات على خلو المكتبات - في حدود اطلاع الباحث - من تلك الدراسات التي بحثت بشكل مباشر دور إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية الرامي لتحقيق الأمن الوطني في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. لذلك تُحاول الدراسة الحالية العمل على الاستفادة مما جاء بتلك الدراسات وتوظيف الأفكار والمناهج الواردة فيها قدر المستطاع، وكلما كان ذلك ممكناً في إطار السعي لبلوغ الأهداف. وفيما يأتي عرض لعدد من الأدبيات العربية والأجنبية.

#### 2.2.1 دراسات حول أهمية ودور إدارة المعرفة

يمكن القول من خلال توصيف خصائص إدارة المعرفة؛ بأنها عملية منظمة متكاملة لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها (مرسي، 2011م). وبحسب داسي، (2012م)؛ و Mdts، (1993) تعد عملية تشخيص المعرفة المطلوبة، أولى عمليات إدارة المعرفة نظراً لأهميتها، في تحديد المعرفة المطلوبة لوضع الحلول للمشكلة. إذ تعد عملية تشخيص المعرفة المفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، لأنها خطوة

رئيسة وجوهرية تساهم بشكل مباشر في التقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها (الجنابي، 2013م)، وهذا يتطلب أن تنشئ المنظمة وحدة تنظيمية متخصصة للبحث والتطوير لها أهداف وكوادر بحثية متخصصة (علي، 2013م).

إذ إن توليد المعرفة لا يعني فقط حصول المؤسسة على معرفة جديدة؛ لكنه يتطلب كذلك قدرة المؤسسة على إبداع المعرفة وتطوير أفكار لحلول مبتكرة، من خلال إعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ومن خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة (مرعي، ونجم، 2013م). ويولي ذلك عمليات توزيع المعرفة بالنقل، والمشاركة، والنشر، والانتقال، والتبادل، والتحويل، والتدفق (الشمري، والحدراوي، 2011م) وضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص المعنيين العاملين في المؤسسة (أبو فارة، وعليان، 2010م، ص 59؛ Martins & zoe, 2003, p. 182). وانطلاق العمليات الأخرى، واعتماد شكلها وأبعادها (الحاج، 2012م، ص 135؛ الكلباني، 2009م، ص 18-19). من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات (الجنابي، 2013م).

تمكن إدارة المعرفة العاملين في المؤسسات على زيادة قدرتهم في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتعطي للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف (طيبي، 2010م؛ Abbas & Mitra, 2007؛ Singh, et, al. 2008؛ Lynda, 2010). وكذلك اكتسبت المعرفة أهمية واضحة في مجال منظمات الأعمال وفي إنجاز تلك المنظمات. وأسهمت بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي (الخطيب، 2007م؛ طيبي، 2010م). كما أنها تقرر قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي

المعتمد على المعرفة والخبرة وتحسينه (الصاوي، 2007م؛ ص32). إنّ إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

وذكر أبو خضير، (2009م) في دراسته أنّ المنظمات تعتمد إدارة المعرفة لأجل تحقيق فوائد تطوير أداء المنظمة، وزيادة قدرتها على التكيف اللازم لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع ضمن تلك البيئة من أجل ديمومة المنظمة وبقائها، والحفاظ على رأس المال الفكري، وزيادة قابليتها على ابتكار وتطوير خدماتها ومنتجاتها التي تقدم لربائنها. فكان في مقدمة المتطلبات: ترسيخ ثقافة مؤسسية محفزة وداعمة ومشجعة لإنتاج شتى أنواع المعرفة.

## 2.2.2 دراسات حول إدارة المعرفة

أكد العتيبي، (1428هـ) ضرورة تبني الجامعات لإدارة المعرفة، ورسم الاستراتيجية الكفيلة بتنفيذ إدارة المعرفة بالجامعات، وتوظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة ونظم المعلومات في التدريس. فيما أكد الكلباني، (2009م) بضرورة الاستمرار بتطبيق توصيف إدارة المعرفة لضمان إدارة الجودة الشاملة بتطوير وتحسين أداء الجامعة بتوظيف إدارة المعرفة. ويتم ذلك من خلال وجود إدارة متخصصة بتقنيات المعلومات والبيانات. لتطوير وتعديل أنظمة الحاسوب الآلي المستخدمة. وتوظيف شبكة المعلوماتية بالجامعة بعد تحديد المعرفة المطلوبة بدقة، ودور الثقافة الجامعية لدعم التعليم ومشاركة المعلومات والأفكار، وأخيرا عنصر التدريب (السحيمي، زينب (2009م)).

وقد ذكر بومعرافي، (2006م) أن اعتبارات ثقافة المؤسسة، والبنية الأساسية للمنظمة، وتقنية المعلومات، ودعم الإدارات العليا، والحوافز التشجيعية، ووضوح أهداف المنظمة؛ تعد في صلب العوامل الرئيسة التي تمكن من الاستفادة من مخرجات إدارة المعرفة. ويرى الشهراني، (2010م) أنّ فرص تطبيق

مجالات إدارة المعرفة كثيرة، حيث يمكن تطبيقها في معظم إدارات الكليات وعملياتها اللوجستية. وأنّ المزايا : تساهم في بلوغ الأهداف المنشودة للكلية وغاياتها، وتسهم في تحسين مخرجاتها، وتعمل على زيادة إنتاجية الموظفين وفعاليتهم، وتطور فعاليات صنع واتخاذ القرارات، وتسهم في ترقية إبداعات المنتسبين وابتكاراتهم، وتحسن توثيق ونقل الخبرات.

إنّ مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة، والتي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية، سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجها لوجه، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار ( Keeley, 2004).

وقد بين خباش، (2009م) أنّ في مقدمة الصعوبات التي تقف بالصد من تبني إدارة المعرفة داخل الجامعة: عدم قبول التغيير والتطوير، وضعف عملية الاتصال. لذلك أوصى بضرورة تبني الأفراد المبدعين. وتسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية لتشجيع وتعزيز توليد المعرفة والتشارك فيها، وتوظيفها داخل الجامعة. وتوعية الموظفين الإداريين منهم والأكاديميين وكذا الطلبة بأهمية إدارة المعرفة. كما أوصى أبو خضير، (2009م): بالعمل على تبني فكر إدارة المعرفة باعتبارها المدخل المناسب لتطوير وتحسين الأداء للأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

### 2.2.3 دراسات تخص القيادة وإدارة المعرفة

جاء في نتائج دراسة R. Kasim (2010) أنّ ممارسة القيادة لإدارة المعرفة تتضمن أبعادا رئيسية ثلاثة شملت: كسب المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إيجابية بين ممارسة إدارة المعرفة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الحكومي. وقد دلت نتائج دراسة Ho Chin-Tsang (2009) أن الاستراتيجية والقيادة كانت أهم العناصر تأثيرا في أداء تلك

الشركات. وتشير نتائج Borges & Tiago (2007) إلى فائدة إدارة المعرفة في تحسين العمليات اليومية للأعمال الإلكترونية. وبحسب Baptista (2006) فالمعرفة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى إبداع وإنتاجية أكبر.

استناداً إلى Holowetzki (2002) هناك سبعة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهذه العوامل هي: نظم المعلومات، وهيكل المنظمة، وأنظمة المكافأة والتعويض والعمليات والأفراد والقيادة. ويرى Boroumand & Gdlard (2014) في دراسته وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة. وبحسب Shearer & Bouthillier (2002) تركز إدارة المعرفة على المشاركة ونشر المعرفة، والتي تعتبر جوهر وهدف كافة برامج إدارة المعرفة والمعلومات. وقد أوصى في دراسته بالعمل على توظيف الكفاءات ومتخصصي المعلومات وتقنياتها.

ويعتقد Politis (2001) أنّ نمط الإدارة التشاركية والقيادة الذاتية هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة، كما أنّهما النمطان اللذان يشتملان على التفاعل الإنساني، ويشجعان عملية اتخاذ القرار بصورة تشاركية، والتي ترتبط إيجابياً بالمهارات والصفات الضرورية اللازمة لإدارة المعرفة؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة يدعون بالمتكئين معرفياً، ويعملون على تشجيع عمليات: الاتصال، والتفاوض، والتشارك في المعرفة، وتعزيز عمليات التفاعل لاكتساب المعرفة؛ بالإضافة إلى تشجيع المستخدمين على جمع المعلومات والمعرفة المطلوبة لمراقبة الأداء.

وذهب Ho Chin-Tsang (2009) إلى اعتبار الموظفين العاملين هم الأكثر أهمية بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة. وأوصت دراسة Neal Pollock (2002) على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات، والتشجيع على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي. في حين يؤكد (Rifst 2010) أن نجاح إدارة المعرفة والفوائد المرتبطة بوجودها، لا يمكن أن تحقق نتيجة لعدم الاستيعاب لمفهوم إدارة المعرفة، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال الذي تمت دراسته.

#### 2.2.4 دراسات حول إدارة الأزمات في المجال الأمني

يرى عباس، (1995م) أنّ إدارة أية أزمة تتضمن خمس وظائف إدارية رئيسية تتمثل في: التخطيط اللازم لمعالجة الأزمات بأنواعها، التنسيق بين جميع الأطراف لإفشال الأزمة، اعتماد الخطة المناسبة لمعالجة الأزمة، تقييم كفاءة إدارة كل أزمة. وقد حدد العديد من الباحثين (المعاني، 2009م، ص 278؛ الجنابي، 2013م، ص 70 - 72؛ نور الدين، 2010م، ص 49 - 52) أهداف إدارة المعرفة في الآتي: إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة. تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات، وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها. خلق المعرفة الجديدة.

ويهدف إنجاح تطبيقات إدارة المعرفة لا بدّ من توفر قيادة تدعم وتشجع التطوير، وتوافر التقنيات

الحديثة، وتوافر سبل التعليم الإلكتروني (الشهراني (2010م). وأوضحت نتائج دراسة Behdja

Boumarfi (2008): أنّ معظم أبعاد إدارة المعرفة - باستثناء بعدي الحوافز ووضوح الأهداف -

كانت ذات ارتباط قوي في تحسين الأداء. في حين ذكر الوهاس، (2002م) وجود دالة إحصائية موجبة

بين محددات دور القيادة وجاهزية إدارة الأزمات بمستوى القيادات كافة.

يرى بغدادادي، (2014) أنّ تعقد الأزمات وتواليها وتجدها؛ تفرض الحاجة إلى البحث دوماً عن

أنجع وأحدث الأساليب والمناهج؛ التي من شأنها أن توفر قدراً من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات، أو

الخروج منها بأقل الخسائر. وأن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها، وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة. وقد بين الشهراني، (2012) أنَّ افتقار قيادة حرس الحدود لمركز متخصص بإدارة الأزمات، من شأنه التأثير على كفاءة قيادة الحرس في مواجهة الأزمات. مما أدى إلى ضعف في منهج الأسلوب العلمي لدى كثير من المعنيين بإدارة الأزمة. لذلك أوصى باعتماد المنهج العلمي في تأهيل المعنيين في إدارة الأزمات. مثلما أوصى حكيمي، (2014) بتبني استراتيجية فاعلة تختص بأساليب إدارة الأزمات. وربطها ببرامج الدراسات والبحوث الميدانية والتدريب. وضرورة اهتمام قيادة الأمن بالرعيل الثاني من القادة، وتحويلهم ممارسة الأدوار الفعلية. وإيجاد علاقات إنسانية عادلة بين المرؤوسين، والتأكيد على ضبط الأمن بضرورة اعتماد المرونة عند تخصيص المهام للأفراد خلال التصدي لأعمال الإرهاب. والعمل على إجراء تقييمات مستمرة حول مستوى أداء القوة (المطيري، 2005م).

### 2.2.5 دراسات حول إدارة المعرفة والأمن الوطني

أكدت دراسة محمد، (2013م) على ارتباط الأمن الوطني بكيان وهوية الأمة بأكملها، وتشكل التحديات السياسية الداخلية أو الخارجية أهم التحديات على الأمن الوطني. ويكمن الخطر الحقيقي على أمن الدولة في عدم تماسك جبهاتها الداخلية، وانسجامها وانفاقها على أصول ومبادئ ومنطلقات مشتركة (الشقحاء، 2004م). لذلك فإنَّ تحقيق الأمن الوطني يتطلب مؤسسات أمنية مصممة للتعامل مع التغير السريع، تركز على الإبداع والشفافية وإرضاء المجتمع بأسره، أي مؤسسات قادرة على إعادة تصميم ذاتها والاستفادة من الثقافة الأمنية في إعادة بناء نظم المجتمع وقضاياه وتحسينها لمواجهة المستجدات سريعة التغير (البداينة، 2011م). لذلك نجد أن استراتيجية إدارة المعرفة بالوزارة، تقوم على تعزيز جودة الحياة لكل من يعيش في مجتمع الإمارات من خلال الأمن والسلامة (درويش، 2010م).

وتلعب المعرفة دوراً مهماً في اختيار العنصر البشري الذي يعمل في المجال الأمني، وتعمل على تأهيله، وتدريبه، وتشغيله (علي، 2013م)، وينبغي أن تخضع عملية اختيار الشرطي/ رجل الأمن لأسس علمية ومنهجية وموضوعية دقيقة، ويصبح من الضروري استخدام الأسس العلمية والمعرفية في اختيار العنصر البشري الأمني (الكبيسي، 2005م: ص 43؛ الكلباني، 2009م: ص 15)، وضرورة الاهتمام بعمال المعرفة، وجعلهم في قمة الهرم، والاهتمام بهم حتى يكون لهم دور كبير في فن إدارة المنظمة (Kumar, Singh 2008). بحيث تكفل لهذا القطاع الحيوي والمهم أفضل العناصر من بين المتقدمين للدراسة أو التدريب (عيسوي، 2005م).

وتتمثل المستلزمات البشرية لإدارة المعرفة بتدريب وتطوير العاملين (المسند، 2009م)، فالتدريب هو العملية الكفيلة بتزويد أفراد الأمن بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة، لأداء أعمالهم بفاعلية. وللتدريب مزايا عدة منها؛ رفع معنويات أفراد الأمن والشرطة، وزيادة معدل الأداء لديهم كما يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم (مرسي، 2011م، ص 199). وتسهم في خلق التميز وتحسين الأداء الأمني (حرويش، 2010). ومن الضروري أن تتفق مطالب المهنة وواجباتها وظروفها مع ما يمتلك الفرد من الذكاء العام، والقدرات الخاصة والاستعدادات التي تظهر إلى حيز الوجود بعد تلقي التدريب والتعليم اللازمين، وكذلك ما يوجد لديه من الميول والاهتمامات والاتجاهات، وسمات الشخصية الانبساطية أو التعاون أو التسامح وما إلى ذلك (Hols, & Singh, 2001, P. 82). لذلك أوصى المطيري، (2005م) بالاهتمام بعقد مزيد من الدورات التخصصية التي تتركز في تطوير مهارات قائد الأمن. وضمن تنسيق متقن وتعاون بين تلك الجهات الأمنية، لكي تتحقق النتائج المرضية في عمليات مكافحة الإرهاب. وزيادة فرص التدريب المشترك لقوات الأمن الخاص وقوات الطوارئ الخاصة.

وتحتاج الشرطة لأجهزة ومعدات وأدوات؛ للقيام بمهامها ووظائفها المختلفة. والعمل على مواكبة تطوير وتحديث تلك المعدات والأجهزة. وتدريب عدد من الكوادر الشرطة على تشغيلها وصيانتها لاستمرار إدارتها بفاعلية (فرنانديز، سايروال، 2014م: ص24؛ مرسي، 2011م: ص200).

وتستطيع المؤسسات الأمنية الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة أو أزمة أمنية عبر تشخيص مكامن المعرفة الداخلية لدى المؤسسة، وما لديها من إمكانيات، وما لدى منتسبيها وخبرائها من خزين معلومات وخبرات، وسعي المؤسسة لاكتسابها وامتلاكها (العلي، وآخرون، 2008م؛ زرقون، وعرابية، 2014م).

ومع تقدم الفكر الإجرامي؛ كان لا بد من تقدم الفكر الأمني بما يحقق له التفوق على الفكر الإجرامي (مرسي، 2011م، ص200). فالتطور التكنولوجي للجرائم سواء الجنائية أو السياسية، يتطلب خلق ميزة تنافسية بين العاملين بالقطاعات الأمنية المختلفة بتنسيق دقيق، بحيث يؤدي إلى الارتقاء بهم، لينعكس بدوره على الأداء الأمني (الكبيسي، 2005م: ص43؛ الكلباني، 2009م: ص15). فالقائد الناجح هو من يحرص على تدريب معيبيه على كيفية العمل لتفادي الأزمات قبل وقوع الحدث الإرهابي. وإنّ تحفيز العناصر من شأنه مساعدة القيادة الأمنية في السيطرة على مستوى أدائهم التكتيكي والعملي، ويهتم القائد ويسعى لتنمية الصف الثاني من القادة (المطيري، 2005م). وأكد الشقحاء، (2004م) في توصياته على المبادرة فوراً لتطوير إصلاحات حقيقية في الجهاز الحكومي التنفيذي، لكي يتمكن من القيام بدوره المركزي في تقرير الأمن الوطني وفق مفهومه الشامل.

## 2.2.6 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الأدبيات ذات الصلة بهذه الدراسة، تم رصد العلاقة بين دراستنا هذه وتلك الدراسات، وجوانب الفائدة من تلك الأدبيات، والإضافات الجديدة التي تميز هذه الدراسة عنها. فقد كشفت تلك الأدبيات بشكل جلي وجود فجوة لم تتناولها الدراسات، مما يستوجب إجراء الدراسة الحالية.

## 2.2.7 علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وهي بهذا تتفق مع غالبية الدراسات التي تم استعراضها. وظفت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لتحقيق أهدافها، وهي بهذا تتفق ومعظم الأدبيات المعروضة.

## 2.2.8 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

تحديد واختيار موضوع الدراسة الذي لم تتطرق له أية دراسة من قبل. وصياغة جملة من الأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد الهيكل العام للدراسة. قدمت الدراسات السابقة للباحث أفكارا واضحة تخدم هذه الدراسة؛ وذلك من خلال تحديد أهداف الدراسة، وأهميتها، وفرضياتها ومتغيراتها. تمكن الباحث بعد دراسة تلك الأدبيات، من اختيار المنهج العلمي الملائم؛ وهو المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد واحداً من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً لمثل هذه البحوث. بعد دراسة الباحث للأدبيات بصورة معمقة، فقد استوعب الكثير منها مما أسهم في إثراء ودعم الجانب النظري للدراسة، ومعرفة كثير من الأفكار المتعلقة بالدراسة. اطلع الباحث على المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وكانت مفيدة عند تصميم وتطوير الاستبيان الذي اعتمده الباحث كأداة رئيسية للدراسة، اعتمد عليها في دراسته وتحديد محاورها وفقراتها. الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب مع موضوع إدارة المعرفة والقيادة

الإدارية ودورها في تحقيق الأمن الوطني. الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض وتحليل وتفسير التوصيات والمقترحات.

### 2.2.9 الإضافات الجديدة التي ميزت هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة:

تناولت هذه الدراسة الحالية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأمن الوطني من جانب، ودور تطبيق القيادة الأمنية لإدارة المعرفة في تحقيق الأمن الوطني من جانب آخر. بينما تناولت بعض الدراسات السابقة إدارة المعرفة كدراسة المسند (2009) ودراسة الكلباني (2009) ودراسة العتيبي (1428هـ)، ودراسة بومعرافي (2006)، ودراسة الشهراني (2010)، ودراسة الكبيسي (2009)، ودراسة القحطاني (2009)، ودراسة أبو خضير (2009)، ودراسة السحيمي (2009)، ودراسة خباش (2009) ودراسة (Borges & Shearer, 2002) ودراسة (Politis, 2001)، ودراسة (Borges & Tiago, 2007).

وتناولت بعض الدراسات السابقة القيادة الإدارية كدراسة بغدادي (2014) ودراسة الشهراني (2012)، ودراسة حكيمي (2014) ودراسة المطيري (2005)، ودراسة الوهاس (2002)، ودراسة عباس (1995). وناقشت دراسات عدة موضوعات الأمن الوطني للدول منها دراسة محمد (2013) ودراسة البداينة (2011) ودراسة الشقحاء (2004).

تتميز هذه الدراسة الحالية بالتركيز على إدارة المعرفة كمتغير مستقل عن طريق محاوره (إعداد قيادات الصف الثاني-رفع الحس الأمني وجاهزية القوات-مواجهة الأزمات الأمنية-تحقيق الأمن الوطني)، والاستفادة من إدارة المعرفة والقيادة الإدارية في تحقيق الأمن الوطني بوزارة الداخلية التي تعدّ محلاً للدراسة الحالية.

تمتاز الدراسة الحالية عن الأدبيات ذات الصلة في موضوعات البيئة الخاصة بالدراسة والمجال التطبيقي، حيث تم إجراء تلك الدراسات في بيئات مختلفة عن البيئة الإماراتية؛ مما يعني صعوبة استخدام تلك النتائج، وتعميمها على المؤسسات الشرطية والمؤسسات الأمنية الإماراتية، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه، وكان مجتمع الدراسة الحالية عبارة عن القيادات الإدارية والقيادات الأمنية والضباط العاملين في المؤسسات الأمنية والشرطية في وزارة الداخلية الإماراتية.

تعد الدراسة الحالية، أول دراسة من نوعها حسب معلومات الباحث في تناول موضوع إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية لتحقيق الأمن الوطني في دولة الإمارات العربية المتحدة بالتطبيق على وزارة الداخلية الإماراتية.

#### 2.2.10 ما يميز هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة:

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم استعراضها بنقاط يمكن إيجازها في الآتي:  
بالنسبة لبيئة الدراسة: فقد أجريت تلك الدراسات في الولايات المتحدة، وبعض دول أوروبا، وبعضها منها في بلدان عربية كالسعودية. إلا إن هذه الدراسة جرى تطبيقها بدولة الإمارات العربية المتحدة وبالتحديد على وزارة الداخلية الإماراتية.

فيما يتعلق بأهداف الدراسة: تنوعت اتجاهات البحوث لدى تلك الدراسات، حين سعت أهدافها إلى مناقشة حيثيات إدارة المعرفة في القطاع الحكومي والأهلي. في حين تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة إدارة المعرفة ضمن وزارة الداخلية الإماراتية، وأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأمن الوطني لدولة الإمارات في بيئة وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث إن تحقيق الأمن الوطني يحافظ

على كيان الدولة وهيبته واستقرارها، وأن عدم وجود الأمن والاستقرار في الدولة يؤدي إلى سقوط الدولة وانهارها؛ ومن هنا كانت أهمية الدراسة.

### جدول 2.1: الفجوة البحثية

أهم نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>- تحدثت عدة دراسات سابقة عن إدارة المعرفة والقيادة وعلاقتها بعدة متغيرات متعددة ومختلفة؛ مثل (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).</p> <p>- كان مجال تطبيق الدراسات السابقة في أماكن ودول مختلفة عن دراستنا الحالية.</p> <p>- ركزت الدراسات على إدارة المعرفة والقيادة كمتغيرين مستقلين، كما تطرقت إلى إدارة الأزمات في المجال الأمني كمتغير تابع.</p>	<p>- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية ودورها في تحقيق الأمن الوطني.</p> <p>- تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة من جهة أنها تعتمد على متغير واحد إلا أن الباحث قد أضاف متغيرين مستقلين (إدارة المعرفة والقيادة)، ومتغير تابع وهو (الأمن الوطني).</p> <p>- تختلف الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث لا توجد دراسات سابقة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية، ودورها في تحقيق الأمن الوطني في بيئة وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية.</p>	<p>- اهتمت بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية، ودورها في تحقيق الأمن الوطني في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال:</p> <p>- التعرف على مدى توافر معايير إدارة المعرفة والقيادة في وزارة الداخلية.</p> <p>- الكشف عن مستوى تحقق الأمن الوطني في وزارة الداخلية.</p> <p>- إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوءها تقديم توصيات ذات فائدة لوزارة الداخلية والمهتمين في هذا المجال.</p>

المصدر: (إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة).

### 2.3 الإطار النظري والنظرية التي اعتمد عليها البحث:

توطئه عن التعريف بتشكيلات ودوائر ومديريات وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة:

استنادا لما جاء بالقرار الوزاري المرقم (674) لسنة 2008م، يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية

الإماراتية، مما يلي:

معالي وزير الداخلية، ويرتبط به مباشرة:

- وكيل الوزارة.
  - الأمانة العامة لمكتب سمو الوزير.
  - مكتب المفتش العام.
  - القيادات العامة للشرطة.
  - مجلس القضاء الشرطي.
  - أكاديمية الشرطة.
  - مكتب التدقيق الداخلي.
- وكيل الوزارة، ويرتبط به مباشرة: ديوان وكيل الوزارة. الإدارة العامة للتنسيق المروري.
- الوكيل المساعد لشؤون الأمن، وترتبط به مباشرة:
- قيادة قوات الدفاع المدني.
  - قيادة قوات الأمن الخاصة.
  - الإدارة العامة للأمن الجنائي.
  - الإدارة العامة للعمليات المركزية.

- الإدارة العامة للمؤسسات العقابية والإصلاحية.

الوكيل المساعد لشؤون الجنسية والإقامة والمنافذ، وترتبط به مباشرة:

- الإدارة العامة للجنسية.

- الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب.

- الإدارة العامة للمنافذ والمطارات.

الوكيل المساعد للموارد والخدمات المساندة، ويرتبط به مباشرة:

- الإدارة العامة للموارد البشرية.

- الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة.

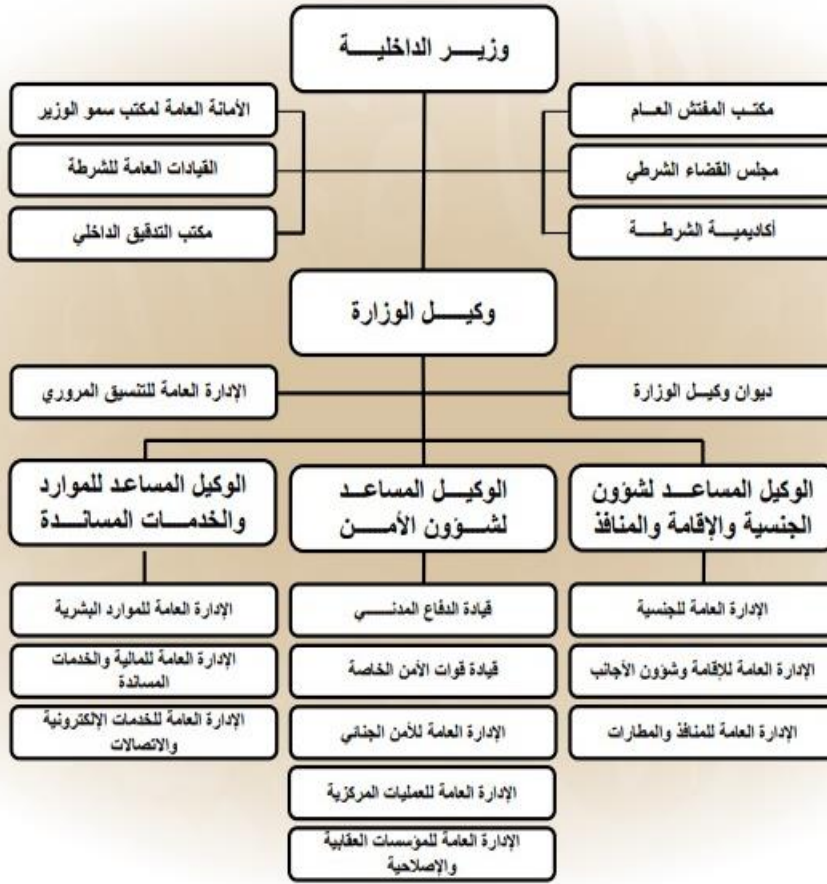
- الإدارة العامة للخدمات الإلكترونية والاتصالات.

يكون ارتباط الوكلاء المساعدين بالسيد وكيل الوزارة. وقد تعذر على الباحث الحصول على بيانات تفصيلية

لمجتمع الدراسة، من حيث عدد القادة ورتبهم، وعدد الضباط، وصف الضباط، والشرطة، والإداريين والفنيين

بالوزارة. والمخطط التالي (2.1) يبين الهيكل التنظيمي للوزارة:

## الهيكل التنظيمي للوزارة بناء على القرار الوزاري رقم (674) لسنة 2008م.



المصدر: الموقع الرسمي للوزارة، دليل الموظف بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار (2) تاريخ الإصدار 2012م.

### الشكل (2.1): مخطط الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية

اتخذت دولة الإمارات العديد من الإجراءات والتدابير والمبادرات لتعزيز أمنها السيبراني، وتتضمن هذه الجهود ما يلي:

**مجلس الأمن السيبراني:** اعتمد مجلس الوزراء الإماراتي إنشاء مجلس الأمن السيبراني، بهدف تطوير استراتيجية وطنية للأمن السيبراني وتعزيزه في كافة القطاعات الحيوية (إنشاء مجلس للأمن السيبراني في الإمارات، 2020م). ويختص المجلس ضمن مهامه باقتراح وإعداد التشريعات والسياسات والمعايير اللازمة

لتعزيز الأمن السيبراني لكافة القطاعات المستهدفة في الدولة، إلى جانب إعداد وتطوير وتحديث الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني في الدولة وخطة وطنية متكاملة للاستجابة، بما في ذلك الهجمات والتهديدات وتقييم جاهزيتها (السلامة السيبرانية والأمن الرقمي، 2020م).

تنفيذ شبكة إلكترونية اتحادية (FEDNET): نفذت دولة الإمارات ممثلة بالهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات شبكة اتحادية معززة ببنية تحتية مشتركة (FedNet) تسمح بالتوصيل البيئي، وتبادل البيانات بين جميع الجهات المحلية والاتحادية في الدولة، وتعزز قنوات التواصل فيما بينها باستخدام بنية تكنولوجية موحدة وآمنة. كما توفر هذه الخدمة اتصالاً موحداً بالإنترنت في الجهات الاتحادية، مما يقلل إمكانية التعرض لهجمات الدخلاء عن طريق الحد من الثغرات.

تأسيس مركز الاستجابة الوطني لطوارئ الحاسب الآلي (aeCERT): كرست دولة الإمارات فريق الاستجابة الوطني لطوارئ الحاسب الآلي (aeCERT)، الذي يهدف إلى تحسين معايير وممارسات أمن المعلومات، وحماية البنى التحتية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من مخاطر واختراقات الإنترنت. ويهدف المركز إلى تعزيز قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات والمساعدة في استحداث قوانين جديدة حول أمن المعلومات، وبناء خبرات وطنية في مجال أمن المعلومات، وإدارة الطوارئ وتحري الأدلة في الحاسبات، وإنشاء مركز اتصال موثوق للإبلاغ عن جرائم تقنية المعلومات في الدولة، ومركز وطني لجمع المعلومات عن التهديدات والمخاطر وجرائم تقنية المعلومات.

الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني: تهدف إلى خلق بيئة سيبرانية آمنة تساعد على تمكين الأفراد من تحقيق طموحاتهم، وتمكن الشركات من التطور والنمو في بيئة آمنة ومزدهرة. تم إطلاق النسخة المحدثة من الاستراتيجية في عام 2019 من قبل الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات (الاستراتيجية الوطنية للأمن

السيبراني، 2019م). وقد جرى تطوير استراتيجية بناء على تحليل أكثر من 50 مرجعا عالمياً، وبعد التنسيق الوثيق مع فرق خبراء عالميين، وبعد إجراء مقارنة معيارية مع 10 دول رائدة في مجال أنظمة الأمن السيبراني. وتهدف الاستراتيجية إلى دعم معايير الأمن الإلكتروني عبر آليات ومحاور مختلفة، مع تحفيز إيجاد شركات محلية ناشئة في القطاع، وتطوير بيئة الأمن السيبراني (الموقع الرسمي لهيئة تنظيم الاتصالات).

**تفعيل قوانين وأنظمة مكافحة الجرائم الإلكترونية:** أصدر المشرع الإماراتي عدة قوانين لمواجهة الجرائم الإلكترونية، أهمها القانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2016، بتعديل المرسوم بقانون اتحادي رقم (5) لسنة 2012 في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات، يعاقب بالسجن المؤقت والغرامة التي لا تقل عن خمسمائة ألف درهم، ولا تتجاوز مليوني درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من تحايل على العنوان البروتوكولي للشبكة المعلوماتية باستخدام عنوان وهمي، أو عنوان عائد للغير أو بأية وسيلة أخرى، وذلك بقصد ارتكاب جريمة، أو الحيلولة دون اكتشافها (المادة 9 من مرسوم بقانون اتحادي رقم 5 لسنة 2012 في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات). ويتناول القانون العديد من المواد التي من شأنها توفير الحماية القانونية لخصوصية ما يتم نشره وتداوله على الشبكة المعلوماتية من معلومات وبيانات. كما يعاقب بموجب القانون كل من ابتز أو هدد شخصا آخر لحمله على القيام بفعل، أو الامتناع عنه، وذلك باستخدام شبكة معلوماتية، أو وسيلة تقنية معلومات (المادة 16) من مرسوم بقانون اتحادي رقم 5 لسنة 2012 في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات).

**نظام ضمان أمن المعلومات في دولة الإمارات:** لتعزيز بيئة رقمية آمنة وموثوقة في دولة الإمارات، في ظل التطور التكنولوجي وتزايد التهديدات السيبرانية المواقبة له، بما في ذلك تهديدات نشطاء القرصنة الإلكترونية، ومجموعات الجرائم الإلكترونية المنظمة التي تمثل تحديداً على الأمن القومي، وأصول أمن

المعلومات وبنيتها التحتية، أطلقت الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، الدليل الإرشادي "نظام ضمان أمن المعلومات في دولة الإمارات" وذلك لتوفير مرجعية لمتطلبات رفع الحد الأدنى من مستوى حماية أصول أمن المعلومات، وأنظمة الدعم في جميع الجهات المعنية في الدولة (السلامة السيبرانية والأمن الرقمي، 2020م).

