



وزارة الداخلية  
القيادة العامة لشرطة الشارقة  
إدارة مركز بحوث الشرطة



# إدارة التغيير فك الأجهزة الأمنية

(شرطة الشارقة كأنموذج)

الباحثة / عائشة ابراهيم البريمي

رئيس شعبة بحوث الجريمة

- ع.ا. 1
- إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية - شرطة الشارقة كأموذج/  
الباحثة. عائشة ابراهيم البريمي - الشارقة : شرطة الشارقة،  
إدارة مركز بحوث الشرطة ، 2014م.
- 166 ص ؛ 24 سم. \_ ( مركز بحوث الشرطة ؛ 180 )  
يشتمل على بيلوجرافية
- 1- الإدارة - تطوير
- 2- الأساليب الإدارية - تنظيم
- 3- الأمن القومي
- 4- الشرطة - تنظيم وإدارة
- 5- الشارقة (الإمارات العربية المتحدة) - الشرطة - أ- العنوان

ISBN978-9948-415-96-1

تمت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة  
مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبها  
وليس بالضرورة عن رأي مركز بحوث الشرطة

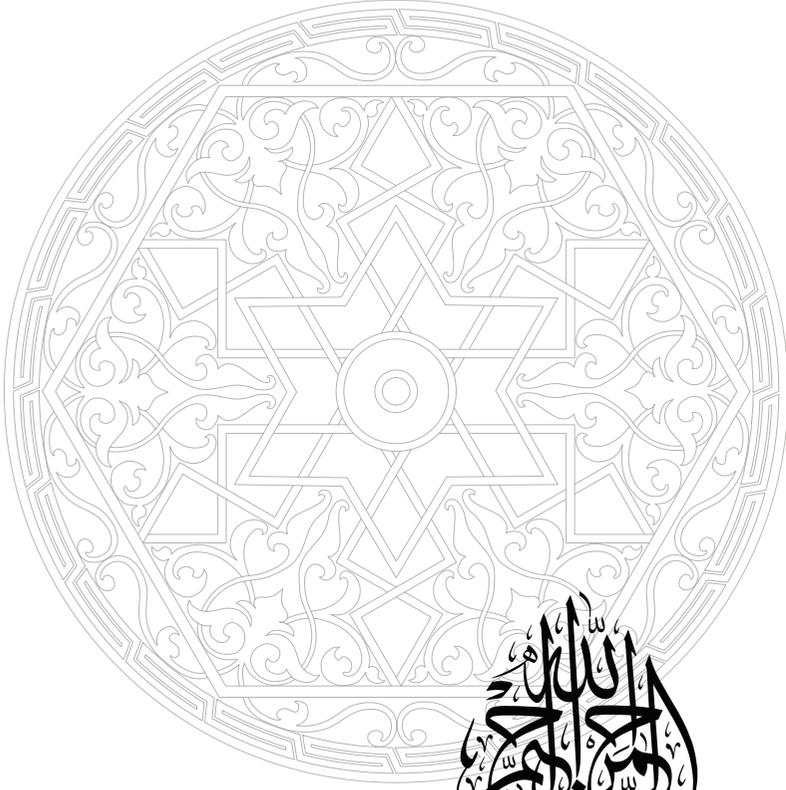
حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة / مركز بحوث الشرطة

الطبعة الأولى 1435هـ - 2014م

ص. ب: 29 ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 5982222 - 009716 براق: 5382013 - 009716

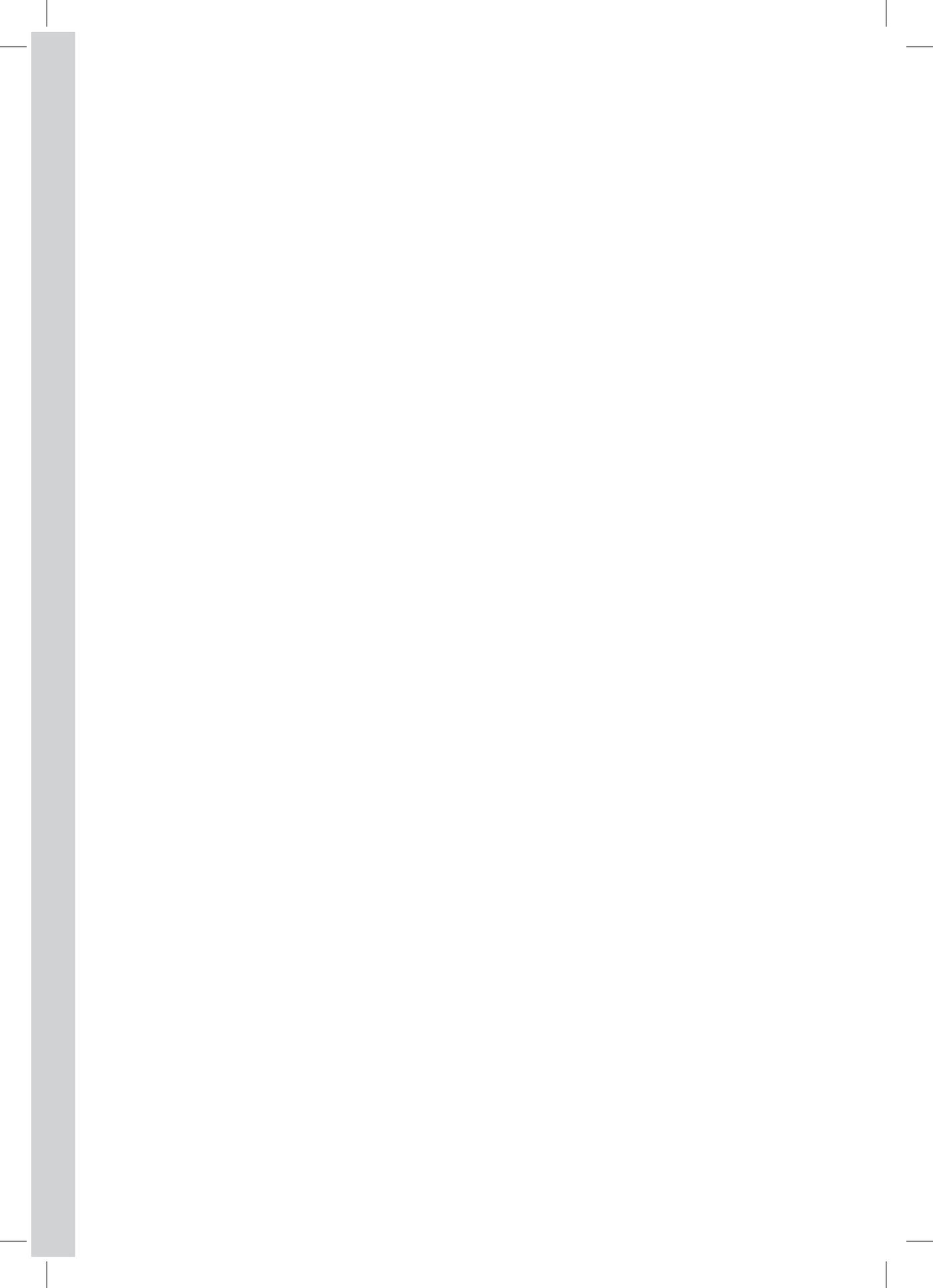
E-mail :sprc@shjpolice.gov.ae Website : www.shjpolice.gov.ae



قال تعالى:

الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون

سورة الأنعام / الآية (82)



## الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية

2014 - 2016م

### • الرؤية :

أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العالم أمنًا وسلامة.

### • الرسالة :

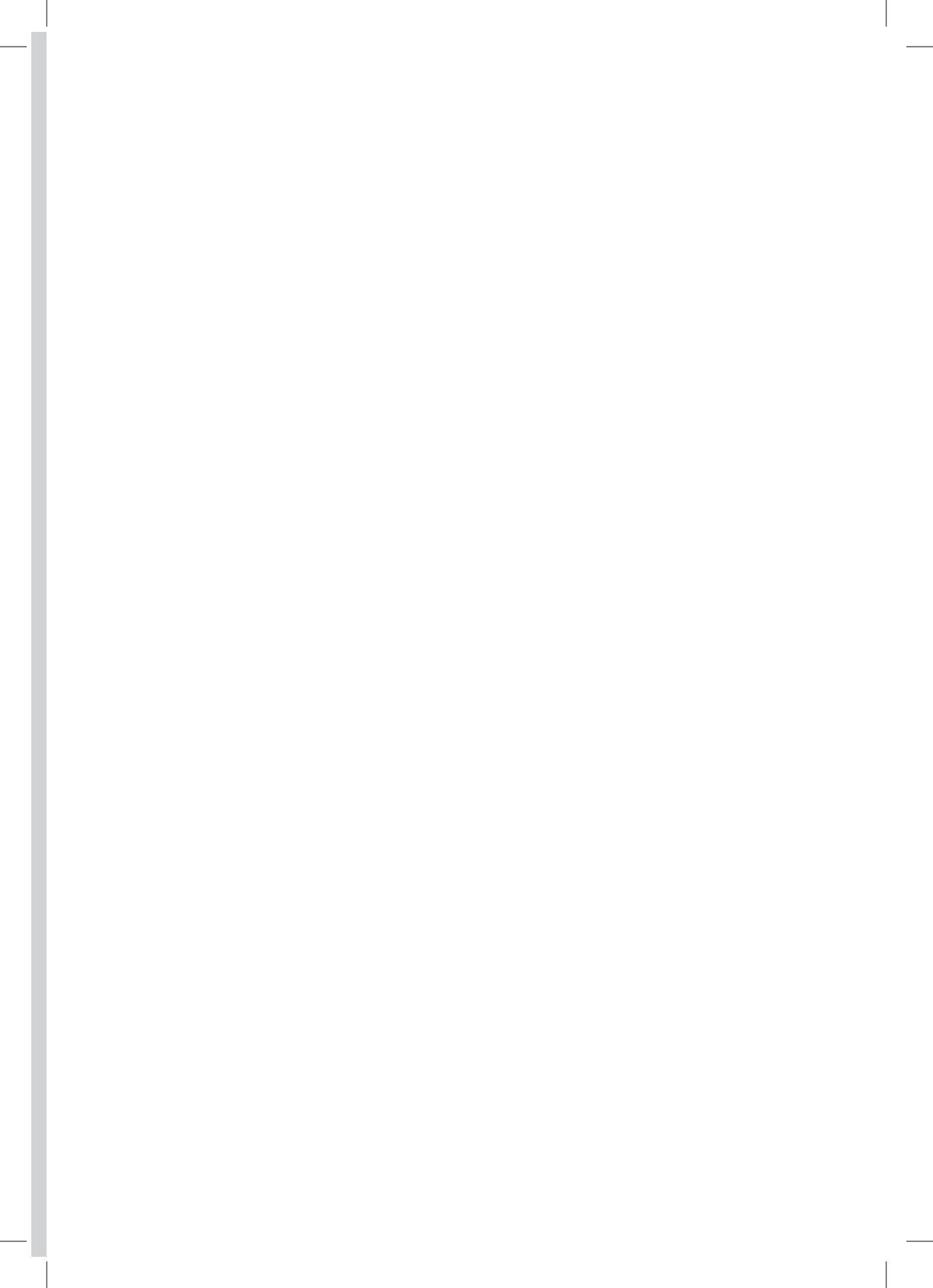
أن نعمل بكفاءة وفاعلية لتعزيز جودة الحياة لمجتمع الإمارات من خلال تقديم خدمات الأمن والمرور والإصلاح والإقامة وضمان سلامة الأرواح والممتلكات.

