



وزارة الداخلية
إدارة الجودة الشاملة

مفهوم التخطيط

و مراحل إعداد الخطة في الأجهزة الأمنية



وزارة الداخلية
إدارة الجودة الشاملة

مفهوم التخطيط و مراحل إعداد الخطة في الأجهزة الأمنية

٢٠١٠ م

كلمة مدير إدارة الجودة الشاملة

تحتل وظيفة التخطيط مكان الصدارة في الوظائف التي تمارسها القيادات العليا سواء في القطاع العام أو الخاص من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

وتعتبر هذه الوظيفة إحدى الوسائل التي تتمكن من خلالها تلك القيادات من خلق حالة من التوازن في علاقة مؤسساتهم بالبيئة التي تتعامل معها.

ومما لا شك فيه أن اعتماد التخطيط السليم في الإدارة الأمنية يجعلها قادرة على معالجة المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجهها بفاعلية وكفاءة، ولا يجعل عملها مقتصرًا على الاستجابة الآنية للحدث أو لحظة وقوع الجريمة.

وانطلاقاً من حرص إدارة الجودة الشاملة على نشر مفاهيم وركائز هذه الوظيفة المهمة باعتبار أن انجازها بنجاح يفتح سبلاً واسعة في القدرة على تحقيق الأهداف ، فقد تم إعداد هذا الكتيب ليكون متاحاً للقيادات العليا في الوزارة للإطلاع من خلاله على المفاهيم والمركبات التي يقوم عليها تنفيذ هذه الوظيفة في الإدارات الأمنية.

آملين أن يحقق هذا الكتيب الغاية التي أعد من أجلها.

والله ولي التوفيق ،،،،،

العقيد /

هزاع مبارك تريحيب الهاجري

مدير إدارة الجودة الشاملة

المحتويات

٧	المقدمة
٩	مفاهيم أساسية في التخطيط
١٢	مكونات الخطة
١٣	لماذا تحتاج الأجهزة الأمنية إلى الخطة
١٥	ماذا تتضمن الخطة الأمنية
١٧	متطلبات إعداد الخطة الأمنية
١٩	مراحل إعداد الخطة في الإدارات الأمنية
٢١	تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات
٢٢	أنواع المشكلات
٢٤	مراحل تحليل وحل المشكلات
٣٠	المدخل الابتكاري في عملية تحليل وحل المشكلات
٣٢	خاتمة

المقدمة

التخطيط هو الوظيفة الأولى للمدير وهي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. والتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للإعمال المقبلة ويتضمن ما يجب عمله ومكان وزمان عمله، والكيفية التي يتم بها ، والوسائل التي تستخدم في العمل. ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها الإدارة.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها بسبب ظروف عدم التأكد التي يتصف بها المستقبل، وبسبب تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

وتعتمد دقة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشأن الموقف الذي تتعامل معه الإدارة. والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط، وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها، لأنه بدون هذه المعلومات فإن النشاط الكلي للمؤسسة وخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية غير الهادفة.

لذلك يعتبر التخطيط ضرورياً لمواجهة حالة التغيير وعدم التأكد اللذين ينطوي عليهما المستقبل. فالمدیر لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه، ويتطلب هذا ضرورة معرفته بالتكاليف المتوقعة. والتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها: أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ، و أيضاً بعدما يتحدد الإجراء المناسب فإن الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط .

وعليه فإن التخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق المتصلة وتحليلها في ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وتوفرت الإمكانيات للتغلب عليها.

مفاهيم أساسية في التخطيط

مفهوم التخطيط :

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته. يركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية، وينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل في المستقبل. وهناك من يعرفه بأنه العملية التي تتضمن اتخاذ قرارات بشأن تحديد أهداف أي إدارة، والوسائل التي تستخدم في الوصول إلى تلك الأهداف.