ويرى الباحث؛ أن المحافظة على الأمن السيبراني تزداد أهميته، وبخاصة في القطاعات الحكومية والعسكرية والتجارية والاقتصادية في دول العالم كافة. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة أصبح الأمن السيبراني عنصراً مهماً لاستراتيجية الأمن الوطني للدولة. لذلك فإن دولة الإمارات العربية المتحدة تستثمر بشكل كبير في الأمن السيبراني باستعمال التقنيات الحديثة لحماية أصول المعلومات، ومحاربة مجرمي الانترنت، وحماية خصوصية مواطنيها وبنيتها التحتية والمرافق الهامة.

### 2.3.1 مفهوم الأمن السيبراني:

تعددت تعريفات الأمن السيبراني، ومن أهم التعاريف نذكر: عرفته المنظمة الدولية للاتحاد الدولي للاتصالات بأنه "مجموع الأدوات والسياسات والمفاهيم والضمانات الأمنية والمبادئ التوجيهية والتقنيات، التي يمكن استخدامها لحماية البيئة الإلكترونية وتنظيم أصول المستخدم، تشمل توصيل أجهزة الحوسبة والموظفين والبنية التحتية والخدمات ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومجمل المعلومات المرسله أو المخزنة في البيئة الإلكترونية" (قولي، ونويوة، 2019م، ص 72). كما عرفته وزارة الدفاع الأمريكية بوصفه جميع الإجراءات التنظيمية اللازمة لحماية المعلومات بكل أشكالها في مواجهة جميع الأخطار والهجمات ذات الصلة (عنتره، ومحي الدين، 2017م، ص 66).

وتعرفه مارجريت روس (Margaret rouse) بأنه حماية الاتصال بالإنترنت بما فيها العمليات

البرمجية والأجهزة الضامنة لها، وكذا البيانات من الهجمات السيبرانية (cyberattacks) (rouse, ) (2019).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول: إن الأمن السيبراني مفهوم متزامن مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو يعني القدرة على مواجهة الهجمات الإلكترونية، وكافة التهديدات ذات الصلة التي تقوم بها دول أو جماعات أو أفراد.

ويتضح للباحث مما تقدم أن مصطلح الأمن السيبراني له بعدان؛ الأول ذو طبيعة سياسية، تتعلق بتوصيف المجال السيبراني كبيئة أمنية، والثاني ذو طبيعة تقنية، كونها ترتبط بقضايا النظم والبرمجيات الإلكترونية التي تشمل الإنترنت وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية ونظم الكمبيوتر وأجهزة التحكم المدججة.

ويرى الباحث أن الأمن السيبراني يعني مجموعة الوسائل التي من شأنها الحد من خطر الهجوم على البرمجيات أو أجهزة الحاسوب أو الشبكات، وتشمل تلك الوسائل الأدوات المستخدمة في مواجهة القرصنة وكشف الفيروسات ووقفها، وتوفير الاتصالات المشفرة..إلخ.

وانطلاقاً من ذلك فإن هدف الأمن السيبراني هو القدرة على مقاومة التهديدات المتعمدة وغير المتعمدة والاستجابة والتعافي، وبالتالي التحرر من الخطر أو الأضرار الناجمة عن تعطيل أو إتلاف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو بسبب إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## 2.3.2 الأمن السيبراني في دولة الإمارات العربية المتحدة

أبرزت تطورات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تحديات أمنية خطيرة على أمن واستقرار الدولة؛ أبرزها قضايا الأمن السيبراني، ويعد مصطلح الأمن السيبراني مفهوماً حديثاً ارتبط بالثورة التكنولوجية. ومع توجهه إلى التحول الرقمي عالمياً، انتقلت الكثير من التهديدات والمخاطر الفعلية إلى العالم السيبراني مثل؛ الجرائم السيبرانية والإرهاب السيبراني وحتى الحروب السيبرانية، وأصبحت في متناول العديد من الأطراف في هذا المجال من أفراد أو تنظيمات أو دول، ومن ثم وضعت دولة الإمارات استراتيجية قوية لمكافحة التهديد السيبراني (عبد الوهاب، 2017، ص 21).

وقد تزايد الاعتماد على وسائل التكنولوجيا والتقنية الحديثة والتحول إلى الحكومة الرقمية، وتوظيف شبكات المعلومات ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، من خلال تقديم الخدمات والمعاملات للمواطنين. ومن جهة أخرى تم استخدام هذه التكنولوجيا في النواحي الأمنية والاقتصادية والعسكرية واستراتيجيات الدفاع وغيرها (شلوش، 2018، ص 190).

يعد الأمن السيبراني عنصراً أساسياً ضمن منظومة الأمن الوطني الشامل لدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث اتبعت الحكومة منهجية استباقية للوصول إلى الجاهزية اللازمة لرفع كفاءة المنظومة الأمنية والعسكرية، فأصبح البعد السيبراني جزءاً لا يتجزأ من هذه المنظومة، وازداد الاهتمام بالجانب السيبراني أكثر فأكثر كل يوم، حيث قطعت دولة الإمارات شوطاً كبيراً في وضع السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها رفع مستوى الأمن الإلكتروني والسيبراني للقطاعات الحيوية كافة، وعملت على رفع المعايير الأمنية المتبعة وفقاً لأهم وأفضل الممارسات العالمية.

## 2.4 مفهوم إدارة المعرفة ومدى تطبيق عملياتها وأثرها

بدأ الاهتمام بمفهوم المعرفة - في المجال الإداري- أواخر القرن العشرين بسبب ما شهده العالم من تغيرات وتحولات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة؛ من أهمها بروز ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة (العمري، 2007م، ص 49؛ درويش، 2005م، ص 144-146؛ العلي؛ وآخرون، 2006م، ص 113؛ الريادات، 2008م، ص 17؛ Stromoguis, N. & Samoff, J., 2000, p. 324. Saffady, 2000, p. 4)، وسرعة انتقال المعلومات، وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين بين دولة العالم المختلفة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات وخفض كلفتها، لتملك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في عالم متغير (الخطيب، 2007م، ص 5).

وتشكل المعرفة اليوم أساس القوة للمجتمعات وأساس نجاحها وتقدمها، وأصبح هناك في المجتمعات المعاصرة ما يسمى بمجتمع المعرفة، والذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعتبر أهم عامل في الإنتاج (طيبي، 2010م، ص 11-12) وتفوق رأس المال والجهد الذي يبذل في العمل، وتستهدف وجود بيئة تعلم مناسبة وبناء المعرفة وأمور أخرى (السلمي، 1997م، ص 163؛ الكيسي، 2005م، ص 3).

وكذلك ازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي أي إدارة أمنية بتوفير المعلومات، فكما اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، كان من الأولى أن تكتسب المعرفة في مجال الإدارات الأمنية الأهمية ذاتها لإنجاح تلك الإدارات في إسهامها في إدارات أمنية معرفية، كونها تتوفر في صيغة معلومات ذات معنى عن الأداء الأمني والنجاحات الأمنية والاتصالات التقنية والاستراتيجيات المتعددة في المجال الأمني (مرسي، 2011م، ص 186).

#### 2.4.1 مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها في المؤسسات الأمنية

لقد أدركت المنظمات الحديثة وخاصة في الدول المتقدمة أهمية المعرفة والاستثمار فيها وإدارتها، بعد أن تأكد لها أن المعرفة هي الثورة الحقيقية لما تمثله من رأس مال فكري يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (طيبي، 2010م، ص 11-12)، وأصبح العصر الحالي هو عصر المعرفة (مرسي، 2011م، ص 190).

وإزداد هذا الدور أهمية مع بروز مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي أي إدارة أمنية (شرطة) بتوفير المعلومات، وقد اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في إنجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي (الخطيب، 2007م، ص 9؛ طيبي، 2010م، ص 28)، فكان الأولى أن تكتسب المعرفة في الإدارات الأمنية الأهمية ذاتها لإنجاح تلك الإدارات في إدارات أمنية معرفية (مرسي، 2011م، ص 186)، وبما يحقق الميزة التنافسية في الأداء الأمني في ظل التطور التكنولوجي، لتحقيق السبق للأجهزة الأمنية على الجرائم السياسية والجنائية التي تطورت كثيرا في العصر الحالي، من حيث طرق ارتكابها وكيفية مواجهة الأزمات الأمنية التي قد تتعرض لها الدولة وآلية التعامل معها (الصاوي، 2007م، ص 22) (مسلم، 2015، ص 15).

#### 2.4.2 تعريف إدارة المعرفة في المؤسسة الأمنية

بالرغم مما حظيت به إدارة المعرفة من اهتمام بالغ تناول كافة جوانبها وبخاصة في العقدين الماضيين، إلا أنه قد تعددت تعاريف إدارة المعرفة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، ويرجع ذلك إلى تباين الآراء واختلاف المنطلقات والمواقف الفكرية، إضافة إلى اتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكية هذا الجانب، بحيث يشمل التحولات السريعة في كافة المجالات التي يتضمنها والعمليات التي يمارسها (الكبيسي، 2005م، ص 34).

ومن هنا فإنه لا يوجد اتفاق حول إمكانية إيراد تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة المعرفة حتى

الآن (العتيبي، والقري، 2014م، ص 51)، ونستعرض أهم تعريفات إدارة المعرفة على النحو الآتي:  
تعرف إدارة المعرفة الأمنية بأنها: "ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل أي إدارة أمنية أو قسم أو أي جهة من الجهات الأمنية من أجل العمل على تجميع أنواع المعلومات المختلفة وتصنيفها وتخزينها للاستفادة منها في المجال الأمني، على أن يكون ذلك بطريقة تساعد على تداول تلك المعلومات والمشاركة بها بين الكوادر الأمنية المختلفة في الأقسام والإدارات والفروع ذات العلاقة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار الرشيد وتحسين الأداء الأمني من أجل الوصول إلى درجة الجودة العالية في الأداء الأمني" (مرسي، 2011م، ص 192).

كما عرفت أيضا إدارة المعرفة الأمنية بأنها: "وسيلة لتبسيط وتحسين عملية تبادل البيانات والمعلومات والخبرات وتوزيعها ونشرها وتحليلها وفهمها وتداولها في المؤسسة الأمنية، فإدارة المعرفة كأسلوب إداري تتفاعل مع مكونات المعرفة المتوفرة في الجهاز الأمني، فهي وسيلة إدارة الأنشطة التي تتسم بكثافة المعارف الجماعية (عبد المطلب، 2008، ص 4).

ويعرفها (Laudon) بأنها: "مجموعة من العمليات المطورة في المنظمة لخلق وتخزين وتحويل وتصنيف المعرفة" (Laudon, 2003, P. 317).

ويعرفها (Awad & Ghaziri) بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة" (Awad, & Ghaziri, 2004, p. 2).

ويتضح للباحث أن جميع التعاريف التي تم ذكرها، قد تناولت جانباً واحداً أو جوانب عدة ضمن

جوانب إدارة المعرفة الرئيسة، وهذه يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

أها تهدف إلى ترسيخ مفهوم رأس المال البشري الذي يضطلع بخدمة أهداف ومصالح المؤسسة.

أها تعني إدارة شاملة تهدف إلى خلق المعرفة وإيجادها والبحث في وجودها من مصاد متنوعة

وتوظيفها في عمليات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، واكتساب المعرفة التنظيمية، ووضع الخطط

الاستراتيجية للبقاء.

القرار على نوع المعرفة المرغوبة وصنفها وتفصيلها (العتيبي، والقرني، 2014م، ص 61).

إفشاء المعرفة لدى كوادر المنظمة بشتى الطرق والأساليب المتاحة.

أها تؤكد على الجهد الجمعي للعاملين بالمنظمة لتطوير كفاءتها وتحقيق أهدافها، وهذا لا يقصي

جهد الفرد المعرفي المدع.

المعرفة قوة (أبو جزر، 2009م، ص 147).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات، نلاحظ عدم وجود تعريف يتفق عليه الباحثون لمفهوم إدارة المعرفة،

ونلاحظ أيضاً أن معظم التعاريف السابق ذكرها تركز في عمليات إدارة المعرفة الأساسية.

وبناء على ذلك وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها الممثل في القطاع الأمني، يعرف

الباحث مفهوم إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات النظامية التكاملية التي تساعد الأجهزة

الأمنية على تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، للاستفادة منها في المجال الأمني،

على أن يكون ذلك بطريقة تساعد على تداول تلك المعلومات والمشاركة بها بين الكوادر الأمنية المختلفة

في الأقسام والإدارات والفروع ذات العلاقة، بما يؤدي إلى اتخاذ القرار الرشيد وتحسين الأداء الأمني من أجل الوصول إلى درجة الجودة العالية في الأداء الأمني.

ويمكن أن نستخلص مما سبق خصائص إدارة المعرفة، وفق الآتي:

عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

تقرر قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على المعرفة والخبرة وتحسينه (الصاوي،

2007م، ص 32).

تتيح إدارة المعرفة للجهات الأمنية تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

إدارة المعرفة أداة جهاز الأمن الفاعلة لاستثمار رأس ماله الفكري، من خلال جعل الوصول إلى

المعرفة المتولدة عنها بالنسبة لأفراد الأمن الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية للعنصر البشري الأمني، وخلق معرفة جديدة والكشف

السابق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

تسهم في تحفيز الجهات الأمنية لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

دعم الجهود للاستفادة من كافة الموجودات المتاحة، باعتماد منهاج عمل يعزز المعرفة التنظيمية

(الزيات، 2008م: ص 60؛ مسلم، 2015م: ص 21-20).

## 2.5 إدارة المعرفة الأمنية

### 2.5.1 أهمية إدارة المعرفة الأمنية:

تتعلق معظم الأعمال والخدمات التي تقوم بها أجهزة الشرطة، وبخاصة الخدمات التي تقدمها للمواطنين بالتعامل مع البيانات والمعلومات، مما يمثل تحدياً كبيراً للأداء الأمني في ضوء التطور المعرفي لاحتياجات المواطنين (الكبيسي، 2005م، ص 42، 43).

فضلاً عن تطور الأساليب الإجرائية، مما استدعى ضرورة العمل على استغلال المعرفة للارتقاء بالأداء الأمني لمواكبة تلك المتغيرات، من حيث الاهتمام بالعنصر البشري في المجال الأمني وانتقاء المعدات والأجهزة الأمنية، وإلقاء الضوء على إدارة المعرفة، وآليات الاستفادة منها في المجال الأمني، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الأمني وتطويره (مرسي، 2011م، ص 198).

### 2.5.2 دور المعرفة في اختيار العنصر البشري الأمني:

تلعب المعرفة دوراً هاماً في الارتقاء بالعاملين في المجال الأمني، حال توظيفها في موضعها من خلال تطبيق القواعد اللازمة لاختيار العنصر البشري الذي يعمل في المجال الأمني والعمل على تأهيله، وتدريبه، وتشغيله وفقاً للتطور التكنولوجي للجرائم سواء الجنائية أو السياسية، بما يخلق ميزة تنافسية فيما بين العاملين بالقطاعات الأمنية المختلفة، ويؤدي إلى الارتقاء بهم لينعكس بدوره على الأداء الأمني (علي، 2013م، ص 70).

وهذا ينطبق بلا شك على كل الإدارات والأقسام والأجهزة الأمنية لوزارة الداخلية، حيث يعد العنصر البشري في وزارة الداخلية بكل قطاعاتها هو المحور الأساسي ورأس المال الفكري المحرك لكل النشاطات، والعمليات، والخدمات الأمنية، من هنا كان لا بد من الاهتمام باستخدام الأسس العلمية

والمعرفية في اختيار العنصر البشري الأمني (الكبيسي، 2005م، ص 43؛ الكلباني، 2009م، ص 14-15).

لذا تحتاج المهن الشرطية على وجه الخصوص لكثير من الاهتمام والتدقيق في اختيار من يلتحق بالكليات والمعاهد وبرامج التدريب الشرطي، لتحقيق المبدأ الشهير "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، والعمل الشرطي يمتاز بالحساسية والأهمية والحيوية؛ لذلك يلزم التدقيق في اختيار العناصر الصالحة من بين المتقدمين للدراسة الشرطية، وإبعاد تأثير عوامل سلبية كالوساطة والمجاملة، وإنما المأمول أن تخضع عملية الاختيار الشرطي لأسس علمية ومنهجية وموضوعية ودقيقة، بحيث تكفل لهذا القطاع الحيوي والمهم أفضل العناصر من بين المتقدمين للدراسة أو التدريب (عيسوي، 2005م، ص 17).

وتستهدف عملية الاختيار اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب ضماناً لحسن الأداء، ورفع مستوى الكفاءة المهنية والإدارية. ويقصد بهذا المبدأ أن تتفق مهارات الفرد وما يمتلكه من ذكاء عام مع مطالب الوظيفة وواجباتها وظروفها، والقدرات الخاصة والاستعدادات التي تظهر إلى حيز الوجود بعد تلقي التدريب والتعليم اللازمين، وكذلك ما يوجد لديه من الميول والاهتمامات والاتجاهات، وسمات الشخصية الانبساطية أو التعاون أو التسامح وما إلى ذلك (Hols, & Singh, 2001, P. 82).

وفي هذا الإطار يرى الباحث أنه يستلزم إلى جانب ذلك الاهتمام بتأهيل وتدريب وتشغيل العنصر البشري بما يتلاءم ومعطيات العصر، حيث يأتي التدريب والتطوير بعد اختيار العنصر البشري وتوظيف المهام والوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين للقيام بمهمة معينة أو لشغل منصب معين، والتدريب هو العملية التي تقوم على تزويد أفراد الأمن بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء

أعمالهم بفاعلية، وللتدريب عدة مزايا؛ منها رفع معنويات أفراد الأمن وزيادة معدل الأداء لديهم، كما يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم (مرسي، 2011م، ص 199).

### 2.5.3 دور المعرفة في انتقاء المعدات والأجهزة الأمنية:

توجد على مستوى العالم معارض تسمى معارض ميليبول، ومن أمثلة هذه المعارض "معرض ميليبول باريس Milipol Paris" و"معرض أنترسيك دبي" وغيرها. ويشتهر المعرض الدولي ميليبول بوصفه أهم المعارض في مجال الأمن الداخلي الوطني، ويجمع تحت سطحه منتجات وخدمات واسعة الانتشار في المجال الاجتماعي والصناعي. وكان حضور شركة مارس آرمور في المعرض للدفاع والأمن ناجحاً جداً. وما جذب الانتباه للممثلين من مجال الأمن الوطني والشرطة والشركات الخاصة للحراسة هو التناسق بين الجودة والتصميم المريح والأسعار المتنافسة للسترات المضادة للرصاص. واللقاءات المتعددة والاهتمام المعبر بالاتجاه إلى منتجات شركة مارس آرمور أثبتت مكانها الرائد على الصعيد الدولي في نطاق الحماية البالستية.

وإن المشاركة في هذه الفعالية الدولية تعد فرصة جيدة للاتصال والتعارف مع المصنعين والخبراء وتبادل المعلومات والمعارف حول أحدث المعدات والأساليب؛ بينهم وبين القائمين على مسؤوليات الحفاظ على أمن وسلامة أوطانهم لحماية المنشآت والدفاع عن حياة الأفراد وحمايتهم (Fernandez, & Others, 2004, P. 3).

لذا يتعين على وزارة الداخلية أن تتبنى منهجاً إدارياً متناسقاً لتنفيذ مهامها المتجددة، وفق الموارد المتاحة بإرساء وتحديث قواعد وأسس تضمن الوزارة من خلالها أن قوات الشرطة بكل كوادرها معدة إعداداً جيداً للقيام بمهامها ووظائفها المتعددة، ضمن مجتمع متنوع الثقافات والطبقات بشكل مطرد بقدر كبير

من التفهم، ومراعاة الأمور الحساسة؛ حتى يتم تحديث الأجهزة والمعدات الأمنية التي تواكب التطور العلمي والتكنولوجي؛ لكي تستطيع الشرطة تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل لتلك الأجهزة من خلال التعليم والتدريب المستمر لكل الكوادر على استخدامها استخداماً أمثل، وذلك لمسايرة التطور التقني والتكنولوجي، لذلك يجب أن يكون هناك أفراد من جهاز الأمن مؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً لاستخدام تلك الأجهزة والمعدات (مرسي، 2011م، ص 200).

نستخلص مما تقدم أن الشرطة تحتاج لأجهزة ومعدات وأدوات للقيام بمهامها ووظائفها المختلفة، ومع تقدم الفكر الإجرامي كان لا بد من تقدم الفكر الأمني بما يتحقق معه التفوق على الفكر الإجرامي، حتى يتمكن جهاز الأمن من تحقيق الاستقرار والأمن وكفالة الطمأنينة لكل أفراد المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باستخدام التقدم التكنولوجي والتقني من خلال المعرفة المتوفرة لانتقاء واختيار أحدث الأجهزة والمعدات الأمنية اللازمة للقيام بالمهام الأمنية داخل البلاد في كل المجالات والأنشطة.

لذلك على كل المسؤولين والمعنيين بالعملية الأمنية ضرورة المشاركة في المعارض الدولية التي تعقد في دول العالم لانتقاء الأجهزة اللازمة لجهاز الأمن والتعاقد عليها لتحقيق الكفاءة في الأداء ومواكبة تطور وتحديث تلك المعدات والأجهزة مع الوضع في الاعتبار تدريب عدد من الكوادر الشرطة على تشغيلها وصيانتها لاستمرار إدارتها بفاعلية (فرنانديز، سايبيرال، 2014م، ص 24 وما بعدها).

#### 2.5.4 الأهداف الخاصة بإدارة المعرفة الأمنية

تدرك منظمات الأعمال الحديثة بأن إدارة المعرفة لا تمثل هدفاً في حد ذاتها، لكنها وسيلة تمكن من تحقيق أهداف المنظمة المحددة سلفاً، ويمكننا القول: إن أهداف إدارة المعرفة تختلف وتتنوع باختلاف التوجيهات والاهتمامات العملية أو الأكاديمية أو غيرها (الزيادات، 2008م، ص61؛ مسلم، 2015).

ويمكن إجمال عدد لا يستهان به من الأهداف المشتركة التي تتضمنها إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات، مع الأخذ بالاعتبار خصوصية المؤسسة الأمنية، وهي على النحو الآتي (المعاني، 2009م، ص278؛ الجنابي، 2013م، ص70 - 72؛ نور الدين، 2010م، ص49 - 52):

السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع، وإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة (الكبيسي، 2005م، ص55). تأسيس قواعد بيانات لحزن المعرفة المتراكمة واستعادتها عند الحاجة لها في الوقت المناسب (حرب، 2013م، ص163). تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات، وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، والعمل على تجمع الأفكار الخلاقة والمبدعة من مختلف الميادين، والعمل على نشرها بالمؤسسة. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين العاملين، بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة، وتعميم الاستفادة منها عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

المشاركة في النقاشات المتعلقة بالسياسات التنفيذية والإجراءات المرتبطة بإدارة وتطوير البنى التحتية لهياكل المعرفة. توليد المعرفة اللازمة والقيام بنشرها وتزويدها للجهات ذات الصلة تبعاً لمدى الحاجة لها (بدير، 2012م، ص52).

خلق المعرفة الجديدة، وزيادة التعاون، وبالتالي تحسين مستوى مهارة العاملين، ومن ثم رفع مستوى معرفة المؤسسة (Abbas & Mitra, 2007, p. 312). تمكن العاملين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية (طيبي، 2010م، ص 45). الإسهام في رفع كفاءة وأداء المؤسسة وتوفير جهودها وأموالها. الاهتمام بشكل مركز في تنمية النواحي التنظيمية والثقافية والاجتماعية الخاصة بإدارة المعرفة، لتشجيع العاملين على مشاركة المعرفة. السعي لتحقيق كفاءة الإنتاج كماً ونوعاً، لتمكين منتسبي المنظمة من التفاعل مع عديد من القضايا الخاصة المعاصرة؛ حين تمدهم بالقدرة المطلوبة على صنع القرارات بمهارة وفاعلية (عليان، 2008م، ص 171) (سالم، 2013، ص 83). تفعيل استخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسة، والعمل على زيادة عدد العاملين الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والإنترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة، مما يزيد من تداول المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المؤسسة (بدير، 2012م، ص 52).

تطوير التأهيل في مجال إدارة المعرفة وفق أسس ومعايير يعتمد عليها، كي تساعد على تطوير الاعتبارات التعليمية والمهنية للمهنيين المتخصصين بإدارة المعرفة (الكلباني، 2009م، ص 15-16).  
مما تقدم يخلص الباحث إلى القول: إن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة يكمن في توفير المعرفة ورفعها للمؤسسة بصورة مستمرة، على أن تترجم إلى خطوات عملية تخدم أهداف إدارة المعرفة، بحيث تتوافق مع أهداف المؤسسة الأمنية، وجعل عملها يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق وبوصفه أساساً للنجاح، بما يهدف إلى المشاركة في حل المشكلات والأزمات التي تجابه المؤسسة، ويساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، حين تنفذ إدارة المعرفة استراتيجية مناسبة يمكن أن تخدم جميع الإدارات الأمنية وأقسامها وأية جهة أمنية، بإنتاج المعرفة حسب الاختصاص لتخزن جميعها في قاعدة معلومات مشتركة، وتنفذ من قبل أقسام المؤسسة الأمنية

بما يعود بالنفع العام عليها. وهنا يبرز الباحث العلاقة بين الأمن السيبراني وإدارة المعرفة التي تكمن في أهمية الأمن الإلكتروني والأمن السيبراني في حماية المعرفة، والممثلة في حماية الشبكات وأنظمة تقنية المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية، ومكوناتها من أجهزة وبرمجيات، وما تقدمه من خدمات، وما تحويه من بيانات، من أي اختراق أو تعطيل أو تعديل أو دخول أو استخدام أو استغلال غير مشروع. ويشمل مفهوم الأمن السيبراني أمن المعلومات والأمن الإلكتروني والأمن الرقمي ونحو ذلك. حيث ازدادت التهديدات والمخاطر الأمنية في الفضاء السيبراني أكثر من أي وقت مضى.

## 2.6 عمليات إدارة المعرفة في المجال الأمني

إن المفهوم الشامل لإدارة المعرفة يركز على كونها عملية تتكون من أنشطة عدة، أو عمليات فرعية مترابطة فيما بينها تسهم في النهاية في خلق التميز وتحسين الأداء الأمني. وإن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب، بالتالي زيادة كفاءة وفعالية القرارات المتخذة (Lynda, 2010, p: 3). (درويش، 2010، ص105)

ولأجل تحقيق ذلك تتطلب إدارة المعرفة تركيزاً محكماً على مجموعة من العمليات، والانتباه المستمر إليها كنشاطات تشكل جزءاً من إدارة المعرفة، وتدور هذه العمليات حول مصادر المعرفة وكيفية جعلها قابلة ومتاحة للاستخدام من قبل العاملين عند الطلب أو في حالات معينة، وتتعدد عمليات إدارة المعرفة بتعدد الرؤى والنماذج المختلفة لإدارتها، ولذلك تعد عمليات إدارة المعرفة هي جوهر تحسين إدارة المعرفة (الجنابي، 2013م، ص 77 وما بعدها؛ السالم، 2014م، ص 77 وما بعدها؛ نجم، 2008م، ص 24 وما بعدها).

## 2.6.1 عمليات إدارة المعرفة

### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

يقصد بعمليات إدارة المعرفة أنها: "تحويل المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة (البيانات والمعلومات) من مصادرها الداخلية والخارجية (المهارات والخبرات) إلى معرفة، ومن ثم امتلاكها، والمشاركة فيها وتخزينها ومعالجتها وتأمينها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها وتقييمها" (نجم، 2008م، ص 94 - 108؛ (Martins & Heisig & Vorbeck, 2001, P. 28).

### ثانياً: تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أية برامج خاصة بإدارة المعرفة، وفي ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومقارنتها بما هو مطلوب في تحديد الفجوة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات؛ لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (الكبيسي، 2005م، ص 64؛ Loomis, 2000, p. 24).

وتعد عملية التشخيص أولى عمليات إدارة المعرفة لأهميتها الكبيرة لعمليات المؤسسة، والتي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وهي تعني عملية تخصيص المعرفة الحرجة ضمن المؤسسة وفي بيئتها الخارجية، ثم تحديد أبعادها وفجوتها المعرفية (داسي، 2012م، ص 166؛ Mdt, 1993, p. 1003).

ولهذا يضيف الباحث بأن عملية تشخيص المعرفة تمكننا من التعرف على الفجوة المعرفية المتوفرة داخل الأجهزة الأمنية، وتحديد المتوفر فعلاً من المعرفة الأمنية المتاحة، مقابل ما ينبغي توفيره ومعرفته من

خلال غرف العمليات المشتركة، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الأمنية الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة أو أزمة أمنية يمكن أن تعترضها. لذا فلو أرادت المؤسسة أن تقيم قدراتها المعرفية فعليها التحرك في محورين، حددهما زرقون، وعرابة، (2014م، ص 123) في الآتي:

**الأول:** معرفة مكامن المعرفة الداخلية لدى المؤسسة، وما لديها من إمكانيات، وما لدى منتسبيها وخبرائها من خزين معلومات وخبرات تخدم المؤسسة الآن وفي المستقبل.

**الثاني:** تشخيص المعرفة في المصادر الخارجية، الموجودة في بيئة المعرفة الخارجية للمؤسسة، وهذه ينبغي رصدها بعناية تبعا لاهتمامات المؤسسة، عبر سعي المؤسسة لاكتسابها وامتلاكها (العلي، وآخرون، 2008م، ص 69).

وتستعين المؤسسة هنا بخريطة المعرفة في عملية التشخيص، وتعرف خريطة المعرفة بأنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسات الأمنية الاستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها، ومع من، وأين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات المؤسسات الأمنية إلى مجالات معرفة رئيسة توجد فيها قيمة المؤسسات الأمنية (العمرى، 2010م، ص 92).

وذلك لأن تقدير الموقف المعرفي للمؤسسة وتقييمه؛ يستوجب أولاً فهرسة الخزين الفكري ومصادره الموجود لديها، والوقوف على أنواعها وعلاقاتها وارتباطاتها باستراتيجية المؤسسة، وقد تم تحديد طرق عدة لتمثيل المعرفة، التي تعد من مستلزمات إجراءات التشخيص التي ذكرها الزيادات، (2014م، ص 132) كما يلي:

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد (Knowledge As Rules).

- تأشير المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets).

- التعبير عن المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics).

وهكذا تعتبر عملية تشخيص المعرفة المفتاح لأية برنامج لإدارة المعرفة؛ لأنها خطوة رئيسة وجوهرية تسهم بشكل مباشر في انطلاق العمليات الأخرى، واعتماد شكلها وأبعادها (الحاج، 2012م، ص 135؛ الكلباني، 2009م، ص 18-19).

### ثالثاً: توليد المعرفة

وهي عمليات البحث عن المعرفة وإيجادها واكتسابها وتوظيفها داخل المؤسسة، وصولاً إلى تبني معرفة جديدة؛ أي هي اعتماد لمعارف جديدة من بيانات ومعلومات أو تطوير لمعرفة سابقة (Sabherwal & Fernandez, 2005, p. 229; Martin, 2006, p. 246).

كما أن عملية توليد المعرفة تمثل قدرة المؤسسة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية لدى العاملين، والمعرفة الصريحة (الرسمية) التي تمثل رصيد المؤسسة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها، وهذا لا يعني أن توليد المعرفة يمثل حصول المؤسسة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المؤسسة على إبداع المعرفة (أي قدرة المؤسسة على تطوير أفكار لحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة) (مرعي، ونجم، 2013م، ص 8). ولهذا يشير الباحث إلى أن عملية توليد المعرفة تمكننا من خلق وإيجاد المعرفة الأمنية، وتكوين رصيد معرفي جديد داخل الأجهزة الأمنية، مما يسهم في حل الأزمات الأمنية القائمة بكفاءة وفاعلية. وتتحقق هذه العملية من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات،

وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، مما يساعد على السرعة في حل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها (عليان، 2015م، ص 211). وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، وقد قدمت أربعة مبادئ لابتكار المعرفة؛ هي (مهدي، 2012م، ص 264؛ Akehurst, et. al. (2011, p. 185):

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.

- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.

- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد،

حيث لا تقتصر عملية توليد المعرفة على إدارات بعينها في المؤسسة، بل تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة

بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد، لذلك فالأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة؛ أي أن المؤسسة

لا تستطيع توليد المعرفة بين الأفراد (خریف، وآخرون، 2009م، ص 244).

وقد حددت دراسة بيتر، (2013م؛ ص 24) خمس آليات لتوليد المعرفة والحفاظ عليها لدى

المؤسسة الأمنية:

\* التدريب التفاعلي المستمر، وتشارك الخبرة المكتسبة خلال العمل.

\* تبادل المعرفة من خلال التزود بالمعلومات واستخلاصها وتحليلها.

\* الاهتمام بمستودعات المعرفة بما في ذلك الأدلة الورقية وقواعد البيانات الحاسوبية.

\* الهيكل والخريطة التنظيمية الداعمة لخطوط سير المعرفة.

\* التحكم في الاستهلاك المعرفي الناشئ من خلال فقدان المهارات، نتيجة السياسات الترقية أو التقاعد،

أو من خلال التغيير في التشريعات والسياسات والتكنولوجيا.

وفي ضوء ذلك، يجب على المؤسسة الأمنية أن تسعى لتهيئة البيئة المناسبة لتوليد المعرفة من خلال

التفاعل والتواصل بين الضباط العاملين فيها، وتقليل الحواجز فيما بينهم، إضافة إلى إحداث نوع من

التكامل بين خبراتهم.

