

ورقة عمل بعنوان

إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي
للمؤسسة الأمنية
والرؤية الإستراتيجية في ظل الأوضاع البيئية الراهنة

مقدمة للأشتراك في المسابقة البحثية التي ينظمها مركز بحوث الشرطة
تحت عن عنوان .. الأرتقاء بالأداء الأمني في ضوء المتغيرات المعاصرة.

إعداد

مقدم / يحيى الزنط
قطاع مصلحة الأمن العام

يونيو 2012

قال تعالى :

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صدق الله العظيم ¹

¹ - القرآن كريم ، سورة الإسراء ، الآية 85

مقدمة:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة واستراتيجيات تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، ومنها ضمان الاستمرارية والنمو...، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود قادة مبدعين ويتوقعون التغيير وقادرين على إدارته، مع انتهاج أساليب جديدة للتغيير.

إن إعادة الهندسة تعتبر أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وإدارة لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات الذاتية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في مجتمعاتها في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.

من هنا وتطبيقاً على واقع مؤسستنا الأمنية فإننا نلاحظ أن التحولات الحضارية - في هذه المرحلة بدورها تحتاج إلى زلزال تعيد به تشكيل وجهها الحضاري الأمني والإنساني، لترسم عليه أرقى الألوان وأبهجها، وتمنحه قسماً الأمل والإصرار .

وعليه فإن هذه المداخلة تطرح الإشكالية التالية للمعالجة: كيف يمكن أن تسهم إعادة الهندسة في عملية التغيير، وما هو الشكل الجديد للمؤسسة الأمنية بعد التغيير ، وما هي الإستراتيجية المقترحة ؟

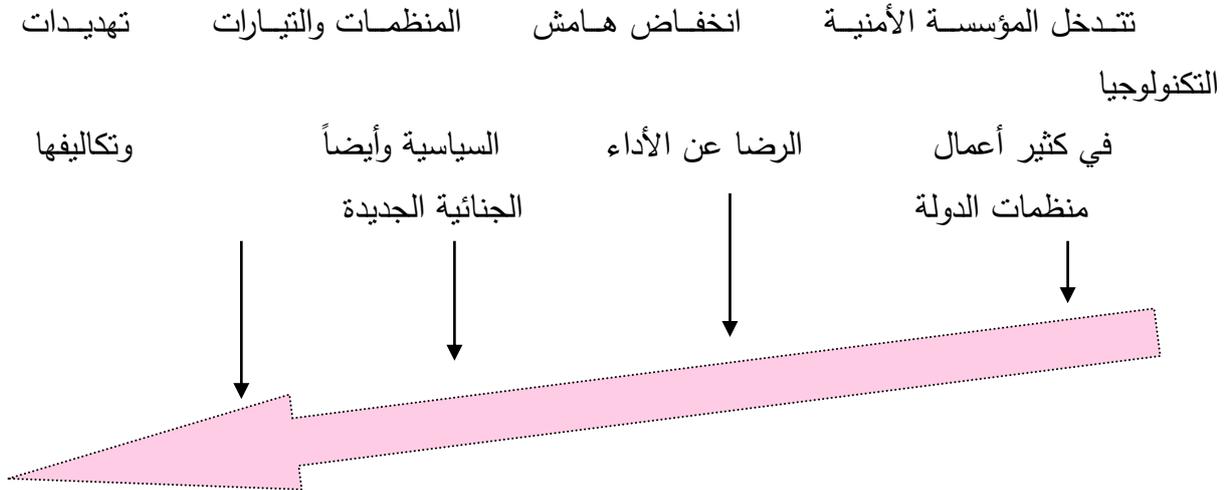
وعليه تهدف هذه المداخلة إلى توضيح النقاط التالية:

- 1- مميزات البيئة الأمنية في الوقت الراهن.
 - 2- مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه.
 - 3- قوى وأسباب التغيير التنظيمي.
 - 4- ماهية إعادة الهندسة ومحاورها الأساسية.
 - 5- المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاحه.
 - 6- نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الأمنية الجديد.
 - 7- طرح إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة الأمنية .
- 1- سمات البيئة الأمنية في الوقت الراهن:

يمكن القول بأن المؤسسة الأمنية في الوقت الراهن تعمل في ظل ظروف معقدة وسريعة التغير، ولا يمكن أن يكتب لها الاستمرار والنمو في أعمالها دون التعرف عليها ومتابعتها باستمرار، ومن أهم هذه الظروف نذكر مايلي :¹

1. المؤسسة الأمنية تعمل في ظل أزمات شرسة محليا وعالميا.
2. المؤسسة الأمنية لابد أن تتوجه عالميا.
3. المؤسسة الأمنية تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقدم بسرعة أيضا.
4. المؤسسة الأمنية تعمل في عالم مضطرب فيه غموض.
5. المؤسسة الأمنية تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة.

1. المؤسسة الأمنية تعمل في ظل أزمات شرسة محليا وعالميا: إن لاشتداد الأزمات الأمنية الأثر الكبير على هامش رضا جمهور وعملاء المؤسسة الأمنية (الجمهور الداخلي والخارجي) عن أدائها، بحيث يجعله يتضاءل وهو ما يوضحه الشكل رقم (1).
الشكل رقم(1): عوامل تضائل هامش الرضا عن أداء المؤسسة الأمنية .



المصدر: سيد الهواري، منظمة القرن 21، مرجع سبق ذكره، ص 13

الأسباب الموجبة لإعادة الهندسة الإدارية¹:

¹سيد الهواري: "منظمة القرن الـ21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ21"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 11.

بما أن الجهاز الأمني في الدولة الحديثة هو عصبها الرئيسي وسياجها الأساسي فإن الباحث يرى أن عملية إصلاحه وتقويم خدماته وتطوير نشاطاته تصبح أمراً مُلحاً بل وضرورة حتمية واجبه... وإذا ما أدركنا أن الظرف التاريخي الذي تمر به مصر هو مرحلة حاسمة في تاريخها ووجودها ، تنشأ فيه بناء مجتمع أفضل أساسه الكفاية والعدل ، ولا شك أن لهذا التوجه صداه المباشر على نظام الحكم والإدارة ، وعلى وسائل وأساليب إنجاز الأعمال والمشروعات ، وأداء المسئوليات والنشاطات الإجتماعية والإقتصادية ...

ولقد دلت الأحداث ونتائج التجارب التي مرت بها مصر وخاصة أجهزتها الأمنية ومنذ قيام أحداث ثورة 25 يناير 2011 (الدراسات العلمية والرؤى التي طرحت وقدمت للوزارة والتي تمت في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية من قبل متخصصين وبعض منظمات المجتمع المدني) أن هناك أسباباً موجبة أو دافعة للمضي في تبني مشروعات إعادة هندستها ، ويرى الباحث أن أبرزها ما يلي :

- غياب أو عدم وضوح الأسس التي يتم بناء عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات الإدارية المختلفة في الدولة ، من حيث التوسع أو الانكماش ، والدمج أو الإلغاء ، أو نقل التبعية ، وبالتالي يتوالى إدخال التعديلات على التنظيم الحكومي على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تحكم هذه التعديلات المتلاحقة ، فتتفاقم المشكلات الإدارية ويصبح النظر في حجم الجهاز الإداري بغير تخطيط عام واضح يحدد الأبعاد الرئيسية لما يجب أن يكون عليه جهاز الدولة .
- تصاعد شكاوى الجماهير من سوء الإدارة والخدمات في مرافق الجهاز الأمني ، وتدل الشواهد على أن جانباً مما أصاب تلك المرافق لا يعود إلى نقص الإمكانيات والاعتمادات المالية بقدر ما يعود في الأساس إلى انخفاض الكفاءة الإدارية ، والقيود الإجرائية العتيقة .
- ظهور و بروز مفهوم الإدارة الحكومية "الجديدة" والذي يكمن في التحول من إدارة تنفيذية روتينية إلى إدارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار والاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه ، والتنسيق والعمل الجماعي ، والإنتاجية والمتابعة ، والتقييم والمساءلة . وفي إطار

¹ مقدم / يحيى الزنط ، القيادة بين الواقع والمأمول عقب أحداث 25 يناير 2011، بحث مقدم لمتطلبات نيل فرقة القيادات الوسطى ، معهد تدريب الضباط ، أكاديمية الشرطة ، القاهرة، 2011. ص 67

هذه المعطيات فإن تطوير أجهزة الشرطة ورفع كفاءتها وتحسين أساليب عملها يصبح من المطالب الوطنية الحيوية .

- **حاجة الجهاز الحكومي في ظل المستجدات الإدارية والاقتصادية المتلاحقة إلى إحداث تغيير حقيقي جذري في تنظيماته وأنظمته ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري ، ويحقق إطلاق الطاقات لمزيد من الإنتاج والعطاء، وتحسين مستوى الخدمات ، وتوجيه موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية .**

- **حاجة الجهاز الأمني للدولة إلى التبسيط وإزالة كل أشكال التعقيد والتداخل والتشابك التي تعوق العمل وترفع تكلفة الأداء ، وبالتالي تتسبب في ضياع الوقت والجهد والمال دونما إنتاج حقيقي فاعل وملمس**

- **وجود حشود كبيرة متعاظمة من الأجهزة المركزية والمجالس والإدارات واللجان التي تمتص قدرات الآلاف من العاملين وتحجبهم عن المساهمة الإيجابية في النشاط الأمني ، وتُحمّل ميزانية الوزارة أعباء تفوق الإمكانيات ، ولا تضيف إلى الأمن العام عائداً له قيمة ، وهذا يتطلب بالتالي مراجعة أوضاعها ، وتصفية مواقفها ، ودعم الصالح منها وإعادةه إلى التشغيل الفعال مثال ذلك الإدارات والمصالح النوعية (قطاع الشرطة المتخصصة - مصلحة الجوازات - الإدارات العامة للكهرباء ، التموين ، الضرائب ..إلخ)**

- **تقادم الأنظمة والتشريعات المنظمة لأوضاع الإدارة الأمنية ، وافتقادها للتجانس والتوافق فيما بينها ، وتباعدها عن الظروف الموضوعية والمستجدات التي تعيشها البيئة الإدارية وطبيعة الأهداف المطلوبة للمرحلة المستقبلية .**