الرؤية :

وهي تمثل الصورة المستقبلية التي تجد الإدارة نفسها فيها ، وتحدد اتجاهات الأجهزة التي تتبع لها، والأدوار المستقبلية لهذه الأجهزة، والمكانة التي تسعى للارتقاء إليها في الأداء.

الرسالة :

تتضمن الغرض الرئيسي الذي تنفرد به المؤسسة، والذي يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المؤسسات، ويحدد نطاق عملياتها بمجموعة من المخرجات والخدمات المقدمة إلى الجمهور المتعامل معها. وتمثل رسالة أو مهمة المؤسسة وسيلتها في تحقيق رؤاها المستقبلية. وغالباً ما يتضمن قانون التأسيس في إحدى فقراته الرسالة التي تنفرد بها المؤسسة، والتي تميزها عن باقي المؤسسات.

قيم العمل :

لابد أن تكون هناك (قيم عمل) لدى المؤسسات بصورة عامه تتمثل بالإرشادات أو المعايير المتعلقة بأسلوب التعامل مع الجمهور، واتخاذ القرارات التي تكون منسجمة مع رسالة المؤسسة.

الخطوة:

هي المسار الذي تسلكه الإدارة لتحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية، وتتضمن مجموعة الوسائل المستخدمة في الوصول إلى الأهداف التي تم اختيارها بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة.

التخطيط الإستراتيجي :

حسب تعريف (معهد ستانفورد) فهو الطريقة التي من خلالها تستطيع الإدارة تخصيص مواردها، وتنظيم جهودها الرئيسية لتحقيق رسالتها.

أما (أومايا) فإنه يعتبره عملية فكرية منظمة من خلالها تصاغ إستراتيجية للمؤسسة تتضمن الأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تدعيم نقاط القوة فيها واستثمار الفرص في بيئتها الخارجية، من أجل تحقيق الهدف النهائي في محاولة الإدارة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح قراراتها.

الإدارة الإستراتيجية :

هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة & Vision Mission في الأجل الطويل في ضوء مواردها المتاحة، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة

وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

مفهوم (التخطيط الأمني) :

يعني تحديد الوسائل التي تمكن الأجهزة الأمنية من بلوغ أغراضها وتحقيق أهدافها المتمثلة في صون وحماية الأرواح والممتلكات، والسيطرة على الجريمة ومنعها، وحماية النظام العام داخل المجتمع.

الإستراتيجية الأمنية :

تمثل الإطار الذي يتضمن الكيفية التي من خلالها تقوم الأجهزة الأمنية بتوفير الأمن للمؤسسات والمواطنين. وعادة ما يتم طرحها باعتبارها وثيقة متكاملة يمكن أن تسمى خطة أو إستراتيجية أو رؤى أو نظام.

مكونات الخطة

إن ثمره التخطيط الأساسية هي خطة تتضمن مجموعة الأهداف والمهام المرسومة التي بتحقيقها تستطيع أي مؤسسة أو إدارة تقليل الفجوة التي تفصلها عن رؤيتها المستقبلية. على أن تتضمن هذه الخطة ما يلي :

١- الرسالة.

٢- الرؤية المستقبلية

٣- قيم العمل التي تسترشد بها الأجهزة والإدارات.

٤- الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأجهزة والإدارات.

٥- الخطوات المفصلة لانجاز كل هدف من خلال خطط وبرامج زمنية فرعية تعدها الأجهزة

والإدارات كل حسب اختصاصه.

٦- الموارد والإمكانات اللازمة لانجاز تلك الأهداف.

٧- التقارير المطلوبة عن قياس مستوى الأداء في إنجاز الأهداف.

لماذا تحتاج الأجهزة الأمنية إلى الخطة ؟

هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية التي تدفع الأجهزة الأمنية إلى إعداد خططها، وهي :

١. ضمان قدرتها في التعامل مع كافة التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها أمن الدولة والمواطنين،

من خلال التحليل المتعمق للمناخ الأمني المحلي والعالمي.

