

تقييم الاداء المؤسسي الحكومي بعد 2014 وأثره في الامن الوطني العراقي¹
دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية/ وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية

**Evaluation of Governmental Institutional Performance (After 2014)
and Its Impact on Iraqi National Security- An applied study in the Ministry of
the Interior / Ancy of the Ministry for Intelligence and Federal Investigations**

عقيل محمود كريم¹

Aqeel Mahmood Kareem
deputy.office73@gmail.com

أ.د. اكرم محسن مهدي الياسري²

P.D.Akram M.Mahdi ALyasseri
Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص:

يهدف هذا البحث للتعرف على تقييم الاداء المؤسسي الحكومي ومدى انعكاسه على الامن الوطني العراقي، طُبقت الدراسة في وزارة الداخلية العراقية وتحديدًا في وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية، واستخدم أسلوب العينة القصدية العمدية اذ شملت عدة مستويات وظيفية تضمنت مديري عامين ومديري مديريات وأقسام ومديري شعب، تم توزيع 124 استبانة على جميع أفراد العينة المستهدفة، وبمتابعة الباحث المستمرة تم استرجاع جميع أوراق الاستبانة الموزعة على أفراد العينة كونها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ولدى الفرز لأوراق الاستبانة ظهرت من بينها 15 استبانة شاذة أو غير مكتملة، وبذلك يصبح العدد الكلي لمجموع الاستبانات الصحيحة 109 استبانة والمستخدم في هذه الدراسة. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة جرى بناء مخطط فرضي يعطي تصورا اوليا لشكل العلاقات المدروسة، ولغرض تحليل البيانات استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الاحصائية المتقدمة باعتماد النماذج الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن تقييم الأداء المؤسسي أصبح ميزة وسمة اساسية للمؤسسات على اختلاف تخصصاتها وذلك نتيجة للمقارنات التي يعتمد عليها من النتائج الفعلية المطلوبة، فهو يؤثر تأثيراً إيجابيا كبيرا في دعم منظومة الأمن الوطني.

الكلمات المفتاحية: - الأداء المؤسسي الحكومي، الامن الوطني العراقي

Abstract

The present research aims at recognizing the governmental institutional performance evaluation and its impact on Iraqi national security. The study was applied at the Iraqi Ministry of Interior, specifically in Federal Intelligence & Investigations Agency (FIIA). The intentional sample method was used, that included several functional levels (general directors, directors of directorates, directors of departments and directors of sections. 124 questionnaires were distributed to all members of the targeted sample, and with the continuous follow-up of the researcher, all the questionnaire papers distributed to the sample members were retrieved, and

when sorting the questionnaire papers, 15 of them appeared, among them, 15 abnormal or incomplete questionnaires, thus, the total number of the correct and used questionnaires is 109 in this study. In order to achieve the goal of the study, a hypothetical scheme was built that gives an initial perception of the shape of the studied relationships, and for the purpose of analyzing the data, the researcher used a set of advanced statistical tests by adopting structural models. The most important conclusion of the present study is that the institutional performance evaluation became a basic advantage and trait of institutions of different specializations. As a result of the comparisons that are relied upon through the actual required results, it plays a significant positive role in supporting the national security system.

Keywords: - Evaluating government ,institutional performance

المبحث الأول

المنهجية العلمية

أولاً / مشكلة البحث

يعد الأمن في المجتمع من أكبر نعم الله على البشر أفراداً ومجتمعات، تسعى إليه الأمم على مر العصور بعدّه ضماناً لتطورها واستمرارها، ومن أجل أن تتحقق الغاية لا بد من توفر صفة الديمومة والاستمرارية في هذه المنظومة، كون عالم اليوم اختلف كثيراً عن عالم الماض بسبب الانفتاح بسبب الثورة المعلوماتية المتعددة التي ضاعفت عملية التواصل والحركة، مما أثر بشكل مباشر في تغيير شكل الجرائم والأزمات التي تصيب المجتمع، الأمر الذي أدى إلى سهولة انتشار الجرائم باختلاف أشكالها، وهذا ما يتطلب من القوات الأمنية وبالذات (الاستخبارية) أن تواكب حركة التقدم العالمي، وأن تكون مستعدة لكل الاحتمالات وبشكل دائم، وهذا لا يتحقق إلا من تقييم الأداء المؤسسي لمنح الفرص المناسبة بتحديد نقاط الضعف من أجل القيام بجهود التطوير والتحسين ومعالجة الخلل، وتقديم الخدمات لتحقيق الرضا الذي ينعكس ايجاباً على الأداء الأمني. من ما تقدم فان مشكلة الدراسة الرئيسية تتمثل بالتعرف على أثر تقييم الاداء المؤسسي الحكومي في الأمن الوطني العراقي، وتنبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) ما هو مستوى توافر أبعاد تقييم الأداء المؤسسي في المنظمة عينة الدراسة؟

(2) ما هو مستوى توافر أبعاد الأمن الوطني في المنظمة عينة الدراسة؟

(3) ما نوع وقوة الارتباط بين تقييم الاداء المؤسسي والامن الوطني في الدراسة الحالية؟

(4) ما مدى تأثير تقييم الأداء المؤسسي في الأمن الوطني في الدراسة الحالية؟

ثانياً / أهمية البحث

استأثر موضوع الأداء المؤسسي باهتمام عالمي خلال السنوات الاخيرة، وأصبح عنصراً أساسياً في العديد من المنظمات التي تبحث عن طرق وأدوات تحسين الأداء والتميز المؤسساتي وخصوصاً منظمات الطابع الأمني، ورافق ذلك ظهور العديد من المقاييس والنماذج التي خصصت لتلائم مع طبيعة المنظمات. ومن هنا فان العديد من المنظمات أصبحت تتبنى مفاهيم مختلفة لتحسين الاداء وبشكل مستمر. وتعد عملية التقييم وسيلة يجري التعرف من طريقها على نقاط القوة والضعف في الأداء سواء على المستوى الأمني، أو الخدمي، أو الإنتاجي، بحسب طبيعة عمل المنظمة، إذ أن عملية التقييم يجري عن طريقها

تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ولجميع المستويات ابتداءً من الإدارة العليا انتهاءً بالأفراد العاملين في الشعب أو الوحدات. ومن هنا تكمن أهمية البحث في تطرقه لموضوع مهم وحساس يتعلق بتقييم الأداء المؤسسي في الأمن الوطني، إذ يمكن أن تعطي عملية التقييم نتائج تتسم بالدقة في مجال الأمن والعمل الاستخباري، وتتوقف فاعلية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فهو يؤثر تأثيراً مهماً أي التقييم في تحديد المواضيع التي تحتاج إلى تحسين مستمر أضافه إلى تشخيص مكامن الخلل بهدف علاجها.

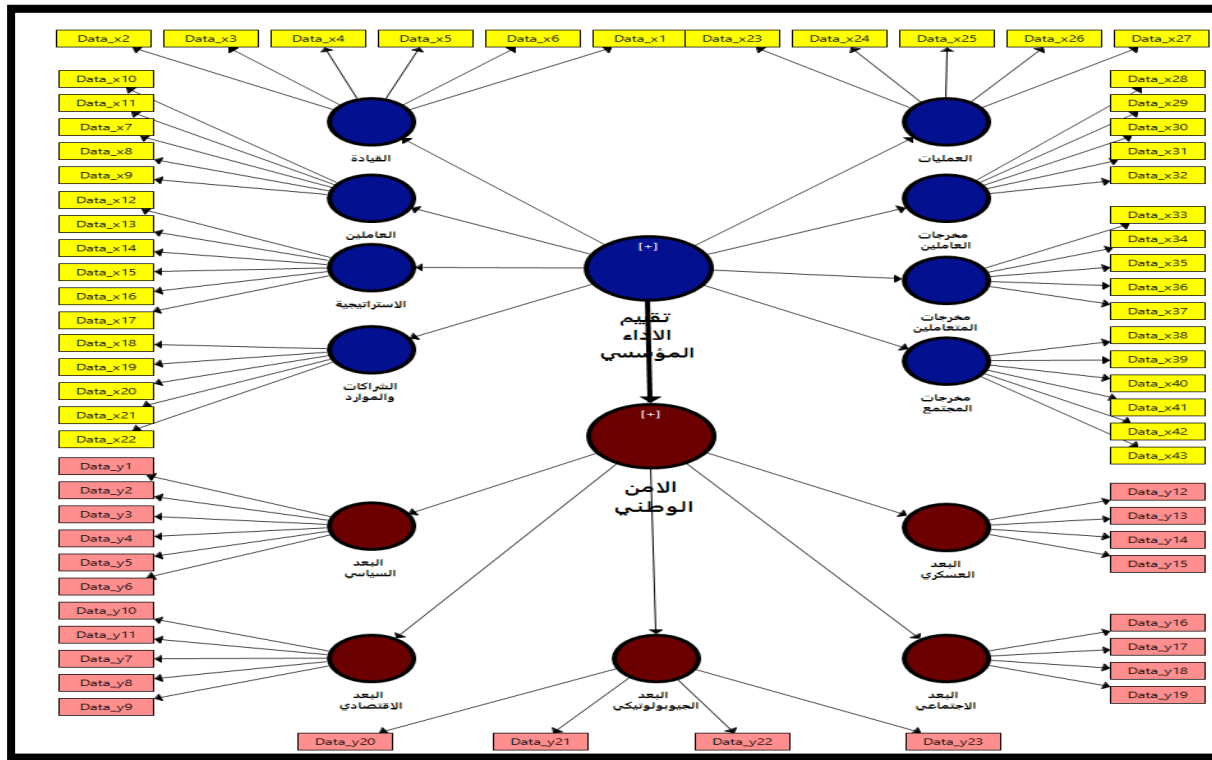
ثالثاً / أهداف البحث

بشكل عام تهدف هذه الدراسة الى تقديم الإطار الأكاديمي لأنموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي كأسلوب إداري حديث يعطي الإمكانية في تقييم مكامن الخلل في اداء الجهاز التنظيمي للمؤسسة، ويجري ذلك عبر الاتي:

- (1) التعرف على مفهوم الاداء وطرق تقييمه ومقاييسه ونماذجه.
- (2) التعرف على مفهوم الامن الوطني والمفاهيم المرتبطة به.
- (3) اختبار العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي الحكومي والأمن الوطني العراقي.
- (4) اختبار مدى تأثير تقييم الأداء المؤسسي الحكومي بأبعاده في الأمن الوطني العراقي.

رابعاً / مخطط البحث الفرضي

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً / فرضيات البحث

استناداً للمخطط الفرضي للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها صيغت مجموعة فرضيات احصائية تعد بمثابة تخمينات أولية لما سيجري اختباره، وهذه الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الاداء المؤسسي في الامن الوطني. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعاملين في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستراتيجية في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشراكات والموارد في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعمليات في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية السادسة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمخرجات العاملين في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية السابعة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمخرجات المتعاملين في الامن الوطني.
- الفرضية الفرعية الثامنة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمخرجات المجتمع في الامن الوطني.

سادساً / مجتمع وعينة البحث

بلغ الحجم الكلي لمجتمع البحث (124 مدير) بواقع (3) من المديرين العامين و (16) من مديري المديرية الفرعية و (105) من مديري الأقسام والشعب، ولهدف تحديد عينة البحث استخدم جدول (Krejcie & Morgan,1970:607) للحصول على نسبة حجم العينة من واقع المجتمع الكلي، وظهرت احصائيات جدول (Krejcie & Morgan) إذا كان حجم المجتمع المبحوث الكلي بواقع (120) فإن حجم العينة المطلوب استبيانها هو (92) الا إن الباحث قد استخدم الاستبانة الصحيحة والبالغ عدده (109) بعد أن استبعدت الشاذة منها والبالغ عددها (15) استبانة. وتعد وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية إحدى أهم المفاصل التابعة لوزارة الداخلية والتي أخذت على عاتقها منذ بداية تشكيلها عام 2003 بمكافحة التنظيمات الارهابية وعصابات الجريمة المنظمة عن طريق جمع وتحليل المعلومات الخاصة بنشاطاتها وفق الدستور والقانون العراقي، تتكون الوكالة من ثلاث مديريات عامة هي:

- أ- مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب
- ب- مديرية مكافحة الجريمة المنظمة
- ت- مديرية التقنيات والمعلوماتية

سابعاً / ادوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات البحثية لهدف اكمال متطلبات الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي وكما يأتي:

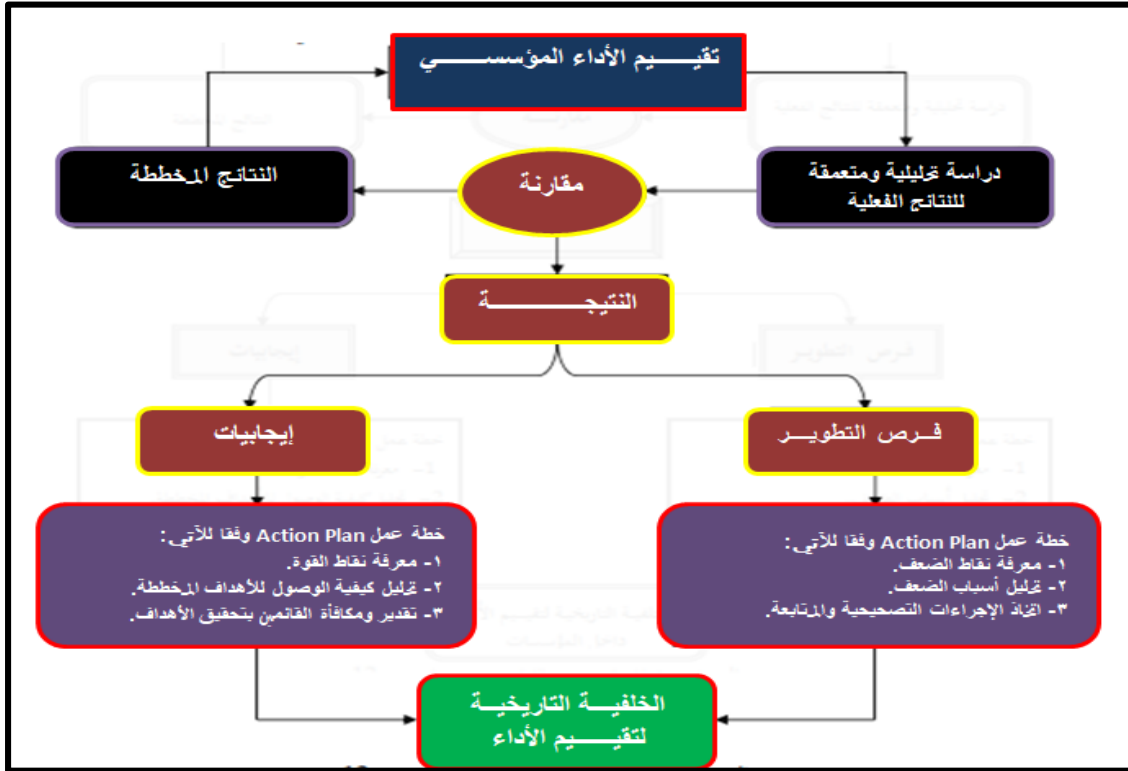
1) الجانب النظري: استعمال ما متوفر من مراجع عربية واجنبية من دراسات وبحوث علمية محكمة، فضلاً عن الاطاريح والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات العلمية وشبكة الانترنت.

2) **الجانب الميداني:** اعتمدت الاستبانة التي بواسطتها جمعت المعلومات، بطرح مجموعة من الأسئلة المحددة المعروضة على عدد من المستجيبين، اذ يتضمن الجزء الأول من الاستبانة معلومات تعريفية عامة تخص العينة المبحوثة، أما الباقي فقد تضمن متغيرات البحث، واعتمد مقياس (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة والذي يتدرج (موافق تماماً، موافق، محايد، غيرموافق، غيرموافق تماماً) لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها من (1-5) درجة.

المبحث الثاني الإطار النظري

أولاً / مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تعددت تعريف الأداء المؤسسي واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب ارتباط مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والهدف منه، حيث يعدُّ الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (Zak,2013:175) ويرتبط تقييم الأداء بالإنتاجية بحيث يكون الناتج أكبر من المستخدم أو المخرجات أكبر وأفضل من المدخلات (مصطفى، 2014: 17). والأداء بشكل عام هو نشاط يقوم به المدير للتعرف على درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء الأعمال (رايس، 2020: 133) أما تقييم الأداء المؤسسي فهو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة (العكش، 2020: 5). مما سبق يرى الباحث أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالهدف منه. ومن هنا فان تقييم الأداء المؤسسي من وجهة نظر الباحث يمثل نظره متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطور لنقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ بالحسبان أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلاً والذي وضحه الشكل (2).



الشكل (2) تقييم الأداء المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

ثانياً / أهمية تقييم الأداء المؤسسي

في الوقت الحاضر، أصبح من المهم أكثر فأكثر وضع تصور للأعمال التنافسية لمواجهة الاتجاهات التي تؤدي إلى زيادة مستويات التعقيد والديناميكية وعدم اليقين في البيئة العالمية، لذلك يعتمد تطوير مفهوم المؤسسة على البشر الذين يهدفون إلى تحقيق رؤيتهم للمؤسسة، ويمكن للأشخاص فقط التعرف على متطلبات العميل وتصميم المنتجات لإرضائها وإنشاء وتشغيل المصانع التي تقدم تلك المنتجات، كما يمكن للأشخاص فقط تعلم دروس الخبرة وتطبيقها بطريقة تعمل على تحسين مستقبل الشركة ومن ثم يؤثر الأفراد تأثيراً رئيساً في تطوير مفهوم المؤسسة، وهم الأشخاص المشاركون في هذا النشاط ممن ينشئون المؤسسات ويؤمنون بانها ستنتج ثروة لجميع أصحاب المصلحة والأفراد (العلاء والموردين والموظفين والمستثمرين) والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة وتستخدم منتجاتها وخدماتها. (Molina,2013:333) لذلك من المهم أن نفهم أن تطوير خطة العمل يدور حول تفاعل الأشخاص والتعاون في البحث عن رؤية المؤسسة.

ثالثاً / أهداف تقييم الأداء المؤسسي

يكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يأتي: (العابدي وجمال، 2015: 26):

1. تحسين الأداء والإنتاجية: أن الإنتاجية هدف أساسي لكل مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المؤسسات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي هو هدف أولي لهدف وسيط هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.

2. معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة: من تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة، مثال زيادة الربحية بنسبة معينة عن العام الماضي، وهل قام موظفي المبيعات بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد التي تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
3. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة: ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية من بعض أساليب التحليل مثل تحليل سوات (S.W.O.T).
4. هدف تقييم الأداء المؤسسي: هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية أي إدارات المؤسسة والنظام ككل للرقابة الوقائية.
5. تقييم الأداء على مستوى المؤسسة مرآة للإدارة العليا: وتعكس أداء الإدارات والفروع ومن ثمّ تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
6. تقييم الأداء المؤسسي يعكس أداء القطاع التي تعمل فيه المؤسسات.
7. التقييم الذاتي للمؤسسات: فتقييم الأداء على مستوى المؤسسات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
8. توحيد سلوك العاملين بتجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط باستراتيجية المؤسسة العامة.
9. زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفاعلية التنظيمية: حيث إنّ القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي جرى أحرزها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفاعلية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
10. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقرب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
11. نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من طريق مقارنات ونتائج وتحليل.

رابعا / ابعاد الاداء المؤسسي

تتطبق محاور الابعاد في اي مؤسسة بغض النظر عن الحجم والقطاع، ويأخذ بالحسبان عددا من المفاهيم المختلفة ويضمن ان جميع الممارسات تشكل نظاما يحري تحسينه باستمرار ويحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالأداء المؤسسي والتي عمل الباحث بمسح مكتبي لغرض الاطلاع عليها واختيار الأنسب منها وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة المدروسة، فقد اشار (Swee,2003:693) الى أنّ الابعاد تتمثل بـ (الانتاجية، الجودة الشاملة، التنافسية)، في حين عدها (Juan&Oscar,2008:138) بانها (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج الافراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الاداء)، اما (ابو الروس، 2009: 4) فقد تناول الابعاد من وجهة نظر اخرى عدها بانها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية النظام، مستوى الاداء)، في حين عدها (المبعضين، 2013: 690) من وجهة نظر تتعلق بالعملية التقييمية بالاتي (تشريعات التقييم، اهداف التقييم، معايير التقييم، القائمين على التقييم، مشكلات التقييم)، وعدها (حسن، 2014: 10) بوجهة نظر مقاربة مع (Juan Oscar,2008:138) بالاتي (الشراكة والموارد، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات والمنتجات، القيادة، نتائج الموارد البشرية، النتائج الرئيسية، نتائج المتعاملين)، أما (الشوبري، 2019: 264) فعدها (القيمة لمصالح المستفيدين، بناء المستقبل المستدام، تنمية القدرة لمؤسسية، تسخير الابداع والابتكار، الرؤية والالهام والنزاهة، المرونة والتكيف مع التغيير،

القدرات والمواهب، استدامة النتائج)، واخيرا يتفق (الخطيب والفياض، 2020: 35) مع بعض المفاهيم السابقة وعدها بالاتي:
(القيادة، العاملين، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات، مخرجات العاملين، مخرجات الزبائن، مخرجات المجتمع) .

وفي هذا الإطار تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن الأبعاد الأكثر شيوعاً تتمثل بأنموذج التميز المؤسسي والمطروح في دراسة (الخطيب، وفياض، 2020: 35)، بالإضافة إلى أن هذه الأبعاد تتلاءم مع طبيعة المؤسسة عينة الدراسة، لذلك سيجري تناول هذه الأبعاد وكالاتي:

1. القيادة:

تشير إلى أهمية القيادة للمؤسسات المتميزة ويركز على اساليب القيادة (Tavana etal,2011: 11)، فالفائد يتميز بقدرته على تطوير رؤية وقيم المؤسسة المطلوبة للنجاح على المدى الطويل، ويقدم المعرفة ويوفر الدافع ويحفز المتعاونين ويشجعهم على التصرف وفقاً لمؤشرات وقواعد المؤسسة.

2. العاملين

يبين هذا المعيار تقدير المؤسسة لأفرادها والعاملين فيها من طريق تبني ثقافات تدعم الفائدة المشتركة لجميع الافراد والتحسين من مقدرتهم وتعزيز دعائم العدل والمساواة والاهتمام بهم، وكذلك التواصل الفعال معهم وتحفيز وإدارة المعرفة وتطويرها، وهنا فان معيار العاملين يمثل الأداء الذي يقدمه الأفراد اتجاه كل ما يرتبط بالتوصيف الوظيفي وفقاً لاحتياجات المؤسسة للتوصل لأفضل الممارسات لتحقيق المثالية والتفوق (Dolor etal,2018:82).