### • القيم :

- 1- العدالة.
- 2- العمل بروح الفريق.
- 3- التميز.
- 4- حسن التعامل.
- 5- النزاهة.
- 6- الولاء.
- 7- المسؤولية المجتمعية.

### • الأهداف الاستراتيجية :

- 1- تعزيز الأمن والأمان.
- 2- ضبط أمن الطرق.
- 3- تحقيق أعلى مستويات السلامة للدفاع المدني.
- 4- ضمان الاستعداد والجاهزية في الكوارث والأزمات.
- 5- تعزيز ثقافة الجمهور بفاعلية الخدمات المقدمة.
- 6- الاستخدام الأمثل للمعلومات الأمنية.
- 7- ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.

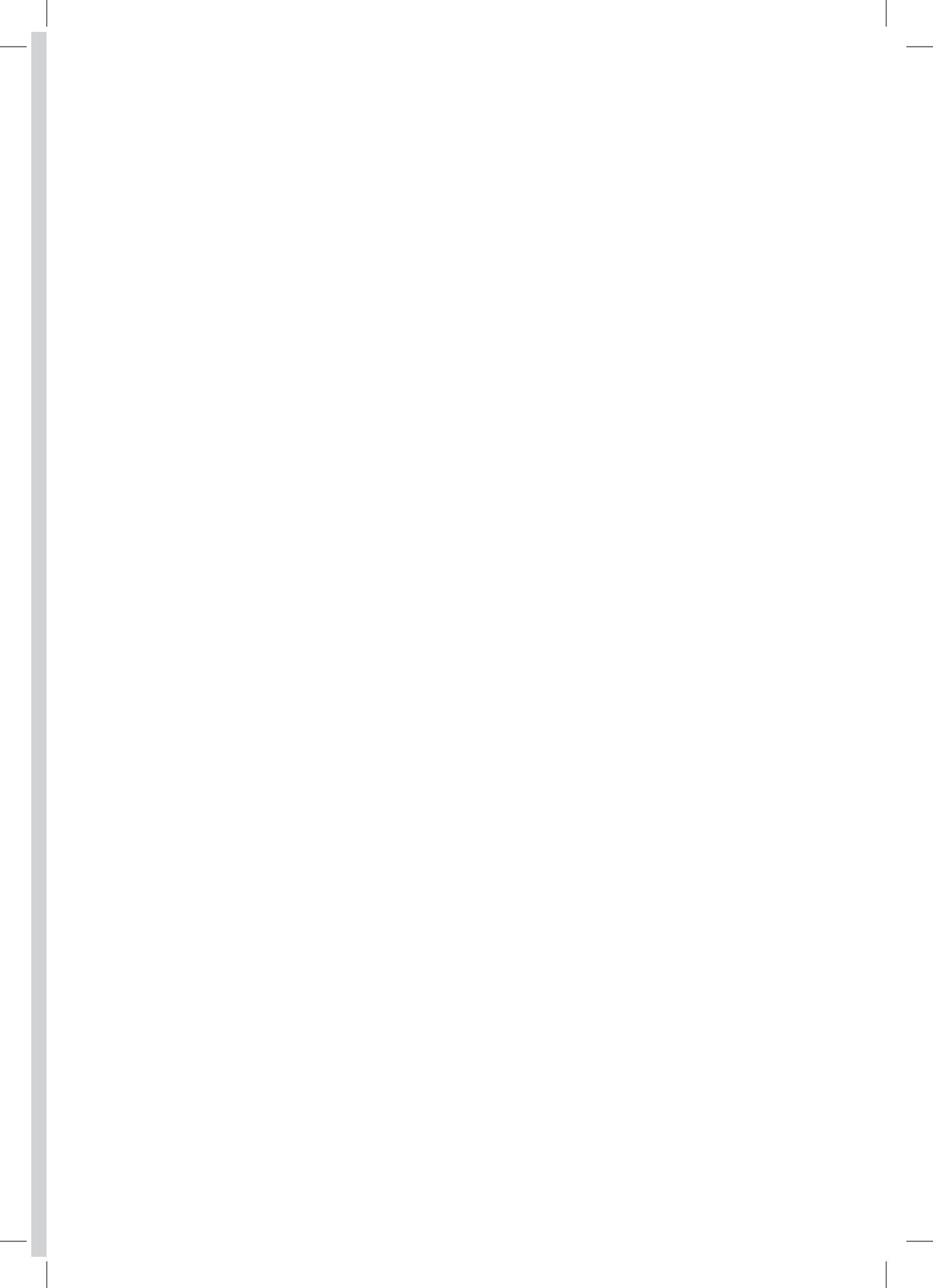


يقوم مركز بحوث شرطة الشارقة بإصدار ونشر سلسلة من الدراسات في مختلف مجالات العمل الأمني والشرطي.

### شروط النشر

1. الأصاله في مجال العلوم الشرطية والأمنية والتخصصات الأخرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.
2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي من حيث الأسلوب والنظرية والمنهج.
3. أن تتضمن الدراسة الرجوع إلى المصادر العلمية الحديثة.
4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص باللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عن أربعين صفحة.
5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.
6. لا يلتزم المركز برد أصل الدراسة سواء تم نشرها أم لا.
7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشرفة على الإصدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة محكمين متخصصين.





هيئة التحرير المشرفة على إصدارات  
مركز بحوث شرطة الشارقة :

• المشرف العام: اللواء / حميد محمد الهديدي  
قائد عام شرطة الشارقة

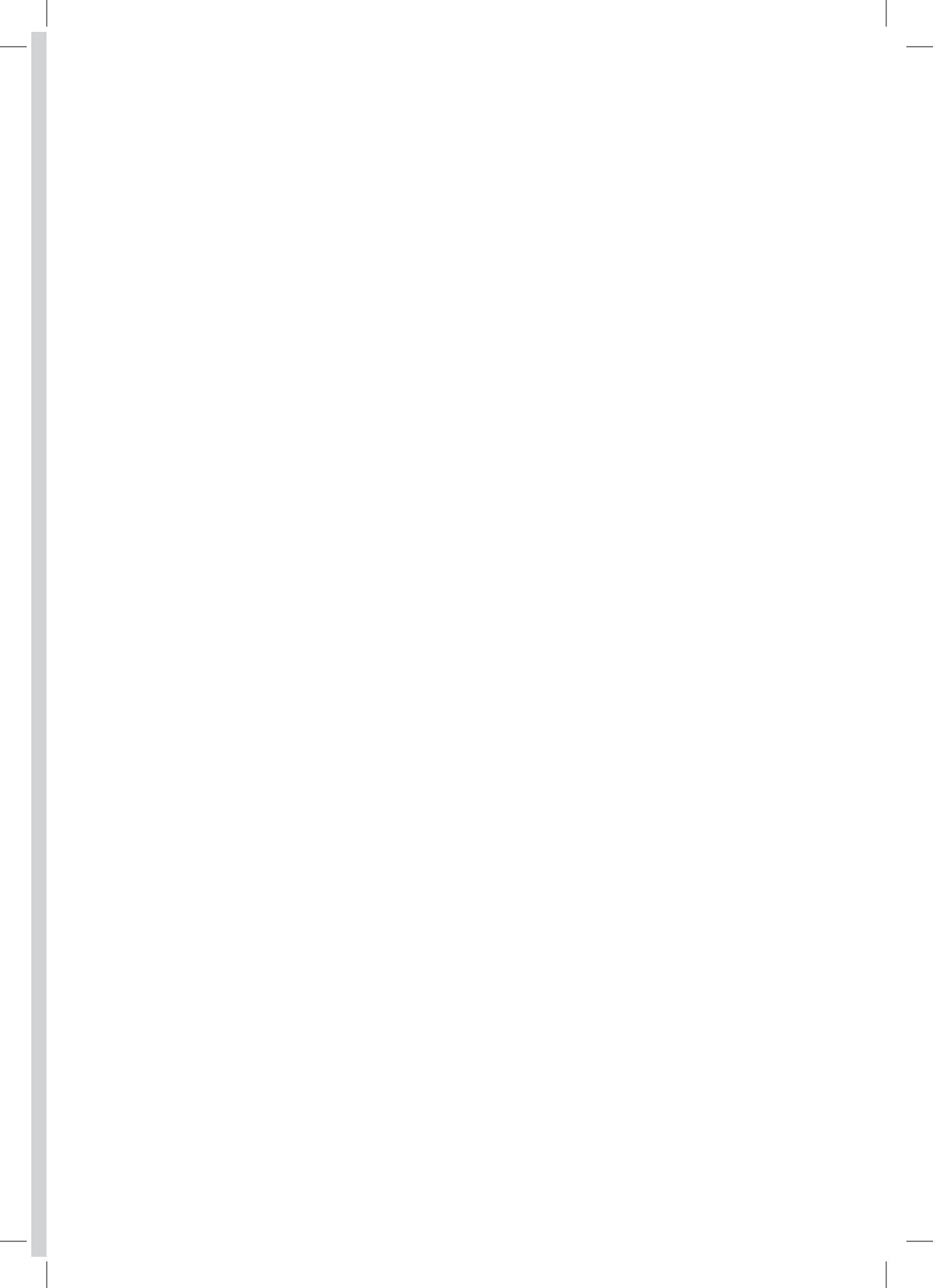
• رئيس التحرير: العقيد / حسين علي الغزال  
مدير إدارة مركز بحوث شرطة الشارقة

• مدير التحرير: الرائد / عبدالله محمد المليح  
رئيس قسم البحث العلمي  
بمركز بحوث شرطة الشارقة

• الإشراف التنفيذي : الرائد / طلال بن هديب  
رئيس قسم التعاون والدعم العلمي  
بمركز بحوث شرطة الشارقة