٢. يمكن أن تساهم الخطة الأمنية في رفع كفاءة المساهمات التي يقدمها العاملين في المجال

الأمني، عن طريق التنسيق والتوافق بين هذه المساهمات.

٣. توفر الخطة الأمنية الأسس الإرشادية لمختلف العاملين في القطاع الأمني، وتوفر التوجيهات

الضرورية لجعل القرارات العملية متوافقة مع الأهداف القصيرة والطويلة المدى لأمن

الدولة والمواطنين.

٤. تضمن الخطة الأمنية توفير مناخ واسع للحوار وتعميق التباحث والتعاون بين الإدارات

المختلفة للأجهزة الأمنية وغير الأمنية المشتركة في الحفاظ على الأمن والاستقرار.

٥. تمثل الخطة إحدى الأدوات المهمة لبناء الثقة بين الأجهزة الأمنية والمواطنين، خاصة عندما

تتسم بالتناسق والشفافية، مما يسهل الحصول على تفهم وتعاون المواطنين مع هذه الأجهزة.

٦. تساعد في تحديد نوع وحجم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الأمنية، ونوع المهارات المطلوبة

لإنجاز المهام.

ماذا تتضمن الخطة الأمنية ؟

بصورة عامة فإن ما تتضمنه أي خطة أمنية من أهداف لا يخرج عن إطار الأهداف العامة

للمؤسسات الأمنية التي تتلخص فيما يلي :

١. حماية أرواح المواطنين، ومحاولة السيطرة على الجريمة قبل وقوعها.
 ٢. رعاية وصيانة الحريات والأموال.
 ٣. حماية النظام العام داخل المجتمع.
 ٤. تحمل العبء الأكبر في تحقيق الانضباط من خلال تنفيذ القوانين التي تنظم سلوك الأفراد.
- في ضوء الأهداف أعلاه تتضمن الخطة الأمنية ما يلي :

- التهديدات والتحديات المحدقة بأمن الدولة الداخلي والمواطنين ، ويشمل ذلك تقييماً للتهديدات والفرص الحالية والمستقبلية المتعلقة بالاستقرار الأمني، وأنواع الجرائم المتوقع ارتكابها والجهات التي تقف ورائها، واتجاهات هذه الجرائم.
- دور الأجهزة الأمنية في ملاحقة الجريمة على المستوى المحلي والعالمي، مع الأخذ بالاعتبار مصالح الدولة ورؤيتها طويلة الأمد حول الموقف الذي يجب تبنيه في المستقبل.

- المسؤولية المكلفة بها هذه الأجهزة للتعامل مع تلك التهديدات والفرص، مع بيان المساهمات التي تقدمها كل واحدة منها على وجه التفصيل، وحجم الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاز هذه المسؤوليات والمساهمات.

متطلبات إعداد الخطة الأمنية

هنالك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها من أجل أن تكون الخطط الأمنية فاعلة، ولعل

أهمها ما يلي :

١. توفر القناة لدى الإدارة العليا في المؤسسة الأمنية بأهمية وضرورة العملية التخطيطية وإعداد الخطط السنوية ، لما لذلك من أهمية في ضمان مشاركتهم ومساندتهم بإعداد وتنفيذ هذه الخطط.
٢. وجود مجموعة من الخبراء والأخصائيين في شئون التخطيط، إضافة إلى قيادات أمنية ذات قدرات تخطيطية، قادرة على الربط المحكم بين الحقائق العلمية ونوع الأهداف، وليشكلوا معاً فريق عمل إعداد الخطة.
٣. توفر القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الأمنية، لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات .
٤. توفر الرؤية المستقبلية الشاملة لدى الإدارة الأمنية بحيث تكون قادرة على التنبؤ باتجاهات العوامل الرئيسية المؤثرة في الواقع الأمني الذي هو نطاق مسؤوليتها.
٥. وجود قاعدة بيانات إحصائية ومركز للمعلومات الأمنية يوفر حصيلة كبيرة من المعلومات العامة والمتخصصة، حيث لا يمكن إجراء أي نوع من أنواع التخطيط إلا إذا ارتكز على

قاعدة بيانات ونظم معلومات مرتبة منهجياً.