- **إضافة إلى الالتجاء المحموم إلى أسلوب التعديلات الجزئية التي كثيراً ما تُفقد الأنظمة اتساعها وتكاملها ، بل وتؤدي غالباً إلى تناقضها ، وتعقيد إجراءات تطبيقها ، وتضارب القرارات بشأنها مثال الإدارة العامة للإنضباط التي تم إلغاؤها مؤخراً .**

- **الحاجة لوضع ضوابط حاکمة وحاسمة للتضخم الوظيفي في الجهاز الإداري للوزارة والعمل على إعادة توزيع القوى العاملة بكل أبعاده المحتملة ، سواء بالنقل ، أو إنهاء الخدمة ، أو التقاعد المبكر ، أو بإعادة التدريب ، أو باستخدام الحوافز الإيجابية والسلبية ، بما يتوافق واحتياجات التشغيل الحقيقية .**

- الحاجة لوضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مرافق الوزارة المختلفة بما يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق ، واستنزاف موارد الدولة ، وتبديد طاقتها . وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية ، ووضع معايير أدائية واضحة للإعتمادات والاستثمارات والإيرادات 1.
- العمل على تنمية الموارد المتاحة للوزارة ، والبحث عن موارد جديدة داعمة للإيرادات العامة ، وكذلك تخصيص بعض النشاطات الأمنية أو إدارتها بالأسلوب التجاري لرفع كفاءتها وتعظيم العائد منها وذلك بفتح معاهد ومراكز التدريب الأمني أمام شركات الأمن والحراسة وتمير القانون الخاص به وكذا في مجال الأمن الصناعي أمام الشركات ذات الاهتمام بالتنسيق مع مصلحة الدفاع المدني ، بالإضافة إلى كلية الدراسات العليا والاستثمار في مجال التعليم المدني لعدد من الدبلومات الأكاديمية والإحترافى ... إلخ)
- غياب أو ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى الوزارة من منظور الربط بين الاحتياجات من التخصصات ، والنوعيات المعينة من الأفراد التي تتطلبها حاجة العمل من ناحية ، وبين جهود التعليم والإعداد والتدريب من ناحية أخرى ، مما ترتب عليه اختلال معايير توزيع العمالة بين التنظيمات المختلفة ، الأمر الذي أنتج مشكلة العمالة الفائضة ، والبطالة المقنعة في الجهاز الإداري للدولة ، وعدم تناسب مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف التي يمارسونها .
- الحاجة الملحة لوضع سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التي تحتاجها جهود التنمية والتطوير في الأجهزة الأمنية المختلفة ، وذلك برفع مستويات الأجور فيها ، كما تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها .
- بروز الحاجة الماسة إلى بناء نظام أمني شامل للمعلومات (مركز لدعم وإتخاذ القرار الأمني (يضمن انسياب البيانات من مصادرها المختلفة إلى مركز متخصص (جهة إدارية مستقلة) للمعلومات يقوم بتصنيفها وتحليلها وإعادة توزيعها على أجهزة الأمن المختلفة حسب احتياجاتها

¹ يحيى الزنط ، القيادة بين الواقع والمأمول عقب أحداث 25 يناير 2011، بحث مقدم لمتطلبات نيل فرقة القيادات الوسطى ،المرجع السابق ، ص72

، ويحقق الإمداد الفوري والمتجدد بكل أنواع المعلومات الضرورية ، ويمنع الازدواج والتكرار في جمع البيانات أو إصدارها 1.

- ظهور مطالبات قوية في البيئة الإدارية الجديدة بوضع معدلات واقعية واضحة للأداء تُتخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين ، ودرجة اجادتهم للأعمال والمسئوليات المناطة بهم .
- تفاقم درجات الشكاوي عن إعتقاد بعض العاملين والمنتسبين (الضباط - الأفراد -... إلخ) لجهاز الشرطة من غفلة الوزارة (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة) عن تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات لكثير من الوظائف الأمنية في المستويات الإدارية المختلفة مما أدى إلى تعطيل سير الأعمال وارتباكها ، وتشتيت المسؤولية وعدم حصرها ، وبالتالي التأثير السلبي في علاقات الجهاز الأمني بالجمهور .

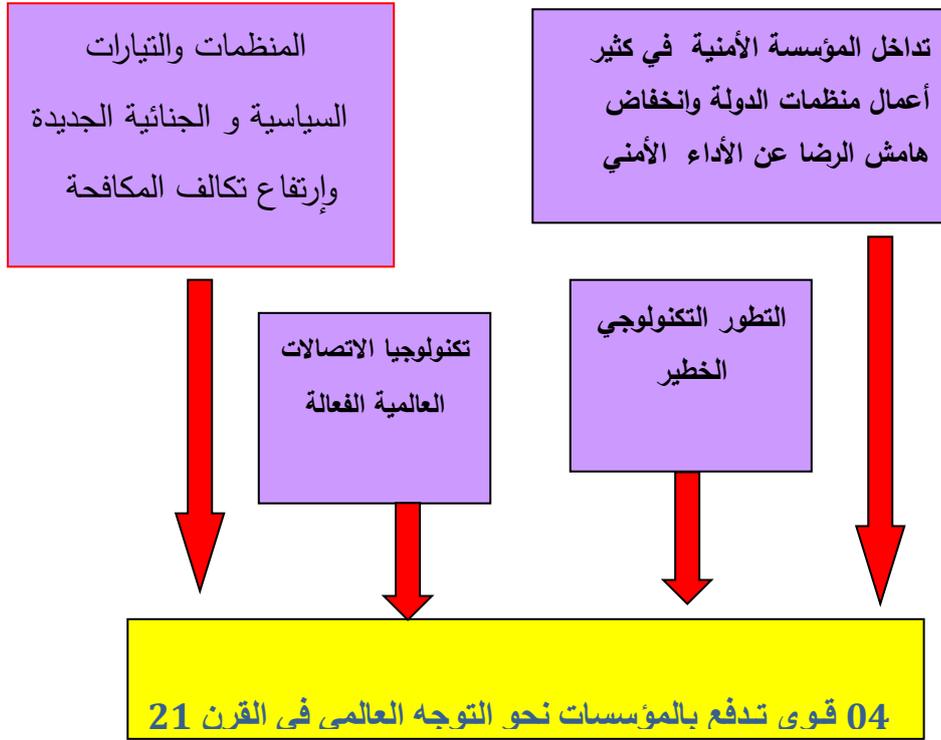
2. المؤسسة الأمنية لا بد وأن تتوجه عالمياً: على المؤسسة في الوقت الراهن عدم الاكتفاء بالعمل

- داخل الحدود الداخلية للدولة ، بفعل عوامل كثيرة فرضتها المتغيرات التي تحدث في البيئة الكلية، ولعل من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى التوجه الإستراتيجي هي أربعة²:
1. عالم الجريمة المنظمة (الجرائم السياسية أو الجنائية) والقابلة للتحرك من دولة إلى دولة أخرى في لمح البصر .
 2. التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تهديد الأمن الفكرى للمجتمع المصرى.
 3. تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعومات والاتصالات في لمح البصر .
 4. إمكانية خلق بؤر إجرامية كبيرة في بلدان متعددة وإمكانية خلق شبكات لها على مستوى العالم، من خلال تنظيمات وشبكات تحت مسميات مشروعة شكلياً ومؤثمه جوهرياً ومضموناً.
- والشكل رقم (2) يلخص لنا ذلك بصورة جيدة.

¹ مقدم / يحيى الزنط ، دور القيادة والتخطيط الإستراتيجي فى إدارة الأزمات ، تطبيقاً على ثورة 25 يناير 2011 ، بحث مقدم لنيل درجة دبلوم إدارة الأزمات ، الجامعة الأمريكية ، القاهرة ، 2011، ص 112

² سيد الهوارى: " منظمة القرن الـ21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ21"، دار الجبل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، نفس المرجع ص14.

الشكل رقم(2): العوامل الدافعة لعولمة المؤسسة



المصدر: سيد الهواري "منظمة القرن الـ21"، دار الجيل للطباعة، 1999 ، مرجع سابق ،ص 15

3. المؤسسة الأمنية تتعامل مع تكنولوجيا متقدمة وتتقادم بسرعة أيضا: حيث دخلت التكنولوجيا مختلف المجالات، وساهمت في تطوير الخدمات المختلفة، والمتنوعة، وساهمت في تصميمها وتقديمها باستخدام الكمبيوتر، التجارة الإلكترونية، التسديد الإلكتروني...
4. المؤسسة الأمنية تعمل في عالم مضطرب فيه غموض: حيث أن التغييرات الحادة في البيئة الأمنية وعدم استقرارها في الوقت الراهن تشكل تحدياً بالغ الصعوبة في القيام بنتبؤات مستقبلية (صعوبة تحديد أسباب ودوافع ومرتكب ومكان وزمان الجريمة ، تكلفة مكافحة الأمنية ومن ناحية أخرى تكلفة الخدمات الأمنية المقدمه للمواطنين ، التدريب ، التجهيزات الفنية ،...).

5. المؤسسة الأمنية تنظر للموارد البشرية بطريقة مختلفة: أصبحت النظرة للموارد البشرية في

الوقت

الراهن على أنها أعلى أصول المؤسسة، بعدما كانت تنظر إليهم على أنهم مجرد تكاليف أو أعباء على المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتي بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش...، ظهور ما يسمى فرق العمل الموجهة ذاتيا...

ويعتقد الباحث بأن هذه التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة الأمنية في عصرنا الحالي، أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من هذه الظروف متوقفا ومنتصرا هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بحكمة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة الأمنية تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطا شديدا ببيئتها (الداخلية والخاصة والخارجية) من أجل العمل على إرضاء جمهورها، من خلال تحقيق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة الأمنية ، وذلك بقبول الموظفين في المؤسسة لفكرة التغيير المستمر حسب ما تفرضه تطورات الأحداث الأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بل والثقافية على الساحتين المحلية والعالمية وإشباع الإحتياجات الأمنية للمواطنين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة الأمنية وليس بالاققتصار على جودة الخدمات فقط، لأننا في عصر اشتدت فيه الأزمات ، وعليه فلا بد من القيام دوريا بالتحديث والابتكار المستمر، طبقاً للمعايير العلمية للبحث والتطوير.

2- مفهوم التغيير التنظيمي:

بداية يمكن اعتبار التغيير على أنه: " التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة ، إذ قد يشتمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد. " ¹

إذا فالتغيير يشمل مختلف الجوانب التي قد تؤثر على المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وبالتالي فلا بد على المؤسسة الأمنية وقادتها الحرص على أن تكون هذه التغييرات التي تمس مختلف جوانب

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات من منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003، ص 331.