• الإشراف الفني : الملازم / أحمد نشأت الجابي

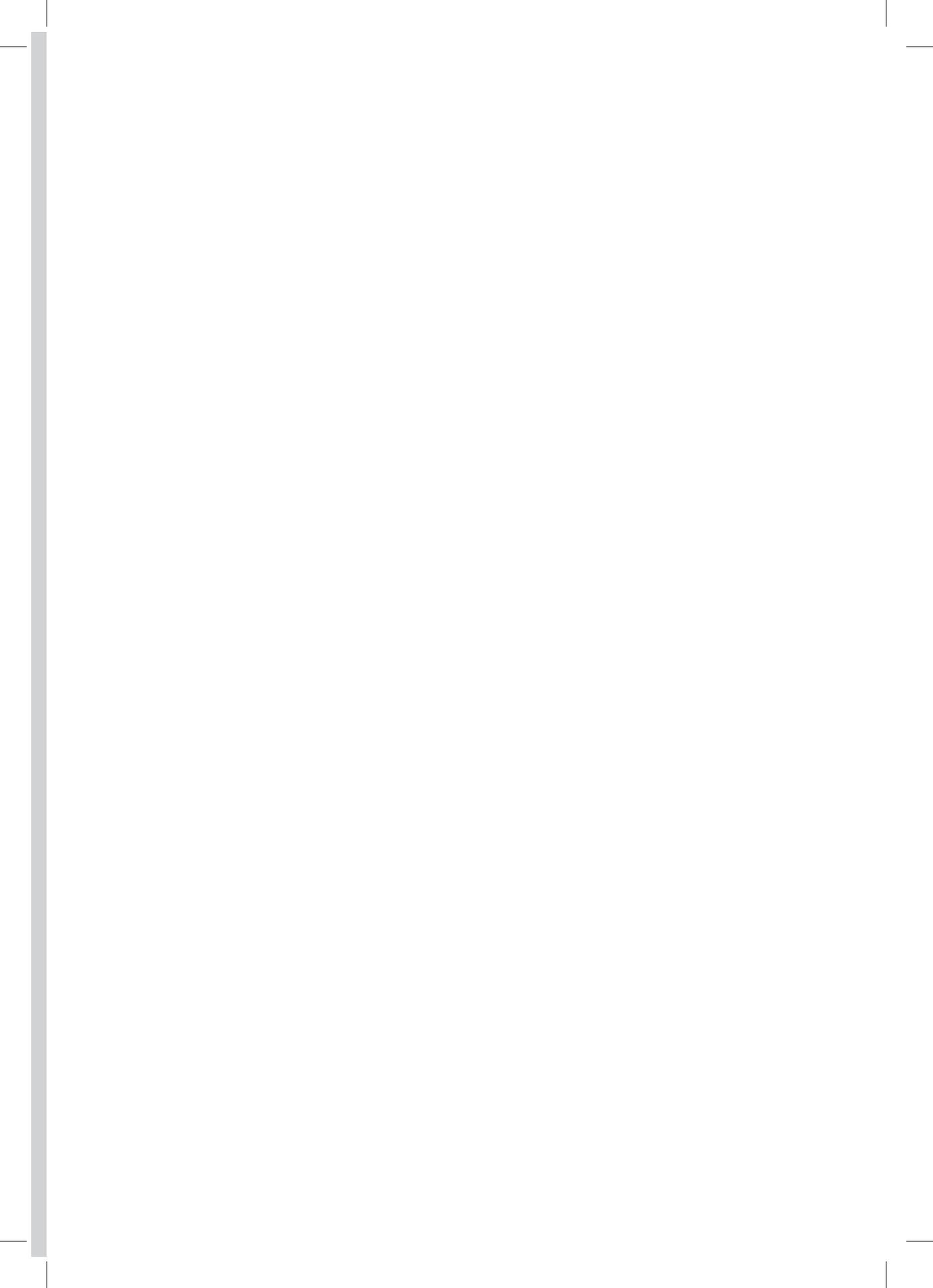




أعضاء الهيئة العلمية المشرفة على  
إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة:

- الرائد / عبدالله محمد المليح  
رئيس قسم البحث العلمي
- أ.د. ممدوح عبد الحميد عبد المطلب  
رئيس شعبة بحوث العدالة الجنائية
- د. قاسم أحمد عامر  
رئيس شعبة الدراسات الإحصائية
- د. نواف وبدان الجشعمي  
رئيس شعبة الرصد الأمني
- خبير. صلاح الدين عبد الحميد  
رئيس شعبة بحوث الأمن العام





تمثل مناهج البحث العلمي السبيل الرئيسي لإقامة الحضارات واستباق الأمم. كما أنها تعد الأداة الأولى في تطويع تحديات الحاضر واستشراف المستقبل.

ويعد مركز بحوث شرطة الشارقة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة أحد المراكز البحثية بالدولة والتي تتطلع بدور مهم في رصد كافة الظواهر الاجتماعية والأمنية ويبحث أفضل الآليات للاستفادة من إيجابياتها ووآد سلبياتها لضمان استمرار ركب التنمية والتقدم ، كما يقوم المركز من خلال دراساته في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والقانونية والأمنية وبالتعاون والتنسيق مع المراكز البحثية الأخرى بالدولة وخارج الدولة بتقديم أفضل الحلول والمقترحات لكافة قضايا المجتمع.

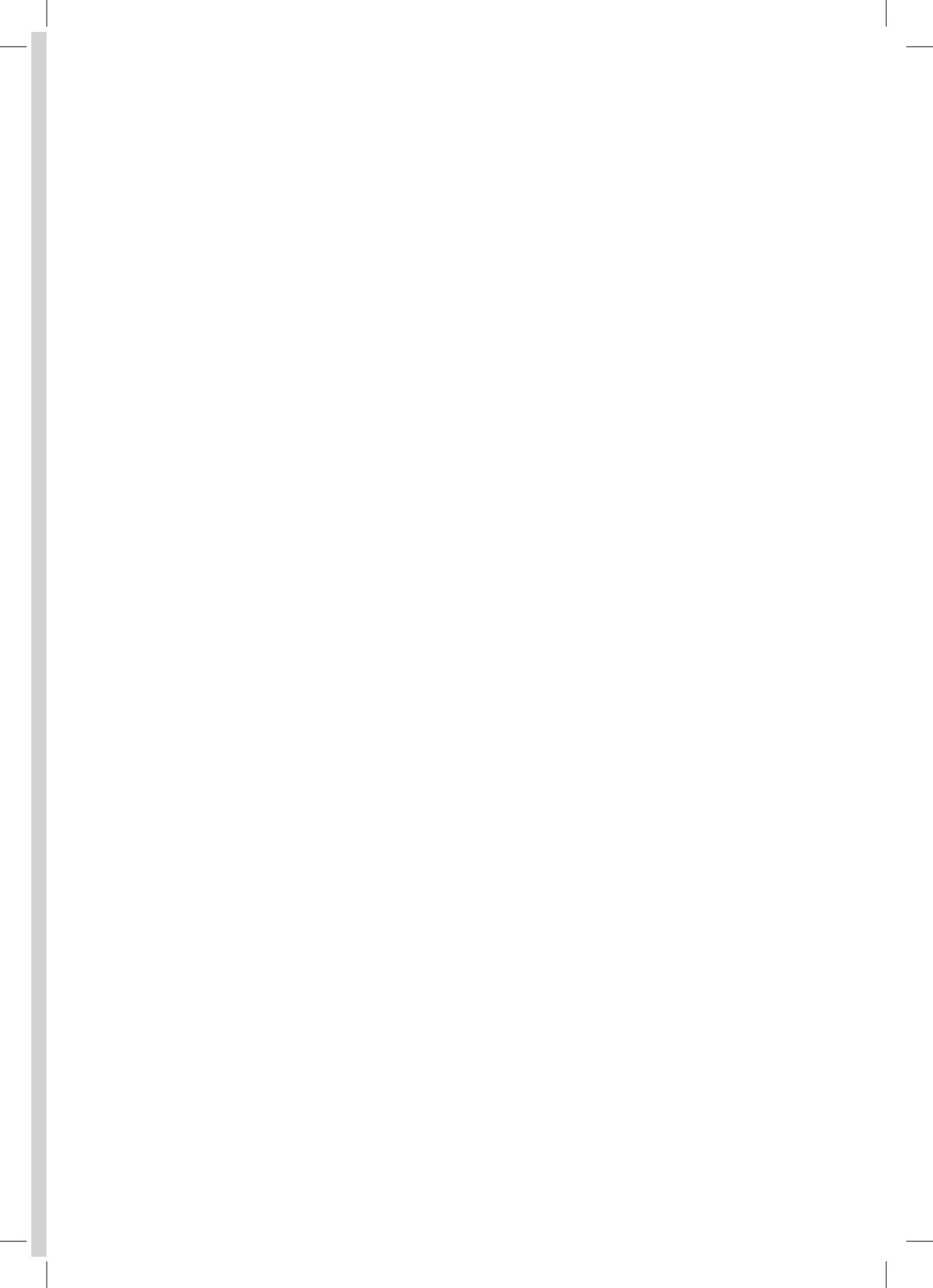
وفي هذا الصدد تتعدد صور النشاط العلمي لمركز البحوث ما بين مؤتمرات وندوات وعقد دورات وحلقات ومحاضرات ومنشورات علمية ، وهو الأمر الذي يسهم بلا ريب في إثراء مجالات الفكر العلمي والأمني المختلفة وتقديم المشورة الفاعلة لمتخذي القرار وتوفير قاعدة علمية متميزة لكافة الباحثين والعاملين في مجالات العمل الاجتماعي والقانوني والأمني المختلفة للنهل منها وتقديم كل ما هو نافع ومفيد للحفاظ على مكتسبات المجتمع وأمنه.

والله ولي التوفيق،،،

اللواء

حميد محمد الهديدي

قائد عام شرطة الشارقة



في إطار تفعيل دور مراكز البحوث الأمنية ، يصدر مركز بحوث شرطة الشارقة مجموعة من الدراسات والبحوث في مجالات الأمن بمفهومه الشامل بهدف تكوين ثقافة أمنية لدى العاملين في الجهاز الشرطي، ودعم الدور المجتمعي في مجالات مكافحة الجريمة ، كما أنها وفي الوقت ذاته تمد صاحب القرار الأمني بقاعدة بيانات علمية دقيقة تساعده في اتخاذ القرار السليم.

وتتضمن إصدارات عام 2014 عدداً من الدراسات والأبحاث المتميزة التي جاءت استجابة للتحديات الأمنية والمجتمعية وتصدياً للجرائم المستحدثة وملبية للتوجه الوطني والمؤسسي نحو التميز الاستراتيجي مواكبة للتطورات العالمية والمتمثلة في العولمة وإفرازاتها وتعالج قضايا أمنية وإدارية، بالإضافة إلى موضوعات قانونية واجتماعية.

ويسعى هذا الإصدار إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في طرح وجهات النظر المتعددة حول مفهوم التغيير ونظرياته وأهميته، وأنواع ومراحل التغيير ودور القيادات وأهمية هذا الدور في إدارة التغيير وتطبيقه بالشكل الصحيح.

وبما أن الإصدار يركز على إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية فكان لابد من التطرق إلى الخصائص التي تميز المجال الأمني عن غيره من المجالات.

إضافة إلى أن الإصدار وضع أهم مراحل التغيير في تاريخ شرطة دولة الإمارات، وعرض عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية واستراتيجيات مواجهتها ، وفي الأخير هدف الإصدار إلى عرض تجربة جهاز أمني متمثل في القيادة لشرطة الشارقة في مجال تطبيق منهجية إدارة التغيير.

نأمل أن تشكل هذه الدراسات بجانب الفعاليات العلمية التي يقدمها مركز بحوث الشرطة زادا فكريا ومعرفيا يعود بالنفع على كافة المواطنين والمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي أرجاء وطننا العربي والمهتمين والمختصين بهذا المجال.