ويبقى أهم متطلبات التخطيط الأمني وجود قيادات أمنية ذات قدرات تخطيطية ، تمتلك رؤية

شاملة قادرة على استيعاب العوامل الرئيسية المؤثرة في الواقع الأمني الذي هو نطاق مسؤوليتها.

مراحل إعداد الخطة في الإدارات الأمنية

١. تشكيل فريق عمل إعداد الخطط، برئاسة مدير الإدارة، ويضم في عضويته رؤساء الأقسام الرئيسية، وكذلك من تتوفر لديهم الخبرة الطويلة في مجال التخصص من ذوي الرتب القيادية.
٢. يقوم فريق العمل بعقد عدة اجتماعات لمراجعة المرحلة السابقة من عمل الإدارة، وتقييم الوضع الحالي لها و تشخيص المعوقات والتحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة في البيئة التي تتعامل معها، وكذلك الفرص والتهديدات المستقبلية المتعلقة بالاستقرار الأمني.
٣. تحديد المشاكل (المعوقات والتحديات) التي تكون لها أولوية في المعالجة.
٤. صياغة الحلول والسيناريوهات الممكنة لتحقيق لمعالجة المعوقات والتحديات، وتوفير متطلبات تنفيذها.
٥. تقييم وتلخيص هذه الحلول والسيناريوهات.
٦. اختيار الحل الأفضل لكل حالة أو مشكلة.
٧. ترجمة الحل إلى أهداف عامة.
٨. تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية.
٩. ترجمة الأهداف التشغيلية إلى مهام رئيسية لأقسام الإدارة.

١٠. تحديد هدف كل مهمة.

١١. تحديد الخطوات الأساسية لتنفيذ المهمة.

١٢. تحديد النتائج /المخرجات المتوقعة من تنفيذ المهمة.

١٣. تحديد المدة المقررة للإنجاز.

١٤. تحديد المستلزمات الإضافية المطلوبة لإنجاز المهمة.

١٥. تحديد الإدارات /الجهات الأخرى المطلوب تعاونها لإنجاز المهمة (إذا تطلب ذلك).

١٦. تحديد مؤشرات أداء /إنجاز المهمة.

بعد ذلك يتم إعداد جدول زمني بالمهام التي تضمنتها الخطة وعدد الأسابيع أو الأشهر التي

سيستغرق إنجازها.

تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

يمكن النظر إلى وظيفة التخطيط من زاوية أنها عملية اتخاذ قرارات حول خيارات متاحة ملاً الفجوة التي تفصل الواقع الحالي للإدارة عن رؤية النجاح الخاصة بها. هذه القرارات يعبر عنها بمجموعة من الأهداف والإنجازات مصاغة في خطة زمنية محددة، بإنجازها يتحقق التراكم الذي يقلل أو يملأ الفجوة .

وتمثل هذه الفجوة المشكلة الرئيسية التي تحاول أي إدارة معالجتها لكي تضمن لنفسها البقاء. الخطوة الأولى في تحليل المشكلة هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل عام ” بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوب الوصول إليها“. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. و دور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة .

يوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما: الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية. الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل معها. على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الابتكار ، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على الابتكار على حساب تقليل المخاطرة. وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

أنواع المشكلات

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث: مشكلات النظم، المشكلات الإنسانية ، والمشكلات الاقتصادية.

١. مشكلات النظم:

يشمل هذا التصنيف مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو الناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلى عدم فعالية الأداء في المؤسسة. وتأخذ هذه المشكلات عدة صور منها:

• ضعف نظم المعلومات.

• وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل.

• عدم ملائمة الأنظمة واللوائح الوظيفية.

• ضعف الرقابة على الجودة.

• وجود مشكلات في ظروف العمل.