المؤسسة: التكنولوجية، لأعلامية، الثقافية، التوظيف...، إيجابية وإدارتها بطريقة جيدة تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الأمنية على المدى القصير والبعيد.

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فإنه يقع داخل المؤسسة، حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها، ولقد قدم المفكرين تعاريف متعددة للتغيير التنظيمي، يمكن جمعها في التعاريف الثلاثة التالية: ¹

التعريف 1: " التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية ".

التعريف 2: " التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها ".

التعريف 3: " التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ".

3- أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف: ²

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات: "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص53-54

² محمد الصيرفي: " إدارة التغيير "، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص19-20.

- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.
 - العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.
 - تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
 - تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
 - القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
 - إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
 - تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
 - زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
 - زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
 - تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إذا فالمؤسسة الأمنية من خلال التغيير تهدف الانتقال من الواقع أو الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي، لعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر في إرضاء عملائها.

4- قوى وأسباب التغيير التنظيمي:

في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي انطلاقاً من مسببات أو مؤثرات، قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، والتي يمكن اعتبارها بمثابة ضغوط، وعليه تقسم أسباب (قوى) التغيير التنظيمي إلى:

(1) قوى (أسباب) تغيير داخلية،

(2) قوى (أسباب) تغيير خارجية .

(1) قوى التغيير الداخلية: توجد عوامل كثيرة من داخل المؤسسة يمكن أن تكون سبباً في التغيير التنظيمي، ولعل أبرزها :¹

- التغيير في أهداف المؤسسة، ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- دمج أو تقليص دور بعض الكيانات الفرعية داخل المؤسسة.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية أو خارجية طارئة.
- تدني الرضا لدى جمهور وعملاء المؤسسة.

فضلاً عن ذلك هناك مجموعة من العوامل قد تكون وراء التغيير ويمكن ذكر البعض منها: " الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوي الخدمات للمستفيدين والعاملين، بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية." ²

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات من منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003، ، مرجع سابق ، ص 282.

² محمد بن يوسف النمران العطيّات: "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ، مرجع سابق ، ص 55

(2) قوى التغيير الخارجية: يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي الدافع الرئيسي للتغيير، حيث يرى **لوتانز (Luthans)** بأن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي: ¹

- الأزمات الحادة التي تمر بها المؤسسات.
- الأوضاع الأمنية والسياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية ، وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.
- ظاهرة العولمة/ الكوكبة.

كما يشير **روبنز (Robbins)** إلى القوى الخارجية التالية: ²

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية/العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار الموارد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

بينما يصنف **(Ivancevich)** وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاثة فئات رئيسية هي: ³

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة).
- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية).
- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

ويعتقد الباحث أنه يمكن أن تكون أسباب التغيير التنظيمي للمؤسسة الأمنية راجعة إلى العوامل التالية: " العولمة ، الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه وتصويب السياسات في الداخل والخارج، القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة أو الخارج، الأزمات والتحديات العالمية التي لامست الجريمة

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات من منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2003، . مرجع سبق ذكره، ص283

² نفس المرجع ص283.

³ نفس المرجع، ص283

وما تشكله من تهديدات للمؤسسة الأمنية... وكذلك ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس مثل الاهتمام بحقوق الإنسان وبتحسين أوضاع السجون...¹

فضلا عن ذلك فإن عوامل البيئة الكلية (التغيير الاجتماعي، التغيير التكنولوجي، التغيير السياسي، التغيير الاقتصادي، التغيير القانوني والتغيير الثقافي) لها الأثر الكبير على التغيير التنظيمي، لأن المؤسسة الأمنية باعتبارها نظاما مفتوحا تتأثر ببيئتها الخارجية وتؤثر عليها.

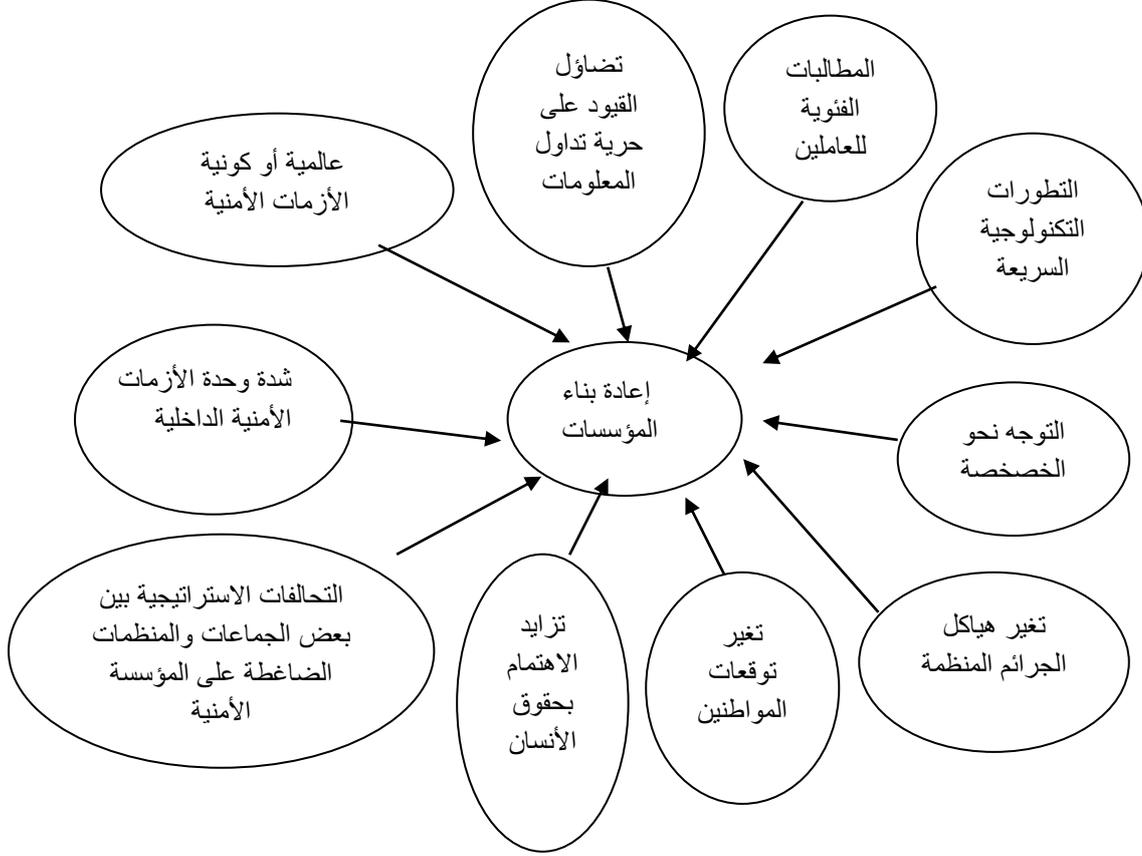
5- ماهية إعادة الهندسة ومحاورها الأساسية:

1.5- مفهوم إعادة الهندسة: لقد برز مفهوم "إعادة الهندسة" كأحد الآليات المعتمدة من قبل علماء والإدارة، في محاولتهم الوصول إلى تكييف مؤسساتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات في القرن 21، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة.

وقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة وحدة التغيير، سببا دفع بالمؤسسات الأمنية إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية السابقة وتبني توجهات جديدة، ومنه يمكن حصر دوافع التغيير نحو إعادة الهندسة إلى العوامل الموضحة في الشكل رقم (3).

¹ ابراهيم بلوط: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 334

الشكل رقم (3): التغيرات البيئية وما تفرضه من ضغوط وقوة دافعة نحو إعادة الهندسة للمؤسسات



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 128

يعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة الهندسة على أنها¹: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". فالأمر إذن يتعلق بإعادة تنظيم جذري عميق للمؤسسات الأمنية فيما يتعلق بعملية إنشاء القيمة وهذا من خلال التوجه نحو العملاء وإدارة العمليات والاستعمال الذكي للتكنولوجيات الحديثة في ميدان المعلومات من طرف أعضاء أكفاء في المؤسسة الأمنية، وكل هذا يعتبر بمثابة نقطة انطلاق تسمح بالوصول إلى الأهداف الطموحة.

¹ Norbert Thom: Management du changement elements de base pour "change management" differencie et integre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19

أما وارن بينيس وزميله ميشيل ميش فيعطيان تعريفاً أشمل من التعريف الأول وهو :¹ " إن إعادة الهندسة هي إعادة اكتشاف المؤسسة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة. إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي تعني أيضاً تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة ".

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج مجموعة من العناصر الأساسية التي تنطوي عليها عملية إعادة الهندسة للمؤسسات وهي:

1. طريقة جديدة للتفكير.
2. إعادة تصميم العمليات.
- 3- الابتكار والتجديد.
- 4- التحسين الجذري.