رابعاً: تخزين المعرفة:

قد تبذل المؤسسة الأمنية جهداً كبيراً في توليد المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان

أو بتعثر سبل الوصول إليها (Doff, 2001, P. 261)، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند

الحاجة هي من العمليات المهمة والأساسية للمؤسسة الأمنية، وهي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ،

والإدانة، والبحث والوصول، والاسترجاع، والمكان (متعب، وحسوبي، 2011م، ص 12).

إذ إن عملية خزن المعرفة هي الجسر الذي يربط بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، والتي تعد

بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، المتمثلة بالطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وأحداثه في الفعاليات

التنظيمية الحالية (قنديلجي، وآخرون، 2012م، ص 43. حسن، 2015م، ص 420).

وهذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، والتي تحتوي

على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة

في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في

الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجتمعات الممارسة (السالم، 2014م، ص 81. الناصر، 2015م، ص 53).

ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعات، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع المعلومات، والمعرفة المخزنة، وتتجسد أهمية تقانة المعلومات IT في تحسين كفاءة عمليات تخزين المعرفة خصوصاً المعرفة الصريحة، إذ إن آليات التخزين تتضمن (الجنابي، 2013م، ص 81، 82؛ الزغبى، والزيدي، 2012م، ص 660):

\* **مخازن البيانات:** وتسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.

\* **خرائط المعرفة:** وتبين مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخل المؤسسة.

\* **المكتبات الإلكترونية:** وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستعملين خاصين، وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتمييزها بسهولة داخل المؤسسة، وإعادة استعمالها مرة أخرى (علي، 2015م، ص 15-17؛ الكلبي، 2009م، ص 18).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن عملية تخزين المعرفة تمكننا من الاحتفاظ بالمعرفة الأمنية وتخزينها في قواعد بيانات خاصة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات الأمنية المستقبلية. لذا ينبغي على القادة في المؤسسة الأمنية أن يعملوا على حفظ المعرفة وتخزينها في ذاكرة ومستودعات المعرفة الأمنية للمؤسسة، والعمل على تحديثها بشكل دوري، وجعلها قابلة

للاسترجاع والاستفادة منها في أي وقت وتحت أي ظرف ولا سيما في حل الأزمات الأمنية، وذلك لضمان استمرارية الانتفاع من قاعدة المعرفة الأمنية المتاحة للمؤسسة الأمنية في المستقبل، وعدم فقدانها.

#### خامساً: توزيع المعرفة:

وفي المرحلة الرابعة بعد عملية تخزين المعرفة تأتي عملية توزيع المعرفة، التي تمثل في طياتها العديد من العمليات المتمثلة بالنقل، والمشاركة، والنشر، والانتقال، والتبادل، والتحويل، والتدفق (الشمري، والحدرائي، 2011م، ص 189).

إن نقل وإتاحة المشاركة في المعرفة الأمنية أو وضعها في إطار من النظام والإجراءات يسمح بتوزيعها على كافة المختصين بها، وهو يعد أمراً حيوياً للمؤسسة الأمنية. حيث إن عملية توزيع المعرفة هي عملية نقل وإتاحة الخبرة والمعرفة للتداول بين العاملين واكتسابهم لها، وهي بمثابة نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المؤسسة؛ أي تشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة (أبو فارة، وعليان، 2010م، ص 59؛ Martins & zoe, 2003, p. 182).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن عملية توزيع المعرفة تمكننا من تبادل وتداول المعرفة الأمنية ونقلها إلى مستويات الأجهزة الأمنية كافة؛ سواء أكانت إدارة أمنية أم أقساماً أم أفراداً في الوقت المناسب؛ من أجل القيام بمهام أمنية جوهرية، من خلال تبادل الأفكار والخبرات والمهارات والممارسات بين الضباط العاملين فيها، واستخدام الشبكات الداخلية والخارجية التي تمثل حلقة وصل بين جميع الضباط العاملين في المؤسسة الأمنية.

## سادساً: تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق (عبد الرحمن، وتدرس، 2014م، ص 562).

ويقصد بتطبيق المعرفة جعل أنشطة المؤسسة أكثر ملاءمة للاستخدام، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (العزاوي، وآخرون، 2014م، ص 254).

أي أنه آلية تضمن استيعاب المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع (البناء، والحفاجي، 2014م، ص 85).

وبالتالي فإن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول على المعرفة وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا يعد كافياً، إذ إن المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تتعكس بالتنفيذ أو بالتطبيق تبقى مجرد كلفة ضائعة، وإن نجح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً بما هو متوافر لديها (Choo, 2010, p. 599).

ويؤكد الباحث على أن عملية تطبيق المعرفة تمكنا من الممارسة والاستخدام الفعال للمعرفة الأمنية المتوفرة داخل الأجهزة الأمنية وربطها بالواقع العملي، واستثمارها في إدارة الأزمات الأمنية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الأمنية بكفاءة وفاعلية.

ومن الطبيعي أن تأتي المعرفة من العمل وكيفية تعليمها للآخرين؛ حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول (عليان، 2015م، ص 214).

## 2.6.2 مجالات إدارة المعرفة:

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً: إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة؛ منها (أبو جزر، 2009م، ص 165):

مسح وتطوير المعرفة الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد (الجنابي، 2013م، ص 119).

تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص

لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة

الخاصة بالمنتجات والخدمات (الجنابي، 2013م، ص 57).

توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها،

والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.

حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام

أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم

إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها

مندجماً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككيانات منفصلة (أبو جزر،

2009م، ص 156، 157؛ مسلم، 2015).

## 2.7 وظائف إدارة المعرفة وأساليب تكوين المعرفة التنظيمية الأمنية

### 2.7.1 وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دوراً مهماً في نجاح المنظمة الحديثة، وللمعرفة وظيفتان أساسيتان هما:

العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية (علي، 2013م، ص 64).

توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة

إدارة المعرفة، أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة (الجنابي، 2013م، ص 69 وما بعدها).

وفي مجال إدارة المعرفة الأمنية فقد جاءت أهميتها من قيمة وظائفها الآتية:

• إدارة المعرفة تعمل على وضوح مجالات العمل بالمنظمات الأمنية وتبرز المشكلات، والعمليات التي

تتولاها المنظمة (المفرجي، وصالح، 2003م، ص 59).

• إدارة المعرفة تفتح الطريق وسبل الإبداع والابتكار في وسائل وأساليب العمل الأمني.

• معرفة مقاصد الجمهور الخاصة بالمنظمة ومواصفات الخدمة التي يتوقعها الجمهور في مجال البحث

الجنائي، وفي مجال الدفاع المدني، وفي مجال المرور وغير ذلك.

• تيسر عمليات وضع الخطط والاستراتيجيات، والتنمؤ والترقب المدروس نحوه بمؤثراته الواقعية والحقيقية

لاستشراف المستقبل. (مسلم، 2015، ص 28)

ويخلص الباحث بالقول: إن المنظمات الحديثة تدرك أن إدارة المعرفة لم تكن بذاتها هدفاً تسعى

إليه، لكنها لسبيل لبلوغ وإنجاز غاياتها التنظيمية، وإذا كانت المعرفة مهمة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية فهي أكثر أهمية للمؤسسة الأمنية.

## 2.7.2 أساليب تكوين المعرفة التنظيمية الأمنية:

هناك أسلوبان لتكوين المعرفة التنظيمية الأمنية:

**الأسلوب الأول:** عفوي: ويقوم على الوقائع والأحداث المفاجئة التي تتعرض لها المنظمة، والتعامل معها بعشوائية دون منهجية واضحة أو خطة موضوعة؛ وبالتالي لا تقوم قرارات المواجهة على معلومات حقيقية أو معرفة عميقة؛ أي أن المواجهة لم تتركز على إدارة المعرفة، وينجم من استخدام هذا الأسلوب النقص الشديد في إدارة المعرفة، الأمر الذي يستدعي استنفار طاقة وجهود العاملين لتشكيل فرق عمل وغرف العمليات القائمة على إدارة المعرفة لإدارة الأزمة، ومعالجة المشاكل حتى تعود الأمور إلى نصابها (عبد السلام، 2015، ص55).

**الأسلوب الثاني:** يركز على المنهجية المنظمة: وهي تقوم على مفاهيم ومبادئ وعمليات إدارة المعرفة من اكتشاف وامتلاك وتخزين وتحويل وتوليد ونشر المعرفة وتطبيقها، حيث نشأ في المنظمة وحدة تنظيمية متخصصة للبحث والتطوير لها أهداف وكوادر بحثية متخصصة (علي، 2013، ص75).

## 2.8 أثر تطبيقات إدارة المعرفة في الأداء الأمني في وزارة الداخلية الإماراتية:

### 2.8.1 إدارة البحث الجنائي والمراقبة الإلكترونية:

تطبق إدارة المعرفة على إدارة العمل الأمني، مثلما يحدث عند تحديد ما إذا كانت الجرائم ارتفعت أو انخفضت، وهو ما لا يمكن تصوره إلا من خلال توظيف أكثر من معلومة، في ضوء الخبرة المتولدة من تفسير المؤشرات الواقعية، وهو ما يطلق عليه المعرفة (درويش، 2005م، ص 159).

فعلى سبيل المثال، عند توافر بيانات عن عدد من الجرائم، تحدث في منطقة معينة، ونوعياتها، فالمعالجة البسيطة لتلك البيانات تمكن من التعرف على نسب نوعيات تلك الجرائم، والتي تمثل في حد ذاتها معلومة يمكن من خلالها التعرف على النسب المرتفعة والمنخفضة لنوعيات الجرائم، وعندما نعالج تلك المعلومة بغرض تحديد أسباب ارتفاع معدلات هذه الجرائم، فهنا فقط تتولد لدينا المعرفة عما يحدث من أنشطة إجرامية في تلك المنطقة.

وتظهر أهمية إدارة المعرفة من تحقيقها لمجموعة من الأهداف الحيوية اللازمة لتفعيل الإدارة الأمنية

في مجال الأمن العام، ومن أهمها ما يلي (عبد المطلب، 2013م، ص 6):

- المساعدة على العمل بمبدأ التوقع قبل الوقوع، وزيادة الحس الأمني.
- تفعيل القدرة على مواجهة الأزمات والحالات الأمنية.
- الأخذ بالتوجه الاستراتيجي في الإدارة الأمنية.

أيضا مثلما يحدث عندما يقوم ضابط البحث الجنائي المتميز في توصيف وتوثيق طريقة ممارسته

للعمل الفني للبحث الجنائي في القضايا الجنائية الهامة، والتي تم التأكد من نجاحها في حل القضايا الجنائية

المعقدة؛ حتى يمكن الاستفادة منها من قبل الضباط الجدد في مجال البحث الجنائي (درويش، 2005م، ص 159، 160).

## 2.8.2 أثر إدارة المعرفة في مجال إدارات المرور

لقد أصبحت المشكلات المتعلقة بالمرور عبر الطرق والمدن من أهم التحديات الكبرى التي تواجه المجتمعات العصرية، وتصدر موضوع التفكير في توفير الأمن وبذل الجهود لإيجاد حلول لهذه المشكلات ومعالجة الانعكاسات المترتبة عليها (شنين، 2012م، ص 132. السيد، 2008م، ص 71).

ومما ساعد على بروز ظاهرة حوادث المرور وتفاقم معدلاتها، أنها صارت تهدد كيان الأفراد والمجتمعات. والإمارات - كغيرها من البلدان - عرفت توسعا سريعا وتطورا في ميدان المرور، حيث ازدادت المخاطر وارتفعت الأضرار الناجمة عن الحوادث المرورية. ومن هنا كان الاهتمام المتزايد والذي يراد منه حماية الضحايا من المخاطر الناتجة عن حوادث المرور (الظفيري، 2005م، ص 28).

وهذا ما دفع بالمشروع الإماراتي - في محاولة منه لمسايرة التطور الحاصل في هذا المجال - إلى إصدار القانون الاتحادي رقم (21) لسنة 1995م في شأن السير والمرور والمعدل بالقانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2007م والقرار الوزاري رقم (127) لسنة 2008م في شأن قواعد وإجراءات الضبط المروري، حيث اعتبر حوادث المرور فتاكة فاستحدث لها كثيرا من النصوص القانونية لضمانها والتعويض لكافة الضحايا والمضرورين.

### 2.8.3 إدارة المعرفة في مجال التدريب

أصبح التدريب واحداً من أبرز الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال في عصرنا الحالي، وذلك بسبب ارتباطه المباشر والوثيق بموضوع تنمية الموارد البشرية، وبذلك ينبغي النظر إلى مسألة التدريب بوصفه مدخلاً ضرورياً نحو ملاءمة وتقييم السلوك لتحقيق انسجام الأفراد مع متطلبات العمل واحتياجاته (عبد الفتاح، 2001م، ص12)، بل إنَّ دور التدريب يستمر أثناء الحياة الوظيفية للعاملين، حيث نجد أن منتسبي المنظمة يحتاجون باستمرار للتدريب من أجل تطوير المهارات والقدرات؛ كي يكونوا مستعدين لتحمل مسؤوليات أكبر، ومتأهلين للترقية. وبذلك فإن هدف التدريب الرئيس يتمثل في خلق نوع من التغيير نحو الأفضل في المعرفة والمهارات أو الخبرة، وهذا كفيل بتعزيز كفاءة العاملين (غري، وآخرون، 2007م، ص97). ويتطلب العمل بإدارة المعرفة، تحيئة عناصر المنظمة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة ومتاحة من المعرفة، لضمان العمل في بيئة تشجع على إدارة معرفة فعالة. حينها يمكن العمل في خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة. ويضيف الباحث، وبشكل عام فإن بيئة ملائمة كتلك تتطلب توفير هياكل تنظيمية مناسبة لإدارة المعرفة، وقيادة مرنة ذات كفاءة، وشيوع ثقافة تنظيمية راقية، تشجع على توفير واعتماد تقنية المعلومات.

#### 2.8.4 إدارة المعرفة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي

تشهد تطبيقات الذكاء الاصطناعي حالياً تقدماً هائلاً وتطوراً متسارعاً، وسوف يكون لها تأثير كبير في منتجات وتطبيقات الجيل المقبل من الأجهزة والآلات والأدوات والمعدات في الكثير من المجالات؛ مثل: التصنيع والرعاية الصحية والدفاع والأمن والزراعة والنقل (صالح، 2009م، ص 36؛ مسلم، 2015)، كما أن تلك التطبيقات سوف تكون عنصراً أساسياً للتعامل مع التحديات المجتمعية؛ مثل: الشيخوخة، وإيجاد فرص عمل ووظائف جديدة والاحتفاظ بأخرى، وزيادة المنافسة العالمية في مواقع الإنتاج، باستخدام الروبوتات ونظم التشغيل الآلي في عملية الإنتاج سيضمن جودة المنتج، كما أن الروبوتات تقوم بتنفيذ المهام المملة والوظائف الخطيرة وغير المناسبة للبشر؛ ومن ثم تضمن السلامة وظروف العمل المناسبة للموظفين والعمال (مجموعة من الباحثين، 2014م، ص 81).

وتعتبر الإمارات من الدول القليلة التي تسعى إلى توظيف الذكاء الاصطناعي في مجال النقل، عبر استخدام مركبات ذاتية القيادة **self-Driving Vehicles** وسيارات طائرة، ضمن إطار استراتيجية طموحة للحكومة لاستبدال قطاعات النقل التقليدية بتقنية ذاتية القيادة تعتمد على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (مجلة درع الوطن، 2018م، ص 69).

ويخلص الباحث بالقول: إن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال الأمني تهدف إلى:

- تحليل المعرفة وتخزينها، وخصن القواعد المنهجية للعمل بموجبها والوصول إلى حقائقها.
- اكتساب المعرفة الإنسانية التي تتراكم بسرعة، وتحديثها واستثمارها في حلّ المعضلات.
- استثمار المعرفة والخبرات العلمية والعملية بشكل أمثل، لتجاوز تحديات النسيان والاندثار.

• توليد وتطوير المعرفة المحوسبة، وتوظيف معارف وخبرات جديدة لأجل استخدامها في العمل اليومي، في حل المشكلات واتخاذ القرارات وكل ما يخدم الأداء الأمني.

## 2.9 متطلبات نجاح إدارة المعرفة في العمل الأمني ومعوقاتها

تسعى المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، فكل منظمة تظهر مساعيها في الابتكار والإبداع والمنافسة والتطوير لأجل تقديم خدمات أفضل للمجتمع، وهذا كله يعكس الحاجة للنمو، والعمل على تحقيقه (علي، 2013، ص 220-221).

ومهمة الإدارة في الوقت الحاضر تكمن في تبني المعرفة بكل أبعادها في عمليات التخطيط والإعداد لخلق وتطوير الرصيد المعرفي بالمنظمة، وإحكام تدفقها وتيسير توظيفها في أنشطتها الإدارية كافة. ولكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة فلا بد أن تسعى إلى تنفيذ متطلبات نجاح إدارة المعرفة (الكلباني، 2009م، ص 16؛ السلمي، 2002م، ص 175-176).

### المتطلبات البشرية

يشكل الكادر البشري أهمية بارزة ومميزة في المؤسسات الأمنية والشرطة، ومن منطلق هذه النظرة أخذ موضوع تطوير الموارد البشرية للشرطة اهتماما بالغا، وعدّ من أهم الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة من قبل المعنيين بأمر الموارد البشرية، نظرا لما يمتاز به من معرفة وما يمتلكه من معلومات، وما ينتج عنه من تطوير وتنمية للمهارات والقدرات وتحسين الاتجاهات الإيجابية لدى الكوادر البشرية وترقية العمل، وبالتالي يعني زيادة وتحسين كفاءة الإنتاج لأية مؤسسة (اليماحي، 2014م، ص 3).

## المهارات الموضوعية

هي تلك المهارات التي تتبلور من خلال محصلة واسعة من معارف العلوم الأمنية المكتسبة من الدراسات والدورات التي يتلقاها رجال الأمن. إذ يشمل ذلك دراسات التقنيات الحديثة وعلوم القانون وعلوم الأمن المتنوعة التي تؤهله لأداء مهامه بكفاءة واقتدار (أبو شامة، 1992م، ص 98، 99).

وتلك المهارات الموضوعية يمكن لرجل الأمن اكتسابها من مصادر عدة؛ تبدأ باختياره للتخصص الدقيق في علوم الأمن، مروراً بالإلمام بشتى علوم الأمن التي يدرسها رجال الشرطة عبر دوراتهم وخلال المحاضرات والحلقات النقاشية في العديد من دورات التدريب. وخلال الدراسة والتدريب والتأهيل يكتسب المشاركون الخبرات والتقنيات والمعلومات، عبر نقل التجارب من خبراء الأمن والشرطة بالاستعانة بوسائل الإيضاح وتقييمات الدرس الحديثة بوسائل وأساليب تصقل خبرات المتدربين العلمية والعملية (عقلا، 2003م، ص 30). ويرى الباحث أن للمهارات الموضوعية أثراً كبيراً في زيادة فاعلية وقدرات الموارد البشرية ورجال الشرطة في تحقيق الأهداف الأمنية، حين يعتمد مقدار رشد وعقلانية قرار رجل الأمن؛ على مهارة إتقان فنون الشرطة، وتمتعه بحس أمني رفيع، ومحافظته على سرية العمل المعلومات، وتمتعه بالقدرة المطلوبة على اتخاذ القرار بأمانة وموضوعية، وقدرته في إدارة الوقت والأزمات.

## المهارات الشخصية

المقصود بالمهارات الشخصية لرجل الأمن؛ تلك المهارات التي يكتسبها الإنسان في بيئته منذ ولادته، وتلقيه التربية البيتية. مروراً بالمدرسة والجامعة ومخالطته للأصدقاء وزملاء الدراسة، قبل التحاقه بمهنة العمل. ثم تبدأ مرحلة عملية في حياة الإنسان يتلقى فيها خبرات العمل وأخلاقيات المهنة لرجل الأمن والشرطة، منذ بداية ممارسته لوظيفة حفظ الأمن. وتشكل فترة العمل بإمرة قائد/ آمر "نظيف" حريص على ترسيخ مبادئ

معينة، تشكل مرحلة مهمة في خدمة رجل الأمن، إذ تعزز لديه التربية التي تلقاها في البيت والمجتمع، أو تتعدل بشكل مغاير.

أهم المهارات الشخصية لدى رجل الشرطة ما يلي:

#### أ- الأمانة والنزاهة

المقصود بالأمانة والنزاهة لرجل الشرطة؛ العفة و"نقاء اليد". فرجال الشرطة والأمن يتعرضون يومياً لمواقف عديدة تصبح فيها أموال الناس في متناول يديهم، حيث لا رقيب ولا حسيب عليهم إلا الله ثم ضميرهم وتربيتهم. في تلك المواقف يجب مراعاة حدود الله عند اتخاذ إجراءات الواجب، والمطلوب التعامل في تلك الحالات بأمانة، وأن يعلموا يقيناً أن المال الحرام يؤدي إلى غضب الله سبحانه في الدنيا والآخرة (أبو شامة، 2007، ص 40).

#### ب- الصدق

يجب على رجال الأمن أن يتصفوا بالصدق، وعليهم التزام الصدق في جميع أقوالهم وأعمالهم. ويجب عليهم الإقرار بالحق حتى على أنفسهم، وعند الإخبار بما يراه خلال الواجب، دون أن يخدع نفسه أو دائرته، فالحق واجب بصرف النظر عن العواقب المترتبة حول الموضوع.

#### ج- التمسك بالقيم الدينية

يجب على رجل الشرطة أن يتمسك بالقيم الدينية، مؤدياً الفرائض التي أوجبها الله دون تقصير أو إهمال. ويتعين عليه الابتعاد عن التعالي والتكبر والغرور؛ لأن ذلك يتسبب في كراهية الناس ونفورهم منه، وبالتالي الابتعاد عنه وعن الجهة التي ينتسب إليها، وهذا يسبب عزوفاً لدى الناس من التواصل مع رجل الأمن بل ومع المؤسسة التي يعمل فيها، وبهذا يعود الضرر على العمل الأمني.

## د- حسن المعاملة

ينبغي على رجل الأمن الحرص على حسن المعاملة مع المحيطين به، سواء كانوا من زملاء العمل أو من الجمهور في المجتمع. وأن يحرص على كسب محبة الناس؛ فتلك المحبة ترسخ ثقة أبناء المجتمع بجهاز الأمن، فتتمد جسور التعاون، وهذا أقصى ما يتمناه رجال الأمن من الجمهور (لاشين، 2003م، ص 213).

## ه- التسامح

ينبغي على رجل الأمن أن يتحلى بالتسامح، وأن يتفهم الآخرين في مختلف المواقف، وأن يسامح ويعفو كلما كان ذلك ممكناً، برغم امتلاكه القدرة على استخدام الشدة والعنف. وأن يسيطر على مشاعره ويتحكم في سلوكه خلال مواقف جدية تمتاز بالاستثارة والانفعال. وما أشبع حوادث القتل التي مارسها رجال الشرطة في الولايات المتحدة تجاه مواطنين عزل ارتكبوا جرائم بسيطة، فكانت أبعادها كبيرة على المؤسسة والنظام ككل. وعليه أن يشارك زملاءه وجيرانه أفراسهم وأتراسهم في مختلف المناسبات (لاشين، 2003م، ص 55؛ الشهراني، 2005م، ص 39).

## ز- النقد الذاتي

مطلوب من رجل الشرطة أن يحرص على ألا ينفعل أو يغضب، حتى إذا وجهت له إهانة أو كلاماً جارحاً، أو نقداً، أو تهماً باطلة تصدر عن متهمين أو أشخاص مسيئين. وأن يكون لديه الاستعداد على ضبط نفسه وضبط الموقف. وعليه أن يحرص على تقييم أدائه بعد إنجازه لكل مهمة يقوم بها للتأكد من أنه تصرف وفق أفضل صورة نزيهة ومشرفة.

## و- الشجاعة والإقدام

تحتاج عمليات حفظ الأمن والنظام إلى الإقدام والشجاعة، فالشجاعة ليست فقط في عدم الخوف من الأذى، أو الخوف من الفشل في أداء الواجب؛ بل إنها في الثبات وأداء المهام بثقة في المواقف الأمنية الحرجة المشوبة بالمخاطر الكبيرة. وتمتد الشجاعة كذلك لتشمل الاستعداد على الاعتراف بالأخطاء وتصحيح الذات.

## ي- المهارات البدنية

القوة البدنية ضرورية جدًا لرجال الأمن والشرطة، إذ تسهم في رفع قدراتهم على مواجهة أعباء العمل الأمني خلال عمليات إلقاء القبض والمطاردة. لذا تصبح تنمية الصحة والكفاءة البدنية ورفع مستوى اللياقة البدنية مهمة لرجال الشرطة، لأجل تنمية القدرات والاستعداد للمهام الجسيمة (الأسمري، والعنزي، 2004: 1).

فالمهارات البدنية مهمة جدًا لرجال الشرطة خلال تنفيذ المهام الجسيمة والصعبة والخطرة، إذ تمكنهم من مواجهة أعباء العمليات الأمنية، حينما يتعرضون لمواقف عنيفة عند التفتيش والمداهمة والقبض والمطاردة واجتيازهم للعراقيل والموانع، وجميعها تتطلب تمتعهم بلياقة بدنية عالية لكي يتحملوا تلك المشاق وتلافي ضررها قدر الإمكان (علام، 2000م، ص 52)، فالقوة البدنية واللياقة الجسمية العالية من الصفات التي تساعد في تنمية وزيادة القدرات في مهارات المطاردة والقبض والتفتيش والمداهمة وغيرها من المهام (أبو شامة، 2007، ص 41).

## المهارات الذهنية والفكرية

تعني المهارات الذهنية والفكرية لرجال الأمن والشرطة؛ المقدرة على النظر للأمور بنظرة ثابتة، بحيث يمكن توقع مجريات الأحداث والأمور مسبقاً، ووضع احتمالات كفيلة بإفشالها وإحباطها قبل حدوثها. وتعني المهارات الذهنية لرجل الشرطة قدرتهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لجميع الأنشطة الإجرامية، عبر الاستعداد المناسب للقوة وفي التجهيزات والمعدات واستعداد الأفراد وفق إمكانيات وقدرات الأجهزة المعنية بمكافحة الجريمة، وذلك في إطار نوع العمليات الإجرامية المتوقعة وحجمها، وإمكانيات وقدرات واستعداد المجرمين والجماعات التي ساندتهم، ومدى خطورتهم وتأثيرهم سلباً في حياة المجتمع، وتأثير ذلك النفسي والاقتصادي.

### 2.9.1 المهارات الذهنية والفكرية التي ينبغي أن يتمتع بها منتسبو أجهزة الأمن والشرطة

#### أ- أمن المعلومات

لا بد أن يكون رجل الشرطة قادراً على المحافظة على أمن المعلومات وسريتها، والحرص على سرية مصادره وأدوات العمل في الميدان؛ مثل معدات وأجهزة جمع البيانات وأنظمة تشغيلها، ووسائط تخزين الوثائق والبيانات الإلكترونية، فمتى ما تم كشف تلك الأساليب والمعدات فإنها تفقد قيمتها. ويجب المحافظة على أمن المعلومات الخاصة بالعمل من الاختراق أو السرقة أو التلف أو الفقدان أو الضياع، عبر اتباع إجراءات عملية دقيقة وضوابط صارمة. فسرية العمل تؤدي إلى مفاجأة العدو ومباغتته، وبالتالي التمكن من إحباط الأعمال الإرهابية وإلقاء القبض على المجرمين والعابثين بالأمن (الحميد، ونيو، 2007م، ص 34).

## ب- الأمن الذاتي

الأمن الذاتي يعني اتخاذ جميع التدابير والإجراءات الرامية إلى المحافظة على سلامة رجال الأمن والشرطة وسلامة الأسلحة والمعدات التي يستخدمونها، ويعني كذلك تفادي الخطر أو تقليله للحد الأدنى أثناء القيام بمهام الرصد والمراقبة والمداهمة وعمليات الاقتحام والمطاردة (الشحقاء، 2004م، ص82).

ويضيف الباحث ضرورة تمتع رجال الشرطة والأجهزة الأمنية بهذه المهارات في ضوء التحديات والأخطار التي تواجههم، حين لا يتردد كثير من المجرمين في الغالب عن إطلاق النار على رجال الشرطة في حالة اكتشاف أمرهم، لتفادي النيل منهم. مما يستوجب من رجال أجهزة الأمن اتخاذ الاحتياطات الضرورية بارتداء معدات الوقاية؛ مثل الخوذة والسترة المضادة للرصاص، وغيرها من الوسائل التي توفر الأمن الذاتي والحماية الشخصية.

## ج- فهم الأنظمة وتعليمات العمل

يجب على رجال الشرطة أن يكونوا قدوة حسنة يحتذى بها في احترام الأنظمة والقوانين والالتزام بها؛ لأنهم رجال معنيون بتطبيق القوانين. وهذا يتطلب المعرفة التامة بالأنظمة والتعليمات الخاصة بسياقات العمل (دوش، 2006م، ص 69). ولهذا يجب على رجال الشرطة استيعاب قانون العقوبات الاتحادي، وقانون الإجراءات الجزائية الاتحادي، وكذلك فهم التشريعات المنظمة لواجبات الجهات الأخرى، ذات العلاقة بعمل الأجهزة الأمنية؛ منها عمل الجمارك ومكافحة المخدرات وغيرها، وبصفة خاصة عند القيام بأي إجراء أمني يندرج ضمن مجالات اختصاص أجهزة الشرطة؛ مثل تفتيش المحلات والمساكن المشبوهة، بحيث لا يتم ذلك عشوائياً بل وفق سياقات عمل دقيقة. وأن يراعى في تفتيش النساء ألا يتم إلا من خلال امرأة (السبيعي، والعتيبي، 2004م، ص 101 - 105).

## ثانياً: المتطلبات التنظيمية

إن إدارة المعرفة في المجال الأمني هو عمل يناط به قسم أو إدارة في جهة أمنية، ويتمثل في جمع المعلومات من مصادر متعددة وتوثيقها، ومن ثم تصنيفها وتخزينها، وتوظيف التقنيات الحديثة لإدارتها وسرعة استرجاعها وتداولها بين الكوادر الأمنية المختلفة لتحسين الأداء الأمني، وتحقيق ميزة تنافسية بما يضمن السبق والمبادرة بصفة مستمرة ودائمة للشرطة، وحتى يأتي الأداء الأمني على الوجه المرغوب (الحمادي، والخميري، 2016م، ص 44-45؛ مرسى، 2011م، ص 197-201).

ويتفق الباحث مع كل من شابسوغ، والذباحي بأن للمعرفة دوراً بارزاً في الارتقاء بالأداء الأمني، ويبدأ من دورها أولاً في اختيار العنصر البشري، ودورها ثانياً في اختيار المعدات والأجهزة الأمنية والتقنيات الحديثة، أما عن دورها في الأولى فعند توظيفها تطبق القواعد اللازمة لاختيار العنصر البشري من منتسبي الشرطة، والعمل بعد ذلك على تأهيله وتدريبه، ووضعه في المكان المناسب، الأمر الذي يبرز ميزة تنافسية بين القطاعات في المجالات الأمنية المختلفة، ويرتقي بهم لينعكس بدوره على الأداء الأمني (شابسوغ، والذباحي، 2002م، ص 34، 85).

## ثالثاً: المتطلبات التقنية (تكنولوجيا المعلومات)

إن الأعمال والوظائف الأمنية المعاصرة لا تعتمد فقط على وفرة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، بل تعتمد أيضاً بالدرجة الأولى على المعرفة والمعلومات والكفاءة والمهارة، من خلال اعتماد معطيات التقدم العلمي، وشيوع ثقافة خاصة بالمنظمة، إلى جانب القدرة على الابتكار والاستمرار في تجديد وتطوير أساليب العمل بما يحتم على أجهزة الأمن زيادة قدرات منتسبيها لأجل الحصول على معارف التخصص الأمني وإجادتها.

وحاليا هناك توجه إلى المنظمة الشرطة الإلكترونية:

تقوم المنظمة الشرطة بتشغيل موقع رسمي على شبكة الإنترنت يتيح الوصول عبر موقعها الإلكتروني

إلى معلومات رسمية مختارة.

تخطط المنظمة الشرطة لتوسعة خدمات المنظمة الإلكترونية في خطتها الراهنة (أبو جزر،

2009م، ص 171).

#### رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسة الأمنية وعوامل نجاحها

حتى يتم إنجاح إدارة المعرفة في عملها وأساليبها في المؤسسة الأمنية، فلا بد من مراعاة العديد من العوامل

التي تقود إلى إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الأمنية. وبمراجعة أدبيات عديدة، لعل من بينها: عارف،

(2015م، ص 178-181)؛ عبد الرحمن، وتدرس، (2014م، ص 562)؛ فنديجي، وآخرون،

(2012م، ص 327، 328)، فقد تأكد لدى الباحث وجود عدد من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى

إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسات؛ وأهمها:

وجود قيادة قوية داعمة تمتلك رؤية حول جدول أعمال إدارة المعرفة، والقرار على أنواع المعرفة

المناسبة ذات الصلة بنجاح المؤسسة. بحيث تعمل على توفير المستلزمات الضرورية لذلك.

إعادة هيكلة المؤسسات لتحسين تبادل المعرفة ونشرها.

مساعدة العاملين لتحديد أنواع المعرفة اللازمة لإنجاز أعمالهم، من حيث المتطلبات والمضامين

والتطبيقات.

الحرص على استمرار الدعم بكافة أشكاله من الإدارات العليا.

توفير أسس ومعايير تنظيمية وتقنية متينة تؤسس عليها إدارة المعرفة.

حفز المنتسبين تجاه التطوير والتشارك بالرؤية الجمعية، وتوفير فرص قيام الأفراد بالبحوث المشتركة،

وتشجيع الحوارات وتبادل الأفكار.

تشجيع روح التعاون ومكافأة المجيدين، وتشجيع العمل بروح الفريق، والتأكيد على هذا النهج

باستمرار (الزيادات، 2014م، ص 70، 71).

العمل على تعدد قنوات المعرفة لضمان سهولة عمليات نقل وتبادل وتوظيف المعرفة، بحيث تسمح

وتوفر للعاملين طرقاً عدة لتنفيذ الأعمال والتعبير عنها.

تركيز الاهتمام لضمان تدفق المعرفة وتوليدها بحيث يفوق تخزينها.

قيام القادة بدعم نماذج التعلم في المؤسسة، على مستوى الفرد وفرق العمل لضمان تطويرهم وتنمية

قدراتهم.

اعتماد طرق التحفيز (غير تقليدية) لتشجيع التمييز، لأجل دفع العاملين للمشاركة في خلق

وتوظيف المعرفة المتجددة.

التأكيد على حالات التمييز في المنظمة ورعايتها وتطويرها، خلال عمل المقارنة المرجعية بقصد

الفائدة والتعليم.

توفير بنية تحتية للاتصالات ونظم المعلومات، وفهم استخداماتها، وتطبيقاتها وتطويرها باستمرار.

فرق عمل متماسكة وفاعلة.

توقعات واضحة للحاجات والرغبات.

تشجيع ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقود لتبادل المعرفة وتدعم استخداماتها.

تبني أهداف واضحة للمعنيين بتنفيذها، وسياقات عمل مفهومة للعاملين ترتبط بالمعرفة والاستفادة

التامة من تطبيقات النظام المعرفي.

توفير بنية تحتية لحكومة إلكترونية، وبنية تحتية للمعرفة والإبداع. (النجار، 2014، ص 161

اعتماد عمليات متطورة في أساليب وطرق العمل لتحفيز العاملين على خلق ثقافة مشاركة المعرفة وإشاعتها في المنظمة. تطوير نوعية عمليات المتابعة في المؤسسة، بما يفضي إلى تحسين أساليب إدارة العمل لضمان النجاح باستمرار. ويؤكد الباحث أن إدارة المعرفة منهج نسبي غير منته، وأنها ولا شك سوف تتعرض إلى عمليات تطوير شاملة، وهذا يعني توافر تطبيقات جديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات الأمنية باستمرار، يوفر لها إمكانيات جديدة ستفوق حتما إلى تحسين الأداء، وهنا يبرز دور تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الأمنية لما لها من آثار مهمة في تحقيق الأداء المتميز عن طريق إدارة الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية، إذ كلما كانت المؤسسة تمتلك إدارة معرفة متقدمة أدى ذلك إلى تكامل داخل المؤسسة، وبالتالي تسخير جميع الجهود صوب التصدي والتنبه لوضع الحلول للأزمات الأمنية المختلفة، وذلك باعتبار أن إدارة المعرفة تمثل عنصرا ذا أثر في فعالية المؤسسة الأمنية عند مواجهتها للأزمات المختلفة.

## 2.9.2 تنمية الموارد البشرية، وأثرها في تعزيز الأمن القومي

يمكن بيان أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الأمن القومي، في النقاط الآتية:

تطوير قدرات رجال الأمن، وبالتالي ضمان تحسين أداء وإنتاجية قوى الأمن بمستوى الضباط

والأفراد، عبر تنفيذ التدريبات المشتركة لهما.

الإسهام في زيادة الأمن واستتبابه، مع القدرة الكامنة في إنجاز المهام والواجبات الأمنية بكفاءة

ودقة ويسر، بأقل جهد ووقت، وبأقل كلفة (الوهبي، 2005م، ص 8، 9).

إنجاز المهام الأمنية بدقة عالية، وسرعة قياسية (عساف، 1988م، ص 12).

الارتقاء بالأداء الأمني، بعيداً عن الحلول التقليدية للأزمات والمشكلات، والاستعاضة عنها بطرق مبتكرة أكثر فاعلية.

العمل على زيادة وترقية درجة السبق الأمني لرجال الأمن، لضمان فاعلية قدرتهم على اكتشاف معالجات مبتكرة للتحديات التي تواجه الأمن.

زيادة قدرات رجل الأمن على التنبؤ بالمخاطر وتوقعها، وبالمقابل زيادة الكفاءة والجاهزية على التصدي لها وإخمادها في وقت قياسي (المويشير، 2004م، ص 9).

زيادة قدرات رجال الأمن على اتخاذ القرار الأفضل في الوقت المناسب.

زيادة القابلية البدنية والنفسية لتحمل أعباء العمل الأمني بقوة ونشاط وحيوية.

الاستعداد الدائم لمباغطة الإرهابيين والمجرمين والمهربين والمتهمين المطلوبين أمنياً، من خلال اقتحام المخابئ والأوكار ومواقعهم التي يختبئون فيها (السبيعي، والعتيبي، 2004م، ص 94).

امتلاك القدرات المطلوبة للبحث وإيجاد أدلة الجريمة والأدوات المستعملة في ارتكابها، وتشخيص كل ما له صلة بها، ويخدم الكشف عن الحقيقة.

حسن استعمال المهارات البدنية في عمليات مكافحة الإجرام بكفاءة وفاعلية، لإحباط الأعمال الإجرامية، والقبض على العناصر الإرهابية والمطلوبين أمنياً.

القدرة على رصد أوكار الإرهابيين والمطلوبين أمنياً على مدار الساعة ومراقبة تحركاتهم بدقة،

باستخدام تقنيات ومعدات المراقبة (السبيعي، والعتيبي، 2004م، ص 106).

ويخلص الباحث مما تقدم، بأنَّ لتنمية الموارد البشرية أثراً إيجابياً كبيراً يصب في خدمة الأمن القومي، حين يعمل على تحقيق أهداف العمل الأمني بكفاءة وفاعلية. ويحافظ على أمن المعلومات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة بمهارة، وقيادة العمليات في المناطق الخطرة، فهذه جميعها تمكن من ممارسة المهام المعقدة بشكل فاعل، وتحمّل الأعباء ومواجهة تحديات العمل الأمني بكفاءة؛ بما يسهم في تحقق أهداف أجهزة الأمن.

## 2.10 معوقات وتحديات تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني:

### 2.10.1 معوقات تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني:

تواجه المؤسسات الأمنية تحديات عدة تعوق من تطبيقات مفاهيم إدارة المعرفة، حيث إن العديد من المؤسسات أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعوق تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، وهذه المعوقات هي (Coakes, 2003, p. 213):

ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

سيطرة الثقافة التي لا تشجع على التشارك في المعرفة (العنبي، والقربي، 2014م، ص 60).

الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم التنظيمي.

الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.

الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء

(مرسي، 2011م، ص 211، 212). يضيف الباحث العديد من التحديات التي تحد وتعزل تطبيق

إدارة المعرفة بالمؤسسات الأمنية؛ وهي كما يلي:

غياب استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

عدم التزام وقناعة القيادة الأمنية العليا بتطبيق إدارة المعرفة.

وجود إجراءات أمنية معقدة تهدف إلى المحافظة على سرية المعلومات والمعارف.

الافتقار إلى المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى القيادات الأمنية.

الاختيار غير المناسب لفريق العمل المعني بإدارة المعرفة (الكلباني، 2009م، ص 20).

عدم وجود أسلوب أمثل لاستخدام المعلومات المعرفية.

مقاومة التغيير والمحافظة على الوضع القائم.

قلة الكادر البشري المدرب للقيام بواجبات أنظمة إدارة المعرفة بالشكل الصحيح؛ وهذا يؤثر

على نقص جلي ببرامج التأهيل النوعية المطلوبة (حسينة، 2015م، ص 31).

ضعف البنية التحتية المعلوماتية والتكنولوجية الضرورية لتطوير نظم إدارة المعرفة، بما يؤدي إلى

ال فشل الذي ينعكس سلبا على المؤسسة الأمنية وقدرتها في إدارة أزماتها.

عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة وتطبيقاتها.

عدم إدراك دور المعرفة الضمنية وأهميتها، وعدم التشجيع على إظهارها عبر الحوار.

غياب طرق التخطيط الأمني للمعرفة، وغياب الخطط الجيدة لتحفيز العاملين.

عدم توفير الوقت والأموال الكافية لمتطلبات إدارة المعرفة.

الخلل لدى القيادات الأمنية التقليدية؛ في توزيع المعلومات لمن يحتاجها، والتي تفضل احتكار

المعلومات لديها، مما يؤدي إلى عدم وصولها وتداولها لمستخدميها في المستويات الأدنى.

الجهل بالتعامل مع الحواسيب والبرمجيات وتوظيفها في إدارة المعرفة وإدارة الأزمات الأمنية (حسينة،

2015م، ص 31، 32).

## 2.10.2 التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل؛ لذا فالمشكلات والصعوبات التي تواجه

إدارة المعرفة والمعلومات تتمثل فيما يلي (الكلباني، 2009م، ص 20، 21):

الثقافة التنظيمية: تختلف قيم وأعراف الأفراد، وهذا لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات، ولا يساعد

على امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين؛ لذا ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل

المعرفي والمعلومات بينهم.

الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في العادة مكلفة،

وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة، الأمر الذي قد يجد من مدى التطور في استخدامها.

التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتحتاج لتعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة

التنظيمية الداخلية والخارجية.

هذا فضلاً عن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية ونوعية)، والذي يتطلب تبني أساليب مختلفة

للتعامل معها، ويحتاج لجهود وموارد كبيرة ومكلفة.

التمييز بين أنواع المعلومات: هناك معلومات كثيرة لا تعد أساسية ومهمة؛ لذا يجب أن تتساوى كمية

المعلومات وجودتها، وتعكس معناها الصحيح.

الإستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية التي قد لا تدعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة: ويعد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات (العلي، آخرون، 2009م، ص 27).

## 2.11 العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في إدارة المعرفة؛ من أهم تلك العوامل ( Gonzalez & Sabherwal, 2004. p 70):

### 2.11.1 زيادة التحديات الأمنية

إن الزيادة المضطردة في أساليب ارتكاب الجريمة وتنوعها واستخدام التكنولوجيا في ارتكابها، وعدم قدرة التشريع في ملاحقتها يؤدي إلى التعقيد في إدارة المعرفة، حيث إن المعرفة الأمنية في مجال الجريمة يجب أن تكون في إطار الشريعة والقانون.. وبالتالي فانتشار الجريمة في إطار تنظيمي وانتشار الإرهاب وتعميمه أدي إلى زيادة التعقيد والتحديات التي يواجهها جهاز الشرطة، فالجرم يعمل في دائرة خارج الإطار القانوني، بينما رجل الشرطة ملتزم بأن يعمل في دائرة القانون، وإلا أصبح هو المجرم، كل ذلك أذى إلى تعقيد الأعمال والعمليات التي تقوم بها المؤسسة الأمنية (مرسي، 2011م، ص 211، 212).

### 2.11.2 سياسة انتشار المعلومة الأمنية غير الواضحة

أ- توليد المعلومة وتعميقها يعتمد على تملك المعرفة الصريحة والمشاركة فيها بالتداول والمناقشة والحوار (العلي، وآخرون، 2009م، مرجع سابق، ص 25)، وطبيعة عمل الجهاز الأمني وسياساته أغلبها قائم على السرية، وعدم انتشارها هذا يزعم أنه قد يضر بمصالح معينة، حتى ولو كان ذلك على غير الحقيقة ولكن رجل الشرطة دائما يعمل في دائرة الأمان فهو يأخذ بالأكثر حيطة، والأكثر درءا للمسؤولية، ومن ثم

تظل المعرفة مكدسة في الملفات وقواعد البيانات، وبالتالي تتعرض المعلومة للتقادم دون تنمية أو تطوير أو إضافة لها.

ب- ومن جانب آخر قد تتحسن المعرفة الضمنية داخل عقول رجال الشرطة، فكثير من رجال الشرطة يحصل على فرق متقدمة في مجال تخصصه يحصل بها على مرتبة الخبير فيها، ولكن قد تحبس هذه المعرفة في عقولهم هادفين بذلك ألا ينافسهم أحد من زملائهم في مهارتهم وخبراتهم عند تطبيق تلك المعلومة، ومن ثم لا تتداول ولا تنشر وتضيع المعلومة وقد تموت مع فقدان المنظمة لصاحبها بالنقل أو الترك أو الموت (درويش، 2005، ص 154 - 155؛ السالم، 2014، ص 167 - 179).

ج- سياسة التنقلات وإنهاء الخدمة قد تؤثر أيضا في عدم انتشار المعرفة، فكلما ذكرنا حبس المعرفة داخل عقول رجال الشرطة المتخصصين وعدم تداولها، فقد تضيع أيضا من القسم أو الإدارة التي انتقل منها إلى إدارة أخرى وتخصص آخر، ونتيجة أيضا للدوران العمل (مرسي، 2011، ص 211، 212).

د- أحد رجال الشرطة يعمل بقسم البحث الجنائي لمدة زمنية كبيرة أكسبته مهارات ومعارف في هذا المجال، ثم بعد ذلك ينقل إلى قسم إدارة الدفاع المدني.. فهذا يؤثر على إدارة المعرفة من جانبين: أن قسم البحث الجنائي فقد المعرفة المتعلقة بالبحث الجنائي والمحبوسة بعقل صاحب المعرفة، أما الجانب الثاني فتموت المعرفة من صاحبها لانشغاله بتخصص جديد، وبالتالي صاحب المعرفة ذاته يفقدها ومن ثم لا يمكن تداولها مع الزمن، فقد لا تصلح مع تطور الزمن الجديد الذي تطورت فيه المعرفة والتخصص على مستوى العالم.

ذ- وعلى ذلك إذا كان هناك تفاعل بين رجال الشرطة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، يجعل العاملين في المنظمة الأمنية أكثر كفاءة، فالعامل يتأثر ويؤثر في الأحداث

المتكررة، وبالتالي تستعيد المنظمة من تلك الممارسات والتجارب والإجراءات التي تمر بها المنظمة وتنمو وتتولد فيها المعرفة التي يمكن تخزينها بقواعد المعلومات الأمنية واستدعائها عند الحاجة لاستخدامها (أبو زيادة، 2017م، ص 58-59).

### 2.11.3 محدودية الخبرة الفردية

إن الأدوات والأجهزة المعدة لتخزين المعلومات والمعرفة لا تستطيع أن تخزن المعنى الحسي لأجزاء البيانات والمعلومات والمعرفة، ومن ثم تحديد المعنى من قبل المستفيد، وعليه نفس التجميع للمعلومات والمعرفة يثير ردوداً مختلفة من أفراد مختلفين، فعندما نخزن في عقول البشر المعلومات والمعرفة، وينتقل هؤلاء من تلك المنظمة للتقاعد أو ترك العمل لا يمكن للمنظمة أن تكون قد خزنت البيانات والمعلومات لهم بما يشملها من معانٍ وسياقٍ وحسٍ يقصدونه، ويؤكد ذلك بعض علماء الإدارة ( Nonaka & Takeuchi, 1995, P. 95؛ الطاهر، 2012م: ص 28)، فهم يرون أن الأفراد فقط هم الذين يمكنهم أن يأخذوا الدور الرئيسي في تكوين وتوليد وتطوير المعرفة، وأن الحواسيب مجرد أدوات لمعالجة المعلومات، وأن مخرجات المعالجة ليست ناقلاً للتغيرات البشرية المتعلقة بالعمل المرتقب، فانتقال العاملين ودوران العمل يؤدي إلى نقص الخبرات، وبالتالي ضعف تكوين المعارف.

### 2.11.4 صعوبة نقل المعرفة من خلال التدرج النظامي لجهات الشرطة:

إن القيادة التقليدية في المؤسسة الأمنية قد تكون لها تأثيرات سلبية على اكتشاف المعرفة وامتلاكها وتخزينها وانتشارها وتطبيقها، وهذا يرجع إلى أن بعض القيادات في أقسام الإدارات الأمنية منغلقة على نفسها ويصعب للمرؤوس الوصول إليها نتيجة للتدرج الرئاسي الذي يقتضي عدم الوصول للرئيس الأعلى إلا عن طريق الرتب المباشر، وما يعقبه، وإلا أصبح قد ارتكب مخالفة نظامية تستوجب العقاب.. ومن ذلك قد

يؤثر المرؤوس السلامة ويمتنع عن توصيل المعلومات والمعرفة إلى القيادة العليا لالتخاذ إجراءات وعمليات المعرفة بشأنها (أبو زيادة، 2017م، ص 58-59).

وذلك فإدارة المعرفة هي نشاط بشري يحتاج إلى قيادة إدارية ذكية، قادرة على التركيز عن طريق استخدام المعرفة وتحديد آليات نشطة تمكن من ممارستها والتعبير عنها وتشجيع مشاركة فيها والعمل على انتشارها ونقلها. وذلك يحتاج إلى قيادة تدرك وتؤمن بأن العاملين بالمنظمة الأمنية هم المورد الاستراتيجي الرئيسي في نجاح أداء المنظمة الأمنية، ويحقق الميراث التنافسي المستدام... وأيضاً تحتاج المنظمة الأمنية إلى قيادة توفر المناخ التنظيمي الذي يمكن العاملين، ويشجعهم على مشاركة المعرفة، وتوفير الأدوات والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة (السالم، 2014م، ص 169).

#### 2.11.5 خصائص المهام:

أشار بعض العلماء إلى أن عمليات إدارة المعرفة المناسبة لأحد الوحدات الفرعية التنظيمية (كالقسم أو الإدارة...) تعتمد على طبيعة المهام نفسها، وأفادوا بأن البنية الملائمة للوحدة التنظيمية الفرعية تعتمد على تحليل العمل، وعلى تحديد إجراءات الأداء، وعلى تنوع المهام وعلى درجة صعوبة المهام، وتنوع المشكلات التي تعترض الأداء... كما وجدوا أن الوحدات التنموية الفرعية التي تقوم بمهام واضحة ومتوقعة تعد أكثر فاعلية عند هيكلتها عن المهام التي يعترضها بعض الغموض، والتي قد تؤثر سلباً على عمليات إدارة المعرفة (مرسي، 2011م، ص 211، 212).

ويخلص الباحث مما سبق بالقول: إن المعرفة أصبحت تشكل ثروة حقيقية لكل من الدول والمنظمات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها

ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

## 2.12 دور القيادة الإدارية والأمنية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث - ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها- أصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (النقي، 2010م، ص 196)، وتزداد أهميتها في المنظمات الأمنية لما لهذه المنظمات من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتى المجالات (الشكره، 2009م، ص 2).

### 2.12.1 مفهوم القيادة ودورها في التميز المؤسسي

القيادة علم وفن في الوقت نفسه، فهي علم في مناهجها المتكاملة المبنية على توظيف مبادئ النظريات الحديثة وقواعدها، لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التناسق الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويسهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف (الظاهر، 2011م، ص 257، 258)، والقيادة فن في ممارستها لأنشطتها، وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في أنشطة المنظمة (Yaghi, A., & Al-Jenaibi, B. (2018) 284-299).

وتعد القيادة الإدارية أمراً هاماً بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، كما تعد أيضاً القيادة الشرطية أكثر أهمية وضرورة في جهاز الشرطة والأمن، والذي يمثل القوة النظامية شبه العسكرية للدولة (النقي، 2010م، ص 196؛ عبد الرحمن، 1999م، ص 40-41).

## 2.12.2 دور القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهي تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الحسن، 2017م، ص 30).

فالقيادة الإدارية نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز مصالحهم (Yaghi, A. 2017, 243-259) والقيادة الإدارية هي المهية الاجتماعية التي يتمتع بها المدير القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين (حتور، 2009م، ص 157).

كما أنها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة (الشماع، 2007م، ص 70).

وعرفها هنت ولارسون (Hunt & Larson) بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (Hunt, & Larsor, 1997, P. 30).

وأشار القحطاني لمفهوم القيادة الإدارية بأنها: "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفرادا وجماعات - ودفعتهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة" (القحطان، 2008م، ص 9).

ومن التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، والتأثير عليهم لتحقيق أهداف المنظمة. يتضح من خلال التعريفات أن هناك ثلاثة أمور أساسية، لا بد من توافرها لوجود القيادة: وجود جماعة من الناس؛ شخصين أو أكثر.

وجود شخص في تلك الجماعة، قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة، وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه (كنعان، 1999م، ص 90-91).

### 2.13 أهمية القيادة الإدارية ومبادئها وعناصرها:

تبرز أهمية القيادة في أنها تضطلع بتوجيه وتنسيق جميع العمليات الفعلية وردود الأفعال وفق الظروف السائدة، وتعتبر القيادة الفعالة من أهم العناصر الملحة في البلدان المتقدمة، بل وحتى الدول النامية نظرا لأهميتها (النوشان، 2003م، ص 34)، فالقيادة هي المحرك الرئيس الفعال في العملية الإدارية، وهي التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف (الحسن، 2017م، ص 31-32).

وقد وصف كثير من كتاب الفكر الإداري القيادة الإدارية بقولهم؛ "إنها هي مفتاح الإدارة وعقلها المفكر (عبيدات، ب. ت، ص 6)، إذ تستمد أهميتها من قيادتها لكادر البشر الذين أصبحوا محور اهتمام المنظمات، وأعلى مورد من مواردها، والمسؤول عن تحقيق الأهداف، حيث يتجلى دورها ومكانتها من كونها تقوم بمهام أساسية تغطي جميع تفاصيل عمل الإدارة، فتجعلها أكثر فعالية وتوجهها كأداة صوب تحقيق الأهداف، فأصبحت القيادة المقياس الذي يتحدد في ضوءه نجاح أية منظمة إدارية (كنعان، 2007،

ص 40). ولولا القيادة الجيدة لما تحققت الأهداف وما تمت العملية الإدارية، ولذلك فإن أهمية القيادة

تتلخص في النواحي الآتية:

أها تشكل حلقة الوصل التي تربط بين المنتسبين وخطط المنظمة المستقبلية.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد في المؤسسة.

تواكب المستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية وتوظيفها لخدمة المنظمة (العدلوني، 2000،

ص 20). تقوم بتدعيم عناصر القوة الإيجابية في المؤسسة وتلافي نقاط الضعف قدر المستطاع.

تقوم بتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

كما يتجه دور القيادة في الأساس إلى عمليات التوجيه، استنادا لدور القائد الإداري وتأثيره في

مجريات العمل في التنظيم (القيروني، 2006: 264).

## 2.14 مبادئ القيادة

في ضوء العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية حدد الباحثون المبادئ أو المتطلبات

الرئيسية للقيادة الناجحة المتمثلة في:

### أ- الاتصال

يعرف الاتصال بأنه عملية يجري فيها تبادل وتشارك المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات؛ لأجل

تحقيق أرضية مشتركة بين جميع الأفراد والأقسام المعنية في المنظمة. وبذلك يصبح الاتصال حسب هذا

التعريف هو:

- المشاركة في المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات.

- تبادل مشترك بين المنتسبين.

- تحقيق مفهوم مشترك حولها.

وتشكل الاتصالات أهمية كبيرة للإدارات كافة، لا سيما بعد ظهور المنظمات والمؤسسات الكبيرة، إلى جانب التباعد الاجتماعي الذي يفصل بين المنتسبين والإدارة، وتعدد المستويات الإدارية. ويشير الضالعين، (2005م، ص 178 - 179) إلى أنّ أهمية الاتصال تبرز في النواحي الآتية:

- يمثل الأداة التي تستطيع بواسطتها الإدارة تشخيص ومعرفة مشاكل العاملين و رغباتهم وردود أفعالهم ومسيرتهم، ووجهات نظرهم إزاء مشرفيهم والمدراء. إضافة لكونها الوسطة التي يتم من خلالها نقل أوامر وتعليمات الإدارة والأهداف للعاملين، ومعرفة طلبات واحتياجات الجماعات داخل المنظمة لأجل العمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

- كما يمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة حول مستوى أدائهم، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراه منهم. والاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير؛ إذ إن عدم وصول المعلومات، أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري؛ ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيره.

## ب- الذكاء العاطفي

يتميز القادة بحسن استخدام الجانب العاطفي، الذي غالبا ما يمكنهم من التأثير في معيبتهم ومنتسبيهم. ويقصد بالذكاء العاطفي: "هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية

لها" (نجم، 2011م، ص 76). وهذه الميزة تحبب القائد وتقربه من المنتسبين بشكل كبير يخدم هدف

العمل كفريق. وتتمثل المكونات الأساسية للذكاء العاطفي، كما في العطية، (2003م: ص236):

الإدراك الذاتي: والذي يتبين من خلال الثقة بالنفس، التقييم الواقعي للذات، التقليل من الذات

عن طريق النكتة. الإدارة الذاتية: وتبين من خلال الأمانة والكرامة والشعور بالراحة مع الغموض والانفتاح

على التغيير. الدفع الذاتي: ويتبين من خلال الحاجة القوية للإنجاز، والتفاؤل والالتزام العالي.

التعاطف: ويتبين من خلال المهارة في البناء والمحافظه عليها، والحساسية للثقافات المختلفة وخدمة

العملاء والزبائن.

المهارات الاجتماعية: وتظهر من خلال القابلية على قيادة جهود التغيير والإقناع والمهارة في بناء

وقيادة الفرق. وتبين نتائج الدراسات الحديثة أن الذكاء مكون أساسي في فاعلية القيادة، من حيث اعتبارات:

- المرؤوسين: إن القيادة الإدارية تتكون من طرفين؛ قائد وتابعين، وقد يكون التابعون غير الأكفاء مشكلة

أكبر للتنظيمات من القادة الأكفاء (القريوتي، 2009م، ص 207، 208).

- الابتكار: الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة

لدى كل منا، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية؛ لأن المبتكرين

هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات. (النجار،

2014، ص172)

والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية (أبو النصر، 2007م،

ص 328، 329؛ نجم، 2011م، ص 75):

- الحساسية الفائقة للمشكلات.

- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.

- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.

- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون جمود.

- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2.15 عناصر القيادة

تقوم القيادة على عناصر رئيسية لا بد من توافرها لضمان وجود القيادة، وهي:

وجود جماعة من الناس: الجماعة المنظمة التي تشكل التنظيم تعد شرطاً أساسياً لوجود القيادة،

كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها (حسن، 2005م، ص 54).

عملية التأثير: تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها

لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها

دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه (محاولة القيادة)، وقد تؤدي

وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب، ويقال هنا بأن وسائل التأثير قد أدت إلى ما

يسمى (القيادة الناجحة) (خيري، 2014، ص30).

تحقيق الأهداف المرغوبة: تتعدد الأهداف وتتنوع؛ فمنها ما يخص القائد، ومنها ما يتعلق بالجماعة،

ومنها ما هو خاص بكل فرد في المنظمة، والحالات التي تنسجم فيها أهداف القائد مع أهداف المنتسبين

الذين يقودهم وكذلك أهداف الأفراد، فلن تكون هناك مشكلة في تحقيقها. إلا إن هذا يمكن أن يوجد في

حالات استثنائية فقط، لكن الصعوبات تكمن عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والأفراد.

## 2.15.1 مفهوم القيادة الأمنية وعناصرها وخصائصها

### تعريف القيادة الأمنية

للقيادة الأمنية العديد من التعريفات نذكر منها: -

- القيادة الأمنية هي: "... عملية تفاعل وتأثير وعلاقة بين القائد وتابعيه، الذي يقبلونه عن قناعة، وقد

تفرضه الظروف عليهم. وهي قد تكون فاعلة أو غير فاعلة، إذ إن قدرتها على التأثير تتوقف على

قدرتها على فهم سلوك واحتياجات تابعيها والاستجابة لهذه الاحتياجات، ويظل قادرا على التنبؤ

بتطلعات ورغبات التابعين والاستجابة لها" (عبد الرحمن، 2003، ص 9).

- القيادة الأمنية هي: "... موهبة ومعرفة توجه للتأثير في التابعين تحقيقاً لهدف محدد..." (عبد الله،

2006م، ص 26).

- هي العملية الإنسانية المحضنة في المؤسسة الأمنية القائمة على كسب ثقة المرؤوسين واحترامهم، ورفع

معنوياتهم، وشحذ هممهم لجعلهم يسيرون وراء القائد يطيعون أوامره ويقومون بواجباتهم، ويحققون

الأهداف المرسومة للمؤسسة بمعنويات عالية وباندفاع متوازن كامل" (شابسوغ، 2006م، ص 109).

- فن استقراء واستنباط وجهات النظر الخاصة بالجماعات والأفراد، واعتمادها على شكل أوامر وتعليمات

وتوجيهات، من شأنها حفز المنتسبين وشحذ هممهم لبلوغ أفضل النتائج" (عمر، 2003م، ص 65).

واستنادا إلى كل ما سبق، نستطيع القول بأنه على الرغم من اختلاف القيادة الإدارية عن القيادة

الأمنية في التخصص والهدف المنشود من كل منهما، إلا أن القيادة الشرطية والأمنية تعمل في إطار محدود

وقيود معينة؛ مثل مؤثرات البيئة الخارجية التي تقدم لها خدماتها، وذلك للارتباط الوثيق بين جهاز الشرطة

والأمن والمجتمع بأفراده وجماعاته.

## 2.15.2 خصائص القيادة الأمنية

إن النجاح الحقيقي الذي يمكن أن ينسب للقائد يتوقف على قوة تأثيره على سلوك الآخرين؛ ويمكن إجمال أهم الخصائص العامة للقيادة التي تسهم إسهاما مباشرا في تحقيق قوة تأثيره في تابعيه على النحو التالي (أبو ريا، 1988م، ص 16 وما بعدها):

الذكاء: ونعني به القدرة على عمق الفهم، وسرعة البديهة للمواقف المختلفة التي يتصدى لها، وقدرته على سرعة استيعاب المعلومات ومعالجتها وإبراز العلاقات، والقدرة على التعبير الواضح عن رأيه وفكره للتابعين من خلال أسلوب مشوق، وتحقيق رضا العاملين في ظروف ومناخ وبيئة مناسبة لأداء العمل وتحفيزهم الدائم (العمرى، 2007، ص 361 وما بعدها).

الإدراك الواعي والموضوعي للأمور: قد يكون الذكاء منفرداً غير كافٍ لتحقيق قدرة القائد على التأثير في التابعين؛ فالأمر يتطلب الإدراك الدائم للأمور من خلال صنوف المعرفة التي تعين على تحقيق دوره ورسالته من خلال التفهم الكامل للهدف والإيمان به، والإكثار من الاطلاع والاستماع والمشاهدة واسترجاعها في المواقف المناسبة لها، وفي هذه الحالة يسهل على التابعين الاقتياد والتأثر بقائدهم؛ لا من خلال عمق معرفته واتساع ثقافته فقط، بل من خلال الإدراك الواعي لأبعاد دوره ومسئوليته؛ ليتمكن من تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة للعمل وتحقيق التوازن في العلاقات مع الآخرين.

قوة الشخصية: ونعني بقوة الشخصية قدرة القائد على جذب الآخرين إليه وانصياعهم لتوجيهاته وأوامره، ويكون لديه قوة السيطرة المرغوبة لدى أتباعه والنفاذ إليهم، خاصة في أوقات الأزمات أو الطوارئ، وأن يكون لديه مقدرة الإقناع على سلامة وصحة آرائه واتجاهاته وميوله (خليل، 2006، ص 56).

الثقة بالنفس: والثقة بالنفس تبدأ من اقتناع القائد بالكامل بأهمية وجدوى القرارات والاتجاهات التي يتبناها لتسيير العمل، وبالتالي تصبح لديه القدرة على إقناع الآخرين بهذه الأهمية، وتبرز أهمية الثقة بالنفس في أنها تمكن القائد من الوقوف على قاعدة متماسكة تمكنه من التأثير في التابعين وكسب طاعتهم (خليل، 2007، ص 56).

الابتكار والمبادرة: ونعني بها قدرة القائد على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار المستحدثة والجديدة التي تسهم في تطوير العمل، وأن يكون لديه القدرة على السبق والمبادرة في طرح هذا التجديد والابتكار ومواجهة أحدث الأساليب والوسائل التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية، بل ويستطيع أن يتوقع المشكلات ويستعد لمواجهتها وحلها.

الموضوعية: يجب أن يتصف القائد بالموضوعية والحيادة في التفكير، وذلك من خلال ضبط النفس وعدم الانسياق وراء العواطف والمشاعر والتحكم الكامل فيها.

الرغبة والمثابرة على أداء العمل: من أهم ما يميز القائد الحماية ونظرته التفاؤلية للأمر؛ خاصة عند تعقدها، وقدرته على تجاوز مواقف الفشل وإحباطات العمل وجعلها منطلقات للتفاؤل، وتحقيق الهدف من خلال الصمود والقدرة على التحمل وامتصاص انفعالات الآخرين، وقدرته على تحمل المسؤولية (الغمري، 2003، ص 361).

الخصائص البدنية والنفسية: يتسم القائد بتلك الطاقة الكبيرة التي يوجهها لأداء عمله، والتي تجعله يبدو نشطاً وحيوياً، وقد يؤدي ذلك إلى أدائه للعمل في أوقات أطول من تابعيه، فيبحث عن مسالمة العمل وأوجه قصوره، ويسعى لحل هذه المشكلات أولاً بأول (كنعان، 2007، ص 297)؛ ولديه القدرة على الاستمرار والاحتفاظ باتجاهه عن إيمان كامل بأهدافه ومقاصده، وبالتالي يملك قوة الاقتناع والتفاوض

والمثابرة على أداء عمله، وأن يتحقق ذلك من خلال توافر خصائص بدنية ونفسية تمكنه من أداء هذا العمل بكفاءة وفعالية (اليماحي، 2014م، ص 3).

## 2.16 العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادات الأمنية

### أولاً: عوامل تخص القائد

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية.
- القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وآخرون لا يؤمنون بذلك. (خيري، 2014، ص 24)
- نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد (عباس، 2007م، ص 162، 163).

### ثانياً: عوامل تخص المرؤوسين

إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر، وتختلف أيضاً درجات تحملهم للمسؤولية (العساف، 2005م، ص 9).

### ثالثاً: عوامل تخص الموقف والبيئة:

ويقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ القرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين، أما ظروف البيئة فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي. كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في اختيار النمط القيادي (هاشم، 2009م، ص 56، 57).

ويخلص الباحث إلى القول: إنه لما كانت القيادة الإدارية تستند في جوهرها على تأثير القائد الذي

بممارسه تجاه مرؤوسيه؛ فإن تنوع طرق التأثير التي يتبعها القائد لتوجيه المنتسبين ستعكس اختلافات في أسلوب القيادة وأنماطها، وكذلك المهارات والصفات التي يتمتع بها.

## 2.17 صفات القائد الأمني ومهاراته

### 2.17.1 صفات القائد الأمني

إن امتلاك القائد الإداري لصفات ومهارات هو ما يميزه عن غيره، ويجعله هذا التميز يحقق ما لم يحققه غيره في التنظيم (العلاق، 2008م، ص 295، 296).

قام كل من (Danny Cox) و (Joha Hooveer) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، واستطاعا من خلالها تلخيص صفات هي (الغريبات، وآخرون، 2009م، ص 239، 240). صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة؛ إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.

**النشاط العالي:** بحيث يتزفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه فيما يخدم المنظمة.

امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع، والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة من أجل إنجاز الأعمال، مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسلم بحركته البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول (غبانين، 2008م، ص 133 – 135).

الإنتاج: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً بين إعداد

الأولويات وإنجازها. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع وخلاق، يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة (العامري، الغالي، 2007م، ص 440). استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً، فمما القائد وتطوره يتطلب حماساً ملهماً (العتوم، 2009م، ص 241).

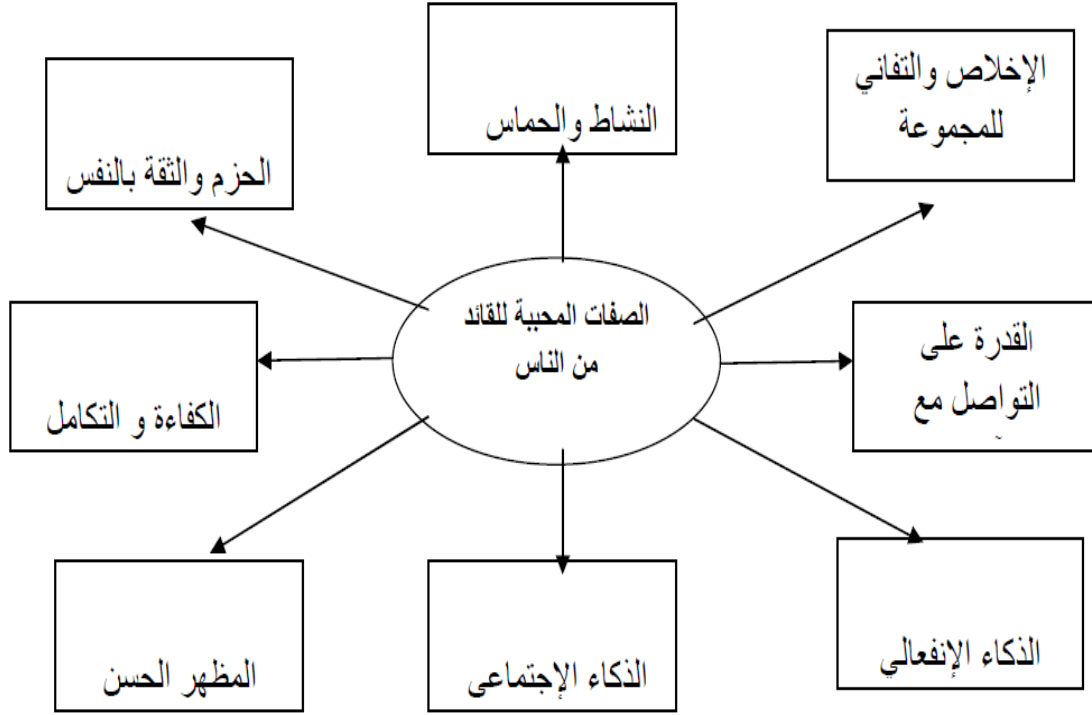
هذه أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري، ومن أجل أن يكون ناجحاً وفعالاً أكثر فإن هناك صفات أخرى؛ أهمها:

- العقيدة الصحيحة: لأنها تحدي إلى المثل العليا وتدعو إلى فعل الخير.
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً بمصالح المرؤوسين، ولا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه، وردود الأفعال المتوقعة حياله (عبودي، 2012م، ص 13).

- بعد النظر والذكاء: حين يكون القائد ذا إدراك وفهم سريع للأمر، وحكيما في كافة أفعاله وأقواله

(عباس، 2007م، ص 163) (خيري، 2014، 21).

ويوضح الشكل (2.2) الآتي أهم صفات القائد الإداري:



شكل (2.2) الصفات التي تحبب الناس في القائد (رضوان، 2012م، 7-8).

## 2.17.2 مهارات القائد الأمني:

لكي يتمكن القائد من الإلمام بالأطراف الثلاثة لاعتبارات عملية القيادة التي تتمثل في: القائد، التابعين والموقف، يرى حريم، (2004م) أنَّ القائد لا بد أن يمتلك أربع مهارات أساسية؛ هي:

\* **المهارات الفنية:** يقصد بالمهارات الفنية، المهارات المتعلقة بكيفية أداء المهام الأمنية، مثل الذكاء وسرعة التفكير والبديهة، وحسن إدارة الأزمة، وإدارة الوقت، والحس الأمني العالي. وهي أمور تتعلق بمهام قائد

الشرطة، بحيث تسمح له باستغلال إمكانياته لدى أداء واجباته بدقة ومهارة، وهذه تأتي بالتدريب المستمر والتعلم من قيادات متمكنة، وملاحظة كيفية اتخاذهم القرار والأسس التي بنيت عليه.

من أبرز المهارات الفنية الآتي:

**إدارة الأزمات:** قد يصادف عمل الأمن عديداً من الأزمات المتنوعة التي ربما تطرأ فجأة دون أية مقدمات. وتلك المواقف تستدعي أن يتمتع رجال الأمن والشرطة بقدر كبير من مهارات عدة ومعارف متنوعة وقدرات فريدة؛ لأجل مواجهة الأزمات التي قد تندلع خلال العمل (الطراونة، 2009م، ص 106).

**إدارة الوقت:** يعدُّ الوقت بالنسبة لرجال الشرطة رأس ماله العملياتي، ويختلف الحال من عنصر شرطة لآخر في القدرة على استغلال الوقت. فكلما كان رجل الشرطة/ الأمن منظماً للوقت كلما كان أقرب إلى أداء عمله بكفاءة وسرعة وإتقان (عياصرة، وبي أحمد، 2007م، ص 142).

**الحس الأمني:** يقصد بهذه المهارة، توافر الإحساس والشعور النفسي الداخلي؛ بقرب توقع حدوث جريمة ما، حين يتولد هكذا إحساس اعتماداً على أسباب نفسية وعوامل موضوعية تنبئ بقرب حصول جريمة، مما يمكن من الاستعداد لها بقصد منعها وإحباطها واعتقال مرتكبيها وتقديمهم للعدالة. لذا ينبغي لرجل الشرطة أن يتسلح بمهارة الحس الأمني، التي تتيح له اتخاذ القرار لاحتواء التحديات (ضياء، 2006، ص 56).

**القدرة على استخدام التقنية الحديثة:** تشمل تلك التقنية المعدات والأجهزة المستخدمة التي تساعد في تنفيذ مهام عدة متنوعة للأمن والشرطة وفق أساليب مبتكرة. وهي تقنيات أبدعها العقل البشري، لأجل تحقيق نتائج سريعة ودقيقة، مقارنة بالنتائج التي يمكن تحقيقها بالمعدات والأجهزة التقليدية. وتستعمل في

عمليات: الرصد والمراقبة والتحري والتصوير، وتشخيص الجاني، فتوفر الوقت وتقلل الجهد والكلفة، وهي تحتاج لتدريب وممارسة جيدة (عيد، 2001م، ص 53).

التقنية الحديثة تسهم في تطوير أداء منتسبي أجهزة الأمن والشرطة، نظرا لطبيعة مهام عمل الأمن الذي يتصف بالدقة والسرعة والسرية العالية. فقد يتطلب التوغل بعمق في بيئة صحراوية مقفرة، أو عبر موانع طبيعية في أراضٍ وعرة، وهذه تتطلب استخدام آليات ذات كفاءة، وأجهزة اتصال متطورة وكاميرات تصوير عالية الدقة، إضافة لاستخدام معدات تحديد الموقع (GPS). لذا بات من الضروري إتقان استخدام تلك الأجهزة والمعدات باعتبارها ذات قيمة كبيرة في أعمال المناورة والمطاردة وتعقب الجناة. ومن المؤكد أنّ واجبات ومهام منسوبي أجهزة الشرطة تتطلب استخدام تلك التقنيات الحديثة بإتقان؛ لأنها تسهم في زيادة فاعلية الأداء، ومساعدتهم على إنجاز واجباتهم بدقة وكفاءة وسرعة، فهي بالتالي تؤدي إلى تقليل الخسائر البشرية والمادية إلى الحدود الدنيا (علام، 2000م، ص 52؛ القحطاني، 2004م).

كما أنّها تعني أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه. وهي من أسهل المهارات اكتسابا وتطويرا (حريم، 2004م، ص 217).

**المهارات الإنسانية:** تتضمن المهارات الإنسانية إتقان مهارة التعامل مع الأفراد والجماعات، وإجراء الاتصالات الفعالة معهم، مع التركيز على الثقة المتبادلة والتفاعل الجماعي (درة، وجودة، 2011م، ص 125). كما تعني المقدرة على تنسيق الجهود بين المرؤوسين والمتسبين لخلق العمل بروح الجماعة، مما يستوجب الانسجام المتبادل والتفاهم بين القائد ومرؤوسيه، وإدراك آرائهم واتجاهاتهم وميولهم (أبو شامة، 1992م، ص 98، 99. بن عقلا، 2003م، ص 30).

**المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها كل متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني أيضا قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية أجزائه (الشهراني، 2005م، ص 39).

**المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (هاشم، 2001م، ص 58 - 62؛ علام، 2000م، ص 52).

ويستنتج الباحث أن من أهم سمات القائد الأمني المتميز ما يلي:

الاهتمام بالبعدين الإنساني والعملي: بالعبارة باحتياجات المواطنين الأساسيين، وتوفير الرعاية للعاملين بالمنشأة وحفزهم لتحقيق معدل الأداء والإنتاج المستهدف.

القدرة على الاستخدام الأمثل لإمكانات المنظمة: من خلال المعرفة الكاملة بهذه الإمكانيات المتوفرة في الموارد المادية والبشرية القائمة في المنظمة، والعلاقات مع البيئة المحيطة.

العمل بروح الفريق دون تسلط: بحيث يشكل هذا التوجه محور سياساته وتفكيره، فيقوم بتكوين فرق عمل لدراسة الموضوعات ووضع التوصيات المناسبة للتعامل والأخذ بها.

الاهتمام بالتجديد والتغيير: وإحداث النقلة المناسبة من أجل التطوير والتحسين المستمر، وتهيئة بيئة العمل وتنمية مهارات العاملين لمواكبة المتغيرات والمستجدات.

الاعتماد على المعلومات والحقائق: حيث يعتمد على معطيات تكنولوجيا المعرفة، مع الوثوق من دقة معلوماتها، ويضع الخطط والسياسات ويتخذ القرارات بناء عليها.

السعي نحو التميز: من خلال بحث التوصل لمخرجات أكثر جودة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع

بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المنظمة. وهناك علاقة وطيدة بين إدارة المعرفة وتطوير القادة، إذ إن تفعيل إدارة المعرفة بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على السمات والمهارات الشخصية والإدارية للقادة؛ مما يزيد من العمل ويعزز الإنتاجية ورفع معدلات المخرجات الأمنية للمؤسسة، ويزيد من خبرته في التعامل مع العاملين والبيئة المهنية. (طاشكندي، 2008، ص 21)

وقد ظهرت مجموعة من المهارات الإدارية لدى القادة بشكل عام، والقادة الأمنيين بشكل خاص نتيجة تأثرهم بإدارة المعرفة المنظمة والقائمة على تفعيل النتائج على أرض الواقع، من خلال القيادة الأمنية والإدارية، وسيحددها الباحث في الآتي:

1- **مهارة اتخاذ القرار:** إن اتخاذ القرار من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير القائد، فالمشكلة عقبة تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، ولا بد من أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشكلات، ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها والبحث عن أسبابها وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل. (الأغا، 2008، ص 70).

2- **مهارة إدارة الوقت:** إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد، وتعتمد على تخطيط الوقت والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وربط الوقت بالعمل والإنتاج والقيام بأدوار محددة؛ حيث إنها تمثل إحدى المبادئ المهمة للقيادة الناجحة. (الأغا، 2008، ص 71)

3- **مهارة عقد الاجتماعات:** حيث تعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية، لذلك فالقائد الأمني الناجح يجب عليه أن يدرك ويحدد المشكلة، ويعمل جاهداً على حلها من خلال الاجتماعات، كما يقوم

بمناقشات فعالة حول أحد الأمور الجديدة، أو بعض المناقشات المهنية، أو تقييم الوضع الحالي والقيام بمزيد من المضي قدما.

4-مهارة إدارة التغيير: أحد المهارات الضرورية للإدارة الفعالة، والتي تتخذ خطوات متأنية لتدبر التغيير بسلاسة، دون أن تحدث صداما من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة الأمنية. (عماد الدين، 2003، ص 18)

5-مهارة إدارة الذات: وهي القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف، حيث إن أول طريق النجاح عند القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفاعلية.

6-مهارة إدارة الصراع: وهي قدرة القائد الأمني على إدارة الصراعات والخلافات بين أفراد العمل بشكل إيجابي هادف، والخروج من الأزمات وعدم تأثير تلك الأزمات على مجريات العمل، وعدم الدخول في صراعات شخصية مع الآخرين. (الطويل، 2001، ص 292).

7-مهارة إدارة ضغوط العمل: وهي قدرة القائد الأمني على الخروج بفريقه الأمني من ضغوط العمل، مع عدم التعرض أو تقليل التعرض للاضطرابات والمشكلات التي تنجم عن ضغوط العمل، وعلاج تلك الضغوط وحل جميع المشكلات بحرفية، والقدرة على تحمل تلك الضغوط وتكييف الفريق معها وعدم إرجاعها إلى منضدة العمل مرة أخرى.

8-مهارة إدارة الإخفاق: تعد تلك المهارة أحدث المهارات التي ولدت من رحم إدارة المعرفة الاستراتيجية وإدارة التغيير، حيث تؤكد تلك المهارة على الرغبة في المحاولة مرة أخرى دون النظر إلى الأخطاء والمشاكل التي حدثت، مع معرفة الأسباب وعدم الوقوع في تلك المشكلة مرة أخرى، مع توقع حدوث

الأخطاء والإخفاقات، وتحليل الخطأ ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق. (الغامدي،

2002، ص 97).

2.18 دور القيادات الأمنية في التميز المؤسسي:

2.18.1 المقصود بالتميز المؤسسي:

يقصد بالتميز المؤسسي أنه أعلى مستوى من الجودة، فالجودة هي حجر الأساس الذي تقوم عليه فكرة

التميز، فمصطلح التميز مرتبط بالنماذج العالمية للتميز، والتي تستند بدورها إلى إدارة الجودة الشاملة (محمد،

2017م، ص 9-10؛ 37-40، pp. (Adebanjo, 2000).

وهو من المصطلحات الإدارية الجديدة التي انتشرت بشكل لافت للنظر، وله مدلول علمي

وتطبيقي يتشابه مع مفهوم الجودة من ناحية، ويختلف عنه من ناحية أخرى ( Wade, 2000, pp. )

(2-2).

ومصطلح التميز المؤسسي يعني في العموم الوصول إلى أعلى درجات التفوق، وهو يجعل المؤسسة

لائقة على المستوى العالمي، وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية (درويش، 2010).

والتميز المؤسسي هو رؤية متكاملة تمكن قيادة المؤسسة من التوجيه لأجل تبني عمليات التطوير،

أي أن التميز يمثل عمليات ديناميكية تهدف إلى تحقيق قيم عالية مرغوبة، من خلال تحسين القدرات

الداخلية التي تفضي إلى تكامل العمل، بما يخلق وضعاً متميزاً للمؤسسة والنجاح في عملها وبيعها

(Tregoe, 2005).

تصميم العمل بطريقة علمية تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.

متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل (زايد، 2002م، ص2).

## 2.18.2 معايير التميز في الأداء الشرطي:

يعبر تميز الأداء الشرطي عن أفضل استخدام للموارد، وأفضل تعامل للقضايا، مع القدرة على منع المشكلات أو اكتشافها ثم حلها، والبحث المستمر في الطريقة الجديدة لأفضل الحلول لتقديم خدمات أكثر قوة وفاعلية وتأثيراً، وتقوم ببذل أقصى جهودها في أداء خدماتها لتوفير الأمن للمجتمع (Service, 2004, p 16).

أما التميز الأمني في المجتمع فهو النتيجة الجيدة المتوازنة لتعاون الجهات المختلفة في المجتمع وتكاملها، مع مساهمة أداء المنظمات الأمنية المتميزة تحت مظلة التوجهات السياسية للدولة، ويعتمد تحقيق رؤية التميز الأمني في المجتمع على تكامل مجموعة من المبادئ التالية (Bruggeman, & Others, 2007, p 5):

سياسة الحكومة في مجال أمن المجتمع: يعتمد تحقيق المنظمات الأمنية لمستوى التميز في أدائها على أن يكون هناك توجه داعم من سياسة الحكومة لتوفير التميز الأمني في المجتمع، فيجب أن يكون ذلك ضمن أجندة سياسة الحكومة في ميدان أمن المجتمع.

سياسة التكامل مع المجتمع: وهي سياسة المشاركة والتكامل بين المنظمات الأمنية والمجتمع لتوفير الأمن العام، وتنطلق من كون المنظمات الأمنية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وفقاً لمفهوم "الأمن مسؤولية الجميع" (دوش، 2010، ص 69).

المعلومات الأمنية: تلعب المعلومات دوراً حاسماً ومؤثراً في دعم تحقيق إنجازات المنظمة الأمنية من خلال الحصول على المعلومات للوصول إلى نبض المجتمع ولمعرفة متطلباته ومخاوفه، ومع توافر المعلومات وتحليلها

وتطويرها واستخدامها الاستخدام الأمثل تحقق المنظمة الأمنية أهدافها (الحميد، ونيو، 2004م، ص 34).

الإدارة المثلى: وهي الإدارة التي تتبع أفضل الممارسات لأداء أعمالها الأمنية، بما في ذلك تبني معايير تميز الأداء الأمني واعتماد أسلوب التحسين المستمر.

وتقوم فلسفة إدارة الأداء المتميز على أساس المفاهيم التالية:

الحاجة إلى تمكين الموظفين لتطوير أدائهم.

الحاجة إلى تطوير عملية تتيح للتنظيم إنجاز مسؤولياته تجاه الموظفين.

أهمية خلق مشاركة بين الإدارة والموظفين لإدارة الأداء.

الحاجة إلى تطوير التنظيم كنظام تعليمي يسهل تعليم الأفراد وتطويرهم.

أهمية القياس والتغذية المرتدة في إدارة الأداء.

وضع نظام عادل ومنصف لقياس وتقييم الأداء سواء للأفراد أو للفريق.

إدراك أن إدارة الأداء هي عملية أساسية للإدارة، وليست عملية تقدير الأداء والحوافز (عبد

الماجد، 2007م، ص 106).

استخدام النتائج المحققة لتوفير أساس للتقييم والقياس والتطوير.

وتتضح أهمية وضع معايير للتمييز في الأداء الشرطي من خلال الحقائق التالية (شابسوغ، 2011م،

ص 45): إن هناك أهدافاً للجهاز الشرطي تتمثل في: حفظ النظام الأساسي، وحماية حقوق الأفراد

وحرياتهم الأساسية، وإقامة الاستقرار والسكينة في المجتمع، وتحقيق الرفاهية والرخاء الاجتماعي.

هناك واجبات للجهاز الشرطي تتلخص في: منع الجريمة قبل وقوعها، والتحقيق في الجرائم بعد وقوعها، وتنظيم المجتمع، وتنفيذ مختلف القوانين، وتنفيذ مختلف الأوامر التي تصدر من الجهات المختصة، وحراسة السجون وتأمين النزلاء. الأداء الأمني يتم عن طريق العنصر الرئيس والفاعل في المؤسسة الشرطية وهو الإنسان الذي يقوم بالنشاط، ويتحكم بعناصر المؤسسة الأخرى، والذي يفعل النصوص والأنظمة (الصابري، 2002م، ص 38). أن يتم الأداء في إطار ممارسة الشخص لأعماله الوظيفية، وأثناء الوقت الوظيفي. إن معيار الفاعلية النهائي هو مدى إحساس المواطن بالأمن في المجتمع، ومع ذلك فليست العلاقة بين الأداء الفاعل وهذا الإحساس علاقة حتمية، وذلك لتدخل عوامل تقطع هذه العلاقة الحتمية.

## 2.19 طرق قياس الأداء في المجال الشرطي

تتعدد طرق قياس الأداء في المجال الشرطي، ومن أكثر طرق قياس أداء منتسبي الشرطة استخداما ما يلي (درويش، 2009م، ص 88 – 91):

**القياس بالمقارنة:** تعمل طرق القياس بالمقارنة من خلال تحديد موظف معين يكون أداؤه متميزا، ومقارنة أداء الموظفين الآخرين به، مثال: تدريب مجموعة من رجال الشرطة على الرماية لفترة معينة، ثم تحديد أمهر فرد منهم (أعلى درجات في الرماية مع ثبات مستواه)، ثم مقارنة الآخرين به.

**معدلات الأداء الفردية:** وضع معدلات أداء فردية لكل موظف، وقياس أدائه الفعلي في ظل ما هو محدد له من أداء، ويمكن استخدام هذا المقياس لقياس مدى تمتع الموظف بصفات معينة، مثل الود في المعاملة والصبر والجلد في العمل أو السلوك، مثل الالتزام بإنهاء المهام في التوقيتات المحددة لها.

**معدلات توافر الصفات:** تستخدم مجموعة من الصفات للاستدلال على مدى وصول الموظف إلى مستوى معين من الأداء، ومن أمثلة هذه الصفات: المعرفة والاتصال، تقدير الموقف، مهارة الإدارة، جودة الأداء، العمل داخل الفريق، العلاقات مع الآخرين، الإبداع والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**معدلات الأداء السلوكي:** تهدف معدلات الأداء السلوكي إلى قياس توافر مواصفات معينة في سلوك محدد، مثل قياس مدى انتظام الموظف في الحضور إلى عمله والقيام بمتطلبات العمل (علي، 2009م، ص 322 – 323).

**قياس النتائج:** ترتبط عملية القياس المرتبطة بقياس النتائج المتحققة بمفهوم الإدارة بالأهداف، والذي يعني مشاركة كافة الموظفين في وضع الأهداف التي تقترحها الإدارة، وتصبح تلك الأهداف هي المقياس اللازم لأداء الموظفين، وفي مجال قياس النتائج لا يتم التركيز على الإدارة بالأهداف فقط، ولكن يتم قياس مدى تحقق تلك الأهداف من خلال النتائج المترتبة على العمل للموظف الواحد أو لمجموعة العمل.

**التقييم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة:** تختلف إدارة الجودة الشاملة عن طرق الأداء التقليدية من حيث إنها تقدر كلاً من الأداء الفردي والنظام الذي يعمل خلاله الفرد (إيمارك، 2005م، ص 37)، وفي ظل القياس بواسطة الإدارة الشاملة للجودة، ونظراً لأن القياس هنا ينصب على نظام الإدارة ككل وليس فقط على أداء الفرد، فإنه قد تظهر عملية التغذية العكسية الناجمة عن التقييم أن هناك حاجة إلى تغيير إجراءات أو نظم العمل (تبسيط وتطوير نظم العمل)، وليس بالضرورة تعديل أو تطوير أداء العامل، وتنصب عملية القياس على أمرين؛ هما: الصفات، والنتائج. وتعد عملية التقييم الذاتي جزءاً أساسياً من أعمال الأجهزة الأمنية، حيث يساعد ذلك على دراسة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الأمنية

(Swot Analysis) والفجوات التي تتطلب التحسين لتحقيق التقديم، كما يساعد في تحديد وتطوير

قاعدة البيانات (عبود، 2006م، ص 226).

ومن نماذج تقويم تميز الأداء الشرطي في وزارة الداخلية:

تقويم تميز الأداء الأمني باستخدام التقويم الذاتي "Self- Assessment": أصبح التقويم الذاتي في

السنوات الأخيرة تقنية إدارية ضرورية للتحسين المستمر في كل من القطاعين العام والخاص، ويمكن تعريفه

بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لمراجعة شاملة ومنهجية ودورية ومنتظمة لأنشطتها ونتائجها بالقياس إلى

نموذج تميز الأداء (زائيري، 2007م، ص 442).

ويعد أسلوب التقويم الذاتي من العناصر الأساسية لاستمرارية تميز أداء الجهاز الأمني، حيث يشمل

بالضرورة التأكيد على رسالة ورؤية المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها، وعلى مؤشرات أفضل الممارسات في

أداء الأجهزة الأمنية للوصول بها للأداء المتميز عبر عدة معايير منبثقة من نموذج التميز (علاوي، 2008م،

ص 80). تقويم تميز الأداء الأمني باستخدام منهج الرادار "Radar": قدمت المنظمة الأوربية لإدارة

الجودة (EFQM) منهجية واضحة تساعد المنظمة لتقويم مستوى تقدم المنظمة التي تسعى نحو التميز،

ويستخدم منهج الرادار بفاعلية في المنظمة الأمنية مقياسا داخليا لمعرفة مدى تميز الأداء الأمني.

#### 2.19.1 رابعا: برنامج الكفاءات المتميزة في وزارة الداخلية الإماراتية:

يتمثل المفهوم الرئيسي لنظرية التميز في تمكين المرفق من حسن استثمار موارده وطاقاته؛ لا سيما في ظل

الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أتاحت الكثير من القدرات التي من شأنها المساهمة بفاعلية في الوصول

إلى التميز المؤسسي، وإدارة الأداء بشكل أكثر فاعلية (حسن، 2009م، ص 10).

كما أن نظرية التميز تهدف إلى تحقيق التفرد والتفوق في الأداء، من خلال التركيز على النتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات، وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية في كافة جوانب النشاط والتحسين المستمر والابتكار، وبناء الشراكات الناجحة مع مؤسسات المجتمع وأفراده (درويش، 2006 م، ص 162). وتطبيقاً لذلك، فقد تم العمل بالعديد من برامج التميز المؤسسي تطبيقاً لنظرية التميز في العديد من بلدان العالم المختلفة؛ سواء الأجنبية منها أو العربية، ومثال ذلك: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والذي أطلق خلال العام 1997، وبرنامج التميز المؤسسي للقطاع الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والذي تم تطبيقه بالعام 2006م، وبرنامج التميز المؤسسي لمرفق الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة والذي بدأ تطبيقه في مطلع العام 2010 م..

ولقد دعت الحاجة إلى العمل بنظرية التميز وتطبيق برامج التميز المؤسسي بالمؤسسات والمنظمات لمواكبة التغيرات والمستجدات المتسارعة، وزيادة الحاجات الاجتماعية والتي أدت إلى ضرورة تبني المنظمات منهجاً شاملاً يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس مختلفة تحقق لها كفاءة وفاعلية متميزة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة (جودة، 2004م، ص 27)، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى (السلمي، 2002م، ص 20).

ولذلك، أطلقت وزارة الداخلية الإماراتية ممثلة في مركز تنمية القادة برنامج الكفاءات المتميزة، يشارك فيه عدد من المنتسبين من مختلف قطاعات الوزارة، لتأهيلهم وتطوير قدراتهم وتعزيز مهاراتهم بما يلي

رؤية الإمارات 2021، وتحقيقاً للتوجه الاستراتيجي 2017 - 2021 وفق منظومة مؤسسية تضمن  
تبني الابتكار وتستشرف المستقبل.

## 2.19.2 أهداف برنامج الكفاءات المتميزة في وزارة الداخلية الإماراتية:

يهدف برنامج الكفاءات المتميزة إلى الآتي:

- القيام بدور أساسي في تطوير العمل الشرطي في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- تقديم منح قيادي جديد له تأثير ودور فاعل للرد ومواجهة التحديات والتطورات الهائلة في ظل التطور الرقمي الحالي، بغية تحقيق الأهداف التي تتطلع لها القيادة الرشيدة.
- توضيح الأهمية النوعية لبرامج دورات الكفاءات المتميزة للقيادات الوسطى، وتأثيرها على أداء العمل الشرطي بشكل عام، والاستراتيجية على وجه الخصوص.
- تسليط الضوء على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في العملية التدريبية.
- إثبات أن أداء المنظمة الشرطية مرتبط بنوعية البرامج التدريبية الحديثة للكفاءات المتميزة، كما أن أداء المنظمة الشرطية يخلق كفاءات متميزة، بالمقارنة مع أفضل الممارسات العالمية.
- إثبات أن أداء المنظمة الشرطية يرتبط بنوعية وكيفية خلق الكفاءات المتميزة ومستوى أدائها.
- تعزيز الكفاءات القيادية والأساسية لمنتسبي البرنامج.
- إعداد قيادات الصف الثاني للوزارة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة مما يدعم معايير التميز المؤسسي.
- خلق التنافس الوظيفي وثقافة التميز والأداء العالي بين منتسبي الوزارة.



شكل (3. 2) أهداف برنامج الكفاءات المتميزة (موقع وزارة الداخلية الإماراتية).

ويبجاز يهدف البرنامج إلى اكتشاف وتطوير الضباط المتميزين في الوزارة، وخلق ثقافة الأداء العالي والتنافس الوظيفي، وإعداد كفاءات وقيادات واعدة للمستقبل، وتنفيذ معايير التميز المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (صحيفة الاتحاد، 2017م).

### 2.19.3 معايير الترشح لبرنامج الكفاءات المتميزة:

اعتمد برنامج الكفاءات المتميزة عدة معايير للترشيح للبرنامج؛ أهمها ما يلي:

\* الرتب العسكرية: ملازم - ملازم أول - نقيب.

\* ألا يتجاوز العمر 32 عاماً.

\* لا يقل المؤهل العلمي عن بكالوريوس بتقدير جيد.

\* لا يقل التقييم السنوي عن جيد.

\* خبرة لا تقل عن سنتين في العمل الشرطي.

\* اجتياز متطلبات مركز التقييم.

\* لا يقل المؤهل العلمي عن بكالوريوس (مركز تنمية القادة ورعاية المبدعين، ص 12).

#### 2.19.4 استقطاب وجذب العناصر المتميزة:

تولي حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بصفة عامة، ووزارة الداخلية الإماراتية بصفة خاصة اهتماماً كبيراً لرأس المال البشري، حيث إنه الركيزة الأساسية التي تقود عجلة الاقتصاد والتنمية مما يضعها في مصاف الدول المتقدمة. وإيماناً منها بضرورة جذب واستقطاب والحفاظ على الكفاءات والمواهب، قامت بوضع عدة مبادرات استراتيجية بهذا الصدد، كما شجعت جهات العمل على تبنيها وتطبيقها بفعالية؛ سواء عند اختيار الكفاءات بناءً على معايير واضحة يمكن قياسها عبر استخدام طرق علمية موثوقة، والتركيز على تساوي فرص العمل والتطوير المتاحة للجنسين، أو فيما يخص الحفاظ على الكفاءات من أصحاب الخبرات لتوفير فرص النمو الوظيفي (دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، ص 6).

وتطبيقاً لذلك، يأتي برنامج الكفاءات المتميزة في وزارة الداخلية الإماراتية في إطار توجيهات سمو وزير الداخلية بمواصلة تطبيق البرامج النوعية التي تعود بالفاعلية على تطوير الأداء الشرطي، حفاظاً على ديمومة التميز في إسعاد العاملين والمتعاملين وتحسين مؤشرات الأداء، وفقاً لخطة الوزارة الاستراتيجية (صحيفة البيان، 2018م).

ويعمل البرنامج على الارتقاء بالعنصر البشري وتطويره وفق أفضل الممارسات العالمية، حيث يشكل غاية في اهتمامات الوزارة وترجمة لرؤية القيادة الشرطية التي تولي كل الرعاية والاهتمام بالكوادر البشرية، وتمكينها من التحصيل العلمي والمعرفة تجسيدا لاستراتيجية وزارة الداخلية.

## 2.20 دور تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الأزمات الأمنية في ضوء القيادة

نظرا لتعاضد دور المعرفة، أصبحت إدارة المعرفة في الوقت المعاصر أحد مجالات التطور الهامة في تلبية احتياجات المنظمات المتعلقة بتوفير المعلومات، والمعرفة الواضحة والدقيقة وفي أقصر وقت ممكن، والسرعة في الاتصال، ونقل المعلومات للتعامل مع الأزمات (تومي، صولح، 2011م، ص 48)، وإدارة العمليات بصورة أفضل، والتي يسترشد بها في ممارسة العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات، لمواجهة حالة عدم التأكد ومن ثم التقليل من درجة المخاطر والأزمات (Kourosch & Richard, 2008, P. 62)، ففي مرحلة ما قبل الأزمة التي تتطلب جمع وتحديث المعلومات حول الأزمة والتحذير منها يظهر دور إدارة المعرفة في أنها تساعد في توفير المعلومات؛ أما في مرحلة الأزمة نفسها فإن إدارة المعرفة يظهر دورها في أنها تساهم في تبادل المعرفة ونشرها بين الأفراد المسؤولين عن التعامل مع الأزمة، وهو ما يساهم في تنسيق الجهود والتخطيط لإدارة الأزمة؛ أما في مرحلة ما بعد الأزمة فيظهر دور إدارة المعرفة في أنها تتمكن من معرفة اتجاهات الأزمة وتطورها (محمود، 2012م، ص 229 – 248) (عبد السلام، 2015، ص 77).

### 2.20.1 العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في ضوء القيادة

تعد القيادة من مقومات الإدارة الناجحة، وقد عرفت القيادة بأنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يميلون لتحقيق تغيرات تعكس أهدافهم المشتركة، وأن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة قوية لتوجيه واستخدام

مصادر المعرفة نحو أقصى فائدة ممكنة، وأن تكون قادرة على الابتكار والتجديد، ولتحقيق القيادة الناجحة يجب أن تسبقه تغيرات كثيرة في أدوار المديرين وطريقة تفكيرهم، وبخاصة فيما يتعلق بإدراك أن الرأسمال الفكري للمنظمة يمثل الأفراد العاملون بها (الزيادات، 2014م، ص 182)؛ ولذا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار وجود القائد القادر على طرح أفكار وأساليب عمل جديدة تتميز بالإبداع لإضافة معرفة جديدة ومبتكرة، كما أن القائد المعرفي له دور هام في تشجيع العاملين على تفعيل عمليات إدارة المعرفة ودعم التبادل المعرفي، من خلال الاتصال بين الأفراد والأقسام، وتطوير قواعد المعرفة بالمنظمة (الحسي، 2010م، ص 125).

فقد تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة (الدويك، 2013م، ص 100 – 102. السواح، 2007م، ص 295، 296)، وقد توصلت العديد من هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من إدارة المعرفة والقيادة (Analoui, et. al., 2012, P. 4 – 17)، وأن أنماط القيادة المختلفة لها تأثير متفاوت على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة؛ فالقيادة التحويلية تفترض أن القيادة تظهر بعض السلوكيات التي تجعل مستوى تفكير العاملين مبتكراً من خلال تحسين الأداء الفردي للعامل، وبالتالي تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة، وفي هذا المجال فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن سبب فشل المنظمات في تنفيذ إدارة المعرفة يرجع إلى عدم وجود دعم من القيادة، مما يتطلب وجود القيادة لتحفيز الآخرين على تنفيذ إدارة المعرفة وتشجيع خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها (عبد السلام، 2015، ص 93)، وتوجيههم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي، وبناء وصياغة مبادرات إدارة المعرفة من خلال خلق التصور وتحديد المهام والأهداف والنظام الأخلاقي الذي ستنتهجه المنظمة في سعيها لتطوير إدارة المعرفة (الحيطي، 2013م، ص 112)، حيث يقوم القادة بتكريس أنفسهم لتعزيز عقلية

العاملين، والتي تقوم بنشر وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، مما يساهم في خلق بيئة تساعد على توليد المعرفة والتعلم عبر الحدود، فالجوهر الأساسي هو الدعم المستمر والالتزام لبدء ومواصلة جهود إدارة المعرفة (Wong & Aspinwall, 2005, P. 66).

وفي هذا الصدد، يمكن توضيح دور القيادة في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية (الرقب، 2011م، ص 56):

**المسح العام للمعرفة الموجودة:** تستطيع القيادة هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية، وكيفية الحصول على المعلومات، ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة.

**وضع الاستراتيجية لإدارة المعرفة:** تتولى هنا القيادة تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات جديدة.

**تنظيم إدارة المعرفة:** تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة، وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

**تقييم إدارة المعرفة:** تستطيع القيادة أن تقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين وبحث الشكاوى إن وجدت.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن القيادة الأمنية والإدارية تلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الأزمات الأمنية بكفاءة وفاعلية، فمن خلال مساهمة القيادات الأمنية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة ونشر المعلومات، وإدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في المجال الأمني، والقدرة على اختيار المعرفة الأمنية ذات القيمة العالية الضرورية في رصد ومراقبة الأزمات الأمنية المحتملة، وإتاحة المجال للضباط العاملين لإطلاق أفكارهم الإبداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية - من شأنه أن يساهم في الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بما يفيد في إدارة الأزمات الأمنية بكفاءة وفاعلية.

### 2.20.2 دور القيادة الأمنية قبل وأثناء وبعد الأزمة

إن الأزمات تكون بمثابة اختبار لمهارات ومعارف القائد في التعامل مع الأزمة وإدارتها؛ فالقيادة أثناء الأزمة عملية مركبة تسعى لتحقيق الترابط بين الخطط الاستراتيجية الموضوعية، والأهداف المحددة، والإمكانات المتوفرة، والمتابعة المستمرة لتنفيذ المهام المطلوبة (شودو، 2002م، ص 237).

وبناء على ذلك، فقد ارتأى الباحث أن يتناول موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات والتعامل معها، وفقاً للتقسيمات التالية:

### 2.20.3 دور القائد الأمني في مرحلة ما قبل الأزمة:

تعد هذه المرحلة أهم مرحلة من بين مراحل الأزمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يمكن حصر ومراقبة المواقف المحرجة قبل أن تتزايد وتتفاقم (أبو فارة، 2009م، ص 39). وللقائد الأمني دور مهم ورئيسي في هذه المرحلة يتمثل في التخطيط الذي يساهم في منع الأزمة، عن طريق مجموعة من الإجراءات الوقائية، أو التحضير للتعامل بفاعلية وكفاءة مع الأزمة في حالة عدم القدرة على منعها، مع القدرة على إعادة الأوضاع

إلى طبيعتها بأقل الخسائر وأقل جهد ووقت وكلفة مالية مبدولة (محمد، 2004م، ص 24). وقد حدد الباحثون مجموعة من الأهداف لعملية التخطيط لإدارة الأزمات؛ ومن أهمها تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة، من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب؛ هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يدعم حسن استغلال الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، عن طريق تقليل الوقت اللازم للقيام بالتصرف المناسب لمحاولة المنع أو الاستعداد والاستغلال الكفء للموارد المتاحة (شريف، 2013، ص 131). ويمكن صياغة الأدوار التي يقوم بها القائد عند تخطيطه لهذه المرحلة في النقاط التالية:

**دور القائد في رسم الاستراتيجيات والتشريعات:** ويمكن تفعيل هذا الدور من خلال إصدار التشريعات التي تغطي السياسات العامة للتعامل مع تلك الأزمات، وإصدار النظم والأساليب المتعلقة بإجراءات وطرق العمل في حال وقوع الأزمات.

**دور القائد في توفير التجهيزات اللازمة:** من حيث توفير المرافق اللازمة للإخلاء والاحتواء لحالات الأزمات، وتوفير الأجهزة والمعدات التي تلزم للكشف المبكر عن الأزمات التي تحدي الأجهزة في الكشف عنها كالزلازل، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة للوقاية من الأزمة، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتصدي للأزمة، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لما بعد الأزمة.

**دور القائد في إعداد فريق التعامل مع الأزمات وتدريبهم:** ويكمن السبب في أهمية تشكيل فريق الأزمات إلى العديد من الأسباب؛ منها: دورهم المهم في الاهتمام بجميع مراحل إدارة الأزمات، والتقليل من احتمالات وقوع الأزمة، والعمل على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه بعد انتهاء الأزمة، وتوفير الخبرات

والكفاءات المطلوبة، وتنسيق جهود الموظفين وتوجيهها لمواجهة الأزمات المتوقعة (الخصيري، 2012، ص 120).

بناء علاقات إيجابية مع الموظفين قائمة على التفهم الوجداني، لما لذلك من أثر فعال في توفير المناخ الملائم للعمل والقائم على الانسجام والتجاذب بين المرؤوسين (كنعان، 2014، ص 103).

أن تعقد الأجهزة الأمنية - وفق المناظير الحديثة للإدارة الأمنية المحترفة - الشراكات مع الجهات والمؤسسات المختلفة من خلال اتفاقيات؛ مثل التعاقد مع شركات التوريد للمواد المطلوبة لمعالجة الأزمة بدلاً من تخزينها في المستودعات، كذلك التعاقد مع شركات التأمين لتغطية نفقات تأمين بعض الموارد المعرضة للتلف أثناء الأزمات كمركبات الشرطة أو مبانيها، سواء في حال تعرضها للتلف الكلي أو الجزئي بفعل الأزمات (المتوقعة)؛ إضافة إلى عقد اتفاقيات مع أجهزة عامة وطنية وأجهزة عامة في دول مجاورة لتقديم المساندة والدعم للتكامل مع الأجهزة الأمنية.

اهتمام القائد بالتنبؤ الأمني والعلمي لمواجهة المشكلات والأزمات والكوارث بشرط أن تكون المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة، وأن يكون التنبؤ غير مكلف ودقيقاً ومفيداً يمكن الاعتماد عليه في حل المشكلة واحتوائها قبل تفاقمها (عبد العزيز، 2009م، ص 92)؛ مما يعني ضرورة توفر ما يعرف بـ "نظم الإنذار المبكر"، التي تعمل على تزويد الجهة المعنية بالمؤشرات والتحذيرات المبكرة حول احتمال وقوع أزمة أو كارثة ما. وحتى في حال عدم التمكن من منع وقوع الأزمة، إلا أن هذه المؤشرات تساعد الجهات المهنية على تقدير الموقف بصورة جيدة وتقدير حجم المخاطر والتحديات والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، ومن ثم التقليل من أضرارها - بإخلاء الجمهور والممتلكات الثمينة المنقولة منها مثلاً (أبو فارة، 2009م، ص 222).

**إعداد السيناريوهات:** وتتطلب السيناريوهات حسن الإعداد مع ضرورة تدريب فريق الأزمة على استخدامها بشكل يضمن تحقيق النجاح، حيث تسهم السيناريوهات في تأهيل الجهة المختصة للتعامل مع الأزمات بشكل سريع وفعال، مما يسهم في التقليل من آثار المفاجأة والمخاطر.

#### 2.20.4 دور القائد الأمني أثناء الأزمة:

إن إدارة الأزمة أثناء وقوعها تبدأ بعد وضع وصياغة خطة الأزمة، وتكون بوضع التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالمستويات الإدارية المختلفة، حيث تتمثل الإرشادات بما يجب عمله عند وقوع الأزمة للتحكم فيها والخروج بأقل قدر ممكن من الخسائر (أبو فارة، 2009م، ص 234)، ويتوجب على القائد في هذه المرحلة القيام بالعديد من الواجبات؛ نذكر منها عشرة واجبات على النحو التالي:

**اتخاذ القرارات الأمنية:** ويقصد بالقرار "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ" (عبد الله، 2011، ص 290، 291). أما القرار الأمني فهو: "قرار إداري صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في إطار اختصاصاته، يعبر عن اختياره لأفضل البدائل المتاحة لمواجهة حالة قانونية أو واقعية؛ ويهدف إلى حفظ الأمن والنظام العام والآداب وحماية الأرواح والأموال والأعراض في إطار القواعد القانونية المعمول بها" (توفيق، 2008م، ص 119). وهنا لا بد أن نوضح بأن هناك فروقا بين القرار الأمني وقرار الأزمة الأمنية، والذي عرفه البعض بأنه: "قرار أمني يتم اتخاذه في ظروف استثنائية تتمثل في المفاجأة والتهديد وضيق الوقت، مما يجعله يتطلب الخبرة في حسم اختيار أنسب البدائل المتاحة القابلة للتنفيذ بهدف السيطرة على الأزمة الأمنية" (توفيق، 2008م، ص 121).

ويحدد لنا John Adair ثلاث فئات عامة للقرار:

القرارات الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبب قدراً قليلاً من السخط والصعوبة

بالمقارنة مع غيرها.

القرارات الطارئة: وهي قرارات تتخذ في حالة الأزمة وبسرعة وبقليل من الوقت، سواء في التفكير

أو الاستشارة.

القرارات ذات الصيغة الانفعالية: وتنقسم إلى الآتي:

قرارات ذات إجابة صحيحة واحدة: ويلجأ إليها الإنسان إذا كان يبحث عن قرار يحقق ما يريده

ليس أكثر من أي شيء في نفسه.

قرارات تبصيرية: وهي تأتي إلينا على شكل ومضة، حيث تقطع طرقنا العادية في النظر إلى

الموضوعات والافتراضات بخصوص ما يمكننا عمله في موقف ما، وقد لا تكون صحيحة، ولكننا كثيراً ما

نعتقد أنها صحيحة لأننا نشعر بالارتياح النفسي لها (رمضان، 2006م).

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القائد عند اتخاذ القرار المتعلق بالأزمة الأمنية، مثل:

ضيق الوقت وظروف عدم التأكد، مقاومة المديرين والعاملين للتغيير، عدم وجود معلومات كافية، عدم

وضوح المخاطر والتهديدات (أبو فارة، 2009م، ص 234، 235)؛ إضافة إلى الضغوط الداخلية

والخارجية التي يتعرض لها القائد، كضغوط الرأي العام والمسؤولين والمنظمات غير الرسمية، وتأثير الأفراد

الذين يمسه القرار ورغبتهم وردود أفعالهم، وتأثير بيئة القرار على الرشد في اختيار البديل المناسب، مثل

صعوبة التنبؤ والتحكم في بعض العوامل وسرعة التغيير في المجتمع (عبد السلام، 2015)، وتفادياً للعوامل

المؤثرة على اتخاذ القرار والتقليل من حدتها أو آثارها السلبية، لا بد من توفر عدد من المهارات في اتخاذ

القرار، والتي نوردتها في النقاط التالية:

مهارة التنبؤ والاتصال: ويعتمد التنبؤ على مدى خبرة صانع القرار في رصد وربط الأحداث، وهي

مهارة أغلبها فكرية ويمكن تنميتها والتدريب عليها، كما أن القدرة على الاتصال تستلزم القدرة على

استخدام اللغة الملائمة والحضور الذهني والثقة بالنفس. (عبد السلام، 2015، ص 99)

مهارة التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها: وتتمثل في القدرة على الملاحظة، مع توافر أكبر قدر

من المعلومات الدقيقة السليمة التي تمكن من معرفة المشكلة ثم تحديد أسبابها من خلال التحليل العلمي،

وهي تعد من أهم المهارات، حيث إن تحديد المشكلة وأسبابها يعد بمثابة منتصف الطريق لحل المشكلة.

مهارة التعرف على البدائل وتقييمها: وتعتمد على قدرة صانع القرار في تحديد البدائل، أو العمل

على خلق بدائل من خلال التفكير الابتكاري، ثم مقارنة البدائل وتقييمها من خلال فريق العمل.

مهارة جماعية القرار: وتتمثل مهارة القائد في قدرته على إشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية من

خلال المشاورات وتبادل الآراء بموضوعية، واختيار التوقيت المناسب لعمليات المشاورة وتبادل الآراء.

مهارة اختيار البديل المناسب: تعتمد على خبرة القائد في اختيار البديل المناسب عقب استعراضه لجميع

آراء فريق العمل، وقدرته على تحديد العامل الحاسم الذي يرجح الاختيار.

مهارة متابعة القرار: هي المرحلة الأخيرة والمهارة النهائية بالنسبة لصانع القرار، وتشمل التقييم

والتقويم، وتتم من خلال قدرته على المتابعة والرصد لردود أفعال القرار، ومدى تحقيق القرار لنتائجه بالصورة

الصحيحة، حتى يمكن تقويمه في الوقت المناسب، مما يتطلب نوعاً من المرونة وسرعة رد الفعل لدى متخذ

القرار (توفيق، 2008م، ص 165، 166).

تحديد الموارد المتاحة والتي يجب أن تستخدم في الأزمة من حيث الكم والنوع.

تحديد نوعية وأعداد الأفراد والخبرات ومستويات التدريب والمهارات المطلوب توفرها فيهم،

والأدوات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

تحديد التوقيت والمكان المناسبين للتدخل لمواجهة الأزمة. (عبد السلام، 2015).

مراعاة السرعة عند التعامل مع الأزمة، وعنصر السرعة يتعلق بمجالات متعددة؛ أهمها مجال السرعة

في فهم موقف الأزمة وأبعاده المختلفة، مجال السرعة في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها من قبل

فريق الأزمة، مجال السرعة في توفير الموارد اللازمة للتصدي للأزمة، مجال السرعة في تأمين الجهة الواقع عليها

الخطر من التهديدات والمخاطر المحتملة كنتيجة لوقوع الأزمة، ومجال السرعة في التغلب على المعوقات التي

تقف أمام حل الأزمة ومواجهتها.

الدقة في تعامله مع الأزمة، وهناك مجالات عديدة يجب توخي الدقة فيها؛ منها توخي الدقة في

رصد وتحليل ودراسة قوى الأزمة، ومتابعة أهدافها وتحركاتها قبل وأثناء وبعد الأزمة، توخي الدقة في رسم

وتنفيذ السيناريوهات الخاصة بالتعامل مع الأزمة، وكذلك توخي الدقة في قياس ورصد نتائج الأزمة وردود

الأفعال حولها، وتوخي الدقة في تحديد موقف الآخرين وأصحاب المصالح من الأزمة (أبو فارة، 2009م،

ص 235 – 237).

الاستفادة من الدروس والتجارب السابقة وتوظيفها بشكل جيد للتعامل مع الأزمة.

التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة؛ ولذلك أهمية كبيرة عند وقوع الأزمة، حيث تخدم الأجهزة

الإعلامية وتحقق العديد من النتائج؛ منها: نشر الوعي لمواجهة الأحداث على المستوى الفردي وتساعدتها

على المستوى الكلي، التوعية بمصدر التهديدات وإدراك نقاط الضعف في المجتمع، تصحيح المعلومات

الخاطئة والشائعات ونشر الطمأنينة. إن عدم التعاون مع وسائل الإعلام يعطي إحساساً بأن هناك معلومات

يتم إخفاؤها (عبد المجيد، 2008م، ص 238، 239)؛ ولذا لا بد من إمداد الرأي العام بجد أدنى مقبول من الحقائق التفصيلية المتعلقة بالأزمة، والاهتمام بالتصريحات ذات الطبيعة السياسية والرسمية التي تؤثر في تشكيل الرأي العام نحو الأزمة (عبد المجيد، 2008م، ص 352) (ليلة، 2012، ص 369).

التدخل من خلال احتواء الأزمة، حيث يهدف الاحتواء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي السيطرة على جميع عناصر الموقف من قبل القوات، تحديد كيفية التصرف في الأماكن المختلفة (الخطر - المتوسط - الخارجية)؛ إضافة إلى أن الاحتواء يهدف إلى الحيلولة دون هروب الفاعل، ودون وصول الدعم والإسناد له إن وجد، وكذلك الحيلولة دون منع وصول الجمهور الذين يمتازون بالفضول لموقع الحادث أو الأزمة، والذي يمكن أن يؤثر في تعطيل الأنشطة التي تتضمنها العملية الأمنية، وتزيد احتمال تعرضهم للإصابة بسبب تواجدهم في أماكن غير آمنة. ويحقق الاحتواء كذلك الاحتفاظ بالشهود والاستفادة منهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لوضع وتعديل الخطط، وكذلك للشهادة أمام القضاء بعد انتهاء العملية. (عبد السلام، 2015).

الإخلاء: ويقصد به نقل تحت السيطرة لجميع الأشخاص سواء كانوا مصابين أو لا، ونقل المواد الهامة حسب قيمتها ووظيفتها وصلاحياتها من المناطق المهتدة أو المصابة إلى مناطق أخرى آمنة لحين انتهاء الموقف.

استخدام وسائل الإعلام الأمني المختلفة لتوجيه وتنوعية الجماهير ضد مهددات الأمن الوطني، والرد على الشائعات والأخبار المغلوطة والأكاذيب ومواقع التواصل الاجتماعي غير الرسمية، والتي تهدف إلى النيل من هبة الدولة وزعزعة استقرارها.

## 2.20.5 دور القائد الأمني في مرحلة ما بعد الأزمة

إن مرحلة ما بعد الأزمة تختلف عن المرحلتين السابقتين من حيث إن الظروف تتسم بالاستقرار، وأن الأحداث بطيئة وغير حادة (محمد، 2004م، ص 36). ويبرز دور القائد في هذه المرحلة على القيام بالعديد من الإجراءات والمسؤوليات، والتي تتمثل في:

إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تنفيذ الإجراءات الخاصة بذلك، والتي يمكن أن تتلخص في:

أنشطة التطهير: والتي تهدف إلى إزالة آثار الأزمة، وتمثل الأنشطة في سرعة جمع الأدلة وحمايتها من التلف، وتحديدًا في الأزمات ذات الطابع الإجرامي. ومن الأمثلة على الأدلة التي ينبغي جمعها؛ الأدلة التي تثبت وقوع الحادث وملاساته ونقاط الضعف التي دعمت موقف الفاعل ونقاط القوة التي قللت من حدة الضرر. وكذلك الأدلة التي تثبت مسؤولية الفاعل عن الحادث، في حال إن كان سبب الأزمة مصدرًا بشريًا؛ سواء كان الفاعل يقصد ذلك، أو وقعت نتيجة الإهمال والتقصير؛ وبالإضافة لذلك يجب البحث عن الأدلة التي تكشف عن الأخطاء الإدارية الواقعة أثناء المعالجة، والتي تثبت من خلالها مسؤولية أجهزة أو أشخاص عن أفعال لم يكن من المفترض ارتكابها.

إزالة المواد الضارة، والتي تحتمل أن تسبب الضرر من مكان الأزمة.

انتشال الجثث وإسعاف المصابين.

ترميم الموقع وإعادةه لوضعه السابق، وذلك من خلال إصلاح وإعادة بناء المباني، وصيانة الأجهزة

والمعدات وغيرها من التعديلات.

ولتحليل المراحل السابقة، يرى الباحث أهمية أن يكون منظور القائد شمولياً؛ مما يعني أن يرى المرحلة اللاحقة أو المستقبلية أثناء ممارسة المرحلة السابقة، وأن يتهيأ ويمهد لإيجادها. كما أن عليه أن يراعي في المرحلة اللاحقة جميع ما حدث في السابقة.

#### 2.20.6 أثر إدارة المعرفة على عمليات إدارة الأزمات الأمنية

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والأنشطة المختلفة، حيث يقصد بعمليات الأزمات الأمنية في هذه الدراسة، ما تقوم به الأجهزة الأمنية لمواجهة الاختلالات والأحداث والظواهر المخلة بالأمن، الواقعة فعلاً، أو محتملة الوقوع، وإنهائها والسيطرة عليها، وإعادة الأوضاع إلى ما يجب أن تكون عليه، وذلك تنفيذاً للخطة أو مجموعة من الخطط الأمنية، وعادةً ما توضح خطط العمليات في إطار استراتيجي، ضمني أو معلن (الشهراي، 2014م، ص 32).

إذ يمكن تلخيص تأثير إدارة المعرفة على عمليات إدارة الأزمات الأمنية من خلال (الشعلان، 2002م، 57 – 61)

#### 2.20.7 أثر إدارة المعرفة على كفاءة وفاعلية العمليات

إن إدارة المعرفة بإمكانها جعل المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية؛ إذ تؤثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات (حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة)، وبلوغ الفاعلية (مدى ملاءمة الأهداف المختارة، ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف وإشباع حاجات المجتمع) (جواد، 2013م، ص 45)؛ فالإدارة الفعالة للمعرفة لها تأثير إيجابي على كفاءة وفعالية العمليات (زرقون، وعرابة، 2014م، ص 121)؛ إذ تمكن المنظمات من الاستخدام الكفء والفعال للمعرفة في إدارة العمليات الأمنية، وإنجاز عملياتها بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة (فلاق، وزيتوني، 2016م، ص 77)، وتحسين العمليات الداخلية في المنظمة من

خلال إدارة جيدة للوقت والجهد والتكلفة، وكذلك تسريع عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات (الطاهر، 2015م، ص 123)، من خلال مساعدة العاملين على اختيار وإنجاز العمليات بطريقة مناسبة وتقليل الأخطاء (Roberto, 2005, P. 408)، وكذلك تمكن إدارة المعرفة الفعالة العاملين من جمع المعلومات والمعرفة لرصد الأحداث الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى الحد من المفاجآت التي قد تواجه قادة المنظمة، وبالتالي تقليل الحاجة إلى تعديل الخطط المتعلقة بالعمليات، أو من خلال اعتماد قدر أكبر من مشاركة المعرفة، سواء من خلال تبادل المعرفة الصريحة والمعلومات، أو من خلال الاستفادة من اللقاءات (وغيرها من وسائل التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة) في مشاركة المعرفة الضمنية، وبالمقابل فإن الإدارة السيئة للمعرفة قد ينجم عنها أخطار ترتكبها المنظمة؛ نظرا لأنها تخاطر بتكرار أخطاء الماضي، أو بعدم التنبيه بالمشكلات والأزمات الظاهرة (بيسر، سابيروال، 2014م، ص 120)، وبالتالي فإن المنظمات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة قد تجد صعوبة في المحافظة على كفاءة وفاعلية العمليات عندما تواجه دورانا مرتفعا، سواء للعاملين الخبراء أو الجدد (الناصر، 2015م، ص 61).

#### 2.20.8 أثر إدارة المعرفة على الإبداع في العمليات الأمنية:

يمكن أن تعتمد المنظمات وبشكل متزايد على المعرفة التي يتشاركها العاملين بهدف إنتاج حلول مبتكرة للأزمات وتطوير عمليات أكثر إبداعا، ويبرز أثر إدارة المعرفة في الإبداع في العمليات الأمنية من خلال تعريف (Amabile) للإبداع بأنه: "تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة؛ أي أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات، واختيار الأكثر إبداعا منها،

والتفكير بطريقة مبدعة، وبما ينمي في العاملين الإبداع ومرونة التفكير" (الزيادات، 2014م، ص 358

– 380)

ولكي تصبح إدارة المعرفة أداة مؤثرة على الإبداع في العمليات داخل المنظمة، ينبغي توفير المواصفات التالية:  
توفر هيكلًا متكاملًا ومتفردًا للقاعدة المعرفية.

توفر السياسات والأدوات والعمليات اللازمة لتكامل قاعدة المعرفة (ثابت، 2005م، ص 174).

تساعد في التعرف على الفجوات في قاعدة المعرفة، وتوفر العمليات اللازمة لسد هذه الفجوات وصولاً إلى مرحلة الابتكار (نور الدين، 2010م، ص 33).

تساعد في ظهور المؤهلات والكفاءات الضرورية في عملية الابتكار (قنديجي، وآخرون، 2012م، ص 152).

توفر الإطار التنظيمي لتأسيس القاعدة المعرفية في المنظمة.

تسهم في بناء قاعدة معرفية مستدامة ومتطورة من خلال الحصول على معرفة صريحة وضمنية، ومن هذا المنطلق فإنه يتطلب من المؤسسة الأمنية استقطاب الأفراد ذوي المعرفة والقدرة الإبداعية العالية، وصقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها للتعامل مع الأزمات التي تتطلب الإبداع.

## 2.21 علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالبعد الأمني الاستراتيجي

تحتل إدارة المعرفة أهمية بارزة و متميزة في المؤسسات الأمنية والشرطية، ومن منطلق هذه الأهمية تعتبر تنمية الموارد البشرية الشرطية من أهم الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة، وتلقى اهتماماً بالغاً من قبل المختصين بأمور الموارد البشرية لما تقدمه من معرفة ومعلومات، وما تؤدي إليه من تنمية للمهارات والقدرات وتطوير

الاتجاهات الإيجابية نحو العنصر البشري والعمل، وبالتالي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لأية مؤسسة (اليماحي، 1435هـ-2014م، ص 3).

ولذلك تحظى تنمية الموارد البشرية لأفراد الشرطة والأمن بالأولوية في اهتمامات وزارة الداخلية الإماراتية لأثرها الفعال في تعزيز دعائم الأمن والاستقرار، وأولت شرطة الشارقة اهتماما كبيرا للتحديات التي تواجه التنمية البشرية واستراتيجية تطويرها والتخطيط لها، واتباع الأساليب الحديثة التي تكفل التقدم والازدهار في المجتمع (درويش، وتكلا، 1983م)، إضافة إلى وضع العديد من البرامج التدريبية التي تتماشى مع سياسات الجهاز الأمني وتخدم مصالحه، وتزودها بالكوادر المدربة التي تتحمل مسؤولية النهوض بالجهاز الأمني وبمستوى الأداء (خطة التدريب السنوية 2017م).

### 2.21.1 مفهوم الاستراتيجية الأمنية

يعد تحقيق الأمن في أي دولة من أهم مقومات نهضة الدول وازدهارها، كونه المحرك الأساس للتنمية، فلا تنمية دون أمن يوفر الحماية اللازمة لنمو المشروعات وتنفيذ خطط التنمية الطموحة (عبد الحميد، 2007م، ص 41).

إن الاستراتيجية الأمنية هي مجموعة قواعد عمل ملتزمة بالسياسة الأمنية، تحدد الأهداف العملية الرئيسية الهامة، ومصالح الدولة، والوسائل الرئيسية، والاتجاه الرئيسي في التحرك ضد الجريمة وقاية ومنعاً وعلاجاً، وعلى الاستراتيجي الأمني أن يستفيد مما يناسبه من مبادئ ونماذج وأشكال من الاستراتيجية العسكرية، فيما يتعلق بتنفيذ خطط أمنية وقائية وعلاجية إذا اتفقت مع ظروف العمل الأمني القائم لتحقيق الهدف الأمني (شابسوغ، 2002م، ص 154).

كما أن الاستراتيجية الأمنية هي فن تحقيق الغايات الأمنية العليا بالاستخدام الأمثل للإمكانات

السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الأسمرى، 2009م، ص 88. د. خليل، 1412هـ، ص 23).

## 2.22 الأهداف الاستراتيجية الأمنية لوزارة الداخلية الإماراتية

اتساقاً وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية التي تضمنتها الاستراتيجية الأمنية لوزارة الداخلية التي أرسى دعائمها

ووجه بالعمل وفقاً لرسالتها وغايتها معالي وزير الداخلية، قامت الإدارة العامة لشرطة الشارقة بوضع خطتها

الاستراتيجية المحققة لأهدافها الأمنية. فهناك حاجة إلى المزيد من العمل والابتكار، بالإضافة إلى مواكبة

المتغيرات والمستجدات الإقليمية والدولية بما يضمن النقلة النوعية في التنافسية العالمية لدولة الإمارات.

ولدى وزارة الداخلية استراتيجية واضحة لتحقيق رؤيتها وهي تتمثل في العمل بفعالية كي تصبح

دولة الإمارات العربية المتحدة من أكثر دول العالم في معدلات الأمن والسلامة، أما رسالتها فتتضمن تعزيز

جودة الحياة لكل من يعيش في مجتمع الإمارات (موقع وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة).

وتطمح وزارة الداخلية لأن تسهم في تعزيز جودة حياة المواطنين والوافدين والسياح والمسافرين،

وذلك من خلال توفير خدمات الأمن والسلامة التي تقي المجتمع من الأخطار والأزمات والكوارث

والحوادث الإجرامية وتحميه منها.

أما عن الأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية الإماراتية فهي:

تعزيز الأمن والأمان.

ضبط أمن الطرق.

تحقيق أعلى مستويات السلامة للدفاع المدني.

ضمان الاستعداد والجاهزية في الكوارث والأزمات

تعزيز ثقة الجمهور بفعالية الخدمات المقدمة الاستخدام الأمثل للمعلومات الأمنية.

ضمان تقديم الخدمات الإدارية كافة وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.

وتتمحور استراتيجية وزارة الداخلية في أن تصبح القوة الشرطية لها هي الأكثر فعالية ميدانياً، ومن أكثر البلدان أماناً في العالم، من خلال العمل الجاد والمخلص، من أجل مجتمع آمن ومستقر، وخفض الجريمة، والإسهام في تنفيذ العدالة، بطريقة تضمن ثقة الجمهور في الشرطة (موسى، 2010م، ص 15؛ مرسي، 2012م، ص 3؛ خليل، 1996م، ص 23).

وهذه الاستراتيجية نبعت من رؤية الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، وشارك في إعدادها مجموعة من ضباط الشرطة والخبراء المختصين، من مختلف التخصصات، كما اشتملت على أهم احتياجات الشركاء الاستراتيجيين لوضع أهداف وخطط متكاملة مع بقية المؤسسات.

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لشرطة دبي في الآتي:

**تعزيز الأمن والأمان:** يتمثل تعزيز الأمن والأمان عبر إدارات (مكافحة المخدرات - التحريات والمباحث الجنائية - العمليات الشرطية - شرطة المنافذ والمطارات) ويكمن المؤشر الاستراتيجي في تحديد نسبة انتشار وتغطية التوعية الأمنية، وشعور الجمهور بالأمان، ومعدل انخفاض الجريمة نسبة انتشار وتغطية التوعية الأمنية، ومعدل الجرائم المقلقة لكل 100000 نسمة، ونسبة الجرائم المكتشفة من المجهول، ونسبة المسدد عنهم (المقبوض عليهم) من إجمالي المطلوبين، نسبة العودة للجريمة، والوقاية من الجريمة، تخفيف طرق دخول المخدرات للدولة عبر المنافذ البرية والبحرية والجوية، تطوير أساليب ملاحقة المطلوبين، تطوير برامج التوعية والتثقيف الأمني للوقاية من الجريمة بالتعاون مع الشركاء.

**ضمان أمن الطرق:** من خلال المؤشر الاستراتيجي بالنسبة لعدد التقارير الخاصة بعيوب الطرق، ونسبة تقارير عيوب الطرق المنجزة من المعدة، وعدد التقارير الخاصة بسلامة المركبة، من خلال ترخيص الآليات والسائقين وإدارة المرور والدوريات. كما يكون من خلال التوعية والتعليم والثقافة المرورية، والهندسة وسلامة الطرق والمركبات، والتشريع والرقابة وتنفيذ القوانين، ويتمحور المشروع بضمان كفاءة مخرجات فحص السائقين، وطريق خال من الوفيات، مع وضع معايير لتمهيد خدمات الفحص الفني للمركبات الثقيلة، وتحسين معايير سلامة الطرق، وتطبيق برنامج فرض سلطة القانون على الطرق من خلال الرادارات وانتشار الدوريات والكاميرات، ووضع ضوابط ورقابة على الحاصلين على رخصة جديدة وعلى المخالفات المرورية ومتسبي الحوادث لضمان ضبط أمن الطرق، حملة مرورية شاملة للطرق الخارجية للتقليل من حوادث الوفيات والحوادث البليغة، وأيضاً من خلال ضمان وضع الشروط والضوابط لتمهيد خدمات الفحص الفني للمركبات الثقيلة من أجل مخرجات ذات معايير وجودة عالية، وتحسين معايير هندسة سلامة الطرق بالتنسيق مع الشركاء المعنيين، وتحسين سلامة الطرق باستخدام كافة الأدوات المتاحة لفرض سلطة القانون.

**ضمان الاستعداد والجاهزية في الكوارث والأزمات:** يعهد بضمان الاستعداد والجاهزية في الكوارث والأزمات، لإدارات (المهام الخاصة - المرور والدوريات - العمليات) ويتم اعتماد المؤشر الاستراتيجي بنسبة الخطط الجاهزة للمخاطر المحددة، ونسبة التمارين الناجحة مع الجهات المستجيبة لمواجهة المخاطر المعتمدة. وضمان الجاهزية من خلال تنفيذ التمارين، ومن خلال الترابط الفعال باستخدام محاضر التنسيق لتعزيز التأثير في التعامل مع الأزمات، تطوير ورفع كفاءة فرق الإنقاذ في القطاعات الأمنية على مستوى الدولة، تطوير مجال غرف العمليات من خلال تطوير معايير الاستجابة للحوادث، تحديث الخطط التفصيلية بما

يشمل السيناريوهات لمواجهة الأزمات على مستوى كل إمارة. وضمان الاستعداد والجاهزية من خلال تحديث الخطط التشغيلية وإجراء التمارين الداخلية لمواجهة حالات الإخلال بالنظام العام.

**ضمان سلامة الأرواح والممتلكات:** يقع هذا الهدف على عاتق إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء - مركز بحوث الشرطة - إدارة مراكز الشرطة الشاملة) ويهدف إلى تعزيز ثقة الجمهور بفاعلية الخدمات المقدمة. ويكون بالاستغلال الأمثل للكفاءات للوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور من خلال العمل مع الشركاء، وتفعيل وتطوير مركز الشرطة الشامل، وإن رضا الناس غاية تدرك، ويتم تحقيق ذلك عبر مركز استطلاع الرأي، ومشروع تفعيل خدمة المتعاملين للمنطقة الأمنية في مبنى دار القضاء، والاستمرار في التفعيل الكامل لكافة وظائف مراكز الشرطة الشاملة (الشرطة المجتمعية، المعلومات الأمنية، خدمة المتعاملين) وجميع خدمات مراكز الشرطة الشاملة. ويؤكد أهمية تطبيق برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة (السبع نجوم) وأهمية تطبيق المرحلة الثانية منه على مراكز الشرطة والمؤسسات العقابية وإدارة التحريات.

**تعزيز ثقة الجمهور بفاعلية الخدمات المقدمة:** هو ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية، عبر إدارتي (مركز بحوث الشرطة والاستراتيجية وتطوير الأداء).

ويتمثل المؤشر الاستراتيجي، في نسبة الرضا الوظيفي، ونسبة الاقتراحات المطبقة إلى الاقتراحات المقدمة، وتنمية الموارد البشرية من خلال التأهيل والتدريب والتعليم - تعزيز الرضا الوظيفي - نشر وإدارة المعرفة - ضمان إدارة الشراكات بكفاءة وفاعلية - توفير البيئة المناسبة للإبداع وتبني سياسة اكتشاف وإدارة الموهوبين - نشر ثقافة الأداء المؤسسي.

## 2.22.1 أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الأمني

إدارة المعرفة هي نشاط بشري يحتاج إلى قيادة إدارية ذكية قادرة على التركيز عن طريق استخدام المعرفة وتحديد الآليات التي تساعد في التعبير عنها والتحفيز نحو المشاركة فيها والعمل على انتشارها ونقلها... إن ذلك يحتاج إلى قيادة تدرك وتؤمن بأن العاملين بالمنظمة الأمنية هم المورد الاستراتيجي الرئيسي في نجاح أداء المنظمة الأمنية ويحقق الميراث التنافسية المستدامة... أيضا تحتاج المنظمة الأمنية إلى قيادة توفر المناخ التنظيمي الذي يمكن العاملين ويشجعهم على مشاركة المعرفة، وتوفير الأدوات والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة (السالم، 2014م، ص 169).

ويقصد بالعمليات جميع الأنشطة والأعمال التي تناط بها المؤسسة الأمنية، وإدارة المعرفة من جدواها إدخال التحسينات على العمليات والأنشطة الأمنية المختلفة، كالدوريات - المرور - البحث الجنائي - عمليات التأمين - عمليات المواجهة والاقتحام للأوكار العصابية - التصدي للإرهاب - ومكافحة الجرائم المنظمة - التدريب - التعليم - الدفاع المدني - الاستيقاف - مواجهة كافة التحديات - وكل الإجراءات الأمنية التي من شأنها حماية النظام العام (Nonaka & Takeuchi, 1995, P. 59).

وهذا الدور يمكن رؤيته من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: [الفعالية - الكفاءة - الابتكار]،

وكل منها يعني:

- **الفعالية:** أداء العمليات الأكثر ملاءمة واتخاذ أفضل القرارات الرشيدة للموضوعات والمواقف المرتقبة.

- **الكفاءة:** أداء العمليات بسرعة بأفضل تكلفة وبأقل جهد وبأعظم إنجاز بالإمكانات المتاحة.

- الابتكار: أداء العمليات بصورة إبداعية جديدة، ومن شأها تحسين الفعالية والكفاءة وتحسين مستوى الأداء.

وإذا تعمقنا بعمق في الجهاز الإداري والتنظيم الإداري لأي منظمة نجد أن الأبعاد التي سبقت الإشارة إليها متداخلة ومتراطة في الأعمال الخاصة بالمنظمة. ومن هذا المنطلق نجد أن الفعالية والكفاءة والإبداع والابتكار هي من سمات المؤسسة الأمنية، فالرقيب عليها ليس الجهاز أو الأجهزة الرقابية بالمنظمة فحسب، بل الرقيب الحقيقي على جودة أعمال رجال الأمن هم الجماهير التي تستطيع من خلال تلمس الأداءات المختلفة لجهاز الشرطة أن تدرك جودة كافة المجالات الأمنية، وتحكم على تطور ونمو فكر الأجهزة الأمنية من عدمه (ارمايسرا وآخرين، 2014م، ص 113 وما بعدها).

## 2.22.2 دور إدارة المعرفة على فعالية العمليات الأمنية

عرفنا الفاعلية بأنها إداء العمليات بأفضل ملاءمة مع المعطيات الواقعية الأمنية واتخاذ أفضل القرارات الحاسمة والمبنية على المعرفة الحديثة العميقة في المواقع الأمنية... لذلك فإدارة المعرفة قادرة على جعل المنظمات؛ ومنها المؤسسات الأمنية أكثر فاعلية، إذ تساعد في اختيار وأداء العمليات الأمنية الأكثر ملاءمة لمعطيات الخريطة الأمنية... كذلك بإمكان إدارة المعرفة الفعالة تمكين رجال الشرطة المختصين من جميع البيانات والمعلومات وتكوين المعرفة التي يحتاجون إليها لرصد الأحداث والوقائع والأزمات التي يتربح حدوثها.. وهو الأمر الذي يحد من المفاجأة التي قد تواجه القيادات الأمنية، ومن ثم فإن إدارة المعرفة الفعالة تدعم المتخصصين من وضع خطط مستقبلية واضحة وفاعلة واستخدام مناهج أكثر فعالية في مواجهة تلك التحديات.

وعلى العكس من ذلك قيادات المعرفة الضعيفة قد تنجم عنها أخطار كثيرة في مسيرة العمل

الأمني، فالخطط ليست واقعية، وتفاجئ المؤسسة بكوارث أمنية خطيرة لعدم قدرة تلك الإدارة الرديئة على استشراف المستقبل (حسن، 2007م، ص 109).

### 2.22.3 دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الأمنية

تعمل إدارة المعرفة الفعالة على تمكين المؤسسات الأمنية من أن تصبح أكثر كفاءة - الكفاءة كما ذكرنا هي أداء العمليات بسرعة أقل تكلفة وبأقل جهد وبأعظم إنجاز، وذلك باستغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال - وقد وجد "Dyer" أن انتشار المعرفة داخل شبكات أحد المنظمات بصورة أسرع يحدث رد فعل داخل الشبكات الخاصة بالشركات المنافسة، واكتشف أن ذلك يرجع إلى أن شبكة المنظمة الأولى قد توصلت إلى حل مشكلات رئيسية فيما يتعلق بمشاركة وتقاسم المعرفة، وذلك بابتكار وسائل حديثة مبتكرة تهدف إلى (Dyer & Nobeoka, 2000. pp. 345 – 367):

أ- تشجيع الأعضاء المألقة للمعرفة، وكذلك مشاركة المعرفة القيمة بوضوح، مع العمل على منع أي تسريبات غير مرغوب فيها إلى المنافسين.

ب- منع المتسللين - وهم من يتعلمون من غيرهم دون مساعدتهم على التعلم - حتى لا يعملون بما تعلموا مع المنافسين للمنظمة.

ج- تخفيض النفقات الخاصة بإنتاج الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة والوصول إليها (الصريحة - الضمنية - الإجرائية - العلنية - الخاصة - العامة... وغيرها).

ويرى الباحث أن امتلاك المعرفة واختراعها وتعميق الثقة بين أفراد الأجهزة الأمنية هي من الوسائل

المهمة التي يتعين ممارستها من قبل المؤسسة الأمنية، ودراستها كلما كانت هناك مشاكل أو عوائق بشأنها

بتشخيصها بواقعية؛ حتى تستطيع المنظمات الأمنية أن تقوم بعملياتها بالشكل الأفضل، والاستفادة من تقنية المعلومات في نشر هذه المعرفة بشكل سريع.. وكان لذلك في بعض المنظمات نتيجتان هامتان.. الأولى: تخفيض تكلفة تنفيذ العمليات، والثانية: تعليم قدرة المنظمات على الابتكار في كل خطوة من سلسلة القيمة.

#### 2.22.4 دور المعرفة على ابتكار العمليات الأمنية

أن دور المعرفة الفاعلة فهو عملية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الأمنية بشكل كبير ومتنام، باشتراك رجال الأمن والعاملين بالجهاز الأمني بهدف إنتاج الحلول المبتكرة للمشكلات وتطوير أنشطة ومهام تنظيمية (إدارية) وأمنية بأساليب أكثر براعة وإبداعا.. فإدارة المعرفة تعطي فرصا لإجراءات العصف الذهني الذي قد ينطوي على قدر كبير من الجهد والمخاطرة (Starck. & Hill, 2000, pp. 63 – 74) ومن ثم فإن إدارة المعرفة تدعم عملية المبادرة في ابتكار العمليات.

وهناك أمثلة كثيرة على دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار ساهمت به بشكل كبير في العمليات الأمنية؛ ومثال ذلك: ابتكار أجهزة بالدفع المدني لتفجير الأجسام الغريبة التي يشتهب فيها أن تكون من المتفجرات أو المفرقات وتفجيرها عن بعد. هذا بالإضافة الى استخدام الأجهزة الطرفية بسيارات الشرطة والدوريات، والتي تقوم بالكشف عن هوية الشخص الذي تم استيقافه ووضع نفسه موضع الشك والريبة في ساعات متأخرة من الليل، ويمكن لرجل الشرطة في الحال إما التحفظ عليه واقتياده لمركز الشرطة، أو إطلاق سراحه في الحال دون أي قيد لحريته التي كفلها الدستور.

## 2.22.5 دور إدارة المعرفة في أداء المؤسسة الأمنية

يمكن دور إدارة المعرفة في إدارة المؤسسة الأمنية بهدف توليد أساليب جديدة ومبتكرة في أداء الخدمات الأمنية للجماهير، أو عندما تنتظم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجيات العمل الأمني ( Nonaka & Takeuchi, 1995, P. 95).

- إن ما تناولناه من فعاليات موظفي المعرفة وكفاءتهم ورضاهم نتيجة لاستخدام المؤسسة لإدارة المعرفة الناجحة، وما طرحناه من فعاليات العمليات وكفاءتها لا يمكن أن يبرر أداء المنظمة ككل إلا إذا حدثت فعاليات إدارة المعرفة في كل جزء من أجزاء المنظمة، والارتقاء بالأداء وغايات كل وحدة من وحدات التنظيم (الأهداف الفرعية لها)؛ ومن ثم تحقيق الأهداف والغايات النهائية للمنظمة بالتميز الذي تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا تعاملت كل كيانات المؤسسة الأمنية مع بعضها البعض بالفعالية والكفاءة والإبداع والابتكار في كل مجالاتها الأمنية (كفريق عمل)، والإخفاق في مجال منها يؤثر حتماً في تميز وكفاءة المؤسسة، ولكي يكون الأمر إيجابياً بالمنظمة الأمنية فمن الضروري أن تفعل إدارة المعرفة ليس فقط في مجال معين فقط، بل تفعل تلك الإدارة في جميع المجالات، فهذا التكامل والتشابك والتفاعل مع إدارة المعرفة في مجالات العمل الشرطي هو الذي يسهم بشكل إيجابي في تميز المؤسسة الأمنية (السالم، 2014م، ص 41 وما بعدها) (درويش، 2010، ص 89).

## 2.23 دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الجريمة

مما لا شك فيه أن للتغيرات الحديثة في الألفية الثالثة آثارها الإيجابية والسلبية على القيم والعادات السائدة في المجتمع، وكذلك آثارها الإيجابية والسلبية على الأمن؛ الأمر الذي يدفع الجهاز الأمني إلى تبني التخطيط الاستراتيجي بوصفه العنصر الأساسي والفعال في عملية الحد من الجريمة وزيادة كفاءة الأجهزة الأمنية

للتصدي للسلوك المنحرف (العتيبي، 2012م، ص 43). ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي الجيد للحد من الجريمة يعزز قدرة الجهاز الأمني على الحد من الجريمة ووقاية المجتمع وإشراك أفراد في الحد من الجريمة، وهو ما ينعكس على التنمية؛ إذ يخفف تكاليف الأجهزة الأمنية وحماية الضحايا من تكبّد أضرار مالية ونفسية (البشري، 2005م، ص 17)، وفهم أسباب الجريمة ودوافعها له فوائد عديدة على الفرد والمجتمع في إعداد البرامج الوقائية، ويعزز وحدة المجتمع وسلامته وبجمله من المهددات الداخلية والخارجية التي قد تعصف به، كما يجنب الدولة أموالاً طائلة على محاربة الجريمة مما يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية لسائر أفراد المجتمع. كما يعزز التخطيط الاستراتيجي للحد من الجريمة في التعرف على الأساليب المبتكرة علمياً للجريمة، خاصة وأن العالم يشهد زيادة في النشاط الإجرامي العالمي (طالب، 2007م، ص 53).

وباعتبار أن المؤسسات الأمنية هي العمود الفقري للدولة فهي تكافح للحفاظ على أدنى معدلات للجريمة، في ظل التنامي الخطير لمعدلات الجريمة وتنوع أساليب الجرائم وأتماطها؛ ولإنجاز هذا الهدف فإن الأمر يتطلب من المؤسسات الأمنية أن تملك رؤية بعيدة المدى، لتحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع.

### 2.23.1 ماهية التخطيط الاستراتيجي الأمني

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد الأدوات الهامة والأساسية التي تعمل على ضمان استمرارية وتحقيق أهداف المنظمة الأمنية في أداء أعمالها واختصاصاتها باستمرار نجاحها، وتحسين نوعية القرارات المتخذة من القيادات الأمنية التي يتكز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجهها الأجهزة الأمنية (حسن، عبيد، 2013م، ص 7)؛ إلا أنه لا يوجد استقرار على مصطلح الاستراتيجية (السنهوري، 2013م، ص 28).

## 2.23.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي الأمني:

يعرف التخطيط الاستراتيجي الأمني بأنه: "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية" (جمعدار، 2012م، ص 162).

وتعرف الاستراتيجية: "بأنها أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق المميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها" (ماهر، 2011م، ص 23).

ونعني بالاستراتيجية الأمنية: "تلك الطريقة التي تهدف إلى تسخير كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة لمواجهة وضع أو موقف أو مشكلة أو حالة حفاظاً على حالة الأمن، وتطوير تلك القدرات لتلائم ظروف الواقع وتحقيق الأهداف وفقاً للمبادئ والأسس الواردة في خطة السياسة الجنائية المطبقة، وبشكل يحول دون وقوع أي خلل أمني أو يعوق احتواءه؛ أملاً في توفير الاستقرار الأمني المنشود" (خليل، 1412هـ، ص 23).

## 2.23.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي الأمني

أصبح التخطيط الاستراتيجي الأمني عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الأمنية، وله أولويات على جميع عناصر الإدارة الأخرى، وخاصة في هذا الوقت الذي اتسمت به الجريمة بالنمو السريع؛ هذا بالإضافة إلى التدايعات الخطيرة التي تعصف بالمجتمع؛ سواء أكانت داخلية أم إقليمية أم دولية، فلا يتصور في هذا الوقت الحد من الجريمة دون وجود تخطيط علمي دقيق للعمل الأمني، وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي الأمني لعدة أسباب أبرزها:

يبين التخطيط الاستراتيجي للعناصر الواجب استخدامها، وكمياتها ونوعها، سواء أكانت هذه العناصر مادية (أموال، مواد، تقنية، آلات ومعدات... إلخ) أم بشرية (عدد الموظفين، نوع التخصص... إلخ). يحدد التخطيط الاستراتيجي الأمني العمليات الإدارية الواجب اتباعها لتنفيذ الأعمال والبرامج المراد تطبيقها بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة. يحدد التخطيط الاستراتيجي الأمني الوقت اللازم لتنفيذ البرامج والمشاريع، وربطها بالعمليات الإدارية لكل الإدارات الشرطة المعنية بالبرامج والمشاريع من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. يساعد التخطيط الاستراتيجي الأمني على رصد المشاكل الأمنية والاجتماعية والإدارية وتحليلها... إلخ، ووضع الحلول لمعالجتها. يتيح التخطيط الاستراتيجي الأمني الرقابة الإدارية على جميع العمليات الإدارية والبرامج والمشاريع الاستراتيجية، ومدى مطابقته أو غير مطابقته للخطة المعتمدة من قبل المؤسسة الأمنية (مرسي، 2013م، ص 4، 5).

#### 2.24 استراتيجية التخطيط الأمني للحد من الجريمة

يؤدي التخطيط الاستراتيجي في دولة الإمارات إلى مواجهة ومكافحة الجرائم بشكل عام؛ ومنها جرائم الإرهاب والتطرف والانتماء للمنظمات أو المراكز الإرهابية أو التخطيط للقيام بأعمال إرهابية وجرائم تمويل المنظمات الإرهابية بأموال للمشاركة في أعمالها الإرهابية، كما يتعامل التخطيط الاستراتيجي الأمني مع المتغيرات باعتبارها حقائق ترسم لها الفرص والمعوقات، فتتيح للقيادة التعامل مع تلك المتغيرات والتنبؤ بتلك المتغيرات ووضع الحلول المناسبة (ديوان وكيل الوزارة، 2014م).

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي الأمني في التعاون والتنسيق بين مختلف القيادات والأجهزة الأمنية مع الإجراءات الوقائية والتدابير الاحترازية للحد من الأزمات والكوارث والتحديات الأمنية. (موقع وزارة الداخلية الإماراتية). ويسهم التخطيط الاستراتيجي الأمني أيضا في تحديد الأولويات التي تستدعي مواجهتها والحد منها،

فعند ارتفاع معدلات جريمة من الجرائم المقلقة فإنها تستدعي التدخل والتخطيط للحد منها، كما أن التخطيط يسهم في معالجة الازدواجية والتداخل في العمليات، سواء أكان التداخل في الاختصاصات المكاني أم على نطاق العمليات الإدارية، فيتم تحديد الأولويات للتعامل معها ومعالجتها، كذلك فإن تحديد الأولويات يسهم في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الشرطة.

وبناء على دليل التحليل الاستراتيجي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة الصادر في تاريخ 2010/7/18 فإن الوزارة اعتمدت على خمس مراحل، وهي: تحديد الاتجاه وتقييم الوضع الراهن، تحديد القضايا الاستراتيجية، تطوير الخطة الاستراتيجية، والتطبيق. ولكل مرحلة من المراحل الخمسة ثلاث نقاط أساسية، وهي: الأهداف الرئيسية والأنشطة والمخرجات، والشكل رقم (4 . 2) والجدول (1 ، 2) يبينان مراحل التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية.

## الشكل رقم (2.4): المراحل الخمسة لعملية التخطيط الاستراتيجي

## الجدول 2.2: الخطة

تحديد رؤية ورسالة وقيم وزارة الداخلية. تحديد الأهداف الاستراتيجية ومقاييس النتائج	فهم الوضع الراهن.	إعداد قائمة موجزة للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية. نشر الوعي بالقضايا الاستراتيجية بين الشركاء الرئيسيين.	تطوير خطة استراتيجية. تحديد وتعريف عوامل النجاح الحرجة. تحديد مقاييس الأداء.	تطوير خطة تفصيلية للتطبيق من خلال تحديد المبادرات الاستراتيجية.
مراجعة للأداء السابق. تحديد الرؤية والرسالة والقيم. تحديد مقاييس الأهداف الاستراتيجية. نشر الرسائل والمخرجات الرئيسية.	القيام باستبيانات العملاء. القيام بالتحليل البيئي الكامل PESTLE القيام بتحليلات SWOT كتابة تقرير الوضع الراهن	تحديد العناصر ذات التأثير الأكبر طبقاً لتحليل SWOT. مواءمة عناصر SWOT مع الأهداف الاستراتيجية. تحديد الحلول المحتملة لمعالجة القضايا الاستراتيجية. تلخيص ونشر النقاط الرئيسية.	القيام ببحث لتحديد خيارات معالجة القضايا الاستراتيجية. تقييم الخيارات وتطوير قائمة موجزة بالحلول. تحديد أولوية الحلول. تعريف عوامل النجاح الحرجة. تحديد وتعريف مقاييس الأداء. تطوير خريطة للاستراتيجية. تطوير وتعميم بطاقات الأداء المتوازن. تنسيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية.	تحديد وتطوير المبادرات. نشر الوعي حول المبادرات بين الشركاء. تطوير خطط تشغيلية.
رؤية ورسالة وقيم وزارة الداخلية. الأهداف الاستراتيجية ومقاييس النتائج الاستراتيجية.	نتائج استبيانات الشركاء. التحليل البيئي الكامل SWOT. تقرير الوضع الراهن.	قائمة بالقضايا الاستراتيجية. قائمة بالحلول المحتملة لكل قضية من القضايا الاستراتيجية.	مقاييس الأداء وطاقات الأداء المتوازن. خريطة الاستراتيجية. طاقات الأداء المتوازن. الخطط الاستراتيجية للوظائف الرئيسية. الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية.	المبادرات الاستراتيجية لوزارة الداخلية. رسائل التواصل ونشر الوعي. الخطط التشغيلية.

## 2.25 متطلبات واستراتيجيات تحقيق الأمن الوطني بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### 2.25.1 مفهوم الأمن الوطني ومقوماته ومستوياته:

إن فكرة الأمن الوطني كانت وما زالت هي شاغل الدول التي تحاول إيجاد قاعدة صلبة ومتمينة. فسلامة المواطن وحماية مقدرات الوطن وإنجازاته هي من أولويات الأجهزة المختلفة بالدولة، وبخاصة المنوط بها حفظ الأمن كالشرطة، فالأمن الركيزة الأساسية للنهوض بالمستوى الاقتصادي والسياسي لأي دولة كانت، والاستقرار الأمني هو الضامن الأول لاستمرار الحياة بشكل طبيعي (الشحقاء، 2004م، ص 16. البداينة، 1432هـ-2011م، ص 24. قطيش، 2009م، ص 13-15).

ونظراً لأهمية مصطلح الأمن الوطني كداعم لحماية المواطن والوطن زاد الاهتمام المتزايد بدوره في هذه الآونة الأخيرة، خصوصاً بعد ما طرأ من تغيير للمفهوم وأسلوب الأمن في تعامله مع المواطن ليكون حامياً وداعماً معنوياً لهذه الأهمية (ضو، 2013م، ص 8).

### 2.25.2 تعريف الأمن الوطني وأهميته:

#### - تعريف الأمن الوطني لغة:

قال ابن فارس: "الهمزة والميم والنون أصلان متقاربان: أحدهما الأمانة التي هي ضد الخيانة، ومعناها سكون القلب، والآخر التصديق" (بن فارس، 1979م، 1/133).

وقيل "الأمان والأمانة، وقد أمنت فأنا آمن، وأمنت غيري من الأمان والأمان... والأمن ضد الخوف" (الرازي، 1415م، 1995م، 5/2071).

## - تعريف الأمن الوطني اصطلاحاً

تباينت التعريفات الاصطلاحية للأمن حسب التوجهات السياسية والتنوع في النظرة واختلاف التطورات بين الكتاب والعلماء وخبراء السياسة والأمن، لكنها في المحصلة تصب في معين واحد وتسعى لتحقيق هدف مشترك يتفق عليه جميع الأطراف، وهو توفير حياة كريمة يعيش فيها الفرد بأمن وسلام، ويطلق عليه الأمن الوطني أو أمن الدولة أو الأمن الداخلي (بشارة، 2015، ص 35). وفيما يلي أهم تعريفات الأمن الوطني في الاصطلاح:

\* تأمين الوطن من الداخل ودفع التهديد الخارجي عنها، بما يكفل لشعبه حياة مستقرة توفر له استغلال أقصى النهوض والتقدم والازدهار (ضو، 2013م، ص 12).

\* وهو قدرة الدولة على حماية قيمها الداخلية من أية تهديدات، بغض النظر عن شكل هذه التهديدات ومصدرها (راشد، 2015، ص 29). ونرى أن حصر الأمن الوطني في الجانب العسكري يجعله شأنًا خاصًا بالأجهزة الأمنية التي توكل إليها عادة فضية الدفاع عن الدولة وحدودها وممتلكاتها داخليًا وخارجيًا (القباع، 2004م، ص 16).

\* بينما يعرف الأمن الوطني بأنه مفهوم حديث يعني أمن الدولة في عناصرها الأساسية: الشعب والأرض والسيادة ونظام الحكم، من حيث حفظ حقوق مواطنيها الخاصة والعامة، ومن حيث منع الاعتداءات على سيادة الدولة وكيانها من الفتن الداخلية والاعتداءات الخارجية (الشهري، 2006م، ص 23). كما عرف البشري الأمن الوطني بأنه: مجموعة الأسس والمركبات التي تحفظ للدولة تماسكها وتحقق لها الثبات والمنعة والاستقرار في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والغذائية

والصحية والثقافية، التي تمكنها من تحمل مسؤولياتها تجاه مواطنيها وتجاه المجتمع الدولي (البشري، 2000م، ص 31).

### 2.25.3 أهمية الأمن الوطني

يعني الأمن الوطني قدرة الدولة على حماية أراضيها وشعبها ومصالحها وعقائدها وثقافتها واقتصادها من أي عدوان خارجي، بالإضافة إلى قدرتها على التصدي لكل المشاكل الداخلية والعمل على حلها، واتباع سياسة متوازنة تمنع الاستقطاب وتزيد من وحدة الكلمة والولاء والانتماء للوطن والقيادة (عبد الله، 2018م، ص 110-111).

الأمن الوطني يمثل مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها الدولة لمواجهة التهديدات ومعالجة أخطار قائمة أو محتملة، فالعلاقة بين مفهومي الأمن والتهديد علاقة تأثير متبادل، وإن أية محاولة لتفسير مفهوم الأمن لا بد أن تبدأ بتحديد مصادر التهديد، فالشعور بالخطر أو التهديد يستدعي الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تهدف إلى تحقيق الأمن، تلك الإجراءات التي من الطبيعي أن تكون متوافقة مع المخاطر أو التهديدات الفعلية. وفيما يتعلق بدولة الإمارات العربية المتحدة، فإن الأمن الوطني يشكل مطلباً وطنياً، وعلى درجة عالية من الأهمية إلى جانب الحرية والرفاه الاقتصادي.

### 2.25.4 مقومات الأمن الوطني

لكي نحقق الأمن الوطني وفقاً للمفهوم الشامل فإن ذلك يستلزم العناية بعدة مقومات تتأثر بقوة الأمن الوطني واستقراره أو ضعفه واضطرابه، وأبرز هذه المقومات ما يلي (الشقحاء، 2004م، ص 114 – 134):

أ- الإيمان: وهو ما يؤمن به الإنسان، ويعقد عليه ضميره، ويتخذه مذهباً وديناً يدين به بصرف النظر عن صحته أو بطلانه. وهذا الإيمان يمثل المحرك الأساسي للإنسان في كل زمان ومكان؛ فكلما زاد الإيمان عند الفرد كلما تمكن حب الوطن في قلبه، الأمر الذي يقود إلى تحقيق الأمن الوطني (البشر، 2001م، ص 83).

ب- الاقتصاد: وهو ما يعني قدرة الدولة على توفير احتياجات المجتمع، سواء كان محلياً أو خارجياً بأيسر السبل، والقدرة على تجنب فرض قيود أو تهديدات من خارج الدولة، فضلاً عن قدرتها الاقتصادية على دعم القدرة السياسية والعسكرية (خضور، 2003م، ص 21؛ قطيش، 2009م، ص 16).

ج- المجتمع: إن توجهات المجتمع سواء بالإيجاب أم السلب تؤثر تأثيراً كبيراً في الأمن الوطني، فكلما تحققت مطالب المجتمع، وأشبعت الحاجات الأساسية للمواطن، وتحققت العدالة الاجتماعية والترابط الاجتماعي، وتقدمت مظاهر الانتماء والتضامن، كلما ساهم في قوة الأمن الوطني (الشهراني، 2006م، ص 67).

د- السياسة: إن تحركات أفراد الدولة لحل مشكلات الدولة وحسم النزاعات فيها والتوجهات الإيجابية تجاه مصالح مفيدة ومثمرة يساهم في تقوية الأمن الوطني (الشهراني، 2006م، ص 68).

هـ- القوة العسكرية: تعد القوة العسكرية في أية دولة أهم بعد من هذه الأبعاد؛ حيث تهتم بتأمين الدولة من الأخطار الداخلية والتهديدات الخارجية مما يعمل على فرض الأمن والاستقرار في البلاد (القباع، 1425هـ، ص 31، 32؛ الشهراني، 2006م، ص 68).

و- الإعلام: يمثل الإعلام معياراً هاماً لتقييم قوة الدولة وأمنها، ومؤشراً قوياً لحقيقة تلك القوة، وذلك الأمن من خلال الأهداف، والأفكار، وصياغة التوجيهات، والتأثير على المشاعر، والسلوك، وصولاً إلى

تشكيل رأي عام يتوافق مع قيم المجتمع، وسياسة الدولة، بما يخدم مصالحها وأمنها الوطني (الشقحاء، 2004م، ص 114 - 134).

ح- التنمية الاجتماعية: إن تحسين مستوى المعيشة، ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية، وتلبية الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالضمان والشؤون الاجتماعية كإعانة المعوقين والأيتام والمسنين والأحداث، وتوفير الوسائل التي تحقق للمواطن الأمن والاستقرار، يؤدي إلى تعزيز التلاحم والتضامن والتجانس بين أفراد المجتمع، وبينهم وبين القيادة، مما يقوي شرعيتها، والالتفاف حولها وتمكين الأفراد من المساهمة بفعالية في بناء مجتمعهم والمحافظة على نموه واستقراره وأمنه (القباع، 2004م، ص 65 - 68).

## 2.26 التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الأمن الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة.

إن الزيادة المضطردة في أساليب ارتكاب الجريمة وتنوعها، واستخدام التكنولوجيا في ارتكابها وعدم قدرة التشريع في ملاحقتها يؤدي إلى التعقيد في إدارة المعرفة، حيث إن المعرفة الأمنية في مجال الجريمة يجب أن تكون في إطار القانون. وبالتالي فانتشار الجريمة في إطار تنظيمي وانتشار الإرهاب وتعميمه أديا أيضا إلى زيادة التعقيد والتحديات التي يواجهها جهاز الشرطة، فالجرم يعمل في دائرة خارج الإطار القانوني، بينما رجل الشرطة ملتزم بأن يعمل في دائرة القانون وإلا أصبح هو المجرم، كل ذلك أدى إلى تعقيد الأعمال والعمليات التي تقوم بها المؤسسة الأمنية (السالم، 2014م، ص 169).

ويشير الباحث إلى أنه توجد العديد من التحديات التي تواجه الأمن الوطني نذكر منها:

التحديات التقنية (التكنولوجيا): هناك تحدّي تقني يتمثل في استخدام التقنيات الحديثة في تهديد الأمن، واستغلال التقنيات المتاحة في تنظيم المجموعات الإرهابية وجماعات الجريمة المنظمة والجريمة العابرة للحدود الوطنية... الخ (عابد، 2017م، ص 38 وما بعدها).

التحدي البشري ونقص الكفاءات: إن نقص الكفاءات على مستوى القيادة والتقنية بسبب عدم التأهيل وهجرة العقول جعل أمر التعامل مع هذا العصر في ظل مشكلات متعددة وداخلية تحدياً كبيراً. التحدي الثقافي: إن المهذبات الأمنية في عصر العولمة تتطلب تحصيناً أمنياً ومشاركة مجتمعية وتكوين ثقافة تهبذ العنف والجريمة.

التهديد بتدمير المعلومات أو سرقتها أو الاحتيال بها له نتائج سلبية كبيرة على الاقتصاد والأمن الوطني (البداينة، 1432هـ-2011م، ص 69-70).

تحقيق الأمن والاستقرار السياسي: بما يضمن أمن المواطن وبقاء الدولة واستمرارية نظامها السياسي، ففوق دولة الإمارات العربية بالقرب من دول الربيع العربي يعرضها لتهديدات جدية للنظام السياسي القائم ككيان مستقل ومستقر.

استقرار الأوضاع الإقليمية: فموقع دولة الإمارات الجغرافي وبنيتها الاقتصادية والديمقراطية تجعلها عرضة لأخطار عدم الاستقرار الإقليمي تتأثر بها سلباً، وتنعكس على مستوى الأمن والاستقرار الداخلي وتحدد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فالإمارات معنية بالعمل على الاستقرار الإقليمي لاسيما في دول الجوار، فتأزم الأوضاع في اليمن وقضية الجزر الإماراتية المحتلة واستمرار حالة الفوضى في بلدان الربيع العربي من شأنه أن يشكل تهديداً مباشراً لأمن الإمارات وسلامتها.

محااربة العنف والتطرف والإرهاب بكافة أشكاله وصوره أياً كانت مصادره، والتأكيد على أنه لا صلة للدين الإسلامي السمح بكل دعاوى العنف والتطرف والإرهاب، الأمر الذي يقتضي تقديم الصورة الحضارية والأخلاقية للإسلام القائمة على أساس التسامح والسلم واحترام آدمية الإنسان (محمد، 2013م، ص 66-67).

تطور طبيعة ونوعية الأخطار التي تهدد الأمن الوطني وانعكاساته على الأمن الداخلي: تطورت الأخطار التي تهدد الأمن الوطني، كما تنوعت أشكالها ومصادرها، ولم تعد تقتصر على أسلوب واحد، أو شكل واحد، أو حتى اتجاه معين، بل إن الأخطار ذاتها قد حوت أشكالاً كانت من قبل تعد من صميم الشأن التنموي والثقافي للدول، والأفراد، وقد كان لهذا التطور بلا شك انعكاس كبير على الأمن الداخلي داخل الدول ذاتها (الشهراني، 2006م، ص 73).

## 2.27 إدارة الأزمات وأثرها على الأمن الوطني

في ظل التقدم السريع والتطورات المتلاحقة في الأحداث الأمنية، يقع على عاتق الأجهزة الأمنية محاولة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر؛ لتحقيق الجاهزية والسرعة في الاستجابة لمواجهة الأمنية (الحدراوي، 2013م، ص 278). فإدارة الأزمات الأمنية تشكل وظيفة أساسية مرتبطة بأجهزة الدولة تتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث وفي أي مرحلة من مراحل تطورها، والتي تعنى بكيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتنظيم الإيجابيات (Beamon & Balcik, 2008, P. 43)، من خلال مجموعة من العمليات المنهجية والمستمرة من أجل تحديد وتحليل ومعالجة الأزمات (Wang, 2009, P. 447). وبالتالي فإن مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها وإدارتها أصبحت تمارس على نحو منهجي واستراتيجيات

دقيقة وواضحة للتنبؤ المبكر بها، وتحديد كيفية مواجهتها حال وقوعها للخروج منها بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية، مع التأكيد على أن الأزمة بكل نواحيها اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية أو عسكرية تمثل أزمة أمنية. (سالم، 2013، ص 89).

### 2.27.1 مفهوم الأزمة الأمنية

مصطلح الأزمة يستخدم للإشارة إلى موقف غير متوقع، ويمثل خطورة أو تحدياً، وقد يكون الموقف متوقع الحدوث عندما تكون الأزمة غير متوقعة؛ وبذلك يزداد تأثيرها السلبي، وعندما تساء إدارتها والتعامل معها؛ فإنها تفجر سلسلة من ردود أفعال الآخرين، ويترتب عليها أزمات أخرى (Nathan, 2012, P. 118). وقد عرف أحد الباحثين الأزمة بأنها: "حدث لا يمكن التنبؤ به، ويهدد توقعات أصحاب المصالح، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير في أداء المؤسسة، ويولد نتائج سلبية" (Coombs, 2011, P. 164). كما عرفها آخر بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة؛ سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، 2012، ص 26).

فمفهوم الأزمة الأمنية يرتبط بالأمن؛ إذ إن اختراق هذا الأمن ينذر بحدوث الأزمة، حيث تختلف الأزمة الأمنية عن غيرها من الأزمات الأخرى؛ نظراً إلى طبيعة الأمن وانتشاره وتوغله في جميع مناحي الحياة المعيشية؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمة الأمنية، بسبب أخطارها على الأمن الداخلي، وتهدداتها المختلفة له، ولما قد ينجم عنها من خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، ولما لها من آثار في تنمية المجتمع بوجه عام. فالأزمة الأمنية هي أحد المتغيرات السلبية التي تسيء وتضر بمفهوم الأمن في منطقة ما.. خلال فترة زمنية محددة (حواش، 2005، ص 2) (سالم، 2013، ص 107)، وهنا يمكن أن نفهم الأزمة الأمنية من خلال طرح التعاريف الآتية:

وبناء على ما تقدم، ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن الأزمة الأمنية تتمثل بما يلي:

موقف طارئ أو حدث أو خلل مفاجئ غير متوقع أو حالة غير مستقرة تفشل أجهزة الأمن من مواجهتها، ينتج عنها تهديد خطير للأمن والاستقرار يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية فادحة.

تمثل تحدياً للسلطة وللشرعية، وتتطلب تكاتف الجهود والتدخل السريع من الأجهزة الأمنية للسيطرة على الموقف واحتواء أضراره، وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها بأقل نسبة من المخاطر.

تحدث الأزمات الأمنية في ظروف عدم التأكد، وتتميز بضيق عامل الوقت، ونقص المعلومات، وقلة الإمكانيات، ويمثل الوقت دوراً مهماً في عملية التصدي للأزمة الأمنية ومواجهتها.

عدم توافر القدرة على التنبؤ بالأحداث الأمنية القادمة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات مصيرية سريعة لمواجهتها.

فقدان السيطرة على الموقف والأحداث الأمنية الجارية، وصعوبة التعامل مع هذا الوضع لتشابك الأسباب، وتعدد الأشكال. تتطلب الأزمة ابتكار أساليب وأنشطة سريعة تواكب الظروف الجديدة.

## 2.27.2 خصائص الأزمات الأمنية

تتميز الأزمة الأمنية بعدة خصائص تتمثل في جسامته التهديد الأمني الذي يؤثر في الأداء الحالي والمستقبلي لأجهزة الأمن؛ نظراً للخطورة التي تمثلها، ومن خلال التعريفات السابقة للأزمة الأمنية، فإنه يمكن استخلاص الخواص التي تميز الأزمة الأمنية عن غيرها من الأزمات الأخرى، ونستعرضها على النحو التالي (يوسف شابسوغ، 2005م، ص 8، 9؛ الشهري، 2014م، ص 25؛ الطراونة، 2009م، ص 105، (106):

أنها تهدد الأمن الوطني أو أحد مقوماته، بدرجة أو بأخرى، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أما تركز في تهديدها على مصلحة عامة لا مصلحة خاصة، ويقصد بالمصلحة العامة أن الخسائر

التي تنجم عن الأزمة ستصيب مصلحة تحميها الدولة.

أما تستقطب اهتمام السلطة السياسية والمجتمع، وتستدعي المواجهة واستخدام كافة الوسائل، بما

فيها الوسائل العنيفة عندما يستدعي الأمر ذلك؛ لإنهائها في أسرع وقت وبأقل التكاليف.

أما تهدد ضرورات المجتمع، حفظ الأرواح، وحفظ الأعراض، وحفظ الأموال، وحفظ العقول، ولا

تهدد حاجات ثانوية أو كماليات اجتماعية.

### 2.27.3 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية

عرفت إدارة الأزمات بتعريفات متعددة؛ منها أنها: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وتحتاج

لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة

الإحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (الياسري، 2014م، ص 44). ويعرفها آخر

بأنها: "مجموعة من العوامل المصنمة لمكافحة الأزمات وتخفيف الضرر الفعلي، وهي السعي لمنع أو تخفيف

النتائج السلبية للأزمة، وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى" (سالم، 2013، ص 107).

كما عرفها آخران بأنها: "مجموعة من الوسائل تركز على التوقع، وتتيح للمؤسسة القدرة على تنسيق

عمليات مواجهة الأزمة والرقابة عليها، وتعظم فرص النجاح وتخفيض المخاطر التي تواجهها"

(Borodzicz & Haperen, 2005, P. 98). فيما يعرفها آخر بأنها: "القدرة على الإدارة

الفعالة لمواقف الأزمة باستخدام التخطيط الشامل الذي يحقق مستوى استعداد عال، بقصد احتواء والحد

من الأخطار المختلفة لهذا الموقف، واستخلاص الدروس المستفادة لمنع حدوث الأزمة أو تحسين التعامل

معها مستقبلاً" (همام، 2011م، ص 121).

## ويستنتج الباحث أن أبرز ملامح إدارة الأزمات الأمنية ما يلي

أن إدارة الأزمات الأمنية هو علم يهتم بالتنبؤ والتوقعات المستقبلية للتصدي لما قد يحدث، وهو يعتمد على دراسة المعلومات والمعرفة وإشارات الإنذار المختلفة.

أنه يرصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أطراف الأزمة.

يقوم على الاشتراك الأمني، وتوظيف الخبرات والمعلومات والإمكانات والقدرات المتاحة للتعامل

مع الأزمات الأمنية بأقل قدر ممكن من الخسائر.

تدار الأزمة الأمنية بواسطة مجموعة من الكوادر الأمنية ذات الكفاءة، والمدربة تدريباً خاصاً لمواجهة الأزمات الأمنية التي يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار.

استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمات الأمنية من أجل مجابته بكفاءة وفاعلية.

اتخاذ القرارات السريعة والرشيطة في التوقيت المناسب؛ لدرء الأزمات ومواجهتها حال حدوثها.

### 2.27.4 أهداف إدارة الأزمات الأمنية

يتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات الأمنية في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات

المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والحد من آثارها وتناقصها بعد وقوعها، وذلك من خلال

إعداد التحضيرات اللازمة المتوقع حدوثها أو التحكم فيها، واتخاذ القرارات المصيرية لمواجهة الأزمة وتقليل

أضرارها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية (مظلوم، 2012م، ص 9). وبمراجعة

الأدبيات يمكن أن نلخص أهداف إدارة الأزمات الأمنية في النقاط الآتية (إخلاء الطرانة، والطرانة،

2010م، ص 117، 118؛ السواح، 2007م، ص 142، 143؛ عبد المجيد، 2003م، ص 99)

(عبد السلام، 2015، 100):

الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمات الأمنية والحالات الطارئة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين إدارة الأزمة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعال. تحديد دور الأجهزة الأمنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان، ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها. تفادي الأزمات قبل وقوعها، والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها. حسن توظيف كافة مكونات العملية الإدارية بما تحويه من معارف وقدرات في المجال الأمني للوصول عن طريقها إلى اختبار أفضل البدائل المتاحة، والقادرة على حل المشكلة الأمنية المعقدة والمتشابكة بصورة تقي الجميع أضرار استفحالها (الحجاوي، 2000م، ص 80). العمل على توفير القدرة العملية لاستقرار وتنبؤ المخاطر والتهديدات الواقعة والمحتمل وقوعها، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة. احتواء تداعيات الأزمة، وآثارها السلبية فور بدء حدوثها، ومنعها من الانتشار والتصاعد تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل، وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر أو إلى حالة حرب أو صراع مسلح، بأقل تكلفة ممكنة، وضمان عدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية. مواجهة الأزمة حالة تصاعدها، والعمل على التغلب عليها وعلى امتدادها، والعمل على النجاة منها بدون أو بأقل خسائر ممكنة.

إمكانية توصل فريق إدارة الأزمات إلى القرار الأمني الرشيد القادر على تحقيق أقصى قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة، والتي تعرضها تلك الأزمة لقدر من الخطورة التي تنال منها أو تعصف بها (عبد السلام، 2015، ص 93). السيطرة على الأزمة الأمنية والتحكم في مسارها والتأثير على القوة الدافعة لها. إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة الأمنية بعد انتهائها واستعادة التوازن والأوضاع الطبيعية إلى ما كانت عليه، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها. توثيق كل ما يتعلق بالأزمة الأمنية بدءاً من بداية ظهورها،

مرورا بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها (سالم، 2005م، ص 11). وفي ضوء الأهداف التي يتم تحديدها، فإنه يتم ترسيم الاستراتيجيات الأمنية وسياسات التحرك لتحقيق هذه الأهداف، استنادا إلى تخطيط مستقبلي يبنى على أساس علمي، وفي إطار الإمكانيات والقدرات المتاحة.

### 2.27.5 استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية

إن التعامل مع الأزمات الأمنية وإدارتها بطريقة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية لتحقيق أهدافها، عبر كافة الميادين الوقائية والتصادمية والعلاجية، ووفق استراتيجية أمنية متكاملة، بحيث يقتنع فريق إدارة الأزمة الأمنية بضرورة إدارة الأزمة في ضوء أن المقصود باستراتيجية مواجهة الأزمة الأمنية هي الإطار والمرجعية العامة للعمليات الأمنية كافة التي يختارها فريق إدارة الأزمة الأمنية لإدارتها ومعالجتها. (عبد السلام، 2015). ونظرا لتنوع استراتيجيات التعامل مع الأزمات الأمنية، فإنه يجب عند اختيار استراتيجية معينة أن يؤخذ في الاعتبار مراعاة ما يلي (جاد الله، 2008م، ص 173):

تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف؟

اختيار الاستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

التأكد من أن الاستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

التعرف إلى استراتيجيات الطرف الآخر.

فاستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الفاعلة هي التي تنطلق من محددات تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المبتغاة، وتتمثل هذه المحددات في مجموعة القيم الإنسانية والدينية والأخلاقية والثقافية للمجتمع، وبجانب ذلك هناك مجموعة من المبادئ العامة التي تقوم عليها استراتيجية إدارة الأزمات، ويمكن الاهتداء بهذه المبادئ؛ لبلورة مجموعة من المنطلقات التي تتأسس عليها استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، وذلك

على النحو الآتي (السراء، 2013م، ص 154، 155): القدرة على التكامل بين مختلف العمليات الأمنية والسياسية والاقتصادية والإدارية. تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، بين جميع الوحدات العاملة على إقرار وتنفيذ العمليات الأمنية. المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للوحدات الأمنية المختصة، وإعادة تشكيلها. بلورة الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بإدارة الأزمات الأمنية (نور الدين، 2010م، ص 24). تشجيع الدراسات والبحوث الأمنية، مع التركيز على استخدام المنهج الإحصائي للاستفادة من تجارب الماضي واستشراف المستقبل. تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات الأمنية. بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفاعلة التي من شأنها تأمين المعلومات اللازمة بكفاءة وفاعلية. تحديد الخيارات والأسبقيات والمفاضلة بين البدائل المطروحة، مع التركيز على متغير الزمن والمكان، وباقي المتغيرات ذات العلاقة. إقامة منظومة مؤسسية تكاملية، تراعي تنوع الاختصاصات، قائمة على مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومنظمات المجتمع المدني (القحطاني، 2012م، ص 335). إنشاء مجلس أعلى للأمن الوطني في دولة الإمارات العربية المتحدة هدفه المحافظة على أمن دولة الإمارات وسلامة أراضيها. وتعتبر أجهزة الأمن والمخابرات، القوات المسلحة، مجلس الأمن القومي من أهم وسائل تحقيق الأمن الوطني.

#### 2.27.5 معوقات إدارة الأزمات الأمنية

تواجه إدارة الأزمات الأمنية العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، علما بأن هذه المعوقات عديدة ويصعب حصرها؛ نظرا لتباين الأزمات الأمنية وتعقدتها وتطورها وتشابكها. وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في إنكار وجود الأزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث الأزمة (Cynthia, 2005, P. 7 – 10). ومن هنا فإننا

سنعرض المعوقات الأكثر شيوعاً في إدارة الأزمات الأمنية، والتي يجب على المؤسسات الأمنية أن تعمل على تذليلها من أجل تحقيق ما تسعى إليه، ومراجعة الأدبيات واستناداً إلى العديد من الدراسات، وبناء على واقع التجربة العملية للباحث في هذا المجال، يمكننا أن نلخص مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل عملية إدارة الأزمات الأمنية بشكل فاعل، وهذه المعوقات تتجلى فيما يلي (الشعلان، 2004م، ص 177 – 182؛ آل سالم، 2008؛ توفيق، 2009م، ص 42؛ كردم، 2005م، ص 170) (عبد السلام، 2015، ص 99):

عدم وضوح المرجعية القيادية أثناء الأزمات الأمنية.

وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة.

ضعف التنسيق بين الأجهزة الأمنية المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية.

عدم دقة وكفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحيطة.

قلة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لمواجهة الأزمات الأمنية.

الافتقار إلى نظام اتصال مناسب بين الأجهزة الأمنية المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية.

الارتباك والتسرع في اتخاذ القرارات أثناء مواجهة الأزمات الأمنية.

تعدد الأجهزة الأمنية المعنية بإدارة الأزمات الأمنية مع عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل

جهاز أثناء حدوث الأزمات.

عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال إدارة الأزمات الأمنية.

ضعف التنسيق على مستوى القيادات لإدارة الأزمات الأمنية.

صعوبة الاتصال وإيصال المعلومات للأجهزة الأمنية المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية.

المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات الأمنية.

ضعف التدريب المشترك بين الأجهزة الأمنية المعنية على تطبيق خطط الطوارئ المعدة سلفاً لمواجهة

الأزمات الأمنية.

قلة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للأجهزة الأمنية المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية.

ندرة استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التعامل مع مراحل الأزمات الأمنية.

انتشار الشائعات أثناء الأزمات الأمنية.

مبالغة وسائل الإعلام في نقل الصورة للجمهور.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح للباحث أن معوقات إدارة الأزمات الأمنية تلعب دوراً محورياً في تعطيل

الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات الأمنية، وبالتالي فإن على إدارة المؤسسة الأمنية أن تولي

اهتمامها وتركيز جهودها على معوقات إدارة الأزمات الأمنية، وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها؛ وذلك

بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف

الأزموي؛ بهدف تسيير عملية إدارة الأزمات الأمنية بنجاح وفقاً للخطط الموضوعة.

## 2.28 متطلبات الحفاظ على الأمن الوطني وجهود وزارة الداخلية الإماراتية:

يرتبط الأمن الوطني بقدرة الدولة في المحافظة على كيانها وحماية مواطنيها ضد أي تهديد أو تحدٍ داخلي أو

خارجي " قد تتعرض له من خلال قدرات أصحاب القرار فيها على تسيير أمورها الداخلية والخارجية،

ومدى تصورهم للأحداث المقبلة ووضع الحلول بما يتلاءم مع كل موقف (قطيش، 2009م، ص 13).

ويهدف الأمن الوطني إلى تأمين الدولة من الداخل، ودفع التهديدات الخارجية بما يكفل لشعبها

حياة مستقرة توفر له استغلال أقصى طاقة ممكنة للنهوض والتقدم والازدهار" (الصويغ، 1412هـ، ص

(13).

كما أن مفهوم الأمن الوطني قد ارتبط بالدولة لأنه يتطلب أربعة أمور؛ وهي (عشقي، 2005م،

ص 28): تحديد المصالح والغايات والقيم التي تسعى الدولة أو المجتمع إلى تحقيقها وحمايتها.

تحديد التحديات التي تواجه الدولة أو الأمة. رسم السياسات وتحديد الأدوات واتخاذ الخطوات

اللازمة لتحقيق المصالح ومواجهة الأخطار المحتملة. بناء المؤسسات القادرة على تنفيذ هذه السياسات،

وتحقيق هذه المتطلبات يقتضي وجود سلطة سياسية تملك حق الحسم والتوجيه وتعبئة الموارد.

والأمن الوطني هو حماية الدولة ووحدة أراضيها وسيادتها واستقلالها واستقرارها، وبالتالي فإن الأمن

الوطني يشمل عنصرين؛ هما:

**أولاً. العنصر الذي يتعلق بحماية كيان الدولة ضد أعمال العدوان، وسياسات التوسع بما يستلزم ضرورة**

قيام جيش قوي يمكنه من أداء هذه الوظيفة، ومن ثم يشتمل هذا العنصر على مكونات عديدة تؤثر على

تكوين هذا الجيش مثل التكوين الديمقراطي والقوة الاقتصادية ومستوى التقدم التكنولوجي، وموقع الدولة

ودرجة الاستقرار السياسي، ودرجة النمو الإداري.. إلخ، وهي المكونات الطبيعية.

**ثانياً. العنصر المتعلق بحماية النسيج الداخلي للدولة، وعدم تعرضها لحرب دعائية أو ضغوط اقتصادية،**

أو عمليات تخريب أو إرهاب قد تؤدي إلى إعاقة التنمية، أي أن هذا العنصر يتعلق بصد محاولات التدخل

في الشؤون الداخلية وتحقيق أقصى درجة ممكنة من التناسق، ومن ثم تؤثر في هذا العنصر مكونات عديدة؛

مثل التكوين الإثني ودرجة النمو الثقافي والقدرة على مواجهة محاولات فرض الهيمنة، وهي المكونات الوظيفية (الشهراني، 2006م، ص 62).

## 2.29 أثر تطبيق إدارة المعرفة في الأداء الأمني لتحقيق الأمن الوطني في ظل التحديات الأمنية:

ويتفق الباحث مع أبي عبد الله في أن كفاءة أي منظمة من المنظمات المعاصرة تعتمد على حسن استثمار مواردها البشرية، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولذلك فإن تحقيق الأمن القومي يتطلب امتلاك القوى الاستراتيجية الشاملة التي يتم تحقيقها عبر الاستراتيجية القومية، والتي بدورها يتعذر تحقيقها دون استراتيجية للموارد البشرية (أبو عيد، 2011م، ص 31) (مسلم، 2015، ص 15) (بشارة، 2015، ص 35)

والتدريب كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية من أهم وأنجح الوسائل التي تساعد في تنمية المهارات الأمنية لدى رجل الشرطة. ويتطلب ذلك تحديد المهارات وفقاً لظروف وطبيعة عمله وتحديد الأهداف المرجوة منه، ثم يأتي الدور على اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه، والأشخاص القائمين بالتدريب؛ حتى يمكن تركيز العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة ودون إهدار للوقت والجهد (حسن، 2004م، ص 54).

وعلى ذلك تعتبر وزارة الداخلية من أهم مؤسسات الدولة التي تتطلع إلى إدارة أداء الموارد البشرية بها بدرجة عالية من التميز، والسعي إلى بناء الكوادر البشرية، وتدريبها، وتنميتها، وتعزيزها، واستثمار الفرص التطويرية للوصول إلى التميز والإبداع والريادة، وهذا يتطلب إدارة أداء منهجية لضمان استخدام أفضل الوسائل الحديثة لإدارة أداء الموارد البشرية المرجوة بأعلى كفاءة وفعالية، وإخراج أقصى ما لدى منتسبي الشرطة والأجهزة الأمنية من أداء ممكن من الإبداع والابتكار والتجديد، وبما أن أسلوب إدارة

الأداء من الأساليب الحديثة التي تستخدم في الموارد البشرية، وما يشمله من فائدة عظيمة في تحقيق الأهداف وإخراج أقصى أداء ممكن لدى منتسبي الشرطة، والنهوض بشرطة الشارقة إلى المواقع الريادية بين نظرائها في دولة الإمارات العربية والعالم أجمع في مختلف المستويات على أسس من الممارسات الإدارية الناجعة في ظل جو من المناخ الوظيفي الصحي، والحرية الفكرية الإبداعية.

ولتطبيق إدارة المعرفة تأثير بالغ على الأمن الوطني، كالتالي:

- تنمية إمكانيات رجال الشرطة، وبالتالي التركيز على تحسين أداء وإنتاجية القوات، سواء على مستوى الضباط أو الأفراد، من خلال الاهتمام بالتدريب المشترك بينهم.
- أن تسهم في زيادة الفاعلية الأمنية من خلال إنجاز الأعمال والمهام الأمنية بدقة وسهولة في أقل وقت وجهد وبأقل تكلفة (الوهبي، 2005م، ص 8، 9).
- أن تعمل على توفير السرعة والدقة عند إنجاز المهام الأمنية (عساف، 1988م، ص 12).
- الارتقاء بالأداء الأمني، والبعد عن الممارسات التقليدية للمشكلات، واستبدالها بحلول مبتكرة وفعالة.
- محاولة زيادة مستوى السبق الأمني لرجال الأمن من أجل زيادة قدرته على اكتشاف حلول مبتكرة للمخاطر الأمنية.
- زيادة قدرة رجال الأمن على توقع المخاطر، وبالمقابل زيادة القدرة على مواجهتها في الوقت المناسب (المویشير، 2004م، ص 9).
- زيادة قدرة رجل الأمن على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- القدرة على مواجهة أعباء العمل الأمني بنفس القوة والنشاط والحيوية.

- القدرة على مباغطة المجرمين والمخالفين وذوي الخطوة الأمنية والمهريين والمطلوبين أمنياً باقتحام مواقعهم ومخابئهم والأوكار التي يلوذون بها (السبيعي، والعتبي، 2004م، ص 94). ويرى الباحث أن توعية المواطنين والمقيمين على أراضي الدولة في التبليغ عنهم هو واجب وطني، وعدم التستر عليهم وعدم تقديم المساعدة لهم.

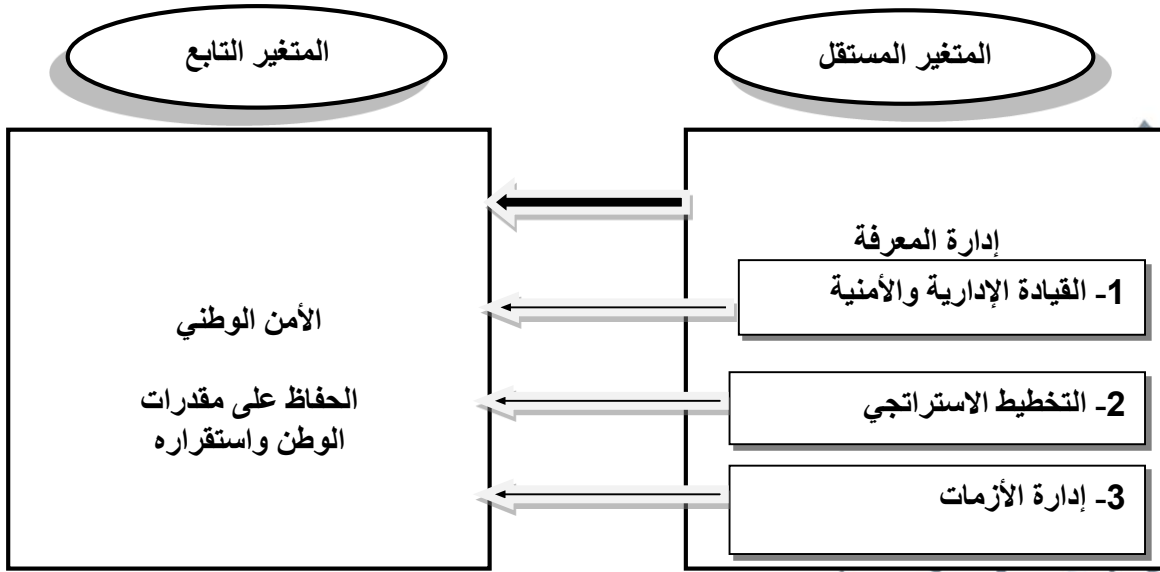
- امتلاك القدرات اللازمة للبحث عن أدلة وأدوات الجريمة المستخدمة في ارتكابها، وكل ما له علاقة بها ويفيد في كشف الحقيقة.

- القدرة على مراقبة أوكار وتحركات الإرهابيين والمطلوبين أمنياً، وذلك باستخدام تقنيات المراقبة (السبيعي، والعتبي، 2004م، ص 106).

يستخلص الباحث مما تقدم أن أثر إدارة المعرفة على الأمن الوطني يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة الأمنية في حفظ الأمن والاستقرار بكفاءة وفاعلية، ومهارة الحفاظ على أمن المعلومات، وكذلك مهارة استخدام التقنيات الحديثة، ومهارة قيادة المعدات في المناطق الوعرة، فجميعها تحقق أهداف الأجهزة الأمنية في ممارسة مهام العمل بكفاءة وفاعلية والقدرة على مواجهة أعباء ومخاطر العمل الأمني.

### 2.30 نموذج الدراسة وبيان متغيراتها

اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجاماً مع أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في القادة في وزارة الداخلية الإماراتية، تم صياغة نموذج لتحديد طبيعة التأثير والعلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة كمتغيرين مستقلين، والأمن الوطني كمتغير تابع. وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



شكل رقم (5، 2) نموذج الدراسة

### 2.31 فرضيات الدراسة:

اعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة

عدد من الفرضيات بهدف التحقق من صحتها، وفيما يلي هذه الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية في رفع كفاءة

أداء الأجهزة الأمنية والحفاظ على الأمن الوطني.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورفع الحس الأمني لدى ضباط وأفراد

الأجهزة الأمنية والشرطية بوزارة الداخلية الإماراتية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة واستخدام وسائل التقنية الحديثة

والجاهزية الأمنية ومواجهة التحديات والمخاطر الأمنية.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ووجود هيئة متخصصة

لإدارة الأزمات واستقرار الأمن في البلاد.

## 2.33 المنظور الإسلامي

يمكن استلهاً نظرية القيادة الإسلامية من دورس القرآن المجيد، ومن السنة المطهرة لقدوتنا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأصحابه الكرام والتابعين، من أجل الوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية في الإسلام، فهذا رسول الله صلى الله عليه وسلم قد بلغ أعلى مراتب القيادة التي أهلتها لنشر الدين، وقيادة صحابته في أحلك الظروف. كما جاء في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ﴾ [آل عمران: 146]. نلاحظ هنا أن القائد يكون من نفس المجتمع، ويكون ذا علم وبصيرة، حكيم وصبور وحليم في حل المشكلات والأزمات.

ونستطيع إجمال مقومات القيادة الإسلامية في النقاط الآتية باختصار:

قوة العقيدة – الإيمان: لا شك أن توفر العقيدة القوية يعتبر أحد أهم المقومات الهامة في الإسلام. (الوكيل، محمد، القيادة والجنودية في الإسلام، 2009، ص 115).

الثقة في النفس: يوجد ارتباط إيجابي بين القائد والقيادة والثقة بالنفس.

الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي.

الاستشعار بالمسؤولية لتحقيق الأهداف (ارداوي تيد، فن القيادة، 2001).

القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية.

الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل.

السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

القدرة على ضبط النفس عند اللزوم وخاصة عند الغضب (عبد ربه، فن القيادة في الإسلام،

1988، ص 227).

الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين القيادة، والقدرة على التأثير على الآخرين.

أن يمتلك القدرة على محاورة الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والتعقل عن اتخاذ القرارات.

المشاركة في اتخاذ القرارات والشورى (محمد عثمان، ص 357).

القدرة على إدارة الأزمات وحل المشكلات.

القدرة على الابتكار والإبداع وحسن التصرف.

الفصاحة والبيان والعلم والمعرفة.

كظم الغيظ، لين الجانب، التواضع (القزويني، مختصر شعب الإيمان للبيهقي، ص 196 -

197). المشاركة في اتخاذ القرارات (رأفت عثمان، ص 357، عبد الغني بركة، الشورى في الإسلام، ص

12 - 16). الاجتهاد؛ وهو بذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة (نادية شريف،

اجتهادات الرسول، 1981 ص 21 - 30). العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف؛ حيث يواجه القائد

الكثير من العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق الأهداف، وفي مثل تلك الحالات يكون نجاح

القائد متشكلاً في قيادته وفي تحقيقه لأهدافه وغاياته قوة عزمته وثباته ومثابرتة في مواجهة تلك العقبات

والتحديات (عبد العزيز عزام، 1994). الموضوعية والعدالة الإنسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار

الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات وبين القائد ومن يقودهم. الذكاء: يعد الذكاء أحد العناصر القيادة

الفرعية النابعة والتابعة لمقومات والشروط القيادية الإسلامية. الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات

والمشكلات. القدرة على تقبل التجاوزات والاختلاف في الرأي. القدرة على احتضان ورعاية الآخرين.

يستخلص الباحث من العرض المبسط السابق لسمات وشروط القيادة الإسلامية أن من أهم

الأسباب التي تعين القائد على القيام بأعماله على أكمل وجه؛ الإيمان بالله، العمل الصالح، التقوى لأن

الله يحب أهل التقوى والإيمان، وهي من أعظم الأسباب الموفقة للعبد، والمسددة لفعله قال تعالى: ﴿يَلِي

مَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ وَأَتَىٰ فَاِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ﴾ [آل عمران: 76].

هذا بالإضافة إلى وجود الصفات الآتية كما ذكرنا سابقاً، العلم، المعرفة، العزيمة، المشورة والمشاركة

في الرأي تحمل المسؤولية، إعداد قيادات الصف طاعة لقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ

رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ [الأنفال: 60].

## 2.34 خلاصة الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة والإطار النظري لدور إدارة المعرفة والقيادة

الإدارية والأمنية في تحقيق الأمن الوطني دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة،

وكذلك فقد تناول الفصل الثاني نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغيرات والمنظور الإسلامي وفرضيات

الدراسة وخلاصة الفصل الثاني.