ومشكلات النظم بطبيعتها يمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن متخذ القرار من

معالجة هذه المشكلات بسهولة.

٢.٢ المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك

العلاقات الإنسانية، ويمكن في هذا المجال ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية:

- ضعف الشعور بالانتماء.
- مشكلات التحفيز.
- الصراعات بين الأفراد.
- ضعف التعاون والتنسيق.
- ضعف الانضباط.

٣.٣ المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال

الموارد الاقتصادية. ومن ضمن هذا النوع من المشكلات:

- عدم كفاية المخصصات في الموازنة.
- زيادة مستوى المصروفات والتكاليف.
- ضعف معدلات السيولة.
- ضعف استغلال الموارد.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة، أي أنه يمكن أن يكون لها بعداً إنسانياً وبعداً

اقتصادياً في آن واحد.

مراحل تحليل وحل المشكلات

إن تحليل وحل المشكلات يتضمن ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرارات اللازمة لحلها على أساس سليم وهي كما يلي:

١. إدراك المشكلة:

أي مشكلة إدارية تظهر لها بوادر ومقدمات قبل أن تتوسع وتتفاقم، لذلك لا بد أن يمتلك متخذي القرار في الإدارة أدوات رقابية فعالة، ومعايير أداء دقيقة وقنوات تعامل مع البيئة، تمكنهم من الانتباه إلى المشكلة وهي في بداياتها، لتفادي تداعياتها الخطيرة عندما تدرك في مرحلة متأخرة. ويعتمد حل أي مشكلة إدارية بدرجة كبيرة على توقيت الانتباه إليها.

٢. تحديد المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تشخيص المشكلة والعوامل الرئيسية المسببة لها من حيث كونها مرتبطة بمشكلات نظم العمل أو مشكلات إنسانية أو مشكلات اقتصادية.

٣. جمع البيانات المرتبطة بالمسألة:

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها، ولا تقتصر هذه العملية على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من البيانات و المعلومات المرتبطة

بالمشكلة :

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- أين تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟

٤. تحليل البيانات:

يتم في هذه المرحلة تصنيف وتحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة ووضعها في

إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك:

- اختبار كل عامل من العوامل المسببة للمشكلة على حدة.
- علاقته بالعوامل الأخرى في المشكلة.
- العلاقات والتفاعلات الناتجة عن المشكلة.
- تسجيل تطور وتداييم المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الجوانب التي يمكن التحكم فيها من المشكلة. والتي لا يمكن التحكم فيها؟
- من يمكنه المساعدة في حل المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات المدراء والعاملين في حل المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات المشكلة؟

٥. وضع الحلول الممكنة :

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بفرز أكبر عدد من الحلول مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأفضل. وسيتم لاحقاً التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار وهما أسلوب (العصف الذهني) Brain storming وكذلك أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group Technique .

٦. اختيار الحل الأفضل :

في هذه المرحلة يتم مقارنة الحلول من حيث مزايا وعيوب كل على حده في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب. فيما يلي قائمة بالمواصفات التي تؤخذ بالاعتبار في اختيار الحل الأفضل :

- يتحقق من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف العمل.
- مساندة الإدارة العليا له.

- مشاركة فريق العمل في إعداده.
- تطبيقه يقلل من الوقت المبذول في العمل.
- يحقق النتائج المتوقعة.
- سهل التطبيق.

٧. تطبيق الحل :

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية الحل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية . ولضمان التطبيق الفعال للحل لابد من وجود خطة تفصيلية لتنفيذ إجراءات العمل. وهذه الخطة تشمل ما يلي :

- تحديد خطوات التنفيذ في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد التوقيات الزمنية لتنفيذ الخطوات.
- تحديد من سيقوم بالتنفيذ.
- تحديد من سيقوم بالمراقبة على التنفيذ.