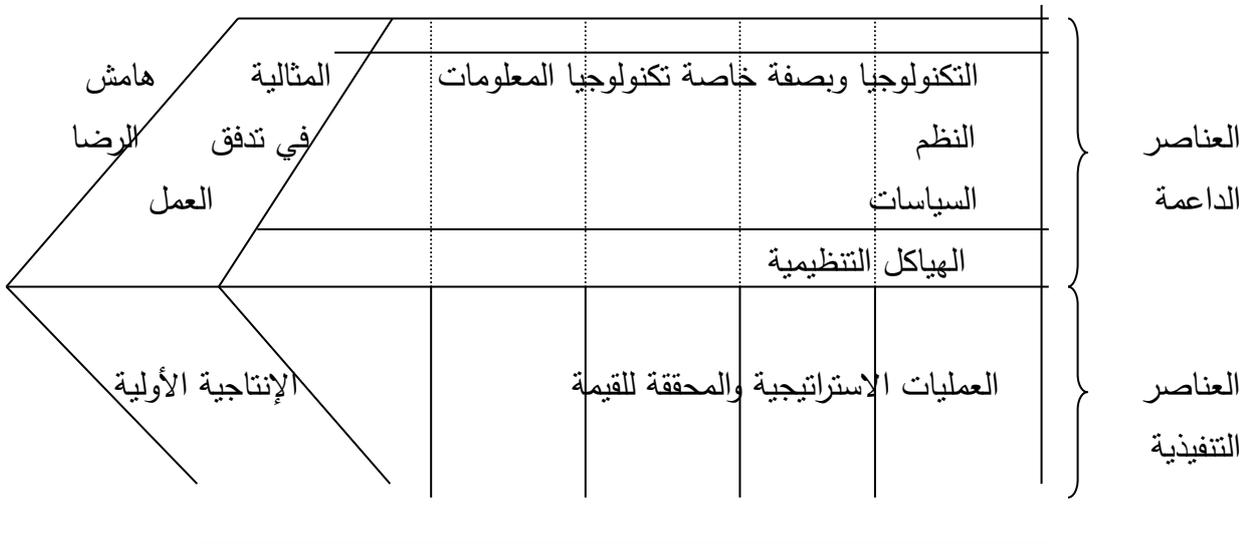
ويرى الباحث أن كل ذلك يكون من خلال التطلع إلى ما يجب أن يكون، ووضع الأفضل في الاعتبار، ومن جهة أخرى لا بد على المؤسسة الأمنية البحث عن إعادة تصميم عملياتها من خلال مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وعن طريق المدخلات المتعلقة بالخدمات والأفكار ذات الجودة المقبولة والتي من خلالها سوف تستطيع المؤسسة الأمنية من تقديم مخرجاتها وتوجيهها لمستخدمي الخدمات والمستفيدين من الأفكار، وفقاً للخصائص التي يطلبونها، ويتم ذلك بتغيير الوظائف والمهام، تغيير الهياكل التنظيمية والأهم هو التغيير السلوكي (تطوير الأفراد)، وكل ذلك يتوصل إليه بالاعتماد على الابتكار والتجديد الذي يسمح بالتحسينات الجذرية وليس التعديلات المحدودة والجزئية، نظراً للتغيرات البيئية الضاغطة المستمرة وهذا في جميع العمليات والأنشطة.

كما يرى الباحث أنه يمكن اعتبار إعادة الهندسة بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسة الأمنية، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة الأزمات من خلال بناء رؤية جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات.²

¹ سيد الهواري "منظمة القرن الـ21"، دار الجيل للطباعة، 1999، مرجع سابق ص122.
² سعيد يس عامر: " الإدارة وأفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998، ص305

نخلص إلى أن إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري وبحيث تعظم من القيمة والمنفعة من منظور عملاء المنظمة وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): إعادة بناء أو هندسة العمليات الاستراتيجية في مجال عمل معين



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 131

نستنتج بأن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا فعالا وإيجابيا في عملية إعادة الهندسة، عن طريق إعادة تصميم النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وعليه يمكن حصر مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إتمام عمليات إعادة الهندسة في العناصر التالية :¹

1. المعاونة في القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل مثل (TELECOMFERENCING).
2. المعاونة في تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية (أو لم تحدث) من خلال إستقراء الأحداث وإستشراف المستقبل .

¹ فريد النجار: " إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة "، دار طبية، القاهرة، 2004، ص 180

3. المعاونة على التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة، والتمكين من الحركة والمرونة.
4. المعاونة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

والأمثلة في هذا السياق كثيرة نذكر بعضها :¹

- ◆ قواعد البيانات المشتركة (Shared data bases) التي تسمح بتوفير المعلومات في نفس الوقت في كل الأماكن المطلوبة، عكس ما كان في المفهوم التقليدي بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر إلا في مكان واحد.
- ◆ النظم الخبيرة (EXPERT SYSTEMS) والتي مكنت الأشخاص العاديين قادرين على أداء أعمال متخصصة من اختصاص الخبراء في العادة.
- ◆ شبكات الاتصالات (Telecommunication Network) التي سمحت بإمكانية المزج بين المركزية واللامركزية.
- ◆ نظم المساندة في اتخاذ القرارات (Decisions support systems) التي جعلت من اتخاذ القرار جزء أساسي في عمل الإنسان وليس المديرين فقط.
- ◆ نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقلة، والتي جعلت العاملين في الأعمال الميدانية وغيرها على اتصال دائم بالإدارة دون الحاجة إلى إيجاد مقار ثابتة لهم.

كل هذه العناصر تساعد على تطوير عملية إعادة الهندسة وتصميم نشاطات المؤسسة الأمنية بما يناسب التغيرات التي يعرفها المجتمع بمختلف مكوناته، ومن جانب العرض والطلب، وبالتالي إمكانية ربح المؤسسة لمكانة مميزة أمام أزماتها الشرسة من خلال تحسين الأداء والكفاءة والإنتاجية.

لهذا نلاحظ أن هذه التقنية العصرية لتأهيل المؤسسات وتغييرها (إعادة الهندسة) شائعة بصفة كبيرة في الدول الصناعية الكبرى، حيث تتركز المؤسسات العملاقة والطموحة لبسط سيطرتها على الأسواق العالمية واستغلال كل صغيرة وكبيرة في كل المعمورة، وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال بعض الدراسات لوحظ أن نسبة كبيرة من المؤسسات الأمريكية من 25% إلى 75%

¹ علي السلمي: " تطوير أداء وتجديد المنظمات "، دار قباء، 1998، ص111.

تحاول إعادة هندسة عملياتها، وهي نسبة أقل بكثير في الدول الصناعية الأخرى، بالإضافة إلى تركيزها في المؤسسات الصناعية الكبرى وبوجود تكنولوجيا معلومات متقدمة.¹

2.5- المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة: تتمثل المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة في مجموعة من العناصر أو المحاور، أهمها:

محور 1: العمليات المتعلقة بمجال عمل معين: فإذا علمنا أن العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المواطنين من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المؤسسة وتدفعها إلى تغييرها جذرياً ما يلي:²

- تطوير الخدمات. - تنفيذ أوامر الحصول عليها. - عمليات التشغيل. - توزيع الخدمات جغرافياً، سرعة الانتقال. - العلاقات والإعلام. - خدمة العملاء.

محور 2: الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة المشكّلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية لمتلقى الخدمة وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على الخدمة، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع:³

- أنشطة محققة للقيمة.
- أنشطة المناولة، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
- أنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص 112

² سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 408.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 132.

محور 3: العمليات الاستراتيجية: حيث توجه المؤسسة الأمنية اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس.

محور 4: النظم والهيكل التنظيمية: في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلا عن ضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.

محور 5: المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: طبعاً إذا علمنا بأن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية، والمهم هو ضرورة التناغم والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.

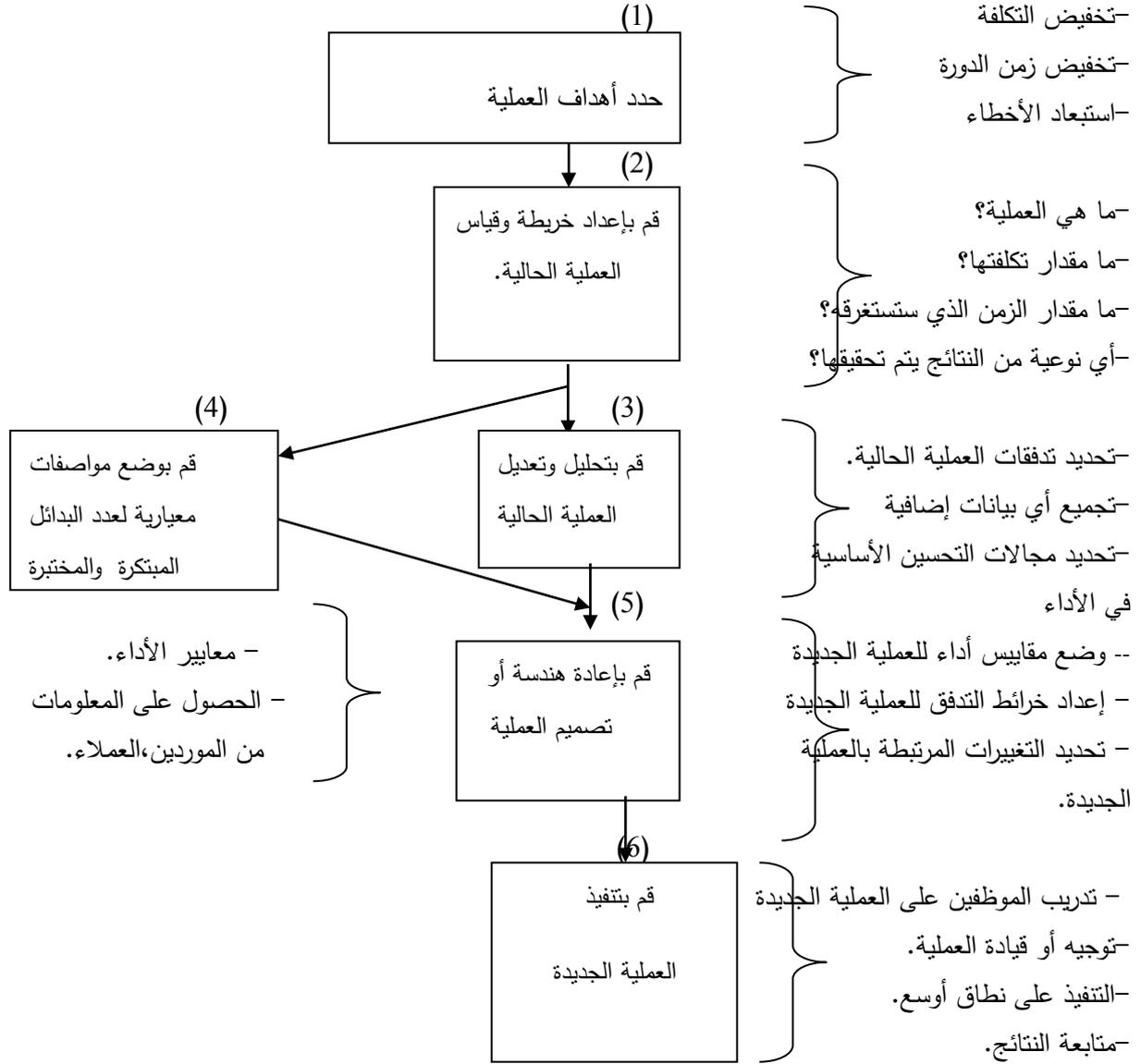
محور 6: إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج إعادة البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي وبحيث يمكن للمؤسسة جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب.

6- المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاحه

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل رئيسية لنجاحها من جهة، ومن جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل لا بد من توفيرها من أجل إنجاح عملية إعادة الهندسة .

1.6- المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة: تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية، والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال كما يوضحها الشكل رقم(5).

الشكل رقم(5): مراحل أو خطوات إعادة هندسة الإدارة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 147

من خلال الشكل رقم(34) نلخص مراحل إعادة الهندسة للمؤسسات فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية: تحاول المؤسسة في هذه المرحلة فهم تطلعات العملاء وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات العميل، وبالطبع يتم ذلك

بالاستعانة ببحوث ودراسات رضا العميل، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل إلى وضع ما يلي:

- 1- أهداف محددة لكل المجهودات المتعلقة بإعادة بناء العملية.
 - 2- إبلاغها لكل الأطراف المشاركة في البرنامج.
- وتتمثل أهداف عملية إعادة الهندسة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في العناصر التالية: ¹
- 1.زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل.
 - 2.تعظيم عائد الملاك من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة.
 - 3.تحقيق نتائج عالية.
 - 4.إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية.
 - 5.إحكام وظائف وعمليات المؤسسة.

المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها: تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية البيع...، أو بعبارة أخرى تنطلق من وقت استلام المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار....

ومنه نستنتج أهم نتائج العملية من خلال هذه المرحلة في شكل: ²

1-تكلفة،

2-جودة،

3-زمن.

يتضح لنا بأن فحص العمليات القديمة كلا على حدة يساعد المؤسسة على معرفة العمليات المعيبة، المتقادمة، غير الملائمة، التي تحدث مشكلات وتسبب نقص في الجودة أو ارتفاع في التكاليف، وعليه

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، مرجع سابق، ص132.

² نفس المرجع، ص151.

يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "المقايسة" (BENCHMARKING)، والتي تعني مقارنة أداء المؤسسة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.¹

المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وتعتبر من أهم وأصعب الخطوات، وعليه فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الإبتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة، وبهذا تصل المؤسسة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع متغيرات البيئة، وبالتالي إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية، وكل ذلك حتى لا تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية، وعدم تأديتها لنفس العمل وما يسببه من حجم البيانات وتكرارها... وبالتالي فإن الحل هو دمج هذه الأقسام في قسم واحد وإزالة الحواجز بينها، وهذا ما يسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف من التغيير والتي تتجلى في الجوانب التالية :²

1. زيادة سرعة العمليات.
2. اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
3. استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
4. إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
5. ضغط العادم، والفاقد، والضياع.
6. رفع مستوى جودة العملية.
7. تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

1 نفس المرجع، ص152

² سعيد يس عامر: " الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998، مرجع سابق، ص334.

المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات: إن حسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات، والإدارة الكفؤة هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها، وهو ما يتم طبعاً بالاستخدام الأمثل والمحكم لكل من :¹

- ◆ التكنولوجيا الحديثة.
- ◆ تكنولوجيا المعلومات.
- ◆ التفكير الابتكاري.

حتى تتم العملية الجديدة في أحسن الظروف وبمردودية أكبر من سابقتها، يتحتم على المؤسسة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة إلى تغييرات أو تحسينات إضافية أخرى، وكل هذا يتطلب تغيير في الهياكل التنظيمية، لتكون قليلة المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع، وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة في الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات، الإقناع، الالتزام، التعليم والتدريب... الخ.

المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وعليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تقليل قدر المستطاع للأخطاء والصعوبات، وتمثل هذه المرحلة مؤشراً للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها :²

- ◆ إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجديد.
- ◆ المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.
- ◆ إعادة تدريب الموظفين وبشكل مكثف.

لهذا فإن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دورياً تسمح بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن إعادة الهندسة، كما تساعد على التأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية وتمكن الموظفين، وهذا من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها :³

¹ نفس المرجع، ص335.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص156.

³ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص341.

- ◆ هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟
- ◆ هل يفهمها الموظفون المختصون جيدا ؟
- ◆ هل هناك "أخطاء"، "نقاط اختناق" ؟
- ◆ ما أسبابها إن وجدت ؟
- ◆ هل العمليات الجديدة أثبتت فعلا أنها أسرع/أرخص/أكفا ؟
- ◆ هل تحسنت الطرق المقدمة للعملاء ؟

هذا ما يؤدي إلى تحديد درجة فاعلية عملية إعادة هندسة العمليات والتي قد تدوم في بعض الأحيان شهور وحتى السنة والسنتين، والمهم هو أن يصحب ذلك نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضا العميل، كما قد يفقد بعض العاملين وظائفهم أو تغير مناصبهم بعد تدريبهم...

2.6- عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة: هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات، التي يمكن أن تكون

دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي: ¹

1. توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس قادة المؤسسة الأمنية بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.

2. المساندة والتعصيد اللازمين من جانب أصحاب العملية: وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفاتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.

3. المعرفة الكاملة بحاجيات المواطنين: وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي إستدعاء حالة الرضا بشكل أكبر لدى المواطنين ومتلقى الخدمات الأمنية .

4. المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية: والتي يمكن أن تكون خارجية

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص157-159.

عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا.

5. إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة: إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.

6. إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات: علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة.

بينما يرى البعض بأن مقومات نجاح إعادة الهندسة يمكن حصرها فيما يلي (28):¹

1. تبادل المعلومات المشتركة والشفافية.
2. دعم رسالة المؤسسة.
3. القيادة المرنة الفعالة.
4. خفض التكاليف ومحو الإسراف.
5. التشغيل الأمثل للتكنولوجيا.
6. استخدام مفهوم Juste-in-Time وفورية تنفيذ وتقديم الخدمات الأمنية.

ويعتقد الباحث أنه لن يتأتى هذا إلا بالتزام المؤسسة الأمنية لرؤية كلية وشجاعة من خلال تحديد العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة ونتائجها المرغوبة والنظر إليها عبر كل الإدارات والأقسام بصفة مستمرة وليس انفرادية.

كما يعتقد أن الأمر يتطلب ربط مختلف الأنشطة الأمنية بعملياتها مع إعطاء مستوي القيادات الأمنية الوسطى صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها، كما يجب التركيز على القيمة المضافة من كل عملية ومدى تحقيقها لزيادة في رضا المواطنين، من خلال استخدام التكنولوجيات التي تساهم في تقوية العملية وتزيد من سرعتها وتساعد على التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص341.

7- نتائج إعادة الهندسة وشكل المؤسسة الجديد

ينجر عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من النتائج، متعددة الجوانب يمكن اختصارها في أربعة عناصر أساسية، هي: ¹

* الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات الإدارية التي تؤديها المؤسسة الأمنية لتقديم الخدمة التي تتعامل فيها.

* الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع.

* الجوانب السلوكية، والتي تتعلق بمجموع العاملين، مديرين ومسؤولين.

* بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة.

ومن خلال ما تقدم ، يرى الباحث بهذا قد يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، أو تطبيق ما يسمى بالإثراء الوظيفي بدلا من مهام بسيطة متفرقة على الوظائف، وخاصة في حالة تقارب الوظائف وحاجتها إلى موظف له مهارات واحدة ومتقاربة، فضلا عن اشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة ما باعتباره مشارك في العملية ومسؤولا عنها، وبهذا يتم تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (المرور عبر عدة إدارات)، ولكن مع ضرورة اتباع أسلوب "مدير العملية" الذي يعتبر بمثابة المنسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة والمشاركة، التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل وفي أحسن الظروف ومنه الرفع من تنافسية المؤسسة في الأسواق التي تنشط فيها.

الأهم من وراء كل ذلك هو أن برامج إعادة الهندسة تفيد المؤسسة الأمنية من نواحي متعددة وتساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإنجاح عملية التغيير، كما حققته وتؤكدته تجارب المؤسسات العالمية في هذا المجال وذلك بالاعتماد على ما يلي:

♦ القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في المؤسسة الأمنية ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المواطنين.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص190.

- ◆ التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين بالمؤسسة الأمنية لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وليس فقط العمل على تخفيض التكلفة بأقصى سرعة.
- ◆ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة، والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة.
- ◆ البحث عن الفرص التي تمثل مصادرا جديدة للنمو في إيرادات المؤسسة الأمنية للتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة (التوسع الجغرافي، الدخول في قطاعات سوقية جديدة، الاعتماد على منافذ توزيع جديدة، وتقديم منتجات جديدة) من خلال الشركات التابعة للمؤسسة الأمنية .
- ◆ مراعاة أن نمو رضا العملاء (متلقى الخدمة) هو المؤشر النهائي في إعادة بناء المؤسسة بخلق القيمة لكل الأطراف المستفيدة، (سواء كان جمهور داخلي أو خارجي).
- ◆ يجب أن يكون برنامج إعادة الهندسة يعتمد على قائد المؤسسة وعليه يجب أن يقوم بالآتي:
 - تكوين رؤية مستقبلية.
 - إعداد رسالة واضحة للمؤسسة.
 - وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة.
 - المبادرة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة بهمة ونشاط.
 - تقديم أفضل ما لديه أو حفز الآخرين على تقديم أفضل ما لديهم من خبرة لتحسين الأداء.

نخلص إلى نتيجة مهمة وهي أن إعادة هندسة الأمنية أصبحت أمرا حتميا في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة، وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات، التي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية، ولكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وذلك بتجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين، بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة ومتميزة، تثير رغبة الجمهور وتؤثر على مستوى الرضا لديه عن مستوى وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الأمنية ، والنتيجة الختامية من وراء ذلك هي تصغير حجم المؤسسات(DOWNSISING)الناجمة عن تخفيض القوى العاملة ودمج الوظائف بفعل استخدام الحاسبات الآلية مع محافظة المؤسسة على تحقيق الإيرادات السابقة وأكثر منها.

- بناء على ما سبق يمكن وصف المؤسسة الجديدة أو مؤسسة المستقبل بعد إعادة هندستها وفقا للتغيرات والواقع الجديد والمتجدد، بأنها تتميز بالخصائص التالية :¹
- ♦ صغيرة (متوسطة) الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
 - ♦ الأتمتة(عالية) الآلية، تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
 - ♦ ليس لها هيكل تنظيمي ثابت، ولكن الهيكل متكيف يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية.
 - ♦ أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة، وهم دائموا الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات.
 - ♦ كثير من أفرادها لا مكاتب لهم بها، بل يعملون عن بعد(Teleworking) باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
 - ♦ لا يتداول بها أوراق، ولا ملفات، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية، بل تتم معاملاتها كلها على الحاسب الآلي.
 - ♦ مرتبطة بكثير من المنظمات محليا وإقليميا وعالميا عبر الحواسيب الآلية.
- يسمى هذا النوع من المؤسسات التي تتصف بالخصائص المذكورة آنفا بالمؤسسة الافتراضية التي تعتمد إلى أبعد الحدود على الحواسيب الآلية وتكنولوجيا الاتصالات العصرية، وبالأخص مع بروز ظاهرة الإنترنت التي سهلت على المؤسسات القيام بكل أعمالها من دون الاتصال المباشر سواء بين الموظفين في نفس المؤسسة أو بين المؤسسة والمواطنين.

7- الإستراتيجية مستقبلية المقترحة للمؤسسة الأمنية 2012-2017.

- إن الاستراتيجية تعنى وضع الخطط المستقبلية المدروسة القابلة للتنفيذ مع مراعاة القيم الاجتماعية الموروثة والتطور المتسارع الذي يشهده العالم أجمع في كافة المجالات التقنية وما يتبعها من تحولات اجتماعية يكون لها بالغ الأثر على الجوانب الأمنية مستفيدة بإرث الماضي ورؤية الحاضر للوصول إلى مستقبل أفضل مع إتباع آلية تنفيذ مرنة يمكن تعديل مسارها أثناء تنفيذ الخطة لتتماشى مع واقع المجتمع المصرى. وبما ان مهام وزارة الداخلية أمنية بالدرجة الأولى لذلك لا بد لاستراتيجيتها ان تضع في عين الاعتبار "المكان، الإنسان، التعليم، والثقافة والمعارف المكتسبة"

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص165-166.

- لان التخطيط الأمني والخدمات المساندة له لن يكون لها بالغ الأثر ما لم تتضافر جهود جهات أخرى خارج إطار الوزارة فى تقييم سلوك الفرد وتشبيعه بالقيم الاجتماعية التي تحول دون ارتكابه للجريمة لذلك تبنى استراتيجية وزارة الداخلية على الوقاية من ارتكاب الجريمة وفى هذا الإطار بنيت الاستراتيجية على أساس يراعى الوقاية من ارتكاب الجريمة قبل وقوعها وذلك باتخاذ كافة التدابير اللازمة لمعالجة أسباب ارتكاب الجريمة مبكراً قبل وقوعها واعتماد التخطيط المتكرر والتحسب المدروس لاحتمالات وقوعها.
- أن الاستراتيجية بنيت كذلك على مكافحة الجريمة وقائياً وعلاجياً من خلال تأهيل القائمين على مكافحة الجريمة بالدورات التدريبية والوسائل التقنية الحديثة التي تمكنهم من الوصول إلى المجرمين ومكانهم بأقصر الطرق وكذلك تحليل البيانات الإحصائية دورياً لدراسة مؤشرات ازدياد أو انخفاض معدلات الجريمة ونوعيتها ومعرفة الواقع والأسباب التي أدت إلى ارتكابها.
- كذلك خلق علاقة متميزة مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية العاملة في مجالات الاستشارات العائلية ومراكز التأهيل الاجتماعي بهدف تقويم سلوك المنحرفين وإنشاء مراكز بحوث متخصصة تابعة لوزارة الداخلية تعمل على متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتنظيم آلياتها.
- أهمية الاستراتيجية التي تأتي في ظل ما تشهده البلاد من النهضة التي شملت كافة جوانب الحياة بالدولة لأنها جاءت لتحاكي التقدم والتحدي اللذين ستشهدهما المرحلة المقبلة.
- ان هذه النهضة الثقافية والتطور العلمي والنمو في جميع مناحي الحياة يفرض علينا جميعاً ان لا نترك الأمور للصدفة وإنما يجب ان تكون هناك وقفة وعلى جميع المستويات وعلى رأسها القطاع الأمني ليبدأ في استعراض الماضي ومعايشة الحاضر واستشراف المستقبل وذلك هو جوهر الاستراتيجية التي ترسم الرؤية الواضحة والرسالة التي سنقود إلى بلوغ الهدف، ولا شك ان وزارة الداخلية هي ركن أساسي في منظومة العمل الحكومي وتواجهها تحديات ومهام منوطة بها.
- تهدف الاستراتيجية كذلك التعريف بها للعاملين بالوزارة من اجل خلق الوعي الكافي بمعالم الاستراتيجية والتعريف بالرؤية والرسالة التي تصب وإليها وزارة الداخلية من خلال الاستراتيجية.
- وفي الجانب المعني بتنمية الموارد البشرية إن عملية تأهيل العنصر البشري تعتمد على عدة عوامل تشمل سياسة التوظيف، وخطط التدريب والدعم المادي والمعنوي وقد رسخت رؤيتنا الاستراتيجية هذه الحقائق، فكان المحور البشري واحداً من ركائزها الأساسية، وتشمل الإجراءات التنفيذية لهذه

الركيزة المجالات التالية سياسة توظيف متطورة – خطط تدريب متنوعة، ودعم مادي ومعنوي غير محدود.....

- وفيما يتعلق بسياسة التوظيف نشير إلى أن الوزارة تتبنى خطة توصيف وترتيب الوظائف في جميع المجالات، والتي تعني تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة وشروط شغلها والاهتمام بإختيار أفضل العناصر للعمل في الشرطة.

- وفيما يتعلق بخطط التدريب فأن الوزارة اعتمدت خططاً ذات مسارات متقدمة تحددت في تطوير خطة التدريب السنوية لتشمل إكساب المتدربين المعارف والعلوم القانونية والشرطية والإدارية من خلال أساليب تدريب متطورة تعتمد على التطبيقات العملية والتفاعل الخلاق بين المدرب والمتدرب، وتطوير مهارات وقدرات منتسبي الوزارة بما يكفل التعامل الكفاء مع المواقف الأمنية المختلفة، واعتماد خطة المسارات التدريبية التي تقوم على تحديد نوعية وكم الدورات التدريبية التي على منتسبي الوزارة اجتيازها منذ التحاقه بالخدمة حتى نهايتها بما يتوافق مع المسارات الوظيفية، كما تشمل خطط التدريب جوانب دعم التدريب في مقر العمل بما يضمن تنوع مجالات التدريب من دون تأثير في المسحوب التدريبي ونقل الخبرات وحل مشكلات العمل ومعوقاته، وإعداد كوادر من المدربين المصريين للمساهمة في تنفيذ الدورات التدريبية وتطوير التدريب في مقر العمل، الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال التدريب لتطوير مخرجات العملية التدريبية واعتماد أساليب حديثة ومتطورة" مثال الوكالة البريطانية للتطوير الشرطي"، وإعداد قيادات المستقبل بإنشاء أفضل العناصر وتأهيلها لشغل المناصب القيادية مستقبلاً وفق خطة زمنية محددة تتوافق مع الوزارة والتقييم المستمر لمخرجات العملية التدريبية لضمان توافقها مع المتغيرات المختلفة وإعداده برامج تدريبية تفي بمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية وانتهاج خطة للابتعاث تشمل كافة التخصصات التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للوزارة .

وفي مجال الدعم المادي والمعنوي قال إن ذلك يتأتى من خلال بناء وتعزيز الثقافة العامة والمهنية لجميع منتسبي الوزارة بما يمكنهم من استيعاب تطورات الأحداث وجودة الأداء الأمني وخدمة المواطنين والوافدين، وغرس مهارة الحس الأمني وحسن التعامل مع الجمهور لدى كافة منتسبي الوزارة بما يؤهلهم للتعامل بمهنية عالية مع الأحداث والمواقف المختلفة، وتوفير أوجه الرعاية الإجتماعية، وتعزيز الروح المعنوية والعمل بسياسة الفريق لبلوغ الأهداف تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الأمن والاستقرار في ظل سيادة القانون.

يتضمن شعار استراتيجية وزارة الداخلية المقترحة

2017-2012

"أداء متميز – مشاركة فاعلة – أمن دائم"

- حيث تطمح وزارة الداخلية من خلال إنجاز واجباتها ومهامها إلى أن ينعم المجتمع والدولة بالاستقرار والرفاهية، وفيما يلي نص الاستراتيجية:

شعار الاستراتيجية أداء متميز – مشاركة فاعلة – أمن دائم

تطمح وزارة الداخلية من خلال إنجاز واجباتها ومهامها إلى أن ينعم المجتمع والدولة بالاستقرار والرفاهية، لذا هي تحرص على أن تضع استراتيجيتها التي تجسد فهماً عميقاً للتحديات والتهديدات الأمنية وسبل مواجهة تأثيراتها، وتبني وسائل فاعلة للتغلب عليها. تتمثل هذه التحديات، بتحديات داخلية، أي من داخل بيئة الوزارة، وتحديات خارجية، في الوقت ذاته تفرز هذه التحديات تهديدات عدة، مباشرة أو غير مباشرة، وظاهرة أو مستترة، تستهدف أمن مصر واستقرارها.

إن رؤية الاستراتيجية ورسالتها وأعمدها المتجسدة في ركائزها الأربع تصب كلها في تحديد سبل مواجهة تلك التحديات والتهديدات بما يضمن حماية وأمن واستقرار مصر.

مصادر الاستراتيجية

- الدستور الدائم لدولة جمهورية مصر العربية.
- رؤية مصر الوطنية المستقبلية .
- قوانين وأدوات تشريعية أخرى.
- التراث والثقافة العربية الإسلامية.
- العادات والتقاليد المصرية الأصيلة.
- فهم عناصر الأمن والاستقرار وسبل تعزيزها.
- إدراك التحديات والتهديدات التي تواجه مصر.

الرؤية

تحقيق أقصى درجات الأمن والاستقرار في ظل سيادة القانون.

الرسالة

إرساء الأمن والأمان في البلاد، من خلال أداء أمني على درجة عالية من الكفاءة والمهنية، في إطار شراكة حقيقية مع المجتمع.

ركائز الاستراتيجية

الركيزة الأولى / الأمن العام

مفهوم الركيزة

مواجهة كل الاحتمالات التي تفرزها التحديات والتهديدات بفاعلية ومرونة في كل الظروف، وفهم أسباب ودوافع ارتكاب الجريمة لتبني إجراءات تكفل الوقاية منها ومكافحتها.

أهدافها

- تأمين حماية مستمرة للمصالح الأساسية للمجتمع.
- صون سيادة الدولة.
- خفض معدل الجريمة إلى الحدود الدنيا.
- مكافحة الجريمة بالكشف عن مرتكبيها في أقصر مدة.

سبل تنفيذها

- وضع كل إدارة معنية خطة أمنية تراعي مواجهة كل الاحتمالات.
- تحديد قوة العناصر البشرية والمعدات للتعامل مع أي حدث بانسيابية واقتدار عال.
- أن تكون المواجهة فاعلة وذات مرونة عالية قادرة على التكيف مع تنوع التحديات.
- تبني إجراءات فوق الاعتيادية تتسم بالحزم والسرعة لمواجهة الحالات الطارئة.
- وضع خطة مسبقة لمواجهة أي تطور بخاصة إذا ما أعلن عن تطبيق حالة الطوارئ، حيث تؤدي الوزارة مهمات إضافية تتناسب مع الحال.

- اتخاذ أنماط عمل وإجراءات متقدمة جداً وذات مرونة ودقة عاليتين في التنفيذ خاصة إذا ما تعرضت الدولة إلى كوارث طبيعية أو أية مخاطر كبيرة أخرى.
- فهم أسباب الجريمة ودوافعها.
- رصد التغيرات التي تطرأ على المجتمع واتخاذ الإجراءات المناسبة بهذا الشأن.
- الوقوف المبكر على الظواهر السلوكية السلبية، ودراستها ووضع سبل الحد من تفاقمها.
- تبني إجراءات تحول دون ظهور جرائم منظمة أو ذات طابع عرقي أو طائفة على المجتمع.
- اتباع أنماط عمل متطورة لمواجهة بعض أنواع الجرائم الخطيرة أو الحيلولة دون ارتكابها.
- اعتماد لغة الأرقام في متابعة الجرائم أو منع ارتكابها.
- تحديد سقف زمني للقبض على مرتكبي الجرائم.
- تحسين بعض حلقات العمل في الإدارات المعنية بمتابعة الجريمة.

الركيزة الثانية /العلاقة مع المجتمع

مفهوم الركيزة

بناء علاقة بين الوزارة والمجتمع مبنية على احترام متبادل دائم تدعمه أنماط عمل متطورة تعكس عمق فهم منتسبي الوزارة لواجباتهم ومهامهم وصلاحياتهم بموجب القانون، وسلوكهم القيمي والأخلاقي وتسهم في انتشار وتعميق الوعي الأمني والحصانة الأمنية في صفوف الأفراد والمجتمع من أجل ضمان مشاركتهم الفاعلة في توطيد الأمن والاستقرار.

أهدافها

- التعامل بشفافية مع المواطنين والوافدين من خلال سلوك قيمي وأخلاقي رصين يؤدي إلى كسب احترامهم ورضاهم.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الوزارة والمجتمع.
- إشاعة الوعي الأمني في المجتمع بما يعمق إدراك مسؤولية المشاركة في حماية أمن واستقرار الدولة.
- تنمية مفهوم الشرطة المجتمعية من خلال تعميم المنظور الاجتماعي للعمل الشرطي.

سبل تنفيذها

دور منتسبي الوزارة

- اتباع السلوك الأمثل في التعامل.
- التقيد بما يفرضه عليهم القانون من واجبات وما يترتب عليها من تخويل للصلاحيات، وهي نسبية وغير مطلقة.

- التزام الحياد بين القانون والمواطن أو الوافد عند تطبيق القانون.
- السعي لأن ينالوا احترام الناس.
- أداء العمل بسعة صدر وصبر.

دور الوزارة

- أداء الوزارة واجباتها ومهامها بجودة عالية.
- التفاعل مع المجتمع، وخلق الشعور لدى الأفراد، بأنهم مشاركون حقيقيون في توفير الأمن انطلاقاً من أن مسؤولية أمن مصر هي مسؤولية الجميع، وأن المواطن والزائر هما صاحبا المصلحة الأكيدة في الحفاظ على الأمن واستناباه.
- إدامة الاتصال بضحايا الجرائم لتأكيد الجدية في رد حقوقهم.
- تقوية علاقة الوزارة بالقطاعات الفاعلة في المجتمع.
- إقرار الوزارة خطة لإحكام نشر الوعي الأمني في أوساط المجتمع توكل إلى كوادر واعية لدور الوزارة الفاعل في حماية المجتمع.
- مشاركة عينات من أفراد المجتمع من الذين يمثلون قطاعات مهمة فيه لتقويم تنفيذ تلك الخطة.

الركيزة الثالثة / الموارد البشرية

مفهوم الركيزة

إعداد وتأهيل العنصر البشري في الوزارة، وتقديم كل أنواع الدعم الممكنة لتمكينه من أداء واجباته ومهامه بكفاءة ومقدرة عاليتين.

أهدافها

- تنمية قدرات وكفاءات العاملين في الوزارة لمواجهة التحديات والتهديدات الحالية والمستقبلية.
- تعزيز ثقافة منتسبي الوزارة الشرطة والعامة بما ينمي مهاراتهم الذاتية.
- إعداد قادة ذوي فاعلية تمكنهم من اتخاذ القرار في الوقت والظرف المناسبين.
- إشاعة روح التعاون وتحمل المسؤولية بين منتسبي الوزارة.

سبل تنفيذها

تكيف قواعد العمل الخاصة بإعداد وتأهيل العنصر البشري لتناسب مع متطلبات التطور الذي تشهده الدولة في المجالات كافة.

- تطوير وتحسين أسس ومعايير الاختيار والتطوع للعمل في الوزارة.
- الارتقاء بتدريب وإعداد الضباط.
- شخيص الكفاءات وتطويرها وتشجيعها، واستثمارها لتحسين الأداء.
- العمل على تطابق المهارات والكفاءات مع الأدوار والمهام.
- جعل فهم منتسبي الوزارة لأهمية الثقافة العامة وثقافة الاختصاص أكثر رسوخاً.
- تشجيع الوزارة على مواصلة التعليم والدراسة لمنتسبيها مع إيجاد امتيازات ومحفزات بهذا الشأن.
- الارتقاء علمياً وعملياً بالدورات التدريبية، مع تبني أفضل المناهج العلمية لتحقيق ذلك.
- النهوض بالصفات القيادية لدى رجل الشرطة وتعميقها.
- الاستخدام الأمثل، والتوزيع الفاعل للموارد البشرية.
- العمل على جعل روح التعاون أكثر عمقاً ورسوخاً من خلال أنماط عمل متجددة.
- رعاية الشؤون الشخصية والعائلية لمنتسبي الوزارة بما يقوي الروح المعنوية لديهم.
- تعزيز القدرات الذاتية في تعميق الوعي والحصانة الأمنيين لدى منتسبي الوزارة.
- وضع الوزارة خطة دقيقة تبين إجراءاتها لتطوير الوعي والحس الأمني للعاملين فيها.

الركيزة الرابعة / الموارد المادية .. والتطور التقني

مفهوم الركيزة

- توفير كافة اللوازم والتجهيزات المادية من خلال وفرة مالية تسهم في دعم أداء الوزارة لواجباتها ومهامها، مع الحرص على متابعة التطور التقني والعمل على تسخيره لرفع مستوى أداء الطاقات الوطنية وتعزيزها لإدارة كل الاستخدامات التقنية في الوزارة.

أهدافها

- توفير الموارد المالية من خلال موازنات معدة بدقة لتأمين ما يلزم من المعدات والأدوات المتطورة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة.

- تنمية القدرات الفردية والجماعية للتعامل مع المستجدات التقنية بما يدعم العمل الأمني.
- إعداد قاعدة من الكوادر الوطنية المدربة لإدارة التقنيات المستخدمة.

سبل تنفيذها

- جعل تأهيل وإعداد العنصر البشري فاعلا من خلال توفير كل الموارد المادية المتاحة.
- تأمين المعدات والأدوات الحديثة والمتطورة لتهيئة المناخ المناسب للوزارة لتقديم خدماتها بمهارة وجودة عاليتين.
- تأمين بيئة عمل نموذجية للعاملين في الوزارة.
- توسيع قاعدة العاملين في ميادين الاتصالات والمعلومات.
- السعي حثيثاً لأن تتولى الطاقات المصرية إدارة آلية عمل المعدات المتطورة واستخدامها بمهارة عالية.

تنفيذ الاستراتيجية

- إنشاء إدارة للتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- نشر مفاهيم وركائز الاستراتيجية وتنفيذ حملة تثقيفية تبرز أهمية العمل والتخطيط الاستراتيجي للنهوض بأداء الوزارة.
- تضع كل إدارة من إدارات الوزارة خطة سنوية تنفيذية في مجال تخصصها لتطبيق الاتجاهات العامة والخاصة التي جاءت في الاستراتيجية.
- تناقش خطة كل إدارة بين الإدارة المعنية وإدارة التخطيط الاستراتيجي من أجل وضع اللمسات النهائية للخطة قبل الشروع بتنفيذها.
- يعقد اجتماع سنوي لمناقشة تنفيذ الاستراتيجية وما يستجد عليها من تطورات تفرزها التحديات أو التهديدات الطارئة.

الرؤية الوطنية

- أن الاستراتيجية تضمنت رؤية واضحة حددت الهدف الذي تتشده الوزارة بصفة خاصة وكل من يقيم على ارض دولة مصر بصفة عامة وتمثلت هذه الرؤية في تحقيق أقصى درجات الأمن والاستقرار في ظل سيادة القانون وهي الغاية التي أصبحنا نلمسها في واقعنا الحاضر

ونأمل استمرارها مستقبلا ان التحدي الاكبر الذى تنطوي عليه هذه الرؤية هو كيفية المحافظة عليها وضمن استمرارها وتحقيق أقصى مستوياتها.

- ان الركائز التي قامت عليها الاستراتيجية نابعة ومتأصلة فى المهام والواجبات المنوطة بها الوزارة بالإضافة الى المصادر الاخرى المشار اليها فى الاستراتيجية، وقد عززت الرؤية الوطنية لمصر هذه الركائز حيث جاءت ركائز هذه الاستراتيجية متناغمة ومتوافقة مع مضمون تلك الرؤية، كما ان هذه الركائز مكملة لبعضها حيث تضمنت ركيزتين اساسيتين هما الامن العام والعلاقة مع المجتمع وأخرى داعمة ومساندة لهما وهما ركيزتا الموارد البشرية والموارد المادية والتطور التقني.