3. الاستراتيجية

إنّ تنفيذ رؤى ومهام المؤسسات المتميزة عن طريق الاستراتيجيات الواضحة والمدعومة بالسياسات اللازمة بتطوير خطط واهداف وعمليات تلك المؤسسات وتلبية الاحتياجات والتوقعات للحاضر والمستقبل، ويجري توفير خطط عمل واضحة وموثقة ومحددة وفق جدول زمني واضح (Tavana etal,2011:11)، ويشير هذا المعيار إلى استكشاف الطريقة التي يجري بها توجيه استراتيجية المؤسسة نحو الاجراءات التي تحقق الجودة والتوقعات المستقبلية (Hong,1995:4).

4. الشراكات والموارد

ان تحقيق التوازن بين الاحتياج الحالي والمستقبلي بين المجتمع والبيئة غاية مهمة، لذلك يتناول هذا المعيار الية تحسين الاداء في سياق ادارة العلاقات والموارد المادية وتحديد فاعلية التشغيل للعمليات اثناء تخطيط وإدارة الموارد للمؤسسات لدعم سياستها واستراتيجيتها (Tavana etal,2011 644).

5. العمليات

يركز هذا المعيار على الكيفية المتبعة لتحسين اداء المؤسسات، بتطوير العمليات الادارية والخدمات المقدمة وتحديد المهام والمسؤوليات (Tavana etal,2011:644)، ولهذا المعيار مكانة مركزية بين الأساليب والنتائج كونه معياراً حاسماً لأنه يمكن أن يؤثر على بقاء ونجاح المؤسسة في البيئة التنافسية، والذي يوجهه للتحسين في المخرجات (Bou etal,2009:25).

6. مخرجات العاملين

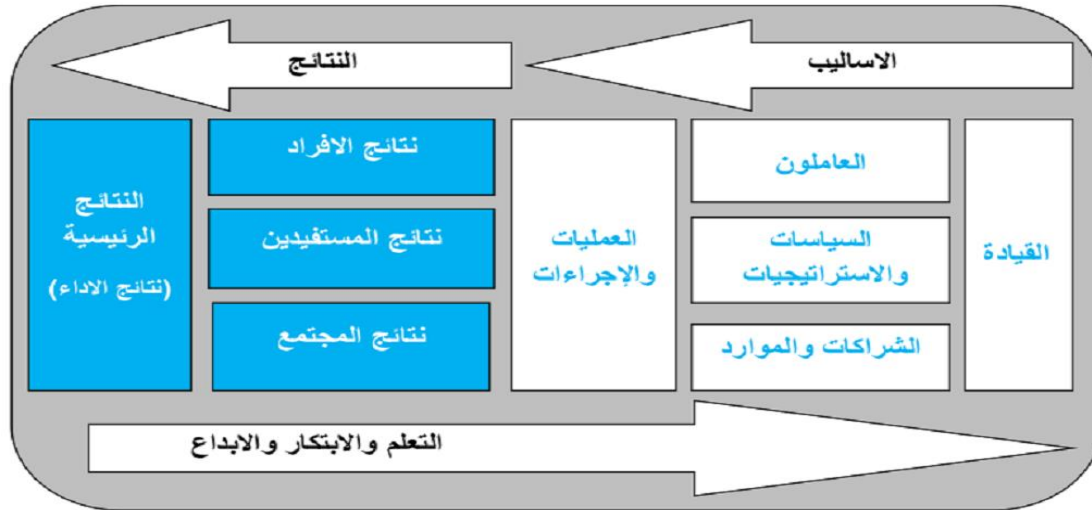
ان تطوير واقرار مجموعة المؤشرات والمخرجات المتوقعة يحدد مستوى النجاح في تطبيق السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمل المؤسسة، وفقا لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم وتحديد الأهداف الواضحة للإنجازات المهمة والمعتمدة على توقعات العاملين وبما يتوافق مع الاستراتيجية الموضوعية (Tavana et al,2011:644).

7. مخرجات المتعاملين

إن رضا العملاء او المتعاملين يجري بالثقة في منتجات وخدمات المؤسسة ويعد المفتاح الذي تطمح له المؤسسات على اختلافها، والمسار الصحيح الذي يشجع على استمرارية اي عمل مستقبلا. ويعبر العميل عن كونه من أهم اصول المؤسسة لذا يتطلب ارضائه بكل الوسائل المتاحة لكونه باب لنجاح المؤسسة (Tavana et al,2011:644).

8. مخرجات المجتمع

يعد المجتمع بعدّه الفيصل النهائي للحكم على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لما يحتوي من افراد ومؤسسات مستفيدة، يمثل رضاهم عامل اساسي لتحقيق الاهداف المطلوبة (Tavana et al,2011:644). ومن خلاصة ما تقدم يمكن تقديم تصور عن المعايير كما ينظر لها انموذج التميز الاوربي والموضح في الشكل (3).



الشكل (3) ابعاد الاداء المؤسسي

Source: Tavana et a., 2011 :644

خامساً / الامن

كان مفهوم الأمن يشكل هاجس كبير لدى المفكرين وصناع القرار على حد سواء، حيث مثل ضمان البقاء والأمن والاستمرار أولوية السياسة الداخلية والخارجية، وعلى الرغم من أنه مصطلح غامض إلا أنه مصطلح خلافي بالأساس غير انه يبقى مفهوماً بالغ الدلالة، ووجود الصراع ليس صراع الأمن بل فقط صراع حول الأمن بين المفاهيم (توفيق، 2019: 2) واصبح مفهوم الامن ومضامينه اكثر تعقيدا وتوسعا، حيث لم يعد يقتصر على التهديدات التقليدية العسكرية والخارجية والمرتبطة بالدولة في مواجهة دولة اخرى واصبح يشمل القضايا الاقتصادية والسياسية والمجتمعية والبيئية الى جانب العسكرية (محفوظ، 2018: 7) وتتفق معظم الأدبيات التي عرّفت مفهوم الأمن على أن المفهوم يشير عموماً إلى تحقيق حالة من انعدام الشعور بالخوف، وإحلال شعور الأمان ببعديه النفسي والجسدي محل الشعور بالخوف، والشعور بالأمان قيمة إنسانية كونية مرغوبة لا تقتصر على فئة اجتماعية معينة أو مرتبطة بمستوى الدخل، فالفقير مثل الغني يحتاج إلى الشعور بالأمان

ويسعى إلى تحقيقه وإن اختلفت درجات المتمتع به، ونظراً لصعوبة تحقيق الأمان الكامل، فقد أصبح يُنظر للأمن على أنه مسألة نسبية مرهونة بالسعي لتعزيز أفضل الشروط لتوافره (سليمان، 2008: 30). فهي ارتبطت مع تطور المجتمعات البشرية وتنوعها وامتداداتها الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والسياسية (العمائر، 2020: 11) وبشكل عام يعني الامن بانه توفير الحماية من خطر القهر على يد قوة خارجية (طشطوش، 2012: 18) وفي هذا المجال يلخص (Balzacq,2004: 43) الكيفية التي توسع بها مفهوم الامن بتحولين اساسيين يتمثل الاول بالتحول العمودي ويختص بمستويات التحليل الامني، ويختص الافقي بتوسيع قطاعات الامن وكما هو موضح في الشكل (4)

قطاعات الأمن					التوسيع	التعميق
القطاع المجتمعي	القطاع العسكري	القطاع السياسي	القطاع البيئي	القطاع الاقتصادي		
					عالمي	مستويات التحليل
					إقليمي	
					دولي	
					وطني	
					مجتمعي	
					فردى	

الشكل (4) توسع مضامين الامن افقيا وعموديا

Source: Balzacq, 2004: 43.

سادساً / مفهوم الأمن الوطني

يتضمن مفهوم الامن الوطني امن المواطنين وممتلكاتهم وتاريخهم وتراثهم ومعتقداتهم وحياتهم الاساسية، كما انه يتضمن سيادة الدولة وسلامة اراضيها وحدودها، والحرية للقرار الوطني واستقرار الدولة وقدرتها على النهوض بالمتطلبات التنموية الشاملة للمجتمع، وارتبط مفهوم الأمن الوطني بعسكرة الدولة من اجل الحفاظ على سيادتها وضمان حدودها الاقليمية في ظل الصراعات مع المنافسين (داوود، 2015: 41). ويمكن أن يكون مفهوم الأمن الوطني هو قدرة الدولة على رد أي عدوان قد تتعرض له من قبل دولة أخرى، سواء باستخدام الدفاع العسكري أو أي أسلوب يساهم في المحافظة على تطبيق الأمن الخارجي والداخلي للدولة دون وجود أية سيطرة أو سلطة من دولة أو جهة أخرى عليها (خضر، 2016: 2). بتوفير الحماية للمواطنين والأفراد الموجودين على اراضي الدولة باستخدام الوسائل الأمنية للمحافظة على سير الحياة اليومية بشكل صحيح، وبعيداً عن وقوع أية أزمات تؤدي إلى التسبب بضرر، لمكونات المجتمع البشرية والمادية. ويعتمد مفهوم الأمن الوطني على مستويين أساسيين، وهما (المستوى التقليدي)، والذي يعتمد على دور الدولة بتطبيق الأمن، والمستوى الثاني الذي يرتبط بالتأثير الفعال للمؤسسات المحلية التي تساهم في تعزيز الوجود الأمني، مثل الشركات التي توفر أفراداً مدربين لتقديم الحماية الأمنية للشخصيات المهمة أو المحلات والمراكز الكبرى، وفي هذا الإطار يرتبط مفهوم الأمن الوطني بمفهومين أساسيين ومتلازمين (خطير، 2018: 6):

1. المصلحة الوطنية: حيث يعد الامن جوهر المصلحة الوطنية، ويؤكد على ان المحافظة على الوجود المادي للدولة يعد الحد الأدنى من المصلحة الوطنية ويشكل مظهر من مظاهر الامن، وهنا يكون الامن هو ذاته المصلحة الوطنية.
2. زيادة حجم القوة: ويقصد به زيادة قدر القوة الوطنية التي ينتج عنه ارتباط الأمن الوطني بمفهوم الدفاع، باحتساب أن الشكل المهيمن على القوة خلال تلك المرحلة هو القدرة العسكرية الدقيقة (خطير، 2018: 247).

ومن ما تقدم يمكن القول إن مفهوم الأمن الوطني يكمن بوجود مشكلة معينة تعطي فكرة عن طبيعة التهديد ونقاط الضعف التي يتم توجيه التهديد نحوها مسببة نقص الامن وزيادة الخوف، وضرورة توفير وسائل التأمين المناسبة لهذه المخاوف.