العقيد

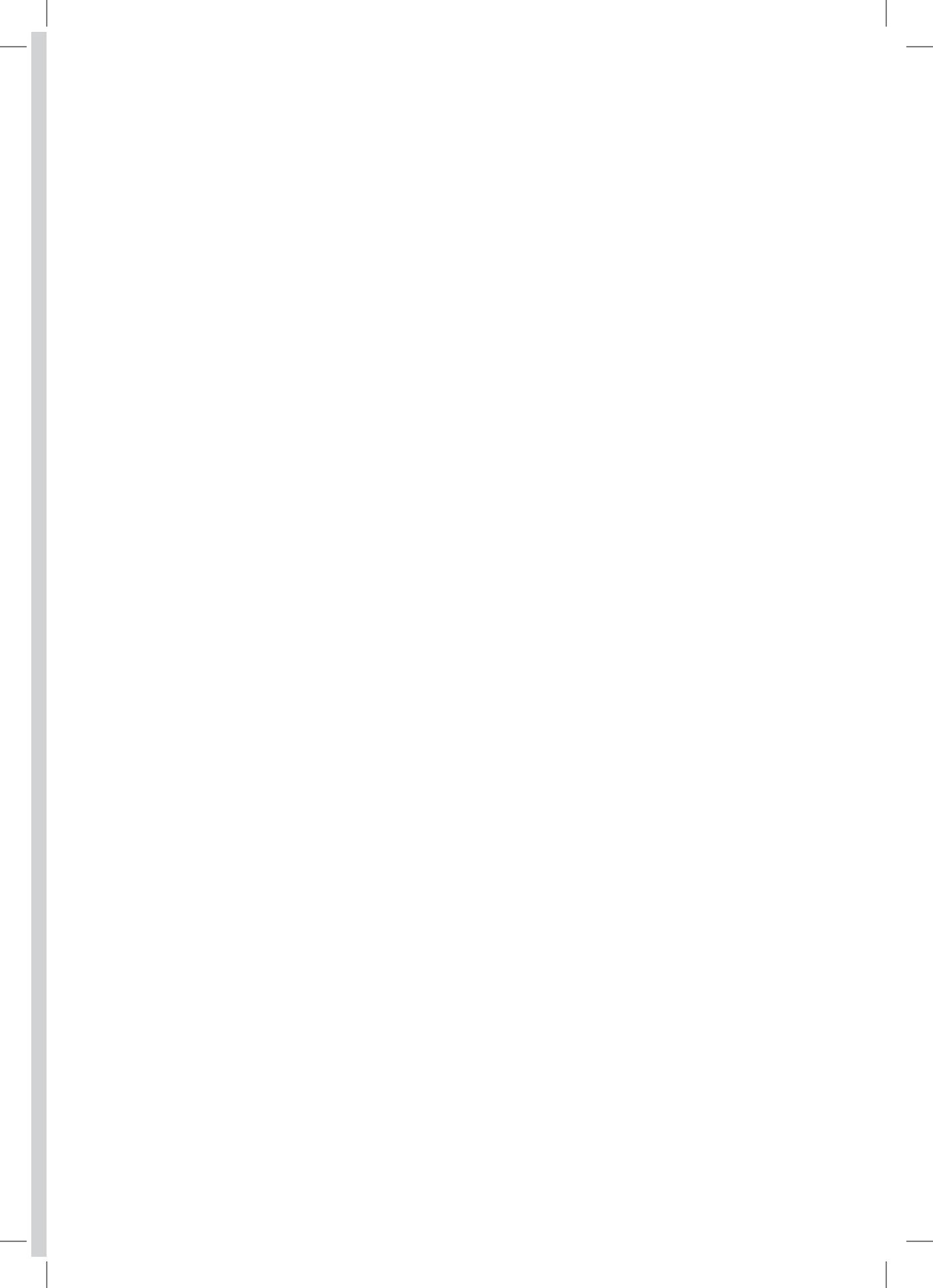
حسين علي الغزال

مدير إدارة مركز بحوث شرطة الشارقة



## المحتويات

19	..... مستخلص
23	..... المقدمة
24	..... مشكلة الدراسة
24	..... أهمية الدراسة
25	..... أهداف الدراسة
25	..... تساؤلات الدراسة
26	..... منهجية الدراسة
27	..... الفصل الأول : التعريف بالمفاهيم الأساسية في إدارة التغيير
27	..... المبحث الأول : ماهية التغيير - أهميته ونظرياته
27	..... المطلب الاول : مفهوم التغيير وأهميته
38	..... المطلب الثاني : نظريات إدارة التغيير
62	..... المبحث الثاني : أنواع ومراحل تطبيق التغيير ودور القيادات فيها
62	..... المطلب الاول : أنواع التغيير ومراحل إدارته
76	..... المطلب الثاني : دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير
89	..... الفصل الثاني : تطبيق مناهج إدارة التغيير في المؤسسات الأمنية - نموذج شرطة ... شرطة دولة الإمارات العربية المتحدة
89	..... المبحث الأول : المجال الأمني خصائصه ومعوقات تطبيق التغيير فيه
89	..... المطلب الاول : خصائص المجال الأمني
97	..... المطلب الثاني : عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية في الدولة
112	..... المبحث الثاني : واقع الاهتمام بإدارة التغيير في الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات
112	..... المطلب الاول : التطورات التغييرية في تاريخ شرطة دولة الإمارات العربية المتحدة ...
124	..... المطلب الثاني : جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية إدارة التغيير
145	..... النتائج
151	..... التوصيات
153	..... قائمة المراجع



تتبع أهمية الدراسة من أهمية تطبيق مفهوم إدارة التغيير في المؤسسات كافة في العصر الراهن، ويرجع السبب في أهمية ذلك إلى ما تشهده دول العالم كافة من تطور وتنمية في مختلف المجالات، والتي تنبثق عنها العديد من التحديات والآثار التي ترض مواجعتها واحتوائها.

وانطلاقاً من ذلك فقد سعت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، والإجابة عن العديد من التساؤلات المتمثلة في: ما مفهوم التغيير وأهميته ونظرياته، ما أنواع التغيير ومراحل إدارته، ما دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير. إضافة إلى الإجابة عن التساؤلات الخاصة بمعرفة خصائص المجال الأمني وما يميزه عن غيره من المجالات، وما المراحل المختلفة للتغيير في تاريخ شرطة دولة الإمارات وتطبيقات إدارة التغيير في كل من هذه المراحل، وأبرز العوامل التي تسهم في مقاومة التغيير، وأخيراً ما جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية التغيير؟.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة لعل من أهمها ما يلي:

1. أن إدارة التغيير في المجال الأمني تتمثل في تحسين وتطوير مجالات مختلفة في المؤسسات الأمنية، وذلك من حيث تغيير سياسة وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب

المستخدمة في حل المشكلات والتحديات الأمنية، وذلك من خلال تطوير اتجاهات العاملين وتغيير سلوكياتهم لتبني عملية التغيير، وتقبل مختلف الاستجابات السلوكية لهم والتعامل معها على نحو ما يخدم التغيير، بهدف تعديل الوضع الراهن للأفضل، وبما يخدم ويتلاءم مع الظروف الأمنية المستجدة.

2. اتضح أهمية الأخذ بإدارة التغيير في المؤسسات عموماً، وخاصة في المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسة الأمنية أكثر حاجة لإدارة التغيير فيها بالأساليب العلمية والمنهجية الخاصة بها.

3. تبين أنه لجعل عملية إدارة التغيير مستمرة ودائمة لا بد من التركيز على العناصر الأساسية المتمثلة في (هدف زمني - الموازنة - فرق مدربة - الأدوات - المتابعة - مقياس).

4. تبين أن التغيير يجب أن يكون في الموارد البشرية - البنية والأنظمة - التكنولوجية - الخدمات المقدمة.

5. تبين أن مراحل التغيير المتمثلة في (مرحلة تشخيص التغيير المطلوب - مرحلة التخطيط للتغيير - مرحلة تنفيذ خطة التغيير - مرحلة تقييم عملية التغيير) تستوفي كافة التفاصيل المتعلقة بإجراءات التغيير، وبالتالي هي الأنسب للاستخدام في إدارة الحالات الطارئة على وجه الخصوص.

6. اتضح أن على القائد أن يراعي عند تخطيطه لإجراء التغيير أن يكون تدريجياً، وعدم استخدام أسلوب المفاجأة، وعليه أن يشرح التغيير للمنفذين للخطة، مع توضيح الأسباب والفوائد العائدة من التغيير.

7. تبين أن السلوك الإنساني يلعب دوراً كبيراً في تقبل أو رفض الفرد لعملية التغيير، نظراً لارتباطه باتجاهات الأفراد والجماعات وموقفهم من عملية التغيير.

8. تبين أن نجاح عملية التغيير يتطلب توفر القادة البناة أصحاب الرؤى والأهداف المستقبلية.

## إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية

### Change Management in Police Institutions Sharjah Police as a Model

Study stresses the paramount importance of application of change management concept in all institutions nowadays. given the current rapid progress seen all over the world and which engendered a host of challenges and implications which should be faced and contained. With this end in view. the study endeavors to realize numerous objectives and answer a number of questions such as: What is the concept of change? What are the kinds of change. and stages of change management? What are the role and importance of leadership in change management? Study also provides answers for questions on differences between security field and other fields; various stages of change UAE Police have seen over history; application of change in each stage; key factors impeding change and finally Sharjah Polices efforts in the application of change techniques.

Study sums up with the following key findings:

1. Change management in the security field involves the improvement of many areas. including change in policies. objectives. organizational structure. ways of solving problems and facing challenges. Areas also include the development of employees attitudes; changing their behavior to adopt change process; accept their various responses and deal with them in a way that serves realization of change.
2. The importance of change management application in all institutions. particularly larger ones. and that security institutions are in urgent need for change management.
3. The importance of focusing on basic components (trained teams. tools. follow up. etc.) if a continued change management is to be realized.
4. Change should include human resources. structure. systems. technology and rendered services.
5. The different stages of change (diagnosis. planning. implementation and assessment) cover all change related procedures. and hence it is appropriate to use them in emergencies management.
6. Leader should take into account. in his planning for change. that change should be gradual. He should also use surprise method; explain the change to those implementing change plan and explain to them reasons and benefits yielded from change.
7. Human behavior plays an important role in accepting or refusing change.
8. Success of change process hinges on the availability of visionary leaders with future goals.



## مقدمة :

أفاد علماء الاجتماع قديماً بمقولة أن "الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" ، ما يعني بأن التغيير من الظواهر التي تتصف بالاستمرارية نظراً لطبيعة الحياة المعاصرة وما تحتويها من تطورات في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وما ينبثق عن هذه التطورات من تأثيرات ذات شقين، فهي إما أن تكون إيجابية تسهم في تقدم وازدهار الدولة، وإما أن تكون ذات تأثيرات سلبية تؤثر في أمن الدولة وأمن أفرادها وتولد العديد من المشكلات والتحديات، الأمر الذي يستدعي حتمية المواجهة والتعامل مع هذه التحديات من قبل القادة والمسؤولين والتخطيط بالشكل الصحيح للعملية التغييرية كي تتحقق الأهداف المرجوة منها، بشرط أن تتصف العملية بالاستمرارية على المدى الزمني البعيد.

وانطلاقاً من تلك التطورات والتحديات فقد أضحى التغيير التنظيمي اليوم مطلباً أساسياً لمختلف المنظمات سواء في رؤيتها ورسالتها أو إجراءاتها أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد العاملين في أدائهم للمهام. وبما أن التغيير وإدارته عملية غير عشوائية أو مزاجية تتم بناء على افتراضات فردية، وإنما عملية دقيقة ومخططة تلجأ المنظمة إليها للبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق كفاءة الإنتاجية وتميز الأداء؛ واستناداً إلى ذلك فقد أصبح التغيير يشكل تحدياً واختباراً للمديرين والقيادات بالمنظمات بشكل عام، والأمنية بشكل خاص، الأمر الذي يستدعي من المدير أو القائد الناجح أن يمارس إدارة التغيير التنظيمي بمهارة عالية، كونها إحدى المداخل الحديثة التي تعمل على زيادة كفاءة المنظمات الأمنية على الاستجابة الإيجابية للتغيرات والتحديات، مع التأكيد أن المنظمات الأمنية تتطلب منها الإلمام بعدد من المهارات والتخصصات التي تزيد من كفاءة رجل الأمن ليتمكن من ممارسة إدارة التغيير بنجاح، ووفق مراحل علمية، وتحويلها إلى وضع جديد قادر على الاستجابة للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

واستناداً إلى ما ورد ذكره سابقاً من أهمية التغيير وإدارته بالشكل الصحيح، فقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً لمفهوم التغيير وتطبيقه في المنظمات وذلك لمواكبة واستجابة للتطورات والتغيرات المتسارعة في المجتمعات، لذا فإن التغيير الإداري أصبح من متطلبات المنظمات والمؤسسات وجزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية بمفهومها المعاصر واتجاهاتها

الحديثة، ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح، وليس استراتيجية يتم تطبيقها في وقت ما فقط، حيث لن يتحقق النجاح والاستمرار فيه في ظل اتباع سياسة الجمود والركود، بل يجب تفعيل منهجيات وسياسات التغيير لملاحقة الأحداث والتطورات في الواقع المحيط.

#### مشكلة الدراسة:

تمخضت التغييرات المستمرة في مختلف الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية ظهور العديد من المشكلات الأمنية ذات الطابع الإجرامي الحديث، الأمر الذي أضحى يشكل قلقاً وضغطاً على الأجهزة الأمنية على كافة الأصعدة المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وأملى عليها أن تبذل الجهود المختلفة في كافة المجالات الأمنية تحقيقاً للأمن، الأمر الذي تطلب على الأجهزة الأمنية إحداث العديد من التغييرات التي تعينها على تحقيق الأمن واحتواء الظواهر والمشكلات الأمنية قبل استفحالها.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الراهنة في البنود التالية:

1. أهمية وحساسية دور الجهاز الأمني وتعلق دوره وأهدافه بأهم مصالح المجتمع المتمثل في أمنه وتحقيق الحقوق الدستورية للجمهور من خلال مكافحة الجريمة التي تمثل اعتداء على هذه الحقوق.
2. أهمية التغيير في الأجهزة الأمنية لمواجهة التحديات المستجدة باستمرار والمخاطر الكبيرة التي تواجهها والتي تتغير هي برمتها يوماً بعد يوم.
3. أهمية اتباع مناهج إدارة التغيير لتحقيق التغيير بالمفهوم المبين سابقاً، وعدم إمكانية إحداث المطلوب دون إدارة فعالة للتغيير.
4. الوصول إلى التوصيات والحلول الفعالة التي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الناجعة.
5. ندرة الدراسات التي تبرز دور الأجهزة الأمنية في إحداث التغييرات التي تسهم في تحقيق الأمن.

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الراهنة في تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في البنود التالية:

1. التعرف إلى مفهوم التغيير وأهميته ونظرياته.
2. التعرف إلى أنواع التغيير ومراحل إدارته.
3. التعرف إلى دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير.
4. التعرف إلى خصائص المجال الأمني وما يميزه عن غيره من المجالات.
5. التعرف إلى المراحل المختلفة للتغيير في تاريخ شرطة دولة الإمارات وتطبيقات إدارة التغيير في كل من هذه المراحل.
6. التعرف إلى عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية في الدولة.
7. التعرف إلى جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية التغيير.

## تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مفهوم التغيير وأهميته ونظرياته؟
2. ما أنواع التغيير ومراحل إدارته؟
3. ما دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير؟
4. ما خصائص المجال الأمني وما يميزه عن غيره من المجالات؟
5. ما المراحل المختلفة للتغيير في تاريخ شرطة دولة الإمارات وتطبيقات إدارة التغيير في كل من هذه المراحل؟
6. ما عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية في الدولة؟
7. ما جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية التغيير؟

## منهجية الدراسة:

استعانت الباحثة في الدراسة الراهنة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة.

## تقسيمات الدراسة:

سعيًا من الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة فقد حرصت على تقسيم الدراسة الراهنة إلى فصلين ينبثق عن كل فصل مبحثان يتضمنان عدة مطالب، وتتضح التقسيمات في التالي:

### الفصل الأول: التعريف بالمفاهيم الأساسية في إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير - أهميته ونظرياته

- المطلب الأول: مفهوم التغيير وأهميته.
- المطلب الثاني: نظريات إدارة التغيير.

المبحث الثاني: أنواع ومراحل تطبيق التغيير ودور القيادات فيها

- المطلب الأول: أنواع التغيير ومراحل إدارته.
- المطلب الثاني: دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير.

### الفصل الثاني: تطبيق مناهج إدارة التغيير في المؤسسات الأمنية - نموذج شرطة دولة الإمارات

العربية المتحدة.

المبحث الأول: المجال الأمني خصائصه ومعوقات تطبيق التغيير فيه

- المطلب الأول: خصائص المجال الأمني.
- المطلب الثاني: عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية في الدولة.
- المبحث الثاني: واقع الاهتمام بإدارة التغيير في الأجهزة الأمنية في دولة الامارات.
- المطلب الأول: التطورات التغييرية في تاريخ شرطة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- المطلب الثاني: جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية إدارة التغيير.

النتائج.

التوصيات.

قائمة المراجع.

## الفصل الأول

### التعريف بالمفاهيم الأساسية في إدارة التغيير

#### المبحث الأول

#### ماهية التغيير - أهميته ونظرياته -

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأهميته

أولاً: مفهوم التغيير:

حاز مصطلح التغيير اهتماماً كبيراً من قبل علماء الإدارة، وواجهتهم معضلة التداخل بين مصطلح التغير والتغيير، فكلاهما يوحيان بحدوث عملية تحول أو تحويل من وضع إلى آخر، الأمر الذي دفع بهم إلى ضرورة تحديد المصدر الذي يسهم في حدوث عملية التحول، فإذا كانت العملية تتم بصورة تلقائية تسمى "تغيراً"، أما إذا حدثت بصورة إرادية ومقصودة ومخطط لها كانت «تغييراً»<sup>(1)</sup> وهناك العديد من المفاهيم التي يتضح من خلالها معنى التغيير ومدلولاته: كالنموية، التطور، التحسين، التجديد، التبديل، والانتقال من حالة إلى أخرى، أو جميع ما سبق.

ومن التعريفات الخاصة بالتغيير ما يلي:

هو «التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل».<sup>(2)</sup>

وهو كذلك «عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، كي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل».<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد المعطي عساف - السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة - دار زهران، الأردن، 1999، -259-260.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 245.

<sup>(3)</sup> حسين ناجي عارف - السلوك التنظيمي - دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 128.

ويعرف (Hage) التغيير على أنه ” عملية تبديل وتحويل للأنماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل“ (4).

وفي تعريف آخر ” إجراء أية تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله“ (5)

ويعتقد Bechard أن التغيير هو ” جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة من أجل زيادة فاعلية التنظيم، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم“ (6).

ومن التعريفات الأخرى للتغيير بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف الحصول على :

أ. ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، بغرض إحداث توافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

ب. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات ومكاسب وعوائد أكبر. (7)

ت. التغيير الجوهرى المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية

(4) صالح بن سليمان الفائز - الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته ” دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية“ - أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، 12.

(5) ابتسام عبد الرحمن حلواني - التغيير ودوره في التطوير - مجلة الإدارة العامة، ع (76)، 1990، ص 45.  
6. Bechard. R - Organization Development - Reading and Mass.Addison Wesley publishing.1969.p28.

(7) علي السلمي - المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 256.

والتقنية في بعض قطاعات التنظيم أو كله».<sup>(8)</sup>

وتتفق الباحثة مع التعاريف التي وردت بالأعلى والتي تركز أغلبها على ضرورة التخطيط قبل البدء بعملية التغيير، وتجنب العشوائية التي تنتج عنها زيادة في المشكلات.

أما مفهوم إدارة التغيير فقد عُرفت بأنها «الكيفية التي تعبر عن استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفاعلية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، لخدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال»<sup>(9)</sup>. وفي تعريف آخر فهي «عمل مستمر يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير».<sup>(10)</sup> وعرفها Recordo بأنها "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتتطلب قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة"<sup>(11)</sup>.

وترى الباحثة أن الكثير من التعريفات السابقة قد تتداخل فيها مفهومان إداريان، هما: إدارة التغيير CHANGE MANAGEMENT والتطوير التنظيمي ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT حيث يعرف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط عبر المؤسسة ومدار من الأعلى لزيادة الفاعلية وسلامة المؤسسة، وذلك من خلال التدخل في عمليات المؤسسة، باستخدام معرفة مشتقة من العلوم السلوكية"<sup>(12)</sup>. أما تعريفات إدارة التغيير فقد ركزت على التنظيم والعمليات وهي تطابقت مع مرحلة فكرية سابقة في مجال الإدارة، وهي مرحلة التطوير الإداري. ويلاحظ من مراجعة النظريات الحديثة وتحليل مضمونها

<sup>(8)</sup> أحمد سيد مصطفى - الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير- منشورات المؤتمر السنوي الثاني « استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات " ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص 220.

<sup>(9)</sup> سعيد عامر - مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1991، ص 51.

<sup>(10)</sup> خالد بن سعد السحيم - إدارة التغيير - مجلة القاظة، ع (12)، 1998، ص 42

<sup>(11)</sup> خضر مصباح الطيطي - إدارة التغيير « التحديات والاستراتيجيات للمديرين المعاصرين»- دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 29.

<sup>(12)</sup> Beckhard. "Organization development: Strategies and Models", Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. p. 9.

بأن إدارة التغيير تختلف عن التطوير التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (1):

إدارة التغيير	التطوير التنظيمي	المعيار
تركز على تغيير الأشخاص وتطوير اتجاهاتهم	يركز على ثلاثة عناصر هي: تطوير النظم، المكننة، والتنمية البشرية (التدريب).	بؤرة التركيز
تعتبر القيادة أساس عملية التغيير	يُجيد القيادة إلى حد كبير مُركّزاً على العناصر الثلاثة	دور القيادة
يعتبره جزءاً من شيء أكبر، هو تطوير الإجراءات/ الخدمات، أو ابتكار خدمات جديدة.	(المكننة) أو (الأتمتة) هو محور عملية التطوير، بمعنى أنه لا تطوير إلا بإدخال وسائل أوتوماتيكية وتقنيات حديثة.	دور العنصر المادي
عملية إعادة الهندسة الإدارية، والمنظور الشمولي لتغيير النظم كان لهما دور في إغناء إدارة التغيير عن مجرد ذلك التبسيط بمراحل.	يركز على تبسيط الإجراءات	دور العنصر المعنوي
تتضمن عنصرين معاً: 1. إكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لتطبيق الأساليب المستجدة في العمل. 2. التركيز على تطوير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم للأخذ بالأساليب الجديدة، وتطبيقها كما تعلموها، وذلك من خلال الاعتراف بوجود مقاومة سلوكية للأخذ بالأساليب المستجدة من جهة، والتعامل مع هذه المقاومة بالتحديد من جهة أخرى.	اعتبر أن المطلوب هو مجرد إكساب العاملين المهارات والمعلومات على أساليب العمل الجديدة، بافتراض أنهم سيقومون بتطبيق ما تدربوا عليه	الافتراضات المسبقة

الجدول رقم (1) يبين المقارنة بين التطوير الإداري وإدارة التغيير<sup>(13)</sup>

<sup>(13)</sup> بتصرف من الباحثة، ولمزيد من التفاصيل راجع: Tallman, Diane E. et al: "Organizational Change and Development". Tallman, Diane E., (Editor): Adult Education Perspectives for Judicial Education. JEAEP Project Office (The University of Georgia), Athens (Georgia/ USA), 1992. p.p. (12.1-12.23). also Blake, R. R. et al: Breakthrough in Organization Development. Harvard Business Review. November-December 1964. 42, 37-57. Also, Hamann, Heike: What is Organizational Development from a Process Work Perspective? – An Interview Study Using Qualitative Methods (A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Arts in Conflict Facilitation and Organizational Change. From The Process Work .(Institute, Portland, (Oregon/ USA), December 2007. p.p. (49-74

وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أن إدارة التغيير في المجال الأمني يمكن تعريفه بأنه « عملية أو إجراء يهدف إلى تحسين وتطوير مجالات مختلفة في المؤسسات الأمنية، من حيث تغيير سياسة وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب المستخدمة في حل المشكلات والتحديات الأمنية، من خلال تغيير اتجاهات العاملين وتغيير سلوكياتهم لتبني عملية التغيير، وتقبل واحتواء استجاباتهم السلوكية والتعامل معها نحو ما يخدم التغيير، بما يساهم في تعديل الوضع الراهن للأفضل، وبما يخدم ويتلاءم مع الظروف الأمنية المستجدة".

### ثانياً: أهمية التغيير:

تتبع أهمية التغيير في أن التطور الإداري أصبح من ضرورات العصر الذي نعيش فيه والذي يتميز بالتطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، وأضحى التغيير من أهم متطلبات التقدم والتطور للمنظمات الإدارية في العصر الحديث، وأصبح الحل الجوهرى لمواجهة التحديات من خلال تطبيق منهج التغيير شكلاً ومضموناً، ما يعني بأنه يوجد ارتباط بين المؤسسة المعاصرة من جهة، والتغيير والابتكار والتحسين من جهة أخرى.<sup>(14)</sup>

وهناك العديد من العوامل التي أملت ضرورة التغيير، والتي يمكن أن نوردتها في العوامل الداخلية والخارجية التالية:

أ- العوامل الداخلية: حيث إن المنظمة تواجه تغييرات حادة تؤثر فيها سلباً<sup>(15)</sup>، ومنها:

- <sup>(14)</sup> لمزيد من التفاصيل راجع:
- مجدي النهري، متطلبات وحتمية التغيير " الإدارة والمستقبل"، أكاديمية العلوم الشرطية، بالشارقة، الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة، 2007، ص 359 وما بعدها.
  - سمير بن عبد الرحمن المقرن، تطور المنظمات، التغيير الإيجابي، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد، د.ت.
  - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، ط 6، جامعة الإسكندرية، 1997م، ص 443 وما بعدها.
  - توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ج 2، ط 1، ترجمة محمد الحديدي، الدار للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص 24 وما بعدها.
- <sup>(15)</sup> أحمد ماهر- السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات" - مرجع سبق ذكره، 436.

1. متطلبات الإدارة المعاصرة وتطورها، وتطور الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ومبدأ ضرورة التدريب المستمر، وظهور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتطور وسائل وأساليب الاتصال.
  2. أهمية التغيير بالنسبة للعاملين، ودورها المهم في زيادة الإنتاجية وكسر روتين العمل.<sup>(16)</sup>
  3. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين والإصابة باليأس والإحباط.
  4. التزايد في دوران العمل.
  5. الروتين وضعف التطور الإبداع.
  6. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
  7. كثرة الظواهر السلبية في الإدارة (طلبات النقل، شدة الإجراءات التأديبية، كثرة الشكاوى، كثرة الغياب، تفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي، كثرة اللجان والاجتماعات، رفض العمل بدعوى عدم الاختصاص، والتأخر في اتخاذ القرار<sup>(17)</sup>
- ب- العوامل الخارجية، وهي التغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة<sup>(18)</sup>، والتي تتمثل في:

1. العوامل الاجتماعية: ومن أهمها تطور الأنظمة السياسية والإدارية والتشريعية والدستورية ومجموعة القيم والمبادئ والعادات والتقاليد، النمو السكاني، العمالة الأجنبية، والعولمة.

<sup>(16)</sup> عبد الحكيم الخزامي- المنظمات والتغيير بين المدير والخبير- مكتبة بن سينا، القاهرة، 1998، ص 18.

<sup>(17)</sup> لمزيد من الاطلاع راجع:

- د. مجدي النهرى، متطلبات وحتمية التغيير - الإدارة والمستقبل، إصدارات أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2007م، ص 358 .
- خالد عويض سليمان الجعيد، مهارات مديري التنمية مؤتمر القيادة والإبداع والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة 2006م ص 114 وما بعدها.
- محمد فائل العريمي، القيم العشر، إعادة إحياء القيم والاتجاهات الحديثة كجزء من عملية اختراع الحكومة، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006م، ص 209 وما بعدها.

<sup>(18)</sup> أحمد ماهر- السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " - مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، ط 6، 1997،

2. العوامل التقنية والتكنولوجية: والتي تتمثل في ظهور وتطور وسائل تكنولوجيا الاتصال وظهور الإنترنت، وظهور الأجهزة الإلكترونية الحديثة، والبريد الإلكتروني، وتطور أجهزة الحاسب الآلي بصورة متوالية وسرعة متناهية، وهذه الوسائل من شأنها تطوير الإدارات وتجهيزها بهذه التقنيات الحديثة، وضرورة تطوير وتغيير مهارات الأفراد للقدرة على استخدامها بطريقة جيدة والاستفادة القصوى والمثلى منها.

3. العوامل الاقتصادية: ومن أهمها وجود الأسواق العالمية وأثرها في الاقتصاد المحلي وتغير ظروف الإنتاج والعمل، مستوى دخل الفرد، الحروب، الأزمات الاقتصادية، والوعلة وأثرها في التطور الاقتصادي المطرد.<sup>(19)</sup>

وتتفق الباحثة مع كل ما سبق في إبراز أهمية التغيير، وتؤكد أن جميع العوامل الدالة على أهمية التغيير سواءً الداخلية منها أو الخارجية تستحق الأخذ بالاعتبار، وتؤكد أنه على الرغم من أهمية إدارة التغيير في مختلف المؤسسات عموماً (الكبيرة والصغيرة)، إلا أن المؤسسة الأمنية أكثر حاجة لإدارة التغيير فيها بالأساليب العلمية والمنهجية.

وترى الباحثة أن ما سبق ذكره ينطبق على المجال الأمني في الدولة نظراً لعدم وجود أي توجه ذي خصوصية يميز بين الجهاز الأمني وغيره من الأجهزة، ونظراً لاتباع الدولة والأجهزة الأمنية فيها المناهج المعتمدة عالمياً وسيرها في ركب التطور العالمي دون تغيير. ومع ذلك فإن

<sup>(19)</sup> لمزيد من التفاصيل راجع:

- مجدي النهري عوامل التغيير وأسبابه وحتميته: الإدارة والمستقبل، والمرجع السابق ص 360 وما بعدها.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق ط 1997م ص 443 وما بعدها.
- حسين حريم السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997م 317 وما بعدها
- ربيعي الحسن: التخطيط للتغيير، مدخل التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية العدد ( 27 ) لسنة 1412 هـ.
- سعيد يس عامر، قضايا هامة لإدارة التغيير، (د.ن.)، القاهرة 2000. ص 7 وما بعدها.
- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، الأردن 1988م ص 112 وما بعدها.
- تاج السر محجوب علي، القيادة الإبداعية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة 2006م ص 7 وما بعدها.

اتجاه الدولة وأجهزتها الأمنية نحو التطور المتسارع في سباق نحو رفع الأداء ومواكبة التغيرات العالمية؛ من كل هذا فقد زاد تركيز العوامل والتحديات سالفة الذكر على الأجهزة الأمنية، وزاد من إلحاح الحاجة إلى التغيير.

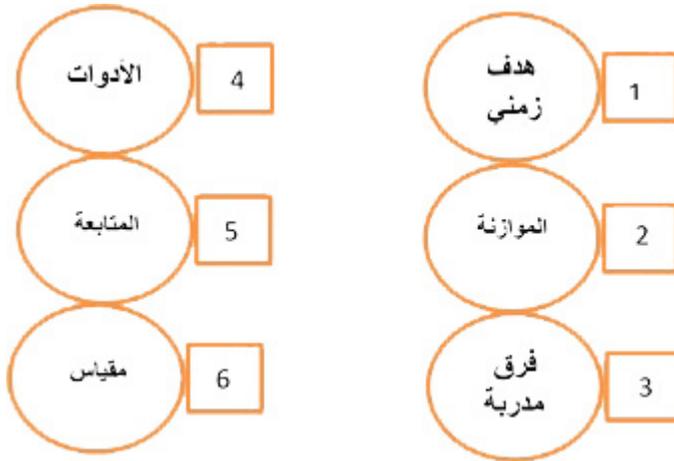
وانطلاقاً مما سبق فإن الباحثة ترى أن العوامل المتعددة تفرض الحاجة لتبني سياسة التغيير في الأجهزة الأمنية لما لها من دور بارز ومهم في تحقيق ما يلي:

1. التكيف مع ومجارات التغيرات الاجتماعية: فهناك تطورات اجتماعية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحيث إن المؤسسة تتغذى على الموارد من هذا المحيط وتصب مخرجاتها من سلع وخدمات في ذلك المحيط، يصبح من الضروري التغيير المستمر بما يستفيد من التغيرات الاجتماعية ويتكيف معها ويتحاشى سلبياتها على المؤسسة.
2. التكيف مع ومجارات التطورات التقنية: مع ضرورة التخلص من سلبياتها، وباستمرار هذه التطورات يصبح مطلب التغيير مستمراً في المؤسسات.
3. التخلص من الهدر في الموارد عبر العمليات والإجراءات: فلا تزال العمليات القائمة في المؤسسة في تطور مستمر، والخبرة الإنسانية تتطور لتكشف طرقاً جديدة للتخلص من الهدر.
4. التقليل من نسب الأخطاء: والأخطاء غالباً ما تكون مرتبطة بالأدوات أو بالعاملين أو بطرق العمل، وبالتالي فإن التغيير الذي يتوجه لتعديل تلك المجالات لتحديد تلك الأسباب يعد مما يبرز أهمية التغيير، ويبرر الجهد المبذول في تحقيقه.
5. رفع مستوى الإنتاجية: فكلما تطورت الإنسانية تطورت أساليب العمل، الأمر الذي يساعد على الوصول إلى مستويات إنتاجية أعلى، وبالتالي يجب التغيير لاستثمار هذه التطورات ورفع مستويات إنتاجية المؤسسة.

6. نمو التفكير الإيجابي لدى الموظفين وشعورهم بالتفاؤل والحيوية، والذي يسهم في تنمية قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع في العمل. كما يعمل التغيير من وجهة نظر الباحثة على معرفة النقاط الواجب التركيز عليها وتحسينها، والاستفادة من نقاط القوة وتقييمها باستمرار.

### ثالثاً: عناصر التغيير:

وهناك مجموعة من العوامل والعناصر اللازمة حتى تصبح إدارة التغيير عملية دائمة ومستمرة، ويمكن أن نوضح هذه العناصر في الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1) يبين العوامل والعناصر اللازمة لاستمرارية عملية إدارة التغيير<sup>(20)</sup>

**العنصر الأول:** يتمثل في وضع أهداف محددة زمنياً.

**العنصر الثاني:** ضرورة توفير موازنة مخطط لها جيداً للإنفاق على عملية التغيير.

**العنصر الثالث:** توفر فرق ومجموعات عمل مؤهلة ومدربة تدريباً جيداً، تكون قادرة على

<sup>(20)</sup> محسن الخضيري - إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق"، ط 1. دار الرضا، للنشر، دمشق، 2003، ص 71-70.

تنفيذ التغيير، مع أهمية مواجهة المقاومة أو أية اتجاهات سلبية قد تظهر أثناء عملية التغيير. وترى الباحثة أنه عند اختيار الفريق يجب مراعاة الناحية النفسية، مع ضرورة توفر مجموعة من الخصائص المهمة في أعضاء الفريق كتحمل المسؤولية، القدرة على الإقناع، حب المبادرة والإبداع، مهارات الاتصال مع الآخرين، الأمر الذي يساهم في نجاح عملية التغيير والحد من حدة المقاومة.

**العنصر الرابع :** أدوات ووسائل التنفيذ المناسبة التي تؤهل مجموعات العمل للقيام بالمهام،

منها:

1. أدوات النقل والحركة.
2. أدوات الاتصال الفعال.
3. أدوات الدفاع والحماية.
4. أوقات التدخل السريع المؤثر.
5. نظم المعلومات المتكاملة.

**العنصر الخامس :** نظام متابعة ورقابة وقائي، قادر على التنبؤ بمواطن القصور والانحراف

قبل حدوثه، ومعالجة أسبابه؛ للحيلولة دون هذا الحدث، ومن ثم تجنب المنظمة عبء وتكلفة هذا القصور أو الانحراف. كما يتضمن النظام الرقابي هذا رقابة علاجية سريعة الحركة، والفاعلية تتحرك بمجرد حدوث الخطأ، وتبادر بإصلاحه فوراً قبل أن يستفحل، ويتسع مداه، ويشتد خطره.

**العنصر السادس :** توفر مقياس جيد لقياس الأداء والتأكد من حسن سير العمل وفقاً لما هو

مخطط له، وأنه يتم بالجودة المطلوبة دون أي تقصير. وبناء على ذلك فإن التغيير المؤسسي يجب أن يكون وفقاً للمعايير وفي المجالات التالية والتي وضحتها الباحثة في الشكل رقم (2):



الشكل رقم (2) يبين مجالات التغيير المؤسسي<sup>(21)</sup>

<sup>(21)</sup> محسن الخضيري - إدارة التغيير - الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 25 - 27.

وترى الباحثة أن التغيير في هذه العناصر يجب ألا يتم بشكل عشوائي، وإنما وفقاً للحاجة والمتطلبات، بمعنى ضرورة المتابعة والتقييم المستمر للتعرف إلى أوجه القصور والخلل ومن ثم تحسينها وتطويرها.

وترى كذلك بأن هذه العناصر تنطبق انطباقاً كاملاً على الجهاز الأمني، حيث إن المجال الوحيد للخلاف هو ما ستورده الباحثة فيما بعد في خصائص الجهاز الأمني، وكذلك بالنسبة للمحاور، فعلى سبيل المثال أصبحت الأجهزة الأمنية تتيح الفرصة لإنجاز الكثير من المعاملات (كدفع المخالفات وتقديم طلبات التوظيف وغيرها) عن طريق جهاز الحاسب الآلي، وهو ما يعني تقديم خدمة قديمة بطريقة جديدة، ومثال آخر على ذلك تغيير توقعات الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة التميز وجوائزها، وتغيير معتقداتهم نحو مزيد من الثقة بالنفس والثقة بالجهاز، ومثال آخر يتمثل في التغيير في نظام المكافآت في وزارة الداخلية، والتغيير في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية لعام 2011.

#### المطلب الثاني : نظريات إدارة التغيير

انقسمت النظريات الخاصة بإدارة التغيير إلى قطبين: قطب اهتم بالإنسان، وقطب اهتم بهندسة الإجراءات بالمؤسسة وما يتم فيها من أنشطة<sup>(22)</sup>، حيث اهتم القطب الأول بالإجابة

(22) Gilmour. Ian: Project Portfolio Management – Taming Complexity and Change – Showcase. Nexient. Chartwell. Ontario. (Canada). 2008. pp. 13-19.

عن السؤال: من الذي يتغير؟<sup>(23)</sup> كذلك فإن القطب الأول قد ركز على اعتبار الجوانب العاطفية والعقلية والحسية في الإنسان واتجاهاته وقيمه وتأثير كل هذه في عملية التغيير، وأن التغيير يجب أن يضع في اعتباره هذه العوامل<sup>(24)</sup>. بينما ركز القطب الثاني الإجابة عن السؤال: ما الذي يجب أن يتغير؟<sup>(25)</sup>، ويرى مؤدى الثاني أن المؤسسة التي يجري فيها التغيير تعاني مشكلات

<sup>(23)</sup> the following references:

Connirae, Andreas, and Steve Andreas: Change Your Mind and Keep the Change - Advanced NLP Submodalities Inverventic, REAL PEOPLE PRESS, MOAB, UTAH (USA), 1987, p. 25,

http://www.al-jwahr.net, فريق تطوير الذات: التغيير المتكامل. شبكة الجواهر الثمينة. 2005. متوفر على الموقع

BURCHELL, JON: Evolving or Conforming? Assessing Organisational Reform Within European Green Parties. West European Politics, FRANK CASS, LONDON, Vol.24, No.3 (July 2001), pp. 113-134,

Zuallaert, Jos: Change Management - Reference Material for COMPETENCE. Author, Kosovo, 2006, pp. 2-9,

Lorenz, Julie: Critical Steps for Enacting Cultural Change. Department of Transportation. Kansas City, Kansas (USA). Available @ <http://74.6.117.48/search/srprcache?ei=UTF-8&p=%22Critical+Steps+for+Enacting+Cultural+Change%22&fr=yfp-t-742&u=http://cc.bingj.com/cache.aspx?q=%22Critical+Steps+for+Enacting+Cultural+Change%22&d=4633213390098580&mkt=en-US&setlang=en-US&w=b765f9d7,192e0097&i=cp=1&.intl=us&sig=F0w5uZxSlekc.JDjQxczSA-->

<sup>(24)</sup> وقد توسعت بعض الدراسات اللاحقة في التعمق في المجال النفسي أكثر، انظر:

Beaman, Karen: Change Management. Jeitosa Group International. San Francisco, 2008. p. 10.

Hutchin, Ted: Thinking for Change. TOC-Lean Institute, Leicestershire, (UK). 2008. p. 3+,

Fraser, Rosemary A.: Using Value Management Technicques for Organizational Change. Miami University, Oxford, Ohio (USA), 1987 SAVE CONFERENCE PRECEDEINGS, pp. 96-101.

<sup>(25)</sup> the following references:

Waters, Pam (Ed): Organizational Change Management Standards. Office of Major Projects/ Department of Technology and Information, Dover, Delaware, USA, 2008. pp. 9-13,

Graf, Andrea: "5 to 1": Systemic Solution-focused Change Management. Lueger / Korn (eds): "SOLUTION-FOCUSED MANAGEMENT", Rainer Hampp Verlag, München, 2006.

هي محور الحاجة للتغيير، ومن هنا كانت الضرورة للتركيز عليها في إدارة التغيير<sup>(26)</sup>. ومع ذلك، فهناك بعض المحاولات التي سعت لتطوير نظرية تجمع بين القطبين<sup>(27)</sup>، كما أن هناك محاولات للتطبيق تستفيد من النظريتين معاً، رغم أنها لم يكن لها ملامح نظرية مستقلة بحد ذاتها كقاعدة نظرية أو أساس فكري بحت.<sup>(28)</sup>

وهنا يجدر بنا التنويه بأن دور القائد في عملية إدارة التغيير يشمل الفئات البشرية التالية:

1. المرؤوسين وفريق العمل الذي يقوده القائد.
2. الجمهور العام المتأثر بخدمات المؤسسة.
3. القائد نفسه، باعتبار أنه لكي يحدث التغيير تجاه الفئات سالفة الذكر يجب أن يبدأ بنفسه.

ومن هنا سيتم النظر في مجال الدور القيادي إلى الفئات الأولى والثانية على وجه الخصوص، أما الثالثة فهي مفترضة كتحصيل حاصل لأداء الدور مع تلك الفئات.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول بأن نظريات إدارة التغيير ومدى نجاعة تطبيقها يعد عاملاً جوهرياً محركاً للنجاح في التغيير المؤسسي، ولكل منها فوائد محتملة أو مجالات ضعف لكل مؤسسة<sup>(29)</sup>. وفيما يلي ستقوم الباحثة بالتطرق لعدد من النظريات التي أثبتت نجاحها في المؤسسات، والتي تبرز في:

<sup>(26)</sup> Taylor. Steve. Change Management – Securing Funding – Helping Libraries Implement Successful Change and Realise the Business Benefits. Q2. Ltd. Solihull. (UK). 2009.

<sup>(27)</sup> Sauberer. Gabriele. Terminology Policies & Change Management. Term-Net. Vienna (Austria). 2006.

<sup>(28)</sup> the following references:

Managing Change and Transition. HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, 2003. p. p. (31-110)

<sup>(29)</sup> عادل عياض: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات. مقدم إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10/3/2004، جامعة ورفلة، مصراته، ليبيا. ص. 38 وما بعدها.

## أولاً: نظرية Lewin المتعلقة بمراحل التجميد:

في باكورة القرن العشرين، طور عالم النفس Kurt – Lewin والذي يعتبر من رواد علم النفس في القارة الأمريكية - هذا النموذج الذي ما زال يمثل الأساس الذي تقوم عليه العديد من نظريات إدارة التغيير ونماذجه في عالم اليوم.<sup>(30)</sup>

ويقترح Lewin في نموذجه أن التغيير يرتبط بمرحلة تتمثل بحالة من السكون - عبر حالة نشاط - إلى وضع راهن ساكن، ويتم ذلك كله عبر عملية ثلاثية الخطوات من إدارة التغيير تتمثل في فك التجميد - تغيير - ثم إعادة التجميد<sup>(31)</sup>. ويقوم النموذج على مبدئين مهمين وأساسيين، هما:<sup>(32)</sup>

أ. معادلة Lewin: وهي تعد قاعدة ثابتة للتنبؤ بالسلوك الإنساني، وتتص الصيغة الرياضية المتمثلة في السلوك = الوظيفة (الشخص، البيئة) بمعنى أن السلوك هو علاقة بين الشخص وبيئته. ومن هنا فإن المنظور الموقفي لوضع الشخص الحاضر هو أكبر مدخل لفهم سلوكه بدلاً من الاعتماد فقط على الخبرات السابقة والتأثيرات.

ب. تحليل حقل القوى: وهو يوفر شبكة تساعد على رؤية العوامل والقوى التي تؤثر في وضع

<sup>(30)</sup> the following references:

Kritsonis. Alicia: Comparison of Change Theories. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY. California State University. Dominquez Hills. VOLUME 8 NUMBER 1 2004-2005. p. 2.

Wennberg. Bengt-Ake and Monica Hane: Kurt Lewin's Heritage: a Possible Breakthrough? Gestalt Review. South Wellfleet. MA (USA). 9 (3):. 2005. pp. 245-270.

<sup>(31)</sup> Sche.in Edgar H.: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Managed Learning. 2009 & Schein. Edgar H.. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge. MA (USA). 2009. p. 3+.

<sup>(32)</sup> Rainio. Kullervo: Kurt Lewin's Dynamical Psychology Revisited and Revised. Helsinki University. Helsinki. 2010. p.p. (4-9).

التغيير المحتمل. وأن أي موضوع يبقى على حالة من التوازن نتيجة تفاعل مجموعتين متقابلتين من القوى، الأولى تسعى لدعم التغيير والتي أسماها (القوى الموجهة)، والأخرى التي تسعى إلى الحفاظ على الوضع الراهن، وسماها (القوى الكابحة).<sup>(33)</sup>

ويمكن استخدام تحليل حقل القوى كأداة للتغيير في مواقف التغييرات المحتملة، وذلك من أجل تقييم إمكانية تحقيق مبادرة التغيير ومدى نجاح قابلية المبادرة<sup>(34)</sup>. وفيما يلي بعض الخطوات البسيطة المقترحة للقيام بالتقييم، وهي تتمثل في الوصول إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>(35)</sup>

1. أين نقف الآن؟
2. إلى أين نريد التوجه؟
3. ما الذي يمكن أن يحدث إن لم نصل إلى هناك؟
4. ما هي القوى أو الموجهات التي تدعم هذا التغيير؟
5. ما هي القوى أو الموجهات التي تقف في وجه هذا التغيير؟
6. ما هي القوى الأكثر تأثيراً في اتجاه التغيير؟
7. هل للتغيير فرصة في النجاح في ظل الوضع الموصوف أعلاه؟
8. ماذا ستكون النتائج وأثار النجاح أو الفشل؟

<sup>(33)</sup> The following references:

- Lewin. Kurt: A Dynamic Theory of Personality – Selected Papers. McGRAW-Hill BOOK COMPANY Inc., New York. 1935. p. 66+.
- Scott. Brenda Barker: Organization Development Primer – Change Management. Kurt Lewin and Beyond. Queen's University IRC. Kingston. Ontario. (Canada). 2009. pp. 2.

<sup>(34)</sup> Mahler. Wera: In Memory of My Teacher – Kurt Lewin. ZPID (Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation) Journal. Leibniz-Institute for Psychology Information. University of Trier. Jahrgang 7 — Heft 3— Mai 1996. pp. 268-276. Available at: <http://journals.zpid.de/index.php/PuG/article/view-File/228/264>

<sup>(35)</sup> Warrilow. Stephen: Starting the Change Proecess – a brief introduction to some of the key themes and key points that you need to consider in starting the change process. Copyscape Online Plagiarism Scanner & Lynton Glenthorne Ltd. Clevedon. Somerset. (UK). p. 8.

وتساعد مخرجات التحليل النابعة من الأسئلة السابقة في إقامة الأساس لقابلية المؤسسة للتغيير، وتعد بمثابة مدخلات لأسلوب إدارة التغيير يقوم على البرامج المختلفة.<sup>(36)</sup>

وبالنظر إلى أن تفاعل الكائن البشري مع التغيير باعتباره مسألة عظيمة، وفي ضوء الحقيقة المتمثلة في أن 70 % من جميع مبادرات وعمليات التغيير تبوء بالفشل، فإن ذلك يستدعي توفر قيادة حساسة وماهرة في إدارة عملية التغيير، وتؤدي دورها في إطار وعمليات إدارية تركز على الموارد البشرية القائمة.<sup>(37)</sup>

ولتحقيق ذلك فإن من الضروري التوجه إلى جميع العوامل الرئيسية مثل (المديرين - الحوافز المالية - التمويل الملائم - قنوات الاتصال الفعالة - نظام العقوبات). وأفاد Lewin أن ما نحتاج إليه هو عملية تغيير يوجهها ويحركها العاملون، بحيث يكون للبعد البشري حساب رئيسي وكامل في عملية إحداث التغيير<sup>(38)</sup>. ونخلص من ذلك إلى أن إجراء تحليل حقل القوى يوفر قاعدة مفيدة وأداة عملية لتقدير حالة التغيير، ومادة أولية ضرورية لإيجاد وتطبيق أسلوب يستند إلى البرامج لإدارة التغيير.<sup>(39)</sup>

وترى الباحثة أن المفهوم الجامد والحريف لمراحل (فك التجميد - التغيير - إعادة التجميد) لا يمثل في الواقع - وفي ظل التغيير المستمر المتزامن التدريجي - التصور المثالي،

<sup>(36)</sup> Sahni, Shibani: Kaleidoscope – Leadership, Innovation, and Change Tool Kit. Zensar Center for Business Innovation, Pune. (India), 2008. 9

<sup>(37)</sup> Victor, Woodell: An Interview with Chris Argyris. Organizational Development Journal. Bingley. (UK). VOLUME 21 • NUMBER 2 • SUMMER 2003. pp. 67-70.:

<sup>(38)</sup> Balasubramanian, Nathan: KURT LEWIN – SOCIAL SCIENTIST OR POSTMODERN CRITIC. Available @ <http://www.innathansworld.com/KART/NathanOnLewin.pdf>.

<sup>(39)</sup> Yousef, Darwish A.: Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Wester Setting. Personnel Review, MCB University Press, Barnstaple. (UK). Vol. 29, No. 5, 2000. pp. 567-592.

وذلك للأسباب التالية:

1. أن هذه النظرة تفترض أن التغيير سيتم إما كلياً في كل المؤسسة، أو سيتم مرة واحدة في جزء واحد فقط، وهذا لا يتفق مع الواقع، حيث إن التغيير يتم تدريجياً وبصورة مستمرة وعلى كل المؤسسة، ما يستحيل معه تحديد متى يتم فك التجميد ومتى تتم إعادة التجميد.

2. وفي حال الافتراض أنها تتعلق بجزء واحد من المؤسسة، إلا أن هذه النظرية تتجاهل الترابط الوثيق بين عناصر المؤسسة، حيث إن أي تغيير يتم ينعكس على كل العناصر، ويتطلب في مرحلة معينة التعديلات في تلك العناصر المؤثرة والمتأثرة، من حيث:

- المؤثرة باعتبارها أنها الوسيلة لإحداث التغيير، مثل اعتماد نمط تدريب جديد لإحداث التغيير في الاتجاهات.
- المتأثرة باعتبار أن التغيير في الاتجاهات سينعكس عليها، مثل نظام الحوافز الذي يجب تغييره ليتفق مع النمط الجديد، والتي تتعلق بالتغيير في النواحي المالية، وبعض الجوانب السياسية والتشريعية في المؤسسات العامة.

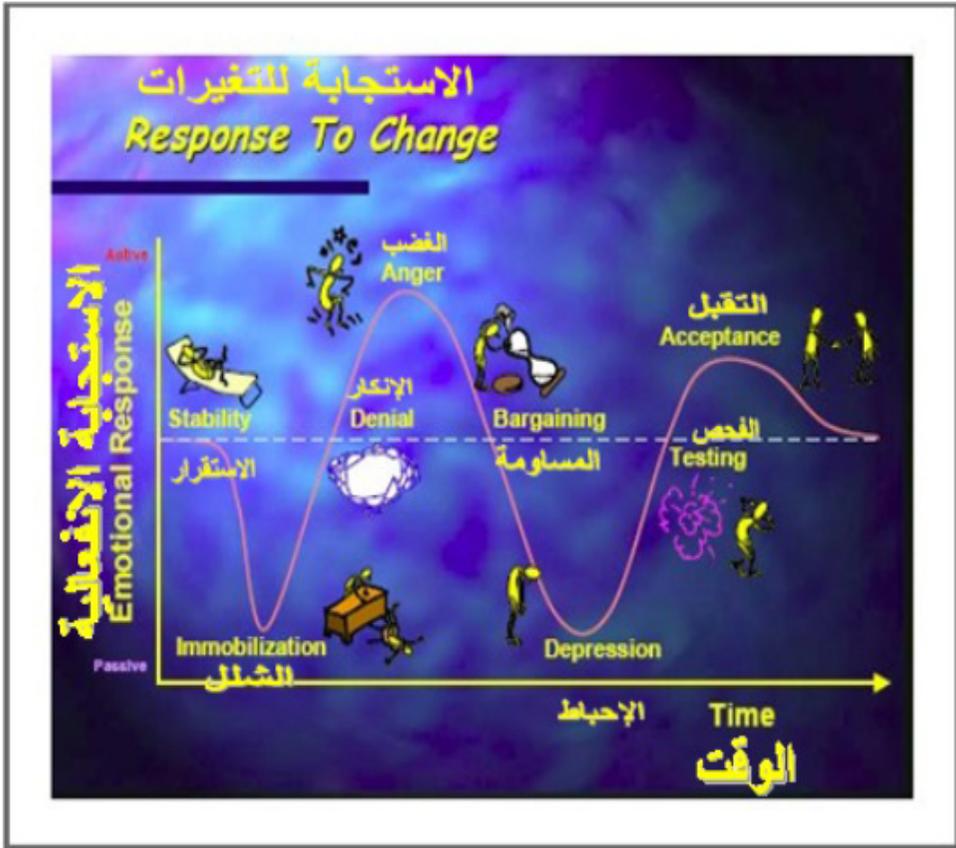
وحيث إن هذه النظرية (فك تجميد - تغيير - تجميد) ضرورية لعملية ترك الوضع السابق، ومن ثم إجراء التغيير، ثم تثبيت الوضع الجديد، فإن الباحثة ترى أن هذه النظرية تنطبق على كافة أنواع التغيير في الجهاز الأمني - بشرط تجاهل الحرفية والجمود في التطبيق - حيث يقتضي الوضع إخراج المعنيين والأنظمة وسائر العناصر من الوضع الراهن، ثم إحداث التغييرات المطلوبة حسب الأهداف المقررة في كل منها.

ثانياً: نظرية (دورات الأسى) Kubler - Ross:

Elisabeth Kubler-Ross طبيبة وباحثة سويسرية تركت أعمالها حول مفهوم مراحل الأسى، وهي أم حركة الدراسات الحديثة المتعلقة بعلم نفس النكبات، وقد وصفت في كتابها بعنوان «في الموت والاحتضار» خمس مراحل للاستجابة النفسية والجسدية للأسى، وللخسائر الناتجة عن الكوارث والشعور بالