

محاضرة علمية حول:
خصائص القيادة الإستراتيجية

إعداد
دكتور / عبد الكريم أبو الفتوح درويش
رئيس شعبة الإدارة الإستراتيجية الشرطية
- مركز بحوث شرطة الشارقة

الشارقة
2006 م

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	مقدمة:
4	أولا- القيادات الإستراتيجية وخصائصها:
8	ثانيا- صياغة الرسالة والأهداف والخطط والقرارات:
	ثالثا- تقييم الإستراتيجيات
14	(تقييم التنفيذ والعلامات المميزة):
	رابعا- المشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط
23	الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية على المستوى الأمنى:
25	خامسا- الخلاصة والتوصيات:

مقدمة:

يعتمد مدي تقدم الدول والمنظمات بصورة جوهرية علي منهج الإدارة التي تتبعه، وهي بصدد بلورة رؤيتها، وصياغة رسالتها، ووضع مهامها، وتصوير أهدافها، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية، والتنظيمية، والمادية، والتكنولوجية بها.

وهذا ما يدعو إلي الأخذ بعلم الإدارة، وترسيخ مبادئه في مناحي الحياة؛ لأنه بدون حسن إدارة الأمور، تكون العواقب وخيمة، والخسارة فادحة، لما يرتبط بذلك من عدم وضوح الرؤية، وغياب الرسالة، وهلامية الأهداف، وعشوائية الأساليب، وتعثر التنفيذ، والتخبط في التقويم، فكم من مرة تكون فيها المنظمات متعثرة، وخاسرة، وطاردة للعناصر المتميزة، فتتغير قيادة المنظمة، فتحسن القيادة الجديدة نظم الإدارة فتتبدل الأحوال، فيتحول التعثر إلي تقدم، والخسارة إلي مكسب، وتتحول قوي الطرد بها إلي قوي جذب لها، فتصبح المنظمة جاذبة للعناصر المتميزة القادرة علي إحداث التطور، والتنافسية، والخلق، والابتكار، والتفرد، والريادة لها.(1)

ولقد أصبح من الحتمي الأخذ بنظم الإدارة الحديثة لمواجهة ما تشهدده مجتمعات اليوم من تغيرات سريعة، ومتلاحقة، وما يلازمها من تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والمواصلات، وهو ما يصاحبها من سهولة الاتصال، والتنقل، ونقل المعلومات، والتعامل مع كثير من الأشياء من منطلق أو منظور عالمي، وأن تعمل المنشآت الاقتصادية والمؤسسات الإدارية (ومنها الأمنية) على الاستفادة من تلك الظروف، وزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول لتعظيم الاستفادة من هذا التغيير، والتطور لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية، وكفاءة ممكنة.

1- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 1424هـ—
2003م، ص 17.

ودعت سرعة التغيير والظروف المتشابكة التي يشهدها المناخ العالمي، وما يتبعها من آثار إلى تغيير طريقة التفكير بالمؤسسات المتميزة، وما يرتبط به من تخطيط إلى الأخذ بأسلوب التفكير، والتخطيط الإستراتيجي لمواجهة التحديات المعاصرة بصورة أكثر شمولية وعمقا.

ويركز التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات العامة على كيفية تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة بالنسبة للمجتمع وخدمة الجمهور بصورة متميزة. وتعتمد الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات على المرونة والتجديد والابتكار ويقوم القائد بدورا هاما هنا حيث يشارك بالفكر الابتكاري، كما أنه يشجع عليه فريق عمله.

وتنبع أهمية الابتكار والفكر الابتكاري من أنهما يحققا المرونة الإستراتيجية اللازمة للتوائم مع تغيرات مناخ المؤسسة وللقيام بالتحسين المستمر، فالثبات في إطار الفكرى الإستراتيجي هو الثبات على التحسين المستمر. وفي ضوء تلك المسلمات، سوف تتناول تلك الورقة خصائص القيادة الإستراتيجية، وما يرتبط بعملها من الأهداف والخطط والقرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتنفيذية، والتشغيلية، وتقييم الإستراتيجيات، والمشاكل والتحديات التي تواجه التطبيق على المستوى الأمني، ومجموعة من التوصيات لكيفية التغلب عليها.

أولا- القيادات الإستراتيجية وخصائصها:

يعتبر من الحقائق الراسخة في مجال الإدارة أن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من الخصائص الحرجة، فتشير كثير من التجارب الواقعية

أنه كانت هناك مؤسسات فاشلة وعندما تغير قائدها عمل على تغيير نظم العمل بها فتغيرت أحوالها فأصبحت مؤسسات ناجحة. (2)

ويحتاج نجاح الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها من تخطيط إستراتيجي بصورة جوهرية بمجموعة من الخصائص الحرجة، يتمثل أهمها فيما يلي:

- وضوح الرؤية:

أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل بالمنظمات.

- إحساس عالي بالمناخ:

أن يكون لديه إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث في المناخين الخارجى والداخلى للمنشأة. (3)

- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:

أن يكون لديه المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين. (4)، (5) (راجع الشكل رقم 1)

- الابتكار:

أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبنى الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك. (6)، (7)

2- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الإستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 2003م، ص 15.

3- ريتشارد كوتش، مبدأ 20/ 80 كيف تحقق أقصى إنجاز بأقل جهد، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص 61.

4- ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، الرياض، إعادة طبع الطبعة الثانية، 2001م، ص 105.

5- دكتور/ تشارلز إتش وبيشوب جى آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر تقييم القدرة على التغيير فى مؤسستك، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص ت.

6- كريستوف فرديريك فون برادن (ترجمة وتعريف إصدارات بميك، الإشراف العملى الدكتور/ عبد الرحمن توفيق)، حرب الإبداع، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2000م، ص 217.

- العزم والمثابرة:

أن يكون لديه التصميم الكافي لدفع العمل واستمراريته حتى النهاية، ولذلك يقال عن القائد الإستراتيجى أن "جل قوته تكمن فى حماسته" التى لا تنقطع، بل حماسته تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح فى نقل تأثيرها المتوهج لتابعيه.

- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:

الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

7- مايك فانس وديان ديكون، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص 174.

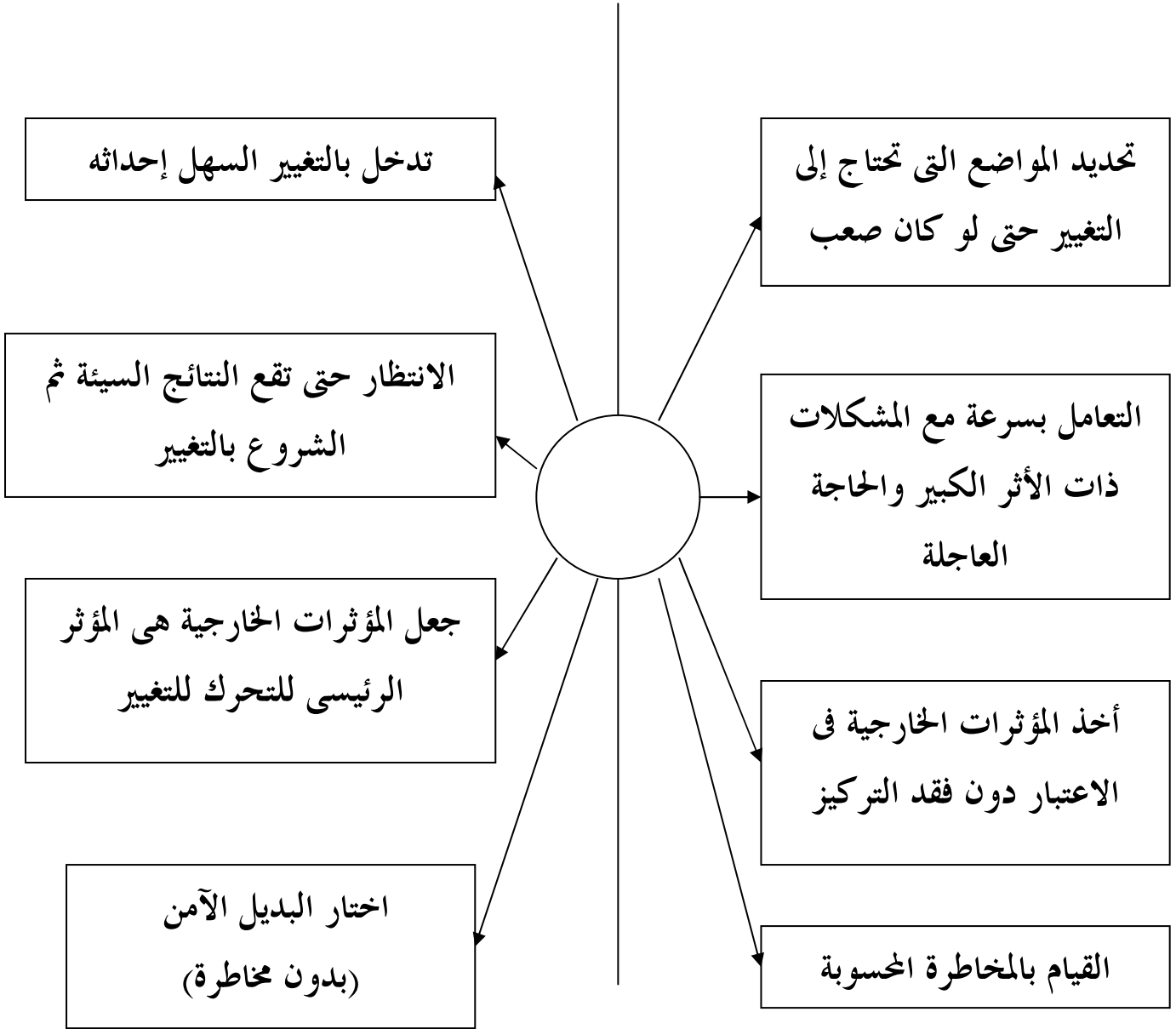
(الشكل رقم ١)

صفات القائد الإستراتيجي

وتحديد إستراتيجية التدخل (المبادرة أم رد الفعل)

تحديد الأولويات بصورة ضعيفة

تحديد الأولويات بصورة متميزة



ثانياً - صياغة الرسالة والأهداف والخطط والقرارات: (8)

يبني التخطيط الإستراتيجي في المنشأة في إطار رسالتها، وأهدافها، فرسالة المنشأة تحدد الغرض، أو الأغراض التي من أجلها ولدت المنشأة، وتساعد رسالة المنشأة على إرشاد المديرين، ووحدات العمل، والأفراد داخل كافة قطاعاتها. وتحتوي رسالة المنشأة على ما يلي:

ما نوع نشاط المنشأة، وما يجب أن يكون عليه هذا النشاط، ويجب أن يسأل المدير نفسه بصفة مستمرة عن ذلك، وهذا ما يدعو المدير الحكيم إلى أن يعطي العناية الكافية باستمرار للتعرف على انطباع المتعاملين مع المنشأة، وماذا يريدون منها.

1- الأهداف:

عندما يتم صياغة رسالة المنشأة، يمكن للمديرين القيام بوضع الأهداف المرتبطة برسالة المنشأة، وهنا تقسم الأهداف عادة إلى ثلاث مستويات، هي:

1-1- الأهداف الإستراتيجية:

تقوم المستويات العليا للإدارة بوضع أهداف المنشأة بعيدة المدى، والتي تتعلق بأين ستكون المنشأة في المستقبل، وهو ما يرتبط بالأمور التالية، الأرباح، والسوق وحصصة المشاركة فيه، والتطوير، والإنتاج، والجودة، والموارد المالية والمادية، والأداء القيادي والتطور، وأداء العاملين، والاتجاهات، والمسئولية العامة.

1-2- الأهداف التكتيكية:

توضع بواسطة القيادات الوسطى في المنشأة، وهي تتعلق بما يجب أن تقوم به الوحدات الفرعية الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مثال، تحقيق حجم

مبيعات معين لكل فرع من فروع المنشأة، بما يتضمن كمية مبيعاتها من منتجاتها المختلفة.

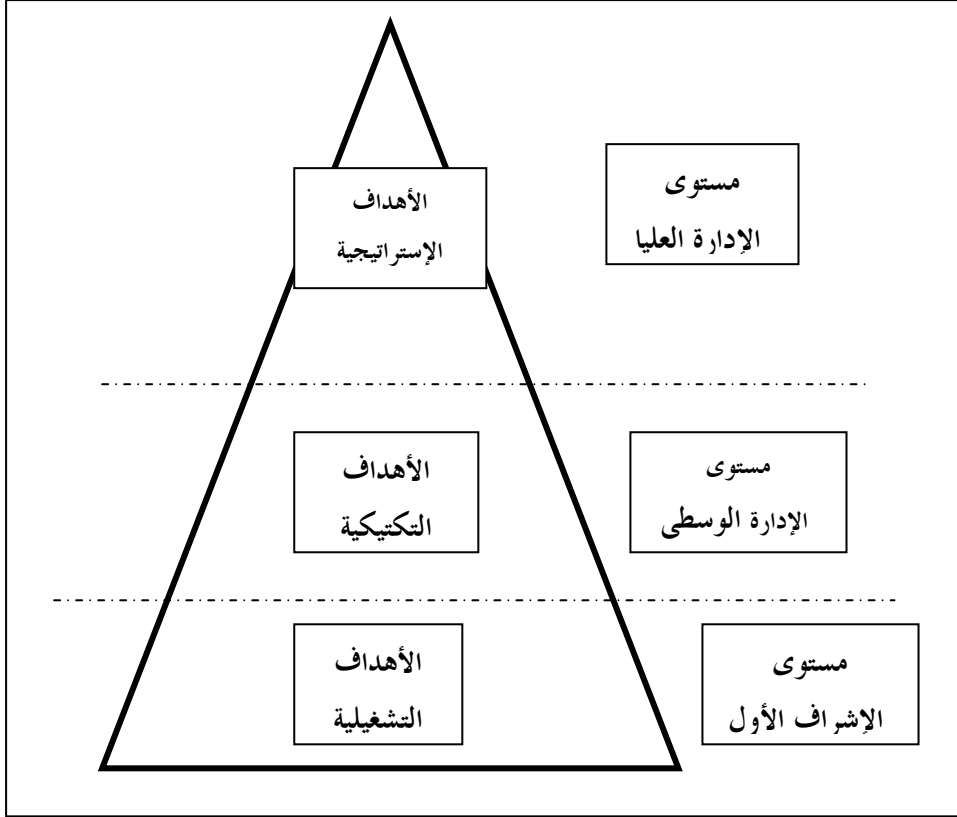
1-3- أهداف التشغيل:

تتوقع القيادات العليا تحقيق نتائج محددة بواسطة قيادات المستوى الأول، ومجموعات العمل، والأفراد، مثال، تحقيق حجم مبيعات محدد يوميا، وأسبوعيا، وشهريا لكل منتج من منتجات المنشأة.

وفي ضوء أهداف المنشأة، يقوم التخطيط بإرشاد الأفراد إلى أفضل الطرق الممكنة التي تحقق تلك الأهداف. (راجع الشكل رقم 2)

(الشكل رقم 2)

أهداف المنشأة



وفي إطار إدارة أعمال المنشأة، يوجد ثلاثة أنواع من الخطط متعارف عليها، وهي: الخطط الإستراتيجية، والخطط التكتيكية، وخطط التشغيل، ويرتبط كل نوع من هذه الأنواع بمستوى إدارى معين داخل المنشأة، حيث ترتبط الخطط الإستراتيجية بمستوى الإدارة العليا، والخطط التكتيكية بمستوى القيادة المتوسطة، وخطط التشغيل بالمستوى الإدارى الأول.

2) الخطط والقرارات:

تشتمل الخطط وما يرتبط بها من قرارات علي عدة مستويات من الخطط الفرعية علي النحو التالى:

2-1- الخطط الاستراتيجية :

تضع الخطة الإستراتيجية الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، كما أنها ترسم اتجاهها، فعلى سبيل المثال، توضح الخطة الإستراتيجية الأنشطة التنظيمية، وتوزيع الموارد البشرية، والمالية، وأماكن المنشآت، والمعدات.

2-2- الخطط التكتيكية :

الخطة التى توضع بواسطة القيادات العليا تحدد إبعاد الخطة التى توضع بواسطة القيادات الوسطى، و هو ما يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى خطة تكتيكية لتنفيذها .

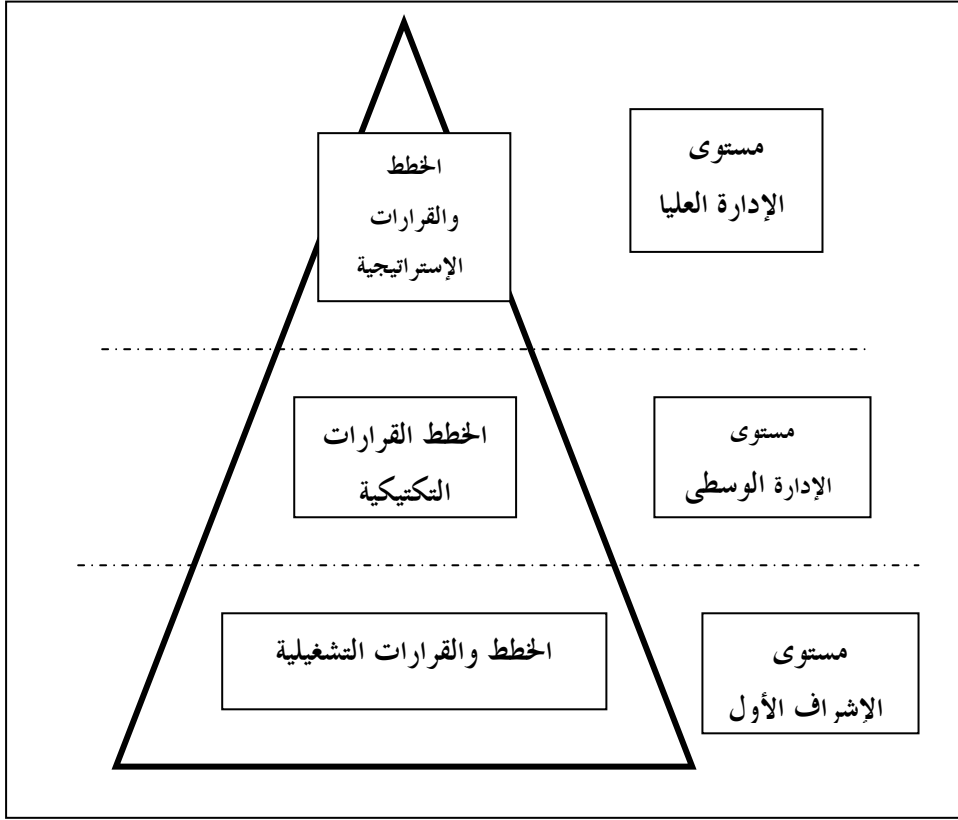
وترشد الخطة التكتيكية وحدات العمل إلى ما المطلوب معرفته، وكيف سيتم عمله، ومن سيكون مسئولاً عن كل هذا النشاط، وهو ما يعنى أن الخطة التكتيكية تعمل على تحويل الإستراتيجية إلى واقع من خلال التنفيذ، كما أنه يعنى أن الخطة الإستراتيجية تحتوى على عدة خطط تكتيكية تبنى بهدف تحقيق الخطة الإستراتيجية، فإذا كانت الخطة الإستراتيجية يمتد إطارها الزمنى إلى عدة سنوات، فإن الخطة التكتيكية الواحدة قد يكون إطارها الزمنى لا يتعدى السنة الواحدة.

2-3- خطط التشغيل :

توضع خطط التشغيل بهدف دعم الخطط التكتيكية، وتعتبر خطة التشغيل أول أداة للإشراف، والتخطيط على المستوى الأول للمنشأة، الذى يتضمن ما يتم عمله من أنشطة على المستوى اليومى، والأسبوعى، والشهرى . (الشكل رقم 3)

(الشكل رقم 3)

خطط المنشأة



ثالثاً- تقييم الإستراتيجيات (تقييم التنفيذ والعلامات المميزة):

نظراً لكون مهام التغيير قد تحتاج إلى مدة طويلة فهنا يجب وضع مراحل للتنفيذ بنتائج مستهدفة محددة للتعرف على ما إذا كان تنفيذ الخطة يسير على ما يرام أم أن هناك مشكلات تعترضها، ويمكن أن تكون نهاية مرحلة تنفيذ مهمة محددة، مثل أخذ موافقة المدير أو إصدار تقريراً مرحلياً عن مدى حسن سير العمل.

1- تحديد توقيتات زمنية للتنفيذ:

وضع توقيتات زمنية للنهية من كل مهمة مع تحديد من المسئول عنها، ولتسهيل التنفيذ يتم مناقشة المهام مع فريق العمل وأيضاً الموافقة على التوقيتات حتى تكون واقعية (أى قابلة للتنفيذ)، ومن إجراءات العمل التي تسهل عملية تقييم التنفيذ ما يلي:

1-1- تحديد مراحل يسهل قياسها والتعرف على مدى ما يحرز من تقدم خلالها.

2-1- وضع التعليمات المتعلقة بالتنفيذ بصورة واضحة ومفهومة من قبل كافة أعضاء الفريق.

3-1- إشراك ذوى الاهتمام بنتائج التنفيذ أو التعديل فى الخطة.

4-1- التأكد من أن فريق العمل واثق من تنفيذ المراحل فى توقيتاتها.

2- سجل التقدم فى العمل:

يتم تغيير خطط العمل حسب ما يتم تنفيذه منها وحسب التقدم فى العمل ويحتفظ بالبيانات والمعلومات المتعلقة بذلك فى ملف (يدوى أو إلكترونى) ويستحسن أن يحفظ معه معلومات البحوث التى أجريت لإعداد الخطة مع

إعطاء أهمية لكافة أعضاء الفريق للرجوع إليها، كما يجب على مدير فريق العمل أن يشير إلى أنه يرجع إلى ذلك الملف والاسترشاد بما يحتويه من معلومات. (9) (راجع الجدول رقم 1)

(الجدول رقم 1)

مثال لخطة عمل مشروع التغيير

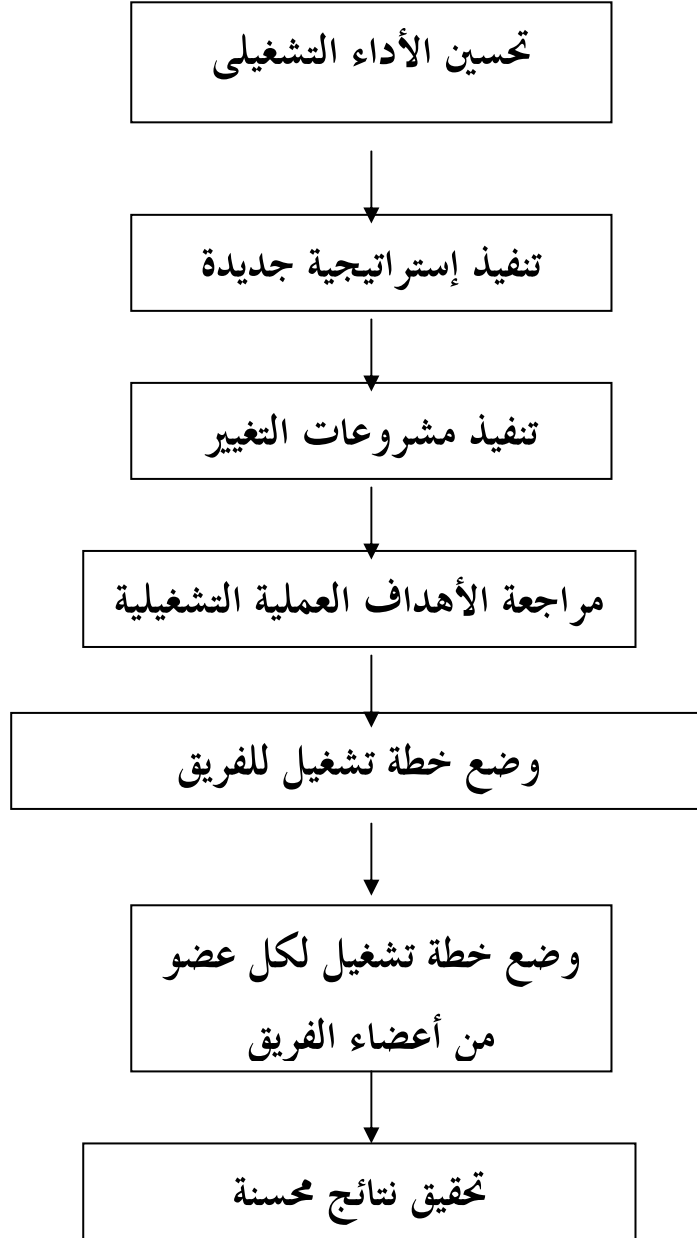
	تنفيذ نظام جديد للمبيعات يحقق 150.000 درهم	الهدف
	زيادة حجم المبيعات بمقدار 12.000 كل شهر (36.000 كل ثلاثة أشهر).	المقياس
تحديد المسئول	رقم استطلاعي خلال شهر يناير (ونهاية فترة الثلاثة أشهر نهاية شهر مارس)	وقت التنفيذ
30 مارس المسئول	الموافقة على أن النظام الجديد يسير على ما يرام ويوافق متطلبات السوق	خطوات العمل
30 يونيو المسئول	التوصيات التي يتم الاتفاق عليها من قبل مجلس الإدارة	علامات التنفيذ

⁹ - Ali, Moi and Others, Managing for Excellence, Dorling Kindersley Limited, London, 2001, page 405.

3- إحداء الأءسفاء:

ءءءما فءم أءقفاء الأءءاء الأءءءة فسوف أءطور الإسراءفءفة لأءضمفءها أءءاءا أءءءة وهو ما سوف فؤءى إلى الأءءءم ، ففى معظم المءظماء أءعمل المءافسة واسأءءاء فلبفة اءءفاءاء وءوءعاء العملاء على أءقفاء معظم المءافسون مسءوءفاء أعلى لإرضاء العملاء ولذلك فبب أن أءعمل الإءارة الإسراءفءفة الواعفة على أءفض الأسعار أو أءبفءها مع فزفاءة الأوءءة، ولا ءؤءل الأءفر فى الأءءاء والأءسفن لبءاءة العام أءى أءقق فزفاءة الإءءاء بصورة مسءمرة. (رأءع الشكل رقم 3)

(الشكل رقم 3)
تحسين الأداء



4- متابعة الأداء (Monitoring Performance):

يتم متابعة الأداء من خلال تتبع الخطة الإستراتيجية والخطط التكتيكية والتشغيلية، وعن طريق إعداد تقارير منظمة لتوضيح ما إذا كان هناك مؤشرات تعوق العمل، أو مشكلات يجب أن تحل والنظر في التقدم الذى يتم إحرازه عبر المنظمة والمتعلق بأثر تنفيذ الخطة. (10)، (11) (راجع الشكل رقم 4)

5- التقارير المنظمة:

تظهر تقارير الأداء المتقدم الذى تم إحرازه تجاه الأهداف المنشودة، ومن الطرق المشهود لها فى هذا المجال استخدام المؤشرات الملونة للدلالة على الموقف مثل:

1-5- وضع اللون الأخضر:

والذى يعنى أن التنفيذ يسير متوافقاً مع ما هو مخطط له.
مثل: استخراج خمسمائة معاملة (أو وحدة إنتاج) من ضمن 1000 معاملة (أو وحدة) بعد مضي نصف الوقت المحدد للتنفيذ.

2-5- وضع اللون الأصفر:

عندما تكون هناك مشكلة تعوق التنفيذ ولكنها لم تعوقه بصورة كبيرة مثل: إنجاز (أو إنتاج) 380 وحدة بدلاً من 500 (يجب مناقشة هذا الموضوع فى الاجتماع القادم وإيجاد حل له).

3-5- وضع اللون الأحمر:

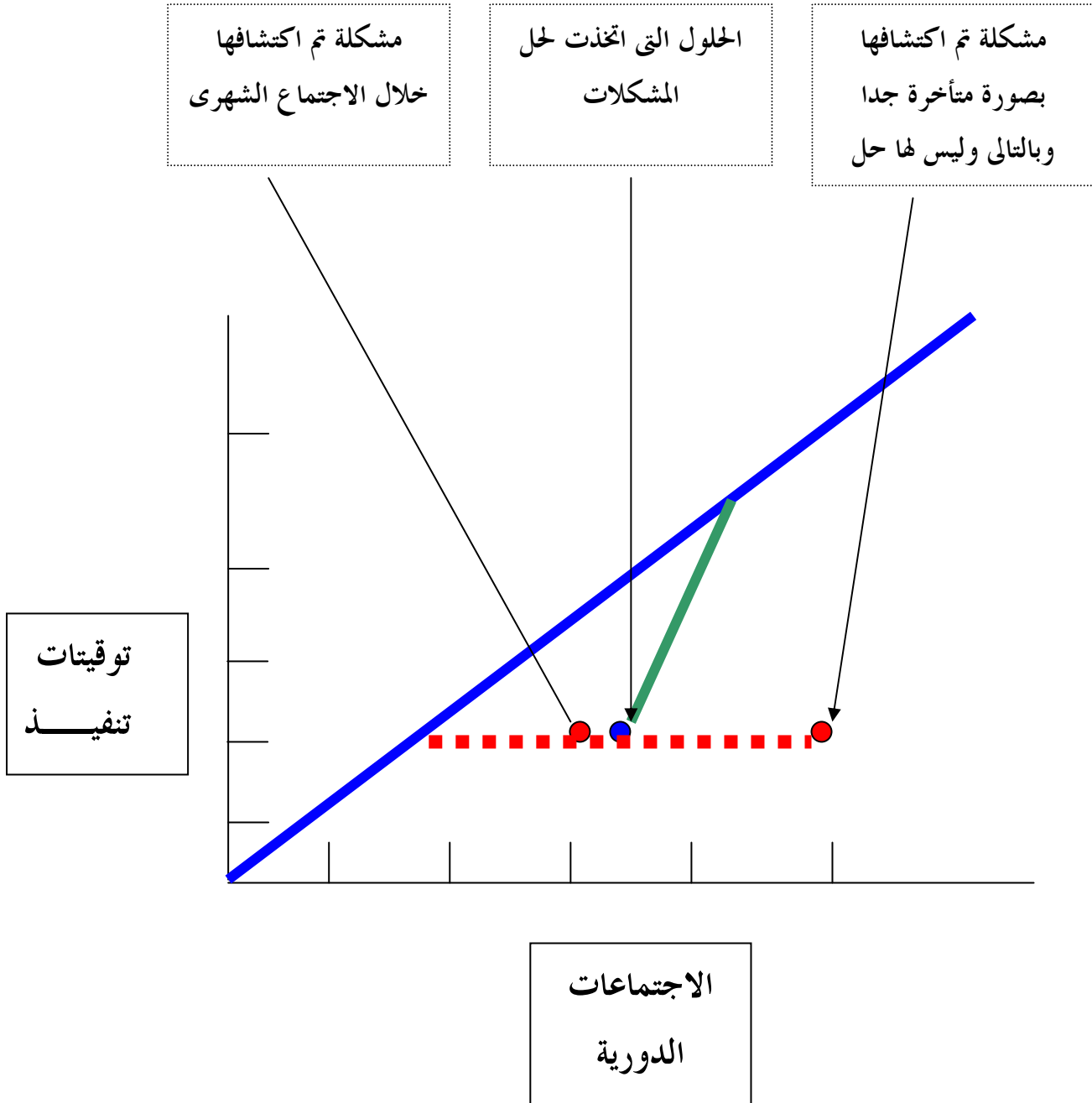
¹⁰ - Ali, Moi and others, abid, pages 412-413.

¹¹ - ستيفن جورج وأرنولد وبمرز كيرش، إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجيات والآليات المحررة فى أكثر الشركات الناجحة اليوم (ترجمة حسين حسنين، ومراجعة وتدقيق دكتور/ محمد ياعنى، دار البشير، عمان، 1998م، ص 71).

عندما يكون الإنتاج متمثل في 180 وحدة من ضمن 500 وحده وهنا
توضع العلامة الحمراء التي تعني الحاجة إلى اتخاذ إجراءات عاجله أو سوف
يصبح الهدف المنشود مستحيل التحقيق.

(الشكل رقم 4)

نظام المتابعة



ملحوظة:

يجب أن يعمل نظام المتابعة الجيد على التحذير بمؤشرات المشكلات قبل أن يصل الوضع المتعلق بها إلى نقطة حرجة.

6- مراجعة الخطة الإستراتيجية (Reviewing Strategy):

توظف الاجتماعات الشهرية لمراجعة خطط ومراحل التشغيل ومشروعات التغيير حتى تعلم إذا ما كانت تحقق ما هو مرجو منها أو لا؟ كما يجب توظيفها أيضا لمراجعة الإستراتيجية نفسها وافترضاها التي تم وضعها في ضوء المعلومات والحقائق التي تم الوصول إليها للتأكد من مدى استمرارية ملائمتها، ولكن هذا لا يعنى النظر في أغراض المنظمة ولكن قد يعنى النظر في إعادة تقسيم السوق ومراجعة توزيع الميزانية.⁽¹²⁾

7- توافر حالة المرونة (Being Flexible):

يعتمد نجاح العمل الإستراتيجى بصورة أساسية على مدى المرونة المتوافرة فى المنشأة لتلبية التغييرات التى يشهدها مناخها، وهذا ما دعا رواد العمل العسكرى إلى القول بأنه "ليس هناك خطة يمكن تستمر ثابتة حينما يعلمها العدو".

“No Plan Survives Contact with the Enemy”

وكذلك قيل:

12- دكتورة/ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000-2001م، ص 356.

"أنه ليس هناك خطة يمكن تظل ثابتة عند تنفيذها في السوق". وهذا ما يعني أنه يجب استعداد القائمون بالعمل الإستراتيجي إلى تعديل الخطة في ضوء الظروف الجديدة وللأشياء والتي كانت غير معلومة لهم أثناء إعداد الخطط.

ولذلك يمكن القول أن من أهم القدرات الإستراتيجية التي يجب توافرها لإنجاح العمل الإستراتيجي التيقن بأن تحقق التحسين المستمر لا يكون إلا عن طريق توفر المرونة الإستراتيجية".

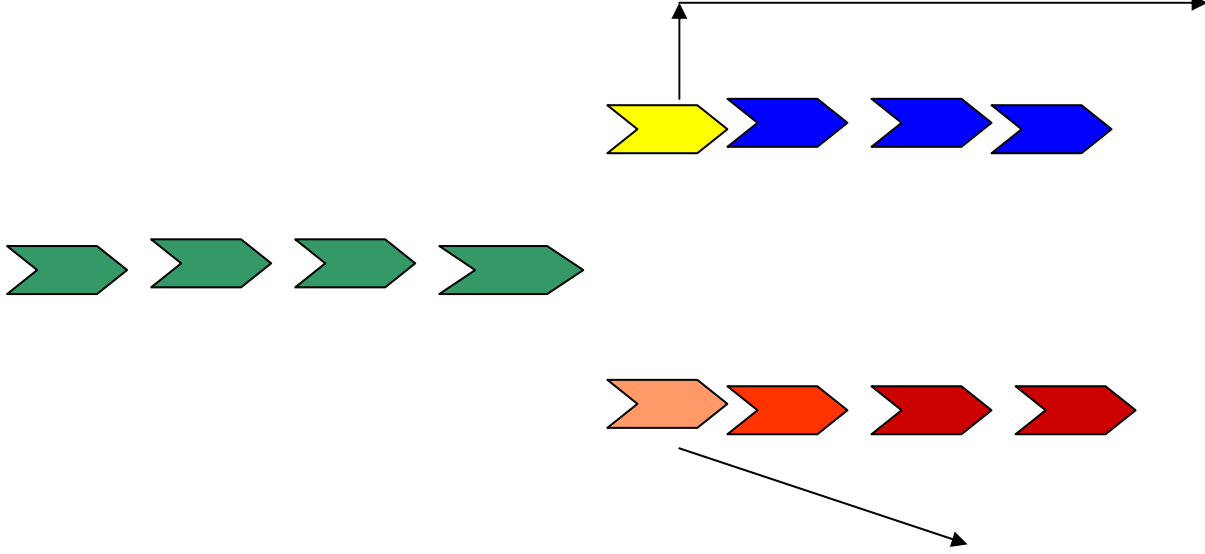
(13) "Aim to improve continuously to be flexible strategically"

8- حالة المرونة وسيناريوهات العمل:

تظهر إجراءات المتابعة مدى توافر حالة المرونة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال توضح حالة المرونة الموجودة وماهية سيناريوهات العمل المتبعة في المؤسسة مثل:

13 - Ali, Moi and others, abid, page 416.

السيناريو الأول: في اجتماع مراجعة الخطة الإستراتيجية الدورى وجد فريق العمل الحاجة لتغيير الخطة، فتم تغييرها، فترتب على ذلك دهشة العملاء من الفكر المتقدم للمنظمة ونتائجها وقدرتها على التصحيح السريع.



السيناريو الثانى: أجل فريق العمل اجتماع مراجعة الخطة الإستراتيجية وبالتالى تم الفشل فى التعرف على الحاجة إلى التغيير، فترتب على ذلك عدم تلبية حاجة العملاء، وأظهر العملاء عدم ثقتهم فى المؤسسة.

9- تغيير خطط العمل:

كن مستعدا لتغيير الخطة الإستراتيجية حسب الحاجة إلى ذلك، وهذا يمثل ضريبة العمل في المناخ سريع التغير.

- كما أن الخطة الإستراتيجية يمكن استخدامها كأساس لتقييم الفرص التي تتاح للمنظمة.

- وإحداث الفعالية وزيادتها بصورة مستمرة يجب على المنظمة العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة كتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل.

- اجتماعات المراجعة تعطي فرصة جيدة للتحسن المستمر، أو استبعاد أفكار كانت تعتبر جيدة ولكن مع طرح المنافسون أفكارا أفضل منها فإنه يجب التخلي عنها.

- كما أن الفرص الجديدة تحتاج إلى موارد لاستغلالها وفي الغالب تأتي تلك الموارد على حساب موارد المشروعات الجارية تنفيذها.

رابعاً- المشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على المستوى الأمني:

تنقسم العوامل المرتبطة بالمشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في المجال الأمني إلى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

1- عوامل خارجية:

1-1 - ضعف الإرادة السياسية للمضى في طريق التغيير الإستراتيجي.⁽¹⁴⁾

¹⁴ - Moore, Mark, H., Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington, DC, 1991, page 49.

2-1- عدم تهيئة المناخ الخارجى لتقبل التغيير الإستراتيجى وتوابعه.

2- عوامل داخلية:

2-1- الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التى تعتمد على الأقدمية، وليس الكفاءة والقدرة.

2-2- الاعتقاد الخاطئ بأن كون القيادة الأمنية المسئولة لديها الخبرة الكبيرة فى مجال العمل الأمنى يضمن تحقيق التغيير الإستراتيجى دون التأهيل والتدريب والتنمية فى هذا المجال الحيوى.

2-3- قصر فترات شغل الوظائف القيادية وحاجة التغيير الاستراتيجى لفترات طويلة لا تقل بأى حال عن سنتين.

2-4- اختلاف نمط الفكر والعمل الإستراتيجى عن نمط كثير من الأعمال الأمنية التى تتصف بأنها أعمال روتينية أى متكررة ونظامية، وبالتالى قد يمثل الفكر الإستراتيجى وما يرتبط به من التغيير والابتكار نمطا مخالفا لها.

2-5- الدعوة الخاطئة فى مجال العمل الأمنى إلى التعود على السمع والطاعة وتنفيذ الأوامر دون التفكير فيها ومناقشتها مما يؤدي إلى ضعف بناء الشخصية (بصفة عامة) والشخصية الإستراتيجية (بصورة خاصة).

2-6- ضعف القدرة على توفير نظم التأهيل والتعليم والتدريب والتنمية الأمنية بالصورة الملائمة لتبنى الاتجاهات الإدارية الحديثة (مثل الاعتماد على مدربين ومحاضرين وأعضاء هيئة تدريس ليسوا مؤهلين للعمل بالفكر الإستراتيجى).

2-6- الاعتماد بصورة جوهرية على التحول من الفكر الإدارى التقليدى إلى الفكر الإستراتيجى على المدخل أو الاتجاه القانونى **Legalistic**

Approach ، بمعنى محاولة الاعتماد على الأمر والنهي بصورة أكبر من التأثير بالقدوة وطرق التحفيز وبناء فرق العمل المتقدمة من أجل تحقيق ذلك التحول المنشود.

7-2- حساسية العمل الأمني والخوف من التغيير ونتائجه غير المعلومة.

خامسا: الخلاصة والتوصيات:

يظهر من خلال العرض السابق أنه توجد مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في القيادة الإستراتيجية، وأن الفكر الإستراتيجي يترجم في شكل رسالة المنظمة وما يرتبط بها من الأهداف والخطط والقرارات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتنفيذية، والتشغيلية، ويتم متابعة وتقييم الإستراتيجيات لضمان حسن تنفيذها والوصول بها النتائج المرجوة.

كما أظهر العرض مجموعة من المشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المستوى الأمني، والتي يمكن التغلب عليها بالأخذ بالتوصيات التالية:

- توفير الدعم اللازم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المؤسسة الأمنية.

- تهيئة الجمهور الخارجي والداخلي لتقبل التغيير الإستراتيجي والنتائج المترتبة عليه.

- تطوير نظم الاختيار و الترقية لاكتشاف القيادات القادرة على تبني الفكر الإداري الحديث (مثل التخطيط الإستراتيجي).

- العمل على التأهيل والتدريب والتنمية في مجال التخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد فقط على الخبرات الأمنية العادية السابقة كأداة تطوير العمل.

- التأكد من مدى ملائمة فترات شغل الوظائف القيادية لما يتطلبه تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي بالمؤسسة الأمنية بجميع مستوياتها.
- تعليم والتدريب على الفكر والتخطيط الإستراتيجي لطلبة الأكاديميات، والكليات، والمعاهد، والمراكز الشرطة.
- تطوير نظم التأهيل والتدريب والتنمية لدعم التغيير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- التحول من الفكر الإداري التقليدي للتغيير المبني على الأمر والنهي إلى نظم العمل بروح الفريق والتحفيز والتنمية المستمرة.
- تشجيع القيادات على تبني نظم الإدارة الحديثة وتحمل المسؤولية التي ترتبط بالتغيير بغرض تحقيق التحسين المستمر.
- الربط بين التغيير الإستراتيجي والتحول إلى الخدمات الإلكترونية لتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل وتفعيل الحكومة الإلكترونية.
- تدعيم مراكز البحوث الشرطة لإعداد البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال التخطيط والإدارة الإستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية:

- دكتور/ تشارلز إتش وبيشوب جى آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر
تقييم القدرة على التغيير فى مؤسستك، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى،
2002م، ص ت.
- ريتشارد كوتش، مبدأ 20/ 80 كيف تحقق أقصى إنجاز بأقل جهد، مكتبة
جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2002م، ص 61.
- ستيفن جورج وأرنولد ويمرز كيرش، إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجيات
والآليات المجربة فى أكثر الشركات الناجحة اليوم (ترجمة حسين حسنين،
ومراجعة وتدقيق دكتور/ محمد ياغى، دار البشير، عمان، 1998م، ص 71.
- ستيفن ر. كوفى، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، الرياض،
إعادة طبع الطبعة الثانية، 2001م، ص 105.
- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الإستراتيجى بين النظرية
والتطبيق، أكاديمية شرطة دى، دى، 1424هـ - 2003م، ص 17.
- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الإستراتيجية لمكافحة الجرائم
المستحدثة، أكاديمية شرطة دى، دى، 2003م، ص 15.
- كريستوف فرديريك فون برادن (ترجمة وتعريف إصدارات بميك، الإشراف
العملى الدكتور/ عبد الرحمن توفيق)، حرب الإبداع، سلسلة إصدارات بميك،
القاهرة، 2000م، ص 217.
- مايك فانس وديان ديكون، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الرياض،
الطبعة الأولى، 2002م، ص 174.

- دكتورة/ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2000-2001م، ص 356.

ثانيا - المراجع الأجنبية:

- Ali, Moi and Others, Managing for Excellence, Dorling Kindersley Limited, London, 2001, page 405.
- Moore, Mark, H., Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments, Police Executive Research Forum, Washington, DC, 1991, page 49.

تم بحمد الله