

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences



التخطيط في المجال الامني

الدكتور محمد عبدالفتاح منجي

الرياض

1414 هـ - 1993 م

التخطيط في المجال الأمني

الدكتور محمد عبدالفتاح منجي^(*)

لمعالجة موضوع «التخطيط في المجال الأمني» سوف نتطرق لشرح النقاط الرئيسة التالية بشيء من التفصيل:

- ١ - أهمية التخطيط في حياة المجتمعات البشرية.
- ٢ - التعريف بالتخطيط بوجه عام والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص.
- ٣ - أنواع التخطيط في المجال الأمني.
- ٤ - أسلوب تحديد غايات التخطيط في المجال الأمني.
- ٥ - الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اعداد الخطط الاستراتيجية.
- ٦ - مراحل اعداد الخطة.
- ٧ - تحديد دور الأجهزة المختصة بالتنفيذ وفق برامج ومتابعتها وتقييمها.

١ - أهمية التخطيط في حياة المجتمعات البشرية:

تسعى جميع دول العالم، وبدرجات متفاوتة، إلى تحقيق التنمية وبمعدلات متنامية لشعوبها بحيث تتحقق الرفاهية للمجتمعات البشرية.

(*) نائب وزير الصناعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وتعرف التنمية بأنها «العملية المركبة والشاملة والمستمرة والتي تستهدف تحقيق زيادة حقيقية في دخل الفرد في مجتمع ما ولفترة زمنية طويلة في المستقبل».

ويتضح من هذا التعريف أن للتنمية أركاناً رئيسة هي :

أنها عملية مستمرة ومركبة وشاملة :

وذلك يعني أنه لا يجوز أن تكون التنمية قاصرة على قطاع اقتصادي دون آخر أو على القطاعات الاقتصادية دون ما تنمية للعلاقات المتشابكة فيما بينها وبين القطاعات الخدمية، كما أن استمرار التنمية يتطلب حداً أدنى من الاستقرار باشكاله المختلفة في المجتمع.

تستهدف تحقيق زيادة حقيقية في دخل الفرد :

وهذا يتطلب تحقيق زيادات فعلية في انجازات جميع القطاعات الانتاجية والخدمية، ولايتأت ذلك إلا بتنظيم الأداء في المجتمع بشكل عام وخفض التكاليف لضمان تحقيق زيادة حقيقية في دخل الفرد.

أن تتم التنمية لفترة زمنية طويلة :

غالباً ما يتطلب تحقيق غايات التنمية فترات زمنية طويلة قد تصل إلى عشرات السنين، وعليه يصبح من المفروض عدم التركيز على تحقيق انجازات تنموية في الأجل القصير فقط.

من ذلك تتضح أهمية عملية التنمية للمجتمعات البشرية، كما أنه لضمان الأخذ في الاعتبار جميع أركانها فإنه يصبح من الضروري انتهاج أسلوب التخطيط كوسيلة رئيسة تضمن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط.

وسوف نتعرف على التخطيط بشيء من التفصيل في الفقرة التالية :

٢ - التعريف بالتخطيط بوجه عام والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص:

يمكن تعريف التخطيط بوجه عام بأنه وسيلة علمية يمكن عن طريقها تنظيم اجراءات عملية التنمية، بحيث تتم بأسرع معدلات ممكنة وبأقل جهد وتضحية وبأرخص تكلفة.

وتجدر الاشارة إلى أن هناك أركاناً رئيسة للتخطيط نوجزها فيما يلي:

- الحصر الشامل والمفصل للموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً.
- تحديد مجموعة من الغايات المتكاملة والقابلة للتنفيذ.
- تحديد مجموعة الأساليب والوسائل والسياسات اللازمة لتحقيق الغايات.

وعموماً يجب العمل على توافر هذه الأركان مجتمعة لضمان تأثير العملية التخطيطية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل مؤثر وفعال.

ولتحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تجدر الإشارة إلى البعد الزمني للتخطيط، حيث أن هناك اتفاقاً عاماً على الأبعاد الزمنية الرئيسة التالية:

أ - التخطيط قصير المدى:

وهذا يغطي مجالاً زمنياً من ١ - ٣ سنوات وأشهر صوره هي الخطة السنوية.

ب - التخطيط متوسط المدى:

وهذا يغطي مجالاً زمنياً من ٥ - ٨ سنوات وأشهر صوره هي الخطة الخمسية.

ج - التخطيط طويل المدى:

وهذا يغطي مجالاً زمنياً من ١٠ - ١٥ سنة وأشهر صوره هي الخطة العشرية.

د - التخطيط بعيد المدى:

وهذا يغطي مجالاً زمنياً من ٢٠ - ٢٥ سنة.

وهنا نجد أنه قد تم الاتفاق بين المخططين على اطلاق مصطلح التخطيط الاستراتيجي على التخطيط بعيد المدى، وأحياناً يشمل أيضاً التخطيط طويل المدى إذا ما زاد المجال الزمني للتخطيط عن ١٠ سنوات.

ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي، سواء على مستوى الدولة ككل، أم على مستوى أي من القطاعات، هو ذلك النوع من التخطيط الذي يحدد الخطوط العامة العريضة التي تسعى الدولة أو القطاع إلى وضعها للوصول إلى الآمال التي تبغي تحقيقها.

وفي هذا الصدد يجب التنويه إلى الحقائق التالية:

أ - هناك علاقات وثيقة بين أنواع التخطيط من حيث المدى الزمني، بمعنى أن التخطيط قصير المدى هو جزء من التخطيط متوسط المدى، وهذا بدوره جزء من التخطيط طويل المدى، والكل يعمل على التحقيق المرحلي للأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

ب - هناك تناسب عكسي بين دقة ودرجة تفصيل التخطيط وأهدافه وبين المدى الزمني له، بمعنى أن الخطة قصيرة الأجل هي خطة مفصلة في شكل برامج تنفيذية وذات أهداف محدودة وواضحة، وهكذا بحيث تصبح الخطة الاستراتيجية هي خطة عامة ذات أهداف عامة غير مفصلة وبالتالي فهي قابلة للتعديل والتصويب من واقع تنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط السنوية والخمسية والعشرية.

ج - هناك ضرورة لوجود التخطيط بمجالاته الزمنية المختلفة، أي أن أيًا منها ليس بديلاً عن الآخر

د - ينطبق على التخطيط الاستراتيجي ما ينطبق على الأنواع الأخرى من التخطيط وبخاصة توافر الأركان السابق الإشارة إليها بعاليه.

٣ - أنواع التخطيط في المجال الأمني :

لا تختلف أنواع التخطيط في المجال الأمني كثيرا عنها في المجالات الاقتصادية والخدمية الأخرى، وعموما يمكن تحديد أنواع التخطيط في المجال الأمني تبعا للأبعاد التالية :

أولا : من حيث البعد الزمني :

للتخطيط في المجال الأمني نفس الأبعاد الزمنية السابق توضيحها، فيجب أن يكون هناك :

- تخطيط قصير المدى «خطة سنوية» .
- تخطيط متوسط المدى «خطة خمسية» .
- تخطيط طويل المدى «خطة عشرية» .
- تخطيط بعيد المدى «خطة استراتيجية» .

ثانيا : من حيث درجة الشمول :

يغطي المجال الأمني مجموعة من المجالات الفرعية والنوعية، وعليه يمكن تقسيم التخطيط في المجال الأمني من حيث درجة الشمول إلى :

التخطيط الشامل :

وهو الذي يغطي جميع المجالات الأمنية في شكل متكامل يحدد العلاقات المتشابكة بين تلك المجالات النوعية ومن ثم فهذا النوع من

التخطيط الأمني يهتم أساسا بالاجماليات والتشابكات ولا يتطرق للتفاصيل الخاصة بكل نشاط أمني نوعي

التخطيط الجزئي: وهو الذي يغطي مجالا أمنيا نوعيا محمدا، وعليه يجب أن يتطرق هذا النوع من التخطيط لكل التفاصيل الخاصة بالمجال النوعي المستهدف.

ويجب التنويه هنا إلى أن التخطيط الشامل يمكن أن يتم عن طريق التجميع والتنسيق بين الخطط الجزئية، أي أن التخطيط للمجال الأمني بشكل شامل يمكن أن يكون مرحلة تالية لاعداد الخطط الجزئية الأمنية لمختلف الأنشطة.

ثالثا: من حيث المستوى التنظيمي:

هناك مستويات تنظيمية رئيسة ثلاثة في قطاع الأمن، كما في القطاعات الأخرى، ويتم التخطيط على كل منها على النحو التالي:

التخطيط على مستوى قطاع الأمن:

وهذا يعني بوضع الأهداف الكلية للقطاع والمرتبطة أساسا بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يركز أيضاً على التنسيق بين خطط المستويات التنظيمية الأدنى.

التخطيط على مستوى القطاع الأمني النوعي :

وهذا النوع من التخطيط يركز على تفاصيل كل قطاع نوعي ويحدد أهدافه في إطار الأهداف العامة للقطاع الأمني ككل .

التخطيط على مستوى المنشأة أو الوحدة :

ونعني بالمنشأة أو الوحدة أصغر مستوى تنظيمي له أهداف عمل محددة وهيكل وظيفي معتمد، مثل مركز الشرطة، ويتم التخطيط على هذا المستوى التنظيمي بكل التفاصيل المتاحة والبيانات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة مقارنة بالمستويين الآخرين، وعلى أن تكون أهداف التخطيط على هذا المستوى أكثر تفصيلا وتحديدًا ولكنها يجب أن تكون في حدود الأهداف العامة للقطاع الأمني النوعي التابعة له الوحدة موضع التخطيط .

رابعاً: من حيث عناصر العمل :

يمكن أن يبدأ التخطيط بالتركيز على كل عنصر من عناصر العمل وذلك على النحو التالي :

العنصر البشري :

يمثل العنصر البشري أهم عناصر العمل، ويتم إنجاز العمل الأمني بمجموعات من العاملين، تتمثل في :

- الضباط .

- ضباط الصف .

- الجنود .

- المدنيين .

وعليه يجب أن يجاب التخطيط على الأسئلة الرئيسة التالية فيما بهذا العنصر البشري :

- ما العدد الكلي من العاملين اللازمين لتحقيق أهداف العمل بأعلى مستوى كفاءة وبأقل تكلفة؟

- ما التركيبة المناسبة لهذا العدد، بمعنى نسبة عدد الضباط، ضباط الصف . وغير ذلك؟ وهذه التركيبة تختلف من نشاط أمني لآخر ومن ظروف عمل لأخرى .

- ما المستويات الواجب توافرها في كل مجموعة من هؤلاء العاملين؟ وكيف يمكن تحقيق هذه المستويات في حالة عدم توافرها بشكل كامل؟ أي أن تخطيط التعليم والتدريب يعتبر جزءا رئيسا من التخطيط للموارد البشرية في المجال الأمني .

العنصر المادي :

ويتمثل هذا العنصر أساسا في جميع التجهيزات ووسائل الاتصال والأسلحة والمركبات بأنواعها المختلفة واللازمة لأداء المهام الأمنية المتنوعة .

وفي هذا الصدد يجب أن يجاب التخطيط في المجال الأمني على الأسئلة الرئيسة التالية :

- ما أنواع وأعداد التجهيزات ووسائل الاتصال والأسلحة والمركبات اللازمة لتحقيق المهام الأمنية خلال فترة الخطّة؟
 - ما المستويات التقنية لتلك التجهيزات ووسائل الاتصال والأسلحة والمركبات؟ آخذين في الاعتبار التطور العالمي المستمر فيها.
 - ما البدائل المتاحة منها وكفاءة وتكاليف كل بديل؟
- وذلك دون ما إهمال للعلاقة الوثيقة بين كل من العنصر البشري والعنصر المادي لضمان التشغيل الأمثل للموارد المتاحة.

الجمهور:

- الجمهور هو الهدف الرئيس للعمل الأمني بشكل عام، وعليه يجب أن تكون جميع البيانات الخاصة به متاحة أمام المخطط الأمني، وبصفة خاصة:
- عدد السكان في المنطقة محل التخطيط الأمني.
 - الكثافة السكانية في المنطقة «عدد السكان لكل كيلو متر مربع».
 - النشاط الاقتصادي للسكان.
 - أهم العادات والتقاليد السائدة.
 - الطبيعة الجغرافية للمنطقة.

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر تأثيرا مباشرا وقويا على كل من العنصر البشري والمادي.

وفي ختام هذه الفقرة يجب الإشارة إلى أن أنواع التخطيط في المجال الأمني والموضحة بعاليه ليست بدائل، بمعنى أنها أنواع

متداخلة، حيث أن المجال الزمني مثلاً ينطبق على جميع الأنواع الأخرى. فهناك خطط شاملة قصيرة ومتوسطة وطويلة، كما أن جميع أنواع التخطيط يجب ان تعني بعناصر العمل وهكذا.

٤ - أسلوب تحديد غايات التخطيط في المجال الأمني :

تعتبر مرحلة تحديد غايات التخطيط بشكل عام، وفي المجال الأمني بشكل خاص من أهم وأدق وأصعب مراحل التخطيط، لذا وجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام من قبل المخططين على مختلف المستويات التنظيمية، ويفضل هنا التأكيد مرة أخرى بأن غايات التخطيط في المجال الأمني يجب أن تكون غايات واقعية قابلة للتحقيق، وكذلك يجب أن تكون غايات مرنة، وبصفة خاصة الغايات طويلة وبعيدة المدى، بحيث يمكن تعديلها طبقاً لاي تغيرات تحدث في المواقف المؤثرة.

ونستعرض فيما يلي ثلاثة من أساليب تحديد غايات التخطيط والتي يمكن تطبيقها في المجال الأمني وخصوصاً في الدول النامية

الأسلوب الأول: أسلوب الاسقاط :

التخطيط بشكل عام يهتم بالمستقبل في أي مجال من المجالات، والمستقبل هو امتداد طبيعي في معظم الأحيان، للماضي والحاضر، لذلك يعتمد المخطط في هذا الأسلوب على تجميع وتحليل البيانات التفصيلية والدقيقة عن الماضي والحاضر وباستخدام الأسلوب

الاحصائي يمكن التنبؤ بما سوف تكون عليه المتغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة بالمجال الأمني، وعلى سبيل المثال:

- بالتتبع التاريخي لأعداد السكان وربطها بأعداد الضباط، أو أي فئة أخرى من العاملين في مجال الأمن، يمكن التنبؤ بهذه العلاقة مستقبلا ومن ثم تحديد عدد الضباط الواجب توافرهم في كل سنة من سنوات الخطة واللازمين لتحقيق الأمن للمجموعة المستهدفة من السكان، وهكذا.

- بالتتبع التاريخي للجريمة من حيث أعدادها أو نوعياتها، نوعيات مرتكبيها خلال عدة سنوات ماضية على مستوى الدول أو أحد أقاليمها أو مدنها، وتحليل العوامل المؤثرة عليها، سواء كانت عوامل اجتماعية أم اقتصادية. وغيرها، فإنه يمكن بالمعالجة الاحصائية تحديد الغايات المستقبلية من حيث خفض معدلات الجريمة، ووضع الاجراءات المستقبلية المحققة لذلك ويكون هذا بالتنسيق الكامل مع مختلف الجهات ذات العلاقة، مثل أجهزة الاعلام والتعليم وغير ذلك.

- بالتتبع التاريخي للاستثمارات المخصصة لمختلف الأغراض اللازمة للعمل الأمني لعدة سنوات مضت يمكن التنبؤ بالاستثمارات اللازمة لكل سنة من سنوات الخطة، أخذين في الاعتبار التطور العالمي السريع في المجال التقني وكذلك تطور أشكال الجريمة ونوعيات مرتكبيها وغير ذلك.

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب في تحديد غايات التخطيط في المجال الأمني ضرورة توفر سلاسل زمنية من البيانات التفصيلية

وبمدى زمني مقبول وعلى درجة عالية من الدقة، وهو الأمر الذي يؤكد أهمية مراكز المعلومات المتطورة في قطاع الأمن .

الأسلوب الثاني : أسلوب دلفي :

يطبق هذا الأسلوب في كثير من دول العالم، المتقدم منها والنامي، وفي مختلف المجالات الانتاجية والخدمية ومنها المجال الأمني .

ويعتمد الأسلوب بالدرجة الأولى على تجميع مجموعة متكاملة من الخبراء في المجال موضع التخطيط، ففي المجال الأمني بالتحديد يجب أن تضم المجموعة خبراء في الأمن والادارة والاقتصاد والقانون وعلم الاجتماع والاعلام وغير ذلك، وتطرح عليهم مجموعة من الأسئلة التي يمكن بالاجابة عليها تحديد الغايات المستهدفة، ومن أمثلة هذه الاسئلة :

- ما أنواع الجرائم المتوقعة وكيف يمكن الحد منها؟
- ما الجرائم ذات الأثر الكبير على المجتمع؟ وما أساليب العلاج المناسبة؟
- ما العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأمن وكيف يمكن التحكم فيها؟
- ما الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الغايات الأمنية المستهدفة؟
- ما الأدوار التي يجب أن تلعبها الجهات المعنية الأخرى لتحقيق الغايات الأمنية؟ وغير ذلك .

ولا يعني استخدام هذا الأسلوب عدم الحاجة إلى توفر البيانات المرتبطة بالموضوع ولكن أسلوب دلفي يجب أن يوفر أمام الخبراء البيانات اللازمة، ولكن وجود الخبراء يمكن أن يخفف من الحاجة إلى استخدام الأساليب الاحصائية أو يقرر استخدامها ويكمله. ومن الطبيعي أن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في تحديد غايات التخطيط على المستوى الكلي لقطاع الأمن أو على مستوى أي من القطاعات الأمنية النوعية.

الأسلوب الثالث : أسلوب المقارنات :

يستخدم هذا الأسلوب في تحديد غايات التخطيط في المجال الأمني إما كأسلوب مساعد للأساليب الأخرى أو كأسلوب قائم بذاته في الدول التي لا تتوفر فيها مقومات استخدام هذه الأساليب، وبصفة خاصة البيانات التخطيطية.

ويمكن تقسيم المقارنات إلى :

أ - مقارنات محلية .

ب - مقارنات دولية .

ويعتمد أسلوب المقارنات في تحديد الغايات على اختيار الواقع الفعلي في الوقت الحاضر أو الماضي القريب في منطقة ما داخل الدولة المعنية أو في دولة أخرى واعتبار هذا الواقع هدفاً أمنياً يمكن تطبيقه في منطقة أخرى داخل الدولة أو على مستوى الدولة ككل .

وعلى سبيل المثال إذا نجحت إحدى المناطق داخل الدولة أو دولة أخرى في القضاء تماماً على تجارة المخدرات وتعاطيها وذلك باتخاذ

مجموعة متكاملة من الاجراءات فإنه يمكن اتخاذ ذلك غاية يتم التخطيط لتحقيقها في مجال زمني محدد وليكن خمس سنوات مثلا . وهكذا .

وعموما يمكن القول بأنه من المفضل اللجوء إلى المقارنات المحلية نظرا لتطابق أو تقارب كل الظروف والعوامل المؤثرة على امكانية تنفيذ الغايات ، وفي حالات الاضطرار إلى المقارنات الدولية يجب اختيار تلك الدول التي لا تختلف كثيرا في مستواها الاجتماعي والاقتصادي وطبيعة السكان وغير ذلك ، وإذا ما تم اللجوء إلى دول ذات ظروف مختلفة فيجب أن يأخذ المخططون مثل هذه الاختلافات في الحسبان عند تحديد الغايات ، وبصفة خاصة في المجال الأمني الذي يتأثر وتتأثر غاياته بعدد من المتغيرات المتشابكة .

٥ - الاعتبار الواجب مراعاتها عند اعداد الخطط الاستراتيجية :

سبق أن عرفنا الخطط الاستراتيجية بأنها تلك الخطط بعيدة المدى سواء كانت على مستوى الدولة أم على مستوى أي من القطاعات الانتاجية والخدمية ولذلك فإن مثل هذه الخطط تضع الاطار العام والغايات العامة للمجتمع أو القطاع محل الدراسة في المدى البعيد لكي يستهدي بها المخطط في وضع الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة والتي تسعى كل منها إلى الوصول لهذه الغايات تدريجيا ومرحليا .

وفيماء يلي نحدد مجموعة من الاعتبارات الرئيسة الواجب مراعاتها عند إعداد هذه الخطط الاستراتيجية مركزين على الوضع في المجال الأمني بصفة خاصة

الاعتبارات الداخلية :

ونقصد بها تلك الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المخطط الاستراتيجي في الاعتبار والتي يمكن التحكم فيها داخل القطاع المعني، تتمثل أساسا في :

أ - الأفراد :

ونقصد بالأفراد تلك القوى العاملة اللازمة لتحقيق الغايات الاستراتيجية، ويمكن هنا تقسيم القوى العاملة إلى :
قوى عاملة حاكمة : وهي تلك المجموعة من العاملين ذوي المواصفات والتأهيل الخاص والتي لا يمكن الحصول على الأعداد اللازمة منها إلا عن طريق تخطيط خاص . والمثل الواضح للعمالة الحاكمة في المجال الأمني هم الضباط . لذلك وقبل تحديد أعداد ومستويات الضباط كغاية في الأجل البعيد، يجب أخذ الاعتبارات التالية بعين الاعتبار :

- سعة كلية الشرطة وامكانات التوسع فيها .
- مدى اقبال الشباب على الالتحاق بكلية الشرطة .
- امكانات تطوير الدراسة بكلية الشرطة لمواكبة التطور العام .

- امكانات التوسع في مراكز ومعاهد تدريب ضباط الشرطة وتطوير مناهج وأساليب التدريب بها .

ويمكن أخذ نفس الاعتبارات، ولكن بدرجة أقل، لباقي فئات العاملين في المجال الأمني، وبصفة خاصة للمجموعة غير الحاكمة

ب - الاستثمارات :

تمثل الاستثمارات عصب الخطط بشكل عام والخطط الاستراتيجية بشكل خاص، ولذلك يجب أن تهتم الخطط الاستراتيجية بتقدير حجم الاستثمارات المتوقع أن تتاح للقطاع في الأجل البعيد حيث أنها سوف تؤثر على امكانات التوسع بنوعيه: الأفقي والرأسي للخدمات الأمنية، كما يجب في هذا الصدد مراعاة احتمالات زيادة الاسعار، شاملة الأجور، وبالتالي هناك ضرورة لتقدير القيمة الحقيقية للاستثمارات في الأجل البعيد، ولذلك يجب أن يكون هناك حد أدنى من التفصيل لتلك الاستثمارات إلى: تجهيزات، مبانٍ، وغير ذلك .

ج - التنظيم :

يؤثر التنظيم السائد في القطاع وفي أي من وحداته على امكانات تحقيق الغايات، وبالتالي يجب أن تأخذ الخطط الاستراتيجية في الاعتبار مشاكل التنظيم الحالي واحتمالات تطويره المستقبلية، وعلى سبيل المثال اعطاء مزيد من الاهتمام لتنفيذ مبادئ اللامركزية على

حساب أهمية أقل للمركزية كخطوة لازمة لضمان سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه. وهكذا.

الاعتبارات الخارجية :

وهي تلك الاعتبارات المؤثرة على المجال محل الدراسة من خارجه والتي لا يمكن التحكم فيها تماماً، وبخاصة :

أ - السكان :

- سبق الإشارة إلى أن السكان هم هدف الخدمة الأمنية ولذلك يجب على الخطط الاستراتيجية مراعاة :
 - عدد السكان المتوقع في الأجل البعيد .
 - التوزيع الجغرافي المتوقع للسكان .
 - عدد ونسبة الوافدين من اجمالي السكان .
 - النشاط الاقتصادي المتوقع للغالبية من السكان في كل موقع جغرافي في الأجل البعيد .
 - الهيكل التعليمي المتوقع للسكان حسب التجمعات الجغرافية
- الخ

حيث أن هناك علاقة وثيقة بين السكان، عدداً وخواصاً وبين عناصر العملية الانتاجية الأخرى وخصوصاً الاستثمارات كما سبق أن ذكرنا.

ب - التطور التقني :

يعتمد قطاع الأمن، في معظم الدول النامية، على استيراد التكنولوجيا المتطورة من الدول المتقدمة ممثلة أساسا في الأسلحة والتجهيزات والنظم، وأن المستوى التقني لهذه التكنولوجيا يؤثر على الغايات الاستراتيجية وعلى أعداد ونوعية العمالة اللازمة . وغير ذلك يجب أن تراعى الخطط الاستراتيجية احتمالات هذه التطورات، ويمكن الرجوع إلى المعاهد ومراكز البحوث المتخصصة ونشراتها الدورية، في الدول المتقدمة .

ج - أنواع ومستويات الجريمة :

تؤكد البيانات المنشورة على التغير المستمر في أنواع ومستويات الجريمة وكذلك على خواص مرتكبيها مما تجدر معه ضرورة أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية ولو في شكل اتجاه عام محتمل .

كانت هذه أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الخطط الاستراتيجية، ويجب على المخطط ألا يغفل تلك العلاقات المتشابكة بين هذه العوامل، حيث انه في معظم الحالات، يؤثر كل منها ويتأثر بالعوامل الأخرى .

٦ - مراحل إعداد الخطة :

نورد فيما يلي المراحل الرئيسة لإعداد الخطة، وهذه المراحل تنطبق على جميع أنواع الخطط، سواء كانت خطة شاملة أم جزئية أو على مستوى الوحدة وغير ذلك .

أ - مرحلة تحديد الغايات :

تعتبر مرحلة تحديد الغايات نقطة البداية الأساسية في العملية التخطيطية، ولقد سبق في الفقرة الرابعة شرح أساليب تحديد غايات التخطيط في المجال الأمني. وبغض النظر عن الأسلوب أو الأساليب المتبعة في هذا الصدد، فإننا نرى ضرورة مراعاة النقاط التالية :

- أن تكون غايات القطاع الأمني في حدود الغايات القومية للمجتمع ككل.

- أن تكون هذه الغايات ممثلة لكل الأنشطة الأمنية وآخذه في الاعتبار العلاقات التشابكية بينها.

- أن تكون غايات واقعية قابلة للتنفيذ.

- أن يتم تحديد هذه الغايات بشكل جماعي للأخذ في الاعتبار كل وجهات النظر اللازمة.

- الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والممكن تدبيرها خلال فترة الخطة.

ب - مرحلة تصميم الخطة :

بعد بلورة الغايات وصدور توجيهات بها من السلطة المسئولة، أصبح على الأجهزة التخطيطية أن تترجم هذه التوجيهات إلى برنامج عمل تفصيلي عن فترة زمنية محددة قادمة، إما في شكل خطة سنوية أو خمسية أو عشرية إلى غير ذلك.

وتبدأ هذه العملية بإجراء دراسة مستفيضة عن التطورات الماضية في المجال الأمني بالتفصيل الممكن ثم إجراء بعض التنبؤات عن الاتجاهات المحتمل تحققها في المستقبل دون إحداث تغيير

عمدي ، إذ إن التخطيط في سعيه إلى التوصل إلى أفضل النتائج من الموارد المتاحة لابد أن يعمل على الوصول بها إلى وضع أفضل مما كان يمكن حدوثه تلقائياً، الأمر الذي يفترض سلفاً معرفة هذه الاتجاهات، وهذا يتطلب وجود خبراء في المجال الأمني بمختلف أنشطته كمشاركين أساسيين في وضع الخطة .

ولتسهيل وتبسيط عملية وضع الخطة في الدول النامية التي تعاني من ندرة البيانات والخبراء المتخصصين فإنه من المفضل البدء بتصوير معين للاطار التفصيلي للخطة تشترك في إعداده جميع الأجهزة التخطيطية الأمنية ثم يقوم الجهاز المركزي للتخطيط على مستوى القطاع الأمني ككل بدراسة مدى تناسبه أو تضاربه، ويحاول تصحيحه عن طريق مطالبة الأجهزة المعاونة بتعديل مقترحاتها الأولى ليحصل على صورة جديدة للاطار التفصيلي، قد تظهر فيها أنواع جديدة من التناقضات فيعمل مرة أخرى على تعديله، وهكذا. ومعنى ذلك ان يتم اعداد الخطة عن طريق التقريب المتتالي، أو ما يسمى أحيانا أسلوب التجربة والخطأ .

وهناك أسلوب آخر يبدأ بوضع الاطار الاجمالي للخطة بحيث إذا وجد ان هذا الاطار محقق للغايات السابق وضعها، يتم الانتقال إلى مرحلة وضع الإطار التفصيلي للخطة في ضوءه لأن هذا يساعد على تقليل الجهد الضخم اللازم للوصول إلى اطار متوازن بدرجة التفصيل المطلوبة، وبهذا الشكل يمكن الجمع بين التخطيط على مراحل وبين التقريب المتتالي .

وهنا يجب على المخطط ألا يعد الخطة في ضوء الغايات المستهدفة فقط، ولكن أيضاً في ضوء الموارد المتاحة وتلك الممكن تدبيرها خلال فترة الخطة

ج - مرحلة إقرار الخطة :

لا ترقى أية خطة إلى مرتبة الخطة إلا إذا أقرت من جهة مسئولة، لذلك يجب أن يصدر بالخطة الأمنية قرار له صيغة قانونية، وإلا ظلت الخطة بمثابة مشروع مقترح بخطة .

ويثير الإقرار القانوني للخطة تساؤلات عديدة، أولها: هل يجب أن تكون الخطة جامدة أو مرنة، والواقع أن التخطيط الجامد، بمعنى التمسك بالخطة مهما أظهر التنفيذ من مصاعب قد لا يمكن التغلب عليها، أمر يتنافى مع الواقع العملي، لذلك يجب تحقيق قدر من المرونة في الخطة يجعل من الممكن مواجهة المواقف العملية مواجهة سليمة .

أما السؤال الثاني، فهو: هل تكون الخطة الزامية أو يكتفى بجعلها توجيهية، وفي المجال الأمني يفضل أن تكون الخطة الزامية كانت هذه هي مراحل اعداد الخطة وهي، كما هو واضح، مراحل متتالية ويجب أن تتم بذات الترتيب .

٧ - تحديد دور الأجهزة المختصة بالتنفيذ وفق برامج ومتابعتها
وتقويمها:

أ - التنفيذ:

باقرار الخطة واعتمادها من السلطات المسؤولة تصبح واجبة التنفيذ، وهذا يعني مشاركة جميع الوحدات الأمنية في العمل على تحقيق الأهداف التي وردت فيها، أي أن على هذه الوحدات جميعاً أن تقوم بتعديل أنماطها السلوكية بما يتفق ومتطلبات الخطة.

والواقع أن الشعور بدأ يزداد، حيث أن القصور الذي تعرض له تنفيذ خطط التنمية في كثير من الدول النامية ليس مرجعه قصور في أساليب التخطيط بقدر ما يعود إلى قصور في التنفيذ.

ويجب التنويه هنا على ضرورة الفصل بين الأجهزة التخطيطية وتلك التنفيذية، إذ أثبتت التجربة أن قيام المخطط بالتنفيذ يجعله في موقف لا يتحقق فيه عدم التحيز لمشروعات أو أنشطة بذاتها، ويوجد كذلك فرصة للتستر على أخطاء التخطيط، وبالتالي التهاون فيه، وكذلك اختلاف خبرات المنفذين عنها بالنسبة للمخططين.

ب - المتابعة:

إن الإشارة السابقة بإمكانية تعديل الأهداف والاجراءات في ضوء التجربة المستفادة من التنفيذ يعني ضرورة وجود نظام يساعد على تتبع التنفيذ والتعرف على مشكلاته، وربط ذلك بشكل أو بآخر بالعمليات التخطيطية.

وهنا يجب التفرقة بين نوعين من المتابعة، وان كان أحدهما يعتمد على الآخر

- الأول هو متابعة التنفيذ التي تقوم بها الوحدات التنفيذية وفيها تسعى المتابعة إلى التعرف على منجزات واداء كل الأفراد الذين يعملون تحت اشرافها، وهذه المتابعة تتم للخطط التي تضعها الوحدة لهؤلاء الافراد، هذا النوع من المتابعة تتطلبه قواعد الرقابة. والهدف الأساسي من المتابعة هنا هو اتاحة القدر الكافي من المعلومات بما يساعد على اتخاذ الاجراءات والتعديلات اللازمة لتنفيذ الخطة على مستوى الوحدة.

- والثاني هو متابعة الخطة نفسها، وهي المسئولية الأولى لجهاز التخطيط والذي يتابع الانجازات الكلية للوحدات الأمنية المختلفة ويتعرف على معوقات التنفيذ لادخال التعديلات على الخطة والاجراءات والسياسات، إذا تطلب الأمر ذلك بشكل دوري. وتمتد متابعة الخطة أحيانا إلى مراجعة أسلوب التخطيط ذاته ومن هنا كانت خطورة وأهمية تقارير المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة.

ج - التقييم :

إلى جانب تقارير المتابعة الدورية التي قد تنتهي إلى تعديل خلال فترة الخطة ذاتها فانه لا بد من اعداد تقارير عند انتهاء فترة الخطة تمهيدا لاعداد الخطة التالية، فاذا كان هناك خطة خمسية مثلا وأخرى سنوية فان هذه التقارير تكون لازمة عن كل من النوعين، وتهدف

التقارير عن الخطة السنوية إلى التوصل إلى تقدير لما أمكن تحقيقه ومقارنته بالأهداف النهائية للخطة الخمسية بحيث يتم وضع الخطة السنوية التالية منطلقة من الموقف الحالي نحو تحقيق تلك الأهداف .

ولضمان نجاح نظام التقويم يجب إنشاء نظام احصائي كفاء يوفر البيانات اللازمة في الوقت المناسب وأن تتوفر لدى الجهاز التخطيطي كل الامكانيات اللازمة لتحليل تلك البيانات واستخلاص أقصى ما يمكن من استنتاجات منها بأسرع ما يمكن للاستفادة الكاملة منها في إعداد الخطة التالية بصورة أكثر واقعية وباحتمال أقل لمواجهة المشاكل التي مر بها تنفيذ الخطة السابقة وهكذا .

ولا يفوتنا في النهاية التنويه إلى أن مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم تكون بهذا الترتيب ما يعرف بالدورة التخطيطية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم الغمري، ادارة الأفراد والتطوير التنظيمي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٤
- رمسيس عبدالعليم، دور القرار السياسي في تخطيط الخدمات. مجلة الادارة، القاهرة: المجلد السابع، العدد الرابع، أبريل ١٩٧٥
- سيد الهواري، الادارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٠
- عبدالكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الادارة العامة. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٠ م.
- محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار النهضة العربية، ١٩٨٤
- محمد عبدالفتاح منجي، التخطيط في قطاع الشرطة لعام ٢٠٠٠، بحث منشور مؤتمر الشرطة العصرية لعام ٢٠٠٠ القاهرة: مركز بحوث الشرطة، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية، ١٩٨٤
- محمد عبدالفتاح منجي، تخطط القوى العاملة في قطاع الشرطة، محاضرات غير منشورة، دبلوم ادارة وتنظيم الشرطة كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية، القاهرة، ١٩٨٨

- محمد عبد الفتاح منجي ، ومحمد كمال مصطفى ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مكتب بيمكو ١٩٨٨ م .
 - محمد عبد الفتاح منجي وآخرون ، الانتاجية ، القاهرة : مكتب بيمكو ، ١٩٨٧
 - محمود علم الدين ، العلاقة بين الصحافة والشرطة بحث منشور مؤتمر الشرطة العصرية لعام ٢٠٠٠ القاهرة : مركز بحوث الشرطة ، أكاديمية الشرطة ، وزارة الداخلية ١٩٨٤
- ثانياً : المراجع الانجليزية :

Bayley, David H.: Police and Society. London, Sage Publisher 1977.

Bouza, Anthony V.: Police Administration, Organization and Performance. London, Pergamon Press, 1978.

Whise and Paul, M.R. and Fred Ferguson.: The Management of Police Organizations. New Jersey, Prectic Hall, Second Edition, 1978.