- ان الرؤية المتمثلة فى الموارد المادية والتطور التقني فان هذه الركيزة تمثل الشريان الحيوى الضامن لتوفير الدعم للركائز الاخرى وتحقيق اهدافها بكفاءة وكفاية بتحققان بتوفير موارد مالية من خلال موازنات معدة بدقه مع تحقيق الاستغلال الامثل للموارد المالية المتاحة لتوفير وتأمين كل ما يلزم من تجهيزات وأدوات وتقنيات متطورة مع ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية لضمان توفير قاعدة وطنية صلبة تدار بواسطتها أحدث التقنيات التي تستخدمها الوزارة او التي تسعى لاقتنائها مستقبلا.

- ان تدشين هذه الاستراتيجية استمرار للجهود التي بذلت سابقا وجاءت هذه الاستراتيجية لتضعها فى اطار عام تنظم من خلاله الجهود وتحشد فيه الطاقات وتحدد فيه الاهداف والخطط المنفذة لها ليتم تقييم النتائج فى ضوء معايير واضحة وهو ما يمكن الجهة المختصة فى الوزارة فى ادارة التخطيط الاستراتيجى من تقويم مسار هذه الاستراتيجية.

الثقة المتبادلة ◀

وحول الركيزة الثانية من ركائز الاستراتيجية وهي العلاقة مع المجتمع فأنها تهدف إلى بقاء العلاقة بين الوزارة والمجتمع قائمة على الاحترام المتبادل تدعمه أنماط عمل متطورة تعكس مدى فهم منتسبي الوزارة لواجباتهم ومهامهم وصلاحياتهم بموجب القانون، وسلوكهم القيمي والأخلاقي، وتسهم فى إنتشار الوعي الأمني والحصانة الأمنية فى صفوف الأفراد والمجتمع من أجل ضمان مشاركتهم الفاعلة فى توطيد

الأمن والإستقرار.

أن أهداف الركيزة الثانية تتلخص في أربع نقاط هي :

- التعامل بشفافية مع المواطنين والوافدين من خلال سلوك قيمي وأخلاقي رصين يؤدي إلى كسب إحترامهم ورضاهم.
- تعزيزالثقة المتبادلة بين الوزارة والمجتمع.
- إشاعة الوعي الأمني في المجتمع بما يعمق إدراك مسئولية المشاركة في حماية أمن وإستقرار الدولة.
- تنمية مفهوم الشرطة المجتمعية من خلال تعميق المنظور الإجتماعي للعمل.... ولتحقيق هذه الأهداف هناك متطلبات سوف يتم القيام بها..

وتتلخص في :

- تغييرالصورة الذهنية السلبية عن الشرطة.
- تعميق الوعي الأمني لدى أفراد المجتمع .
- تأهيل منتسبي وزارة الداخلية.

كفاءة وفعالية ◀ إنطلاقاً من إهتمام وزارة الداخلية بتطبيق استراتيجيتها بطريقة تتميز

- بالكفاءة والفعالية هناك مجموعة إختصاصات ستمارسه الإدارة، منها : -
- نشر ثقافة ومفهوم العمل الاستراتيجي لدى الإدارات للتعريف بالاستراتيجية وأهدافها.
- تحديد البرامج التنفيذية والزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط المعتمدة للتنمية الشاملة.
- التنسيق مع الإدارات واللجان وفرق العمل ذات الصلة في كل ما يتصل بتنفيذ استراتيجية الوزارة.
- وضع وتنفيذ نظم التنسيق والمتابعة لرقابة وقياس الأداء.
- تطوير الأداء بالإدارات التابعة للوزارة من خلال تقييم وتحسين الإجراءات وفتات لمواصفات الجودة الشاملة.
- وتوفير البيانات الإحصائية الخاصة بالوزارة بالتنسيق مع الإدارات المختصة وتحليل تلك البيانات والإحصائيات بهدف الإرتقاء بمستوى الأداء .

◀ لقد تناولت الاستراتيجية بصفة عامة: -

- أهمية العمل بروح الفريق الذي يسعى لتحقيق الأهداف من خلال التخطيط الواضح لتطوير الأداء المؤسسي الذي سينعكس بلا شك على المجتمع في المحافظة على أمنه وأمانه.
- كما تناولت الاستراتيجية أربع ركائز أساسية تتماشى طرديا مع رؤية مصر المستقبلية وهي، الأمن العام ، الموارد البشرية ومواكبة التطور التقني والمالي ، العلاقة مع المجتمع.
- أن الاستراتيجية لن تكون جامدة بل ستكون مرنة وتساير المستجدات التي تطرأ على المجتمع وهذا أهم ما يميزها.
- دعت الاستراتيجية من خلال إحدى ركائزها إلى إعداد القيادات ودعمهم المعنوي وتنقيف جميع العاملين في الوزارة ودورهم في نشر الوعي الأمني لدى المجتمع، الأمر الذي سيساهم في تحسين الصورة الذهنية عن الأجهزة الأمنية.
- كما سبق ذكره أن الاستراتيجية تناولت الجوانب أمنية وأكدت أهمية السلامة العامة وذلك في ضوء تصاميم المدن والأبنية وخطط التنمية المستقبلية والتأكيد على الاهتمام بإصدار قرار المواصفات المصرية
- (الكود الأمني للمباني لتصاميم المدن والأبنية من حيث السلامة العامة ، حيث ينعكس ذلك على سرعة الوصول لموقع الحدث وتوصيف المواد الإنشائية المستخدمة وتنظيم أعمال المهندسين والمعماريين للحفاظ على سلامة المواطنين وممتلكاتهم)
- شعار استراتيجية وزارة الداخلية الخمسية(تحت أداء متميز ومشاركة فاعلة وأمن دائم) تهدف لتحقيق الأمن والاستقرار بالمجتمع مما قد يستلزم إنشاء إدارة التخطيط الاستراتيجي لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بوزارة الداخلية لمتابعة التنفيذ.

الخاتمة:

من خلال هذا العرض المختصر للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإسهام إعادة الهندسة في عملية التغيير وتحسين أداء المؤسسة الأمنية والاستراتيجية المقترحة ، يمكن عرض أهم النتائج في العناصر التالية:

- تتميز بيئة العمل الأمني في الوقت الراهن بالتعقيد وكثرة التغيرات التي جعلت من طرق سير العمليات والنشاطات في المؤسسة الأمنية غير صالحة في ظل الظروف الراهنة.

- أصبح التغيير التنظيمي عاملا أساسيا لتحسين سير العمليات وتنفيذها داخل المؤسسات في جوانبها المختلفة، مما يسمح بتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، من خلال التغيير في السلوك التنظيمي للمؤسسة.
- تهدف المؤسسة من وراء التغيير التنظيمي إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات البيئية، ومنه تحسين أداءها وتنافسيتها.
- هناك دوافع كثيرة وراء سعي المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي، منها ما هو داخلي (تغير الأهداف، الأتمتة، تدني الأرباح...)، ومنها ما هو خارجي (المنافسة، الأوضاع الاقتصادية...).
- تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تادية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لاجدوى من العمل بها، بل الأساس هو السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
- هناك محاور كثيرة تتم من خلالها عملية إعادة الهندسة، انطلاقا من تحسين العمليات المتعلقة بمجال عمل معين ، ووصولاً إلى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن المؤسسة من جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب، ومرورا بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المحققة للقيمة والعمليات الاستراتيجية والهياكل...
- يتحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك، ومنه الالتزام بمبادئ التغيير ومتطلباته، التي عادة ما تنطلق من حاجات ورغبات الزبون وقد تحتاج إلى مستشارين حتى من خارج المؤسسة، مع تكوين فرق عمل مدربة في مجالات وظيفية متعددة.
- من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة.
- تطوير تنظيمات الأجهزة الشرطية في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية ، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض ، ومراعاة التنااسب بين حجم المؤسسة الأمنية والمهام المنوطة بها .

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الشرطة ، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية ، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها ، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها .
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الشرطي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة ، والتوجهات الإستراتيجية المستقبلية نحو أجهزة أمنية أقل عدداً وأكثر تخصصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى .
- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الأمني ، وتوجيه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- زيادة درجات التكامل مع القطاع المجتمعي المدني ، والانفتاح عليه ، وتشجيع دوره في التنمية الأمنية المستدامة ، وتخصيص الممكن من نشاط الشركات التابعة لوزارة الداخلية و إدارتها بالأسلوب التجاري .
- تعزيز المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهزة والمؤسسات الأمنية المختلفة ، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز .
- دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم ، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة ، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية أدائهم ، والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة ، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات ، والقدرات اللازمة لإشغالها ، ونوعية التدريب المناسب لها .
- تعزيز مفاهيم اللامركزية الإدارية والأثرء الوظيفي والتمكين على مستوى القطاعات الرئيسية وفروعها ووحدات الإدارة الأساسية ، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الوزارة بشكل إيجابي فاعل على قطاعاتها الجغرافية والنوعية المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على المستوى العام .

الهوامش والمراجع:

- (1) القرآن كريم ، سورة الإسراء ، الآية 85
- (2) سيد الهواري: " منظمة القرن الـ 21 :منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، .
- (3) حسين حريم: " إدارة المنظمات من منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2003 .
- (4) محمد بن يوسف النمران العطيّات: "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .
- (5) محمد الصيرفي: " إدارة التغيير"، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2006 .
- (6) ابراهيم بلوط: " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005
- (7) Management du changement elements de base pour "change :Norbert Thom
management" differencie et integre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19
- (8) سعيد يس عامر: " الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998
- (9) فريد النجار: " إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، دار طيبة، القاهرة، 2004
- (10) علي السلمي: " تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء، 1998،
- (11) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998
- (12) مقدم / يحيى الزنط ، دور القيادة والتخطيط الإستراتيجي فى إدارة الأزمات ، تطبيقاً على ثورة 25 يناير 2011 ، بحث مقدم لنيل درجة دبلوم إدارة الأزمات ، الجامعة الأمريكية ، القاهرة ، 2011
- (13) مقدم / يحيى الزنط ، القيادة بين الواقع والمأمول عقب أحداث 25 يناير 2011، بحث مقدم لمتطلبات نيل فرقة القيادات الوسطى ، معهد تدريب الضباط ، اكااديمية الشرطة ، القاهرة، 2011.