سابعاً / اهمية الامن الوطني

يعدُّ الامن بكافة أشكاله ذا اهمية كبيرة للأفراد والجماعات والمجتمعات ويمكن تلخيص هذه الاهمية في النقاط الآتية (مروان، 2008: 10):

1. **يعد الامن قيمة عظيمة** تمثل بمثابة الفيء الذي لا يعيش الإنسان إلا في ظلاله، وهو قرين وجوده وشقيق حياته، فلا يمكن ان تقوم حياة انسانية تنهض بها وظيفة الخلافة في الأرض الا إذا اقترنت بأمن وارف يمكن الإنسان من توظيف ملكاته وإطلاق قدراته والاطمئنان على نفسه ومعاشه.
2. **الامن غاية العدل**: إنَّ العدل هو سبيل الأمن، فالأمن هنا يعد غاية فإذا كان العدل يقتضي تحكيم الشرع والحكم بميزانه المستقيم، فان الشرع ذاته ما نزل الا لتحقيق الأمن في الحياة، كما وان غياب العدل يؤدي الى غياب الامن. (حسن، 2007: 29).
3. **يُعدُّ الامن الغاية التي سعت إليها الحضارات والامم على مر العصور** وهي الغاية التي تسعى إليها المجتمعات والحضارات الانسانية المعاصرة كما ان مختلف الشرائع السماوية حثت على وجود الأمن بعده ضمانا لتطور واستمرارية المجتمعات. ومن الجدير بالذكر أنَّ الدول تسعى دوماً إلى ضمان امنها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي بالإضافة إلى الحفاظ على الأمن الخارجي، وان عدم تحقيق ذلك سيمنع نهوضها وتطلعها إلى المستقبل كما سيصبح الخوف مهيمنا على خطواتها، لذلك فان تكامل عناصر الأمن (الأمن الاجتماعي، والديني، والثقافي، والاقتصادي) في أي مجتمع يعدُّ دلالة على وجود بداية حقيقية لمستقبل أفضل.
4. **يعد الأمن من أهم مقومات حياة الإنسان**، وضرورة أساسية لكل جهد بشري فهو يمثل قرين الإنسان وشقيق حياته والفيء الذي لا يمكن للبشر العيش إلا في ظله، وان وجود الأمن يحقق الهدف من خلافة الإنسان في الأرض فهو يسمح للإنسان بتوظيف ملكاته وإطلاق مهاراته، وقدراته وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
5. **يمثل الأمن أحد المقومات الأساسية لنجاح عملية التنمية**، والارتقاء بمختلف المجالات حيث يعد الإبداع الفكري والذهني والتخطيط المنظم والسليم والمثابرة العلمية من أهم مرتكزات التنمية، ولا يتحقق الازدهار لمشروع التنمية الا في ظل وجود أمن راسخ يدعم وينتج وجود هذه المرتكزات، مما يمكن الإنسان من الاطمئنان على ذاته وثروته واستثماراته.
6. **يضمن تحقيق الأمن الداخلي**، وترسيخه في أي مجتمع استعادة أمنه الخارجي إن فقد بصفة عارضة او مؤقتة.
- 7.

ثامناً / ابعاد الامن الوطني

إنَّ مفهوم الامن الوطني الذي يعبر عن الابعاد السياسية للسياسة الاقليمية للدولة لابد أن يكون قد خضع لتطور حقيقي من حيث ابعاده الاساسية. كما وأنَّ شمولية الامن الوطني تعني وجود ابعاد مختلفة ومتعددة يمكن اجمالها كالاتي (الامير وعموش، 2020: 533):

(1) البعد السياسي

يشكل عام يتضمن بناء الدولة والمحافظه على كيانها (محمد، 2013: 22)، ويعبر هذا البعد من وجهة نظر الأمن الوطني عن العنصر الأساسي الذي يحدد كيفية تنظيم وإدارة موارد الدولة، ويأخذ شقين يمثلان السياسة الداخلية لإدارة المجتمع والتغلب على مشاكله، والسياسة الخارجية لإدارة مصادر القوة للدولة للتأثير في المجتمع الدولي وسياسات الدول الأخرى لتحقيق مصالح الدولة (Shaqhaha, 2004: 36).

(2) البعد الاقتصادي

يتضمن هذا البعد توفير المستلزمات الأساسية وإشباع الحاجات (محمد، 2013: 22) فالقوة الاقتصادية للدولة تعطي نقلاً سياسياً على المستوى الإقليمي والعالمي، ويؤدي التكامل الاقتصادي مع الدول الأخرى في إطار تنظيمي إقليمي أو دولي إلى تعظيم عائد القوة، وهو ما يحقق في نفس الوقت الأمن الجماعي (Shaqhaha, 2004: 37).

(3) البعد العسكري

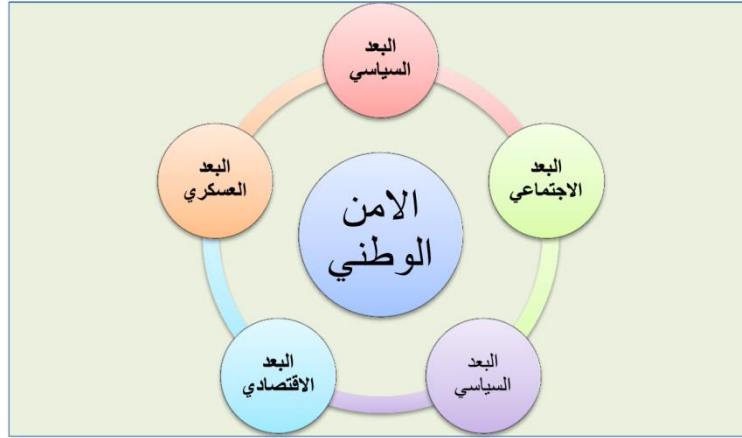
يعد البعد العسكري من أكثر أبعاد الأمن الوطني فاعلية، وهذا البعد لا يسمح بضعفه ابداً لأن أي ضعف يؤدي إلى انهيار أمن الدولة الوطني، وتتعرض للمخاطر والتهديدات العنيفة التي قد تصل إلى وقوعها تحت الاحتلال الأجنبي أو الغائها وضمها إلى دولة أخرى أو تقسيمها أو تقاسمها، وقد تلجأ الحكومة الضعيفة عسكرياً إلى دولة إقليمية لحمايتها (Alwi, 2005: 16).

(4) البعد الاجتماعي

يعد الإنسان هو العامل الأساسي المؤثر في الأمن الوطني بعدة يمثل القوة الفاعلة لأبعاده، وهو المعنى بتحقيق أمنه فرداً أو جماعة، ويعطي هذا المفهوم أهمية بالغة للبعد الاجتماعي للأمن الوطني بأن يكون المطلوب أعداد المواطنين ليؤمن ذاته وغيره في عقله وصحته وتقاليدته. ومن أجل تحقيق مطالب هذا البعد من الضروري بحث المقومات وتحليلها ودراستها والتخطيط لجوانب القوة فيها ومعالجتها (Shaqhaha, 2004: 38).

(5) البعد الجيوبولوتيكي

ينطلق هذا البعد من مفهوم استغلال الحقائق الجغرافية من منظور سياسي، مع مراعاة مصالح الآخرين المشاركين في نفس الأهداف والمتأثرين من الاستغلال السياسي للوضع الجغرافي، وتكمن أهمية هذا البعد في توضيح الدراسات الجغرافية من الحقائق الإقليمية التي تبرز كل من المزايا والعيوب وتضع القرار المبكر، بالإضافة إلى اكتشاف نقاط التصادم المحتملة مع الآخرين مكانياً وزمنياً والتي يساعد الأعداد لها مسبقاً في ضوء المزايا والعيوب للحصول على أفضل نتيجة تساعد في تحقيق الأمن الوطني (Shaqhaha, 2004: 38). ومن ما تقدم يمكن توضيح أبعاد الأمن الوطني ضمن نموذج واحد يوضحه الشكل (5).



الشكل (5) ابعاد الامن الوطني

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

- ومن ما تقدم يمكن تلخيص اهم النقاط التي توضح العلاقة بين الأداء المؤسسي الحكومي والأمن الوطني وكالاتي:
- (1) إنّ تقييم الأداء المؤسسي من شأنه التأثير الإيجابي في تحسين الأداء الأمني ومخرجاته.
 - (2) إنّ متابعة النتائج يؤدي إلى تحديد الانحرافات الحاصلة وطبيعتها والمسؤولين عنها.
 - (3) إنّ تقييم الأداء المؤسسي يساهم بشكل فاعل في تحسين بناء استراتيجية فاعلة للأمن الوطني.
 - (4) إنّ التحديد الواضح للمخرجات وفق أهداف المؤسسة، يعطي تصور واضح للإجراءات العلاجية.
 - (5) إنّ تقييم الأداء المؤسسي يعد من اهم الأنشطة وأكثرها فاعلية في تحسين الأمن الوطني إذا جرت وفق أسس علمية ومنهجية سليمة.

المبحث الثالث

الجانب التحليلي

أولاً / الاختبارات التمهيدية

1 / الصدق الظاهري:

لهدف التعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد جرت الاستعانة بنخبة من المحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في موضوع البحث، لأخذ آرائهم والاستفادة من خبرتهم من اجل تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها الحالية، وقد أجري التعديل وفقاً لآرائهم التي قدموها، ومن هنا فقد اعتمد الباحث على نسبة (75%) من آراء الخبراء.

2/ ثبات المقياس:

من اجل التحقق من ثبات الأداة التي استخدمت في الدراسة احتُسب معامل كرونباخ وذلك من اجل التأكد من الثبات لأداة المقياس ، للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتثبت من صدقها من معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، ومع عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد فيها القيمة المناسبة فعلاً لقيم الفأ، إلا إنّ (Sekaran,2003:20)

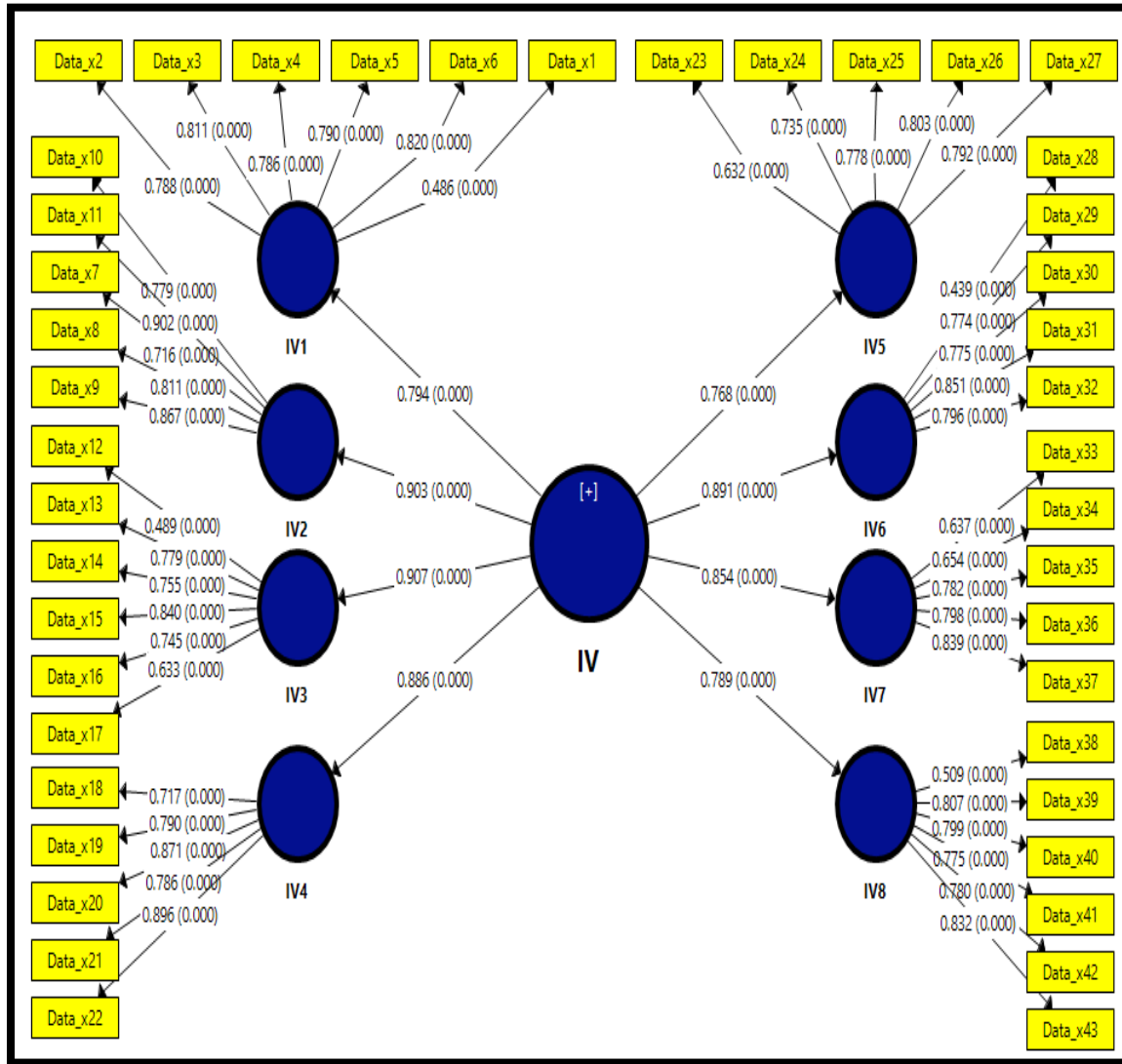
يرى أن يكون قيمة المعامل (Cronbach's Alpha) اكبر أو يساوي (0.60) في البحوث الإدارية أو السلوكية ومن هنا فان الجدول (1) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات .
الجدول (1) معامل كرونباخ الفا لمقياس الدراسة

متغيرات الدراسة وابعادها	الرمز	عدد الاسئلة	قيمة المعامل
القيادة	IV1	6	0.832
العاملين	IV2	5	0.872
الاستراتيجية	IV3	6	0.785
الشراكات والموارد	IV4	5	0.868
العمليات	IV5	5	0.802
مخرجات العاملين	IV6	5	0.763
مخرجات المتعاملين	IV7	5	0.792
مخرجات المجتمع	IV8	6	0.826
تقييم الاداء المؤسسي	IV	43	0.964
البعد السياسي	DV1	6	0.882
البعد الاقتصادي	DV2	5	0.865
البعد العسكري	DV3	4	0.837
البعد الاجتماعي	DV4	4	0.721
البعد الجيوبولوتيكي	DV5	4	0.746
الامن الوطني	DV	23	0.946
جميع المحاور		66	0.977

3/ التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج

أ- نموذج متغير تقييم الاداء المؤسسي

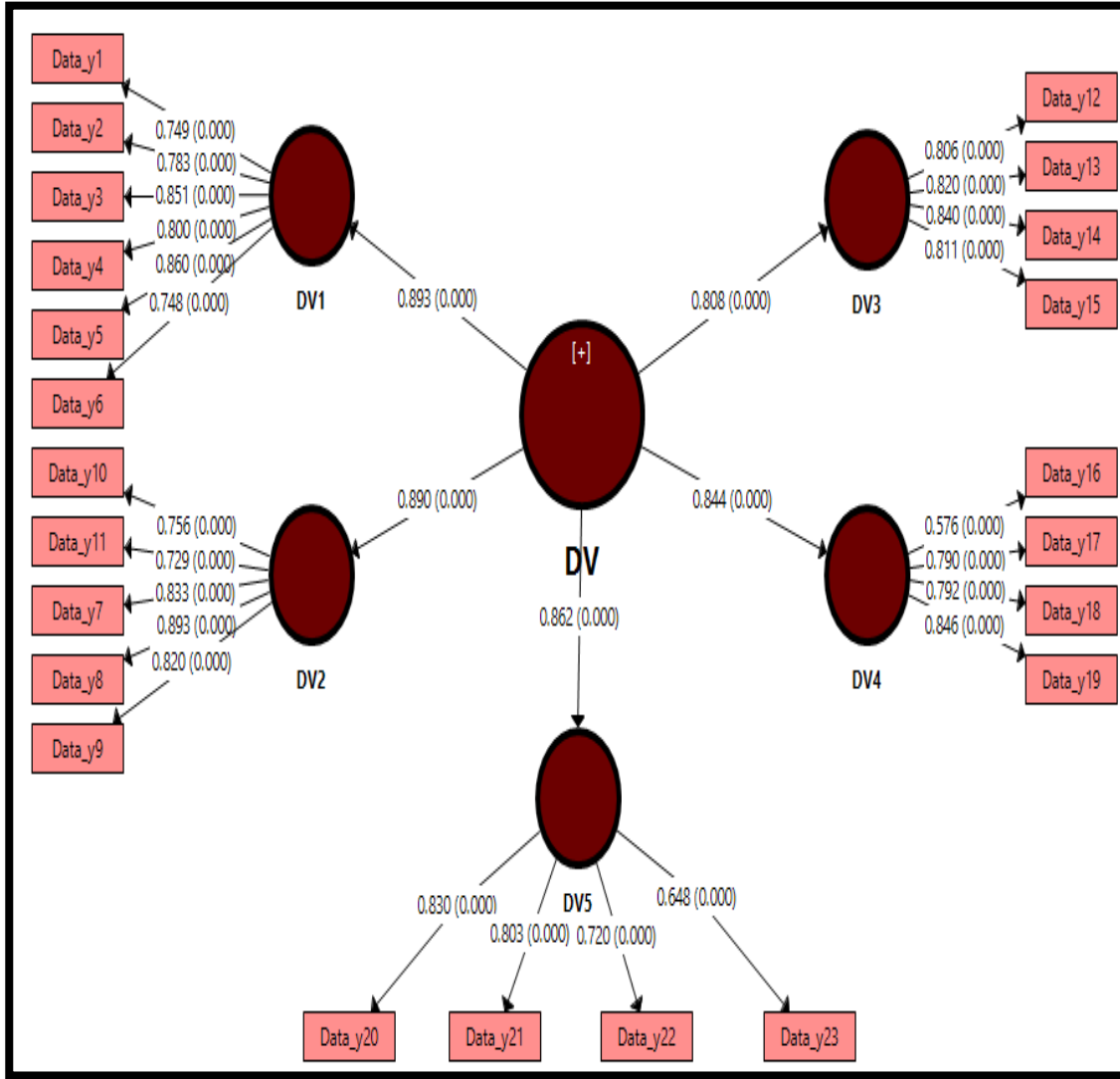
من مراجعة نتائج التحليل ضمن الشكل (6) يتضح بان نتائج التحليل العاملي لمتغير تقييم الاداء المؤسسي وبياناته، بانها سجلت قيم مقبولة، حيث إن قيمة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب أن تكون القيم للتشعبات أكبر من (0.50) وان يكون مستوى المعنوية أصغر من (0.05) (Hair et al,2021:100)، ليكون النموذج مقبول ويمكن اعتماده.



الشكل (6) انموذج بيانات متغير تقييم الأداء المؤسسي

ب- أنموذج متغير الأمن الوطني

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الشكل (7) يتضح بان نتائج التحليل العاملي لمتغير الامن الوطني وبياناته، بانها سجلت قيم مقبولة، حيث إن قيمة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب أن تكون القيم للتشعبات أكبر من (0.50) وان يكون مستوى المعنوية أصغر من (0.05)، ليكون النموذج مقبول ويمكن اعتماده.



الشكل (7) انموذج بيانات متغير الامن الوطني

ثانياً / اختبار فرضيات علاقات التأثير

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات التأثير الرئيسية وفرضياتها الفرعية وذلك بالاعتماد على معاملات الانحدار بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية المكونة لها، كما ان قيمة المعنوية سيختبر بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (F) الجدولة والتي تكون مقبولة في حالة تسجيل القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، ومن نتائج الجدول (2) يتضح الاتي:

1/ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في الامن الوطني

من مراجعة قيم التحليل في الجدول (2) يظهر أن هناك تأثير لمتغير القيادة في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (1.831) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β)

(0.483)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (25.8 %) وهي قيمة تفسيرية منخفضة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .

2 / الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العاملين في الامن الوطني

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) أنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير العاملين في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (1.635) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.572)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (54.7 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت.

3 / الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستراتيجية في الامن الوطني

من مراجعة قيم التحليل في الجدول (2) يظهر إنَّ هنالك تأثير لمتغير الاستراتيجية في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (0.315) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.908)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (76 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .

4 / الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشراكات والموارد في الامن الوطني

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) إنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير الشراكات والموارد في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (1.402) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.628)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (64.3 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت.

5 / الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعمليات في الامن الوطني

من مراجعة قيم التحليل في الجدول (2) يظهر إنَّ هنالك تأثير لمتغير العمليات في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (1.441) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.682)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (64.6 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت.

6 / الفرضية الفرعية السادسة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمخرجات العاملين في الامن الوطني

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) إنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير مخرجات العاملين في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (0.491) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.849)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت

(71.4 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة ، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .

7 / الفرضية الفرعية السابعة: هنالك علاقه تأثير ذات دلالة معنويه لمخرجات المتعاملين في الامن الوطني

من مراجعة قيم التحليل في الجدول (2) يظهر إنَّ هنالك تأثير لمتغير مخرجات المتعاملين في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (1.171) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.711)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (64.3 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .

8 / الفرضية الفرعية الثامنة: هنالك علاقه تأثير ذات دلالة معنويه لمخرجات المجتمع في الامن الوطني

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) إنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير مخرجات المجتمع في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (0.619) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.761)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (50.5 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .
بعد أن اختبرت الفرضيات الفرعية يجري الان اختبار الفرضية الرئيسية لعلاقات التأثير وكالاتي:

9 / الفرضية الرئيسية: هنالك علاقه تأثير ذات دلالة معنويه لتقييم الأداء المؤسسي في الامن الوطني

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) إنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير تقييم الأداء المؤسسي في الأمن الوطني، وقد سجلت معاملات التأثير مؤشرات مقبولة، فقد سجل المعامل الثابت الفا (α) (0.148) وقيمة المتغير التأثيري لميل الانحدار بيتا (β) (0.956)، وإنَّ القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التفسير أو التحديد (R^2) بلغت (80.2 %) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وهذه النتائج هي نتائج معنوية بالاعتماد على قيمة اختبار (F) والذي سجل قراءة مرتفعة واكبر من القيمة المجدولة، ومن هذه النتائج نستنتج بان هذه الفرضية قد تحققت .

الجدول (2) معاملات نموذج تأثير تقييم الأداء المؤسسي في الامن الوطني

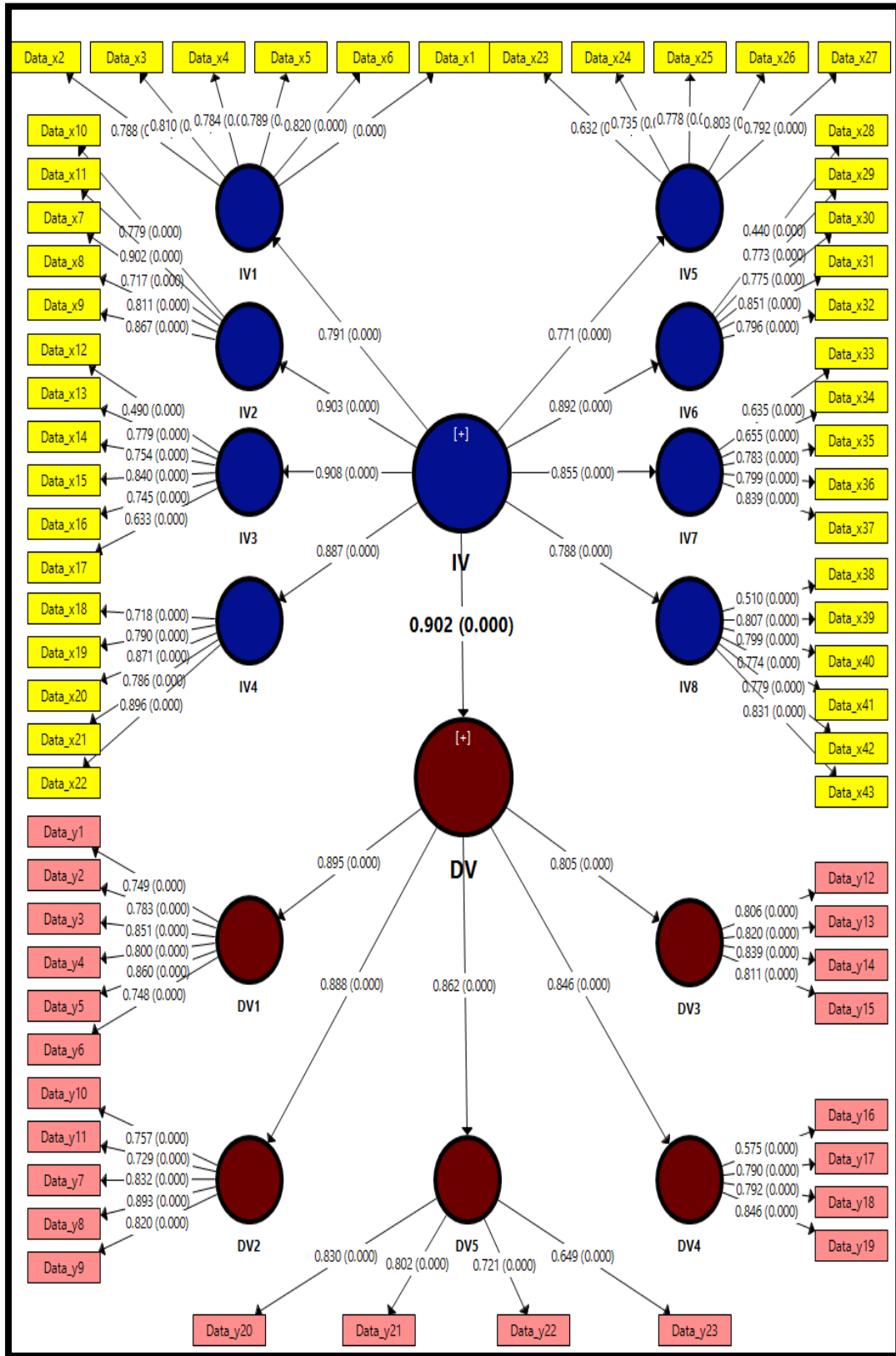
المتغيرات	قيمة ثابت التأثير الفا (α)	قيمة التأثير بيتا (β)	القيمة الفائية (F)	معامل التفسير (R^2)	مستوى المعنوية (P)
القيادة	1.831	0.483	37.149	0.258	0.000
العاملين	1.635	0.572	129.154	0.547	0.000
الاستراتيجية	0.315	0.908	339.144	0.760	0.000
الشراكات والموارد	1.402	0.628	192.147	0.643	0.000
العمليات	1.441	0.682	195.542	0.646	0.000
مخرجات العاملين	0.491	0.849	267.142	0.714	0.000
مخرجات المتعاملين	1.171	0.711	192.132	0.643	0.000
مخرجات المجتمع	0.619	0.761	109.14	0.505	0.000

0.000	0.802	432.187	0.956	0.148	تقييم الاداء المؤسسي
قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) = 3.920 قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) = 6.851					

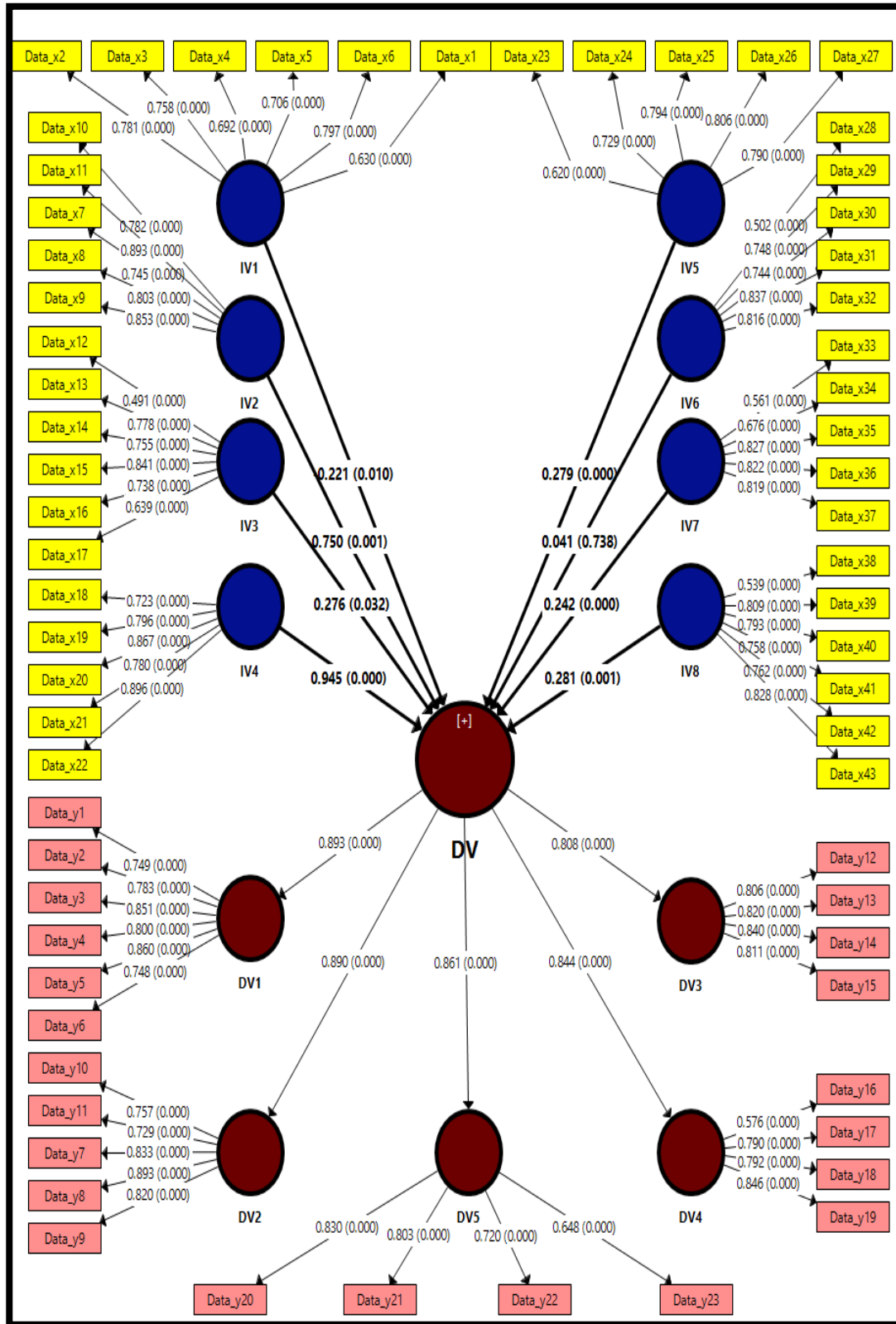
وفيما يخص العلاقات التآثرية على مستوى العوامل فإنه يجري الاعتماد على النمذجة الهيكلية لاحتساب العلاقات التآثرية بوجود الأبعاد والفقرات معا، ولكونها تعطي صورة إجمالية للتأثيرات، ويتضح من نتائج الانموذج في الشكل (6) والجدول (3) إنَّ هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير تقييم الاداء المؤسسي في الامن الوطني على المستوى العام بلغت (0.902) وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة الذي سجل قيمة قيمة مقبولة وأدنى من (0.05)، وعلى مستوى العوامل فإن الشكل (7) يشير إلى إنَّ هنالك علاقات تأثير معنوية للأبعاد مجتمعة، وإنَّ التأثير الأكثر كان لبعد الشراكات والموارد فقد سجل معامل تأثير بلغت قيمته (0.945)، وإنَّ ادنى تأثير كان لبعد القيادة والذي سجل معامل تأثير بلغت قيمته (0.221). وكأنت جميع هذه العلاقات معنوية حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة وأدنى من (0.05)، باستثناء بعد مخرجات العاملين والذي سجل قيمة تأثير غير معنوية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

الجدول (3) نتائج التأثير العملي المتعدد لأبعاد تقييم الاداء المؤسسي في الأمن الوطني

مسار التأثير	التأثير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
IV1 -> DV	0.221	0.229	0.085	2.599	0.01
IV2 -> DV	0.75	0.756	0.22	3.408	0.001
IV3 -> DV	0.276	0.245	0.128	2.153	0.032
IV4 -> DV	0.945	0.952	0.219	4.31	0.000
IV5 -> DV	0.279	0.278	0.029	9.666	0.000
IV6 -> DV	0.041	0.071	0.122	0.335	0.738
IV7 -> DV	0.242	0.241	0.039	6.227	0.000
IV8 -> DV	0.281	0.293	0.087	3.211	0.001
IV -> DV	0.902	0.902	0.032	28.345	0.000



الشكل (6) أنموذج التأثير العاملّي لتقييم الأداء المؤسسي في الأمن الوطني



الشكل (7) أنموذج التأثير العاملي المتعدد لأبعاد تقييم الأداء المؤسسي في الأمن الوطني

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات النظرية

- 1) إنَّ الأمن الوطني يعتمد على مجموعة من العوامل الاساسية تتمثل بالاستعداد الدائم للتهديدات والحرص على تطبيق الاستراتيجيات الامنية.
- 2) إنَّ تقييم الأداء المؤسسي أصبح ميزة وسمة اساسية للمنظمات والمؤسسات الحديثة وذلك نتيجة للمقارنات التي يعتمد عليها من خلال النتائج الفعلية والمطلوبة من الخدمات الامنية.
- 3) اتفقت اغلب الدراسات والأبحاث إلى أن هنالك حاجة ماسة لاعتماد مبادا التحسين المستمر للخدمات الامنية مع مراعاة رضا المستفيدين والمتعاملين مع المؤسسة ومخرجاتها.

ثانياً/ الاستنتاجات العملية

- 1) تشير النتائج إلى أن المؤسسة المبحوثة تهتم بالتاثير القيادي في تطوير الرؤية والجودة التي تهدف لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
- 2) تحرص المؤسسة على التعامل بعدالة ومساواة وبناء علاقات جيدة مع جميع المنتسبين، مع عدم التركيز على القيم التنظيمية.
- 3) تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الأداء وبنائها وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- 4) على الرغم من امتلاك المؤسسة استراتيجية توضح إجراءاتها للتميز في الأداء المؤسسي، إلا إنَّ هذه الاستراتيجية تحتاج إلى مزيد من المراجعة والتطوير.
- 5) تحتاج سياسة المؤسسة إلى إجراء التعديلات التي تمكنها من الاستجابة إلى الاحتياجات المستقبلية وتغطية الاحتياجات الحالية.

ثانياً/ التوصيات

- 1) يتطلب الأمن الوطني توفر الوسائل التي تساهم في درء الاخطار ودعم قوات الردع المناسبة التي تتمكن من توفير الحماية المطلوبة للأفراد والمؤسسات.
- 2) العمل على تقديم أفضل الخدمات وبما يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- 3) التوسع في الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتقدمة والحديثة وبما يتناسب مع متطلبات العمل الفعلية.
- 4) إجراء مراجعة شاملة لاستراتيجية وسياسة المؤسسة وإجراء التعديل والتغيير الذي يمكنها من الاستجابة الى الاحتياجات الحالية والمستقبلية وعدم إهمال الجانب الإنساني.
- 5) القيام بإدخال المنتسبين في دورات تطويرية وفق برامج مسبقة تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- 6) تبني المؤسسة لتقييم الأداء المؤسسي وجعله منهج عمل دائم، مع ضرورة الاخذ بالنتائج التي يتوصل اليها من هذا التقييم.
- 7) قيام المؤسسة بتعريف منتسبيها بأهمية الأداء المؤسسي وتقييمه وتوضيح أفضل السبل التي يمكن أن تساهم في تحسينه وتطويره.
- 8) العمل على تطوير الأداء المؤسسي من البحث عن التميز في الاداء والذي يستدعي التعرف على الادوات الاستراتيجية المساهمة في ذلك.

المصادر

1. ابو الروس، موسى محمد (2009)، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين، حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض، رسالة ماجستير، جامعة غزة.
2. الامير، خالد علي، وعموش، احمد فلاح، (2020)، الأمن الوطني المفهوم الأبعاد النظرية، مجلة الآداب ملحق العدد 133.
3. بلعيد، منيرة، (2008)، الديناميكيات الأمنية الجديدة في الإقليم المتوسطي: دور الجزائر الأمني كفاعل في المنطقة، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول زائير والأمن في المتوسط: واقع وآفاق الذي نظمته قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية الحقوق بجامعة منثوري، قسنطينة.
4. توفيق، بوستي (2019)، مفهوم الامن من منظورات العلاقات الدولية، المعهد المصري للدراسات.
5. حسن، لارا، (2014)، التقييم الذاتي للمستشفيات باستخدام نموذج تقييم الاداء المؤسسي الاوربي للتميز ودوره في تحسين الاداء: دراسة حالة في مستشفى الاسد الجامعي، رسالة ماجستير في الجودة، الجامعة السورية.
6. حسن، محمد توفيق، (2007)، اهمية دور الامن الحضري في الحد من الجريمة في المدن الفلسطينية دراسة تحليلية، جامعة النجاح الوطنية.
7. خضر، مجد، (2016)، تعريف الامن الوطني، <https://mawdoo3.com/>.
8. الخطيب، سمير، وفيات، سارة، (2020)، تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الاداء المؤسسي لتحسين جودة الاداء الوظيفي/ دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 15، العدد 61.
9. خطير، نعيمة، (2020)، الأمن كمفهوم مطاطي في العلاقات الدولية. إشكالية التعريف والتوظيف، المجلة الجزائرية للأبحاث، العدد 2.
10. داوود، هشام، (2015)، الابعاد الامنية في ظل التنافس الاورو امريكي، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي.
11. رايس، وفاء (2020)، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. الشويري، نهى، (2019)، تقييم ممارسات التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية باعتماد نموذج التميز الاوربي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد 17.
13. طشطوش، هائل (2012)، الأمن الوطني وعناصر قوة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد، دار المناهل.
14. العابدي، جميلة وجلال، عائشة، (2015)، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصراف المياه بخميس مليانة، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، قسم علوم التسيير.
15. العكش، علاء خليل محمد، عيد، ناهض راغب حسين، (2020)، استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية عمى مؤسسة بسمه امل لرعاية مرضى السرطان، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
16. العمائر، ابراهيم عبد القادر (2020)، التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على الامن الوطني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. المبيضين، محمد ذيب، (2013)، فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4.
18. محفوظ، رسول (2018)، الامن الوطني الروسي بين الفرص والقيود، مركز الكتاب الأكاديمي.
19. محمد، عبد ربه، (2018)، تعريف المؤسسة واهدافها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية.
20. مصطفى، محمد كمال (2014)، تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك.
21. المولى، هابل عبد، (2012)، الامن الوطني وعناصر قوة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. Al-Shaqhaha, Fahd Muhammad, (2004), National Security A comprehensive view, the first edition of Naif Arab University for Security Sciences.
23. Alwi, Mostafa, (2005) Regional Security between National and International Security, Journal of Concepts of Scientific Foundations of Knowledge, No. 4, Cairo.
24. Balzacq, (2004), Thierry, "Qu'est-ce que la sécurité nationale?", La revue internationale et stratégique, No.52.
25. Bou-Llusal, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrn-Martn, I. (2009), An empirical assessment of the EFQM.

26. Dolors C., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
27. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
28. Hong, J. C., Yang, S. D., Wang, L. J., Chiou, E. F., & Su, F. Y. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*.
29. Juan Ignacio Martín-Castilla Óscar Rodríguez-Ruiz, (2008), "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 Iss 1 pp. 133 – 156
30. Molina, A. (2003). *Developing The Enterprise Concept—The Business Plan*. In *Handbook on Enterprise Architecture* (Pp. 333-369). Springer, Berlin, Heidelberg.
31. Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
32. Swee Seang, G. (2003)" Best Practices in KRI", In: *National Conference of Key Performance Indicator*.
33. Tavana, M., Yazdi, A. K., Shiri, M., & Rappaport, J. (2011). An EFQM Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal. *Benchmarking: An International Journal*.
34. Zak, K. (2013). *Wartosc Klienta W Koncepcji Wartosci Przedsiębiorstwa / Customer Value in The Concept of Enterprise Value*. *Zarządzanie Publiczne*, vol. 22, no 175.

ملحق (1)**أسماء السادة المحكمين من الوسط الجامعي**

مكان العمل	الاختصاص	اسم المحكم	اللقب العلمي	ت
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	أحسان دهش جلاب	أ. د	1
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	أحمد كاظم بريس	أ. د	2
كلية لإدارة والاقتصاد جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	عباس مزعل	أ. د	3
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	إدارة تسويق	علاء فرحان طالب	أ. د	4
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	نظرية منظمة	ميثاق هاتف الفتلاوي	أ. د	5
كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية	إدارة الموارد البشرية	نوفل عبد الرضا علوان	أ. د	6
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	نظرية المنظمة	حسين حريجة الحسنوي	أ.م. د	7
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	إدارة موارد بشرية	حسام حسين السلامي	أ.م. د	8
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية	إدارة استراتيجية	سرمد حمزة الشمري	أ.م. د	9
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية	إدارة استراتيجية	محمد حسين علي	أ.م. د	10

ملحق (2)**أسماء السادة المحكمين من الوسط الوظيفي**

المركز الوظيفي	التخصص	الاسم	الرتبة	ت
وكيل الوزارة لشؤون الاستخبارات	ماجستير علوم سياسية	أحمد طه هاشم أبو رغيث	فريق أول	1
مدير عام الشؤون المالية	ماجستير إدارة مالية	عبد الحليم فاهم الفرهود	فريق	2
مدير عام الاستخبارات	دكتوراه علوم سياسية	حيدر عالي عبد الكاظم	لواء	3
مدير عام التقنيات	دكتوراه إدارة واقتصاد	خالد عبد الله المشهداني	لواء	4
مدير عام التدريب	ماجستير علوم امنية	زياد طه علي	لواء	5
مدير عام شؤون الشرطة	دكتوراه إدارة قانونية	عدي سمير حليم	لواء	6
مدير التدقيق المركزي	دكتوراه إدارة مالية	عماد حرش جاسم	لواء	7
معاون عميد المعهد العالي	دكتوراه علم نفس	عمار جاسم هاشم	لواء	8

ملحق (3) استمارة الاستبيان**جامعة الدفاع للدراسات العسكرية العليا****كلية الدفاع الوطني****استمارة استبيان**

حضرة الأستاذ الفاضل المحترم.

نضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل اكمال متطلبات بحث الماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني (بعنوان تقييم الاداء المؤسسي الحكومي بعد 2014 وأثره في الامن الوطني العراقي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية). ونظرا لكون الموضوع يخصكم مباشرة لدينا الثقة الكبيرة بحسن تعاونكم بتقديم الاجابة الدقيقة وما هو معهود منكم من دقة وامانة شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

ملاحظات عامة:

1. يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات اولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة بما يعبر عن موقفكم الدقيق.
2. يرجى عدم ترك اي عبارة دون اجابة لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
3. ان الإجابات المعطاة سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر اسمكم

الباحث

عقيل محمود كريم الخزعلي
ماجستير تخطيط استراتيجي أمني

م 2021

المشرف

الاستاذ الدكتور
أكرم محسن مهدي الياسري

هـ 1443

المحور الأول

معلومات عامة

الجنس	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	20 أقل من 30	30 أقل من 40
	40 أقل من 50	50 فأكثر
سنوات الخدمة	أقل من 5	16 أقل من 20
	5 أقل من 10	21 أقل من 25
	11 أقل من 15	26 فأكثر
مستوى التعليم	دبلوم	ماجستير
	بكالوريوس	دكتوراه
المنصب		

المحور الثاني**تقييم الاداء المؤسسي الحكومي**

ويمثل إطار العمل من اجل تقييم اداء وانظمة المؤسسة لتحقيق النجاح والتميز المؤسساتي

أولا	القيادة: القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والتحرك نحو رؤية مستقبلية وتقديم المعرفة وتوفير الدافع والتحفيز لهم وتشجيعهم على الأداء وفقا لمؤشرات وقواعد المؤسسة.
ت	العبارة
1	تتبنى المؤسسة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز في الأداء.
2	توفر المؤسسة خطط إصلاحية وتطويرية مستمرة مع الحرص على متابعة تنفيذها.
3	تدعم قيادة المؤسسة توفر الدوافع والحوافز للمنتسبين والمتعاونين وتشجعهم على التصرف وفقا لقواعد المؤسسة وبشكل واضح ومحدد.
4	هنالك أيمان عالي بان القيادة تبني على لغة تفاهم مشتركة مع المتعاملين والمنتسبين بعدهم شركاء في النجاح وصولا للتميز في الأداء المؤسسي.
5	تحرص المؤسسة على فحص الدور القيادي وقدرته على تطوير المهمة والرؤية والجودة والقيم التي تهدف لتحقيق التميز المؤسسي.
6	تتعامل قيادة المؤسسة بطريقة واحدة مع جميع المنتسبين والأقسام والمديريات التابعة لها وتحرص على بناء علاقات جيدة معهم.
ثانيا	العاملين: توفير الدعم لمنتسبي المؤسسة وتبني ثقافات تدعم الفائدة المشتركة لهم والتحسين من مقدرتهم وتعزيز دعائم العدل والمساواة والاهتمام بهم.
ت	العبارة
7	تحرص المؤسسة على تقدير أفرادها من خلال تبني ثقافات تدعم الفائدة المشتركة للجميع والعمل على تحسين قدراتهم وكفاءتهم.
8	تدعم المؤسسة عملية التواصل الفعال مع جميع المنتسبين وتعزيز دعائم العدل والمساواة بينهم.

9	توفر المؤسسة الاحتياجات المطلوبة لمنتسبها لتحقيق التميز والابتكار والانسجام للتوصل إلى المثالية والتفوق في الأداء.						
10	تشجيع المنتسبين على الأبداع والابتكار في جميع المستويات وجعلها منهج عمل لدى الجميع.						
11	تحديد المهارات والكفاءات عن طريق اعتماد وصف وظيفي وألية تقييم علمية لدى المؤسسة						
ثالثا	الاستراتيجية: هي الخطة طويلة الأجل التي يتم وضعها للمؤسسة والتي تكون واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة من خلال تطوير الخطط والأهداف والعمليات وتلبية الاحتياجات والتوقعات للحاضر والمستقبل، وفق منهج عمل واضح وموثق وفي جدول زمني محدد.						
ت	العبارة	تماما	موافق	مراقبة	محايد	مماقة	مخبر
12	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة تهدف إلى استكشاف الطريقة التي يتم بها التوجه نحو الإجراءات التي تحقق التميز المؤسسي.						
13	تستند استراتيجية المؤسسة على فهم عميق والاستفادة من التحليل لقدرات المؤسسة للبيئة الداخلية والخارجية.						
14	تحرص المؤسسة على بناء معايير الأداء بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية سواء للعملاء أو المنتسبين.						
15	تتوفر لدى المؤسسة التدابير الرقابية والأليات القانونية والتنظيمية التي تساهم في القيام بالواجبات والمهام المطلوبة على أكمل وجه.						
16	تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم بالحسبان.						
17	تتمكن سياسة المؤسسة من الاستجابة إلى الاحتياجات المستقبلية وتغطية الاحتياجات الحالية.						
رابعاً	الشراكات والموارد: إدارة العلاقات والموارد المالية والمادية وتحديد فاعلية التشغيل للعمليات أثناء تخطيط وإدارة الموارد لدعم سياسة المؤسسة واستراتيجيتها.						
ت	العبارة	تماما	موافق	مراقبة	محايد	مماقة	مخبر
18	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع والبيئة.						
19	تحرص المؤسسة على تقديم إدارة فاعلة للعلاقات والموارد المادية وتحديد فاعلية التشغيل لدعم السياسات والاستراتيجيات.						
20	تعتمد المؤسسة على تقييم علاقات التعاون مع المتعاملين من اجل الاستخدام الرشيد والأمثل للموارد والشراكات والتعاونيات التي تساهم في تحسين الأداء.						
21	تتوفر لدى المؤسسة مقاييس ذكية لنظم جمع المعلومات وتوفرها عند الحاجة اليها بسرعة وانسيابية عالية.						
22	تتبنى المؤسسة التخطيط المشترك والفاعل لجذب وتطوير لمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق أفضل أداء.						
خامساً	العمليات: تطوير العمليات الإدارية والخدمات المقدمة وتحديد المهام والمسؤوليات والتحسين المستمر في المخرجات.						
ت	العبارة	تماما	موافق	مراقبة	محايد	مماقة	مخبر
23	تعمل المؤسسة على تطوير العمليات الإدارية لمختلف الخدمات المقدمة وتحديد مسبق للمهام والمسؤوليات.						

					24	تحرص المؤسسة على مراجعة عملياتها بشكل دوري من اجل تحسين الأساليب والوظائف الإنتاجية.
					25	تضع المؤسسة مبدأ التحسين المستمر هدفا استراتيجيا تعمل من أجله من اجل التوصل إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات المقدمة بشكلها النهائي.
					26	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مناسبة ومتكاملة عن طريق اعتماد معايير الجودة في الصحة والسلامة المهنية.
					27	تسعى المؤسسة إلى التوسع في البرامج التدريبية ووضع الية لقياس فاعلية البرامج التدريبية ووضع الحلول التي تحسن الأداء.
سادسا						مخرجات العاملين: تطبيق السياسات والاستراتيجيات وفقا لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم وتحديد الأهداف المعتمدة على هذه التوقعات وبما يتوافق مع الاستراتيجية لضمان مخرجات فاعلة.
					ت	العبارة
					28	تعمل المؤسسة على تحديد واضح لمستويات أداء العاملين وبما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الموضوعية
					29	تحرص المؤسسة على موائمة خطط العاملين مع الاستراتيجية الوزارية والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة
					30	تتوفر في المؤسسة السرعة والتكيف المناسب مع الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					31	تشرك المؤسسة المنتسبين في أعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعمل والسياسات والخطط.
					32	تحرص المؤسسة على إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات بالاعتماد على سياسات ملائمة ومعدة مسبقا.
سابعا						مخرجات المتعاملين: يمثل بناء الثقة مع المتعاملين وكسب رضائهم بما يضمن استمرارية تعاملاتهم وولائهم مستقبلا للمؤسسة.
					ت	العبارة
					33	تدعم المؤسسة عمليات الترويج الثقافي للدعم والتقدير المتبادل بينها وبين المتعاملين معها.
					34	توفر المؤسسة الشفافية وسهولة الوصول للمعلومات وإجراءات الإنجاز والخدمات.
					35	تحرص المؤسسة على ضمان بيئة عمل صحية ملائمة ومتوازنة مع الأخذ بنظر الاعتبار كافة الظروف المحيطة بالمتعاملين معها.
					36	تتعامل المؤسسة بطريقة واحدة مع جميع المتعاملين معها وتقدم الخدمات بعدالة دون تمييز.
					37	يتم وضع الية استبيان للرضا وأبداء الراي والمقترحات والأخذ بمخرجات هذا الاستبيان.
ثامنا						مخرجات المجتمع: قياس النتائج المتحققة والتأثير الإيجابي أو السلبي لاستراتيجية المؤسسة عن النظام الاجتماعي الذي يتعامل معه وفقا لتصورات المجتمع.
					ت	العبارة
					38	تحرص المؤسسة على وضع رضا المجتمع كهدف نهائي تسعى لتحقيقه بكل الوسائل والسبل.

					تعمل المؤسسة على التركيز والتقييم لفئات المجتمع من خلال التوصل لتصوراتهم وتسجيلها من خلال التقارير والاستطلاعات والمناسبات المختلفة.	39
					تركز المؤسسة على النتائج المتحققة والتأثيرات الإيجابية والسلبية لاستراتيجية المؤسسة على النظام الاجتماعي الذي تعمل في محيطه.	40
					تضع المؤسسة أهداف الجودة أساسا تعمل عليه لتحقيق أفضل خدمة للمجتمع.	41
					تعمل المؤسسة بتقييم أدائها بشكل دوري وبما يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة للمجتمع والقيام الفوري بالإجراءات التصحيحية.	42
					تشارك المؤسسة المجتمع المحلي والوطني في أنشطته المختلفة وتساهم بفاعلية.	43

المحور الثالث

الأمن الوطني

هو القدرة على حماية المصالح والعقيدة والتصدي للمشاكل وحلها بسياسة متوازنة بهدف العيش باستقرار وطمأنينة

ت	العبرة	تصنيف موافقة	موافقة	محايد	مخالفة	غير موافق
اولا	بشكل عام يتضمن بناء الدولة والمحافظة على كيانها بدون ضغوط، ويمثل السياسة الداخلية لإدارة: البعد السياسي المجتمع والتغلب على مشاكله، والسياسة الخارجية لإدارة مصادر القوة للدولة للتأثير في المجتمع الدولي.					
1	تتمكن المؤسسة من ادارة السياسة الداخلية وتكييفها بما يخدم تنظيم وادارة القوى والموارد خدمة للصالح العام.					
2	هنالك توجه عام لإدارة مصادر القوة المختلفة للتأثير في المجتمع الدولي والتتمكن من الحصول على المصالح المحلية.					
3	تحرص المؤسسة على دعم إطار الشرعية الدستورية وتوجيه التنافس للقوى الداخلية والاتجاهات الداخلية.					
4	هنالك حرص على تحقيق السيادة واحتياجات الدولة دون اي ضغوط سياسية داخليا او خارجيا.					
5	هنالك معرفة عالية وأدراك عميق بالاتجاهات والقيم والافكار المسيطرة على الحياة السياسية في الدولة.					
6	العمل على تحليل السياسات السابقة والمتبعة وأثرها على اسلوب صناعة واتخاذ القرارات بدون اي مؤثرات.					
ثانيا	البعد الاقتصادي: يمثل توفير المستلزمات الاساسية الضرورية واشباع الحاجات والمتطلبات وتعظيم العائدات والاكتفاء الذاتي.					
ت	العبرة	تصنيف موافقة	موافقة	محايد	مخالفة	غير موافق
7	تعطي القوى الاقتصادية ثقلا كبيرا على المستوى المحلي والاقليمي ويؤدي الى التكامل الاقتصادي.					
8	هنالك ايمان مطلق بان العائد الاقتصادي هو ما يحقق الامن الجماعي والوطني.					
9	العمل على تحقيق مبدا الاكتفاء الذاتي وسد النقص والعجز يعد من الامكانيات الكبيرة التي تفتح الباب امام الاستقرار الامني.					
10	الحرص على توحيد الجهود المؤسسية في تقديم الخدمات التي تقلل من الضائعات والمصروفات غير الضرورية والتي يمكن استغلالها في ابواب كثيرة ذات فائدة.					

11	تتبعكس القدرات الاقتصادية ايجابا على قدرة المؤسسة على ادارة اعمالها ودعم الانشطة الخدمية والامنية.								
ثالثا	البعء العسكري: الحماية العسكرية والامنية من اية تهديدات ومخاطر او انتهاكات، وحماية الاهداف الحيوية وتحقيق الاهداف الوطنية للسيادة.								
ت	العبارة	موافق	محايد	مخالفة	غير موافق				
12	دعم امكانية تامين الاخطار يعد من الأولويات التي تعمل من اجلها المؤسسة بعدّها قاعدة مطلقة تسخر لها جميع الامكانيات وتضاف الى ضمن اهدافها.								
13	توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تساهم بشكل فاعل في درء الاخطار والتعرف على مكامن الخطر واكتشاف حالات الانذار المبكر.								
14	بناء قاعدة التحالفات والشراكات الرصينة مع جميع المؤسسات والتي تدعم القدرات الرادعة تجاه اي مخاطر مهما كانت شدتها.								
15	ان حجم الردع المتوفر هو مناسب للعائدات المحتملة ويتمكن من الحركة في كل الاتجاهات بالتزامن مع المؤسسات المشتركة عند الحاجة.								
رابعاً	البعء الاجتماعي: ايجاد حالة من الاستقرار في المجتمع وتماسك نسيجه مع توازن عوامله الاجتماعية والسكانية وبحث المقومات وتحليلها ودراستها والتخطيط لجوانب القوة فيها ومعالجتها.								
ت	العبارة	موافق	محايد	مخالفة	غير موافق				
16	تعتقد المؤسسة ان الانسان هو العامل الاساسي والمؤثر في الامن الوطني وهو القوة الفاعلة لأبعاده وتحقيق امته فردا او جماعة.								
17	تعد عملية اعداد افراد المجتمع والمواطنين وثقافتهم واخلاقياتهم من الاساسيات التي يجب اعدادها في المؤسسة لتهيئة بنية تحتية أمنية صالحة.								
18	تقتنع المؤسسة بان الابعاد الشخصية للأفراد ممكن ان تجد حالة من الاستقرار والتماسك وتوازن العوامل الاجتماعية المختلفة واعطاء البعد ميزة شخصية للمجتمع.								
19	تؤمن المؤسسة بالحاجة الى التزود بالمعلومات المرتجعة حول طبيعة المجتمع والميدان الذي يتم التعامل فيه للتعرف على آرائهم ومستوى اهتمامهم وشعورهم الامني.								
خامساً	البعء الجيوبولوتيكي: ايجاد الحقائق الجغرافية المهمة واكتشاف نقاط التصادم المحتملة مع الاخرين مكانيا وزمنيا والتي يساعد الاعداد لها مسبقا في ضوء المزايا والعيوب للحصول على أفضل نتيجة تساعد في تحقيق الامن الوطني.								
ت	العبارة	موافق	محايد	مخالفة	غير موافق				
20	تعتقد المؤسسة ان استغلال الحقائق الجغرافية من منظور سياسي مع مراعاة مصالح الاخرين المشتركين في نفس الاهداف تعطي بدائل جيدة.								
21	للمؤسسة ايمان عالي بان الاكتشاف المبكر لنقاط التصادم والخلاف المحتملة مع الاخرين زمنيا ومكانيا يساعد في الاعداد المسبق لوضع الحلول الصحيحة.								
22	تؤمن المؤسسة بان التعرف على المواقع الحيوية والاهداف المهمة مسبقا يعطي امكانية لوضع حالات التصدي الصحيحة والملائمة.								
23	تعتقد المؤسسة بان اهمال الخصائص الجغرافية من حقائق او عدم اتخاذ الاجراءات الوقائية ينتج عنه قصور وتهديد للأمن الوطني.								