٨. تقييم النتائج :

تعتمد هذه المرحلة على النتائج المتحققة من تطبيق الحل في الجوانب التالية:

- هل حقق العاملون النتائج المطلوبة في التوقيات المتوقعة ؟

• هل حقق العاملون النتائج المطلوبة وفق معايير الجودة ؟

• هل ساهم الحل في خفض تكاليف المهام ؟

• هل ساهم الحل في رفع الروح المعنوية للعاملين ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

• درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

• درجة التأثير في تقييم أدائها.

• التداعيات غير المتوقعة التي ظهرت أثناء تنفيذ الحل.

بعد تجميع المعلومات عن الجوانب المذكورة أعلاه فيما يخص الحل الأفضل يتم التقييم.

فإذا كان ايجابياً يمكن تبني هذا الحل، أما إذا كان سلبياً فيتم الرجوع إلى مرحلة وضع الحلول

الممكنة.

مخطط مراحل تحليل وحل المشكلات



المدخل الابتكاري في عملية تحليل وحل المشكلات

يعتبر الابتكار قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى الحلول الأكثر فعالية .

ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب العصف الذهني (Brain storming)، وأسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group).

١.العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح كبداية لحل المشكلات عن طريق المجموعات. وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس:

- أن يكون عدد أفراد مجموعة العمل ما بين ٤ - ٩ أفراد.
- يتم التركيز أولاً على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المقترحة للمشكلة.
- بعد ذلك يتم تقييم كل حل من الحلول المطروحة من قبل مجموعة العمل مما يزيد من كفاءة التقييم.

وتكون ثمرة المناقشة المتعلقة بالتقييم أحد النتائج التالية:

- استبعاد أحد الحلول نهائياً.

- إدخال بعض التعديلات أو التطوير على الحل ليكون أكثر ملائمة في التطبيق.
- إعادة ترتيب مراحل تطبيق الحل.
- تجميع أكثر من بديل في حل واحد أعم.

٢. أسلوب الجماعة الاسمية:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم إدخال مقترحات أفراد المجموعة المشتركة في اتخاذ القرار بطريقة فردية . وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية على أحد الحلول، أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة. ويتم هذا الأسلوب وفقاً للمراحل التالية:

- فرز الحلول من خلال طرح الأسئلة.
- تسجيل الحلول دون تدوين أسماء أصحابها.
- توضيح الحلول وإزالة الغموض عنها.
- التصويت على الحلول من حيث درجة ملائمتها لمعالجة المشكلة.
- اختيار الحل الأنسب والذي يحظى بأعلى عدد من الأصوات.

الخاتمة

التخطيط كوظيفة إدارية هو أسلوب منهجي يهدف إلى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها ، وتحديد إجراءات استثمارها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة.

ويعد التخطيط الوظيفة الأولى الذي تقوم عليه باقي الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة.

وتحتاج الأجهزة الأمنية إلى صياغة خطط ناجحة من أجل ضمان قدرتها على التعامل مع كافة التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها أمن الدولة والمواطنين. إذ إن هذه الخطط توفر الأسس الإرشادية لمختلف العاملين في هذه الأجهزة عند تنفيذهم لمهامهم.

أهم ما تتضمنه الخطة الأمنية من أهداف تتمثل في :

١. المحافظة على الأمن العام، ومقدرات الدولة.

٢. حماية أرواح وممتلكات المواطنين، ومكافحة الجريمة بكل أنواعها.

٣. صون الكرامة الإنسانية للمواطنين والمقيمين، وفقاً لما يكفله الدستور والقوانين الدولية.

المصادر :

- د. نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤.
- جون م. برايسون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة، مكتبة لبنان، بيروت ، ٢٠٠٣.
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، سياسة الأمن القومي، جنيف، أكتوبر ٢٠٠٥.
- فيصل الخشالي، إدارة الجودة الشاملة، وزارة الداخلية، محاضرات إعداد خطط الإدارات ، أكتوبر ٢٠٠٨.
- عارف محمد سمان، عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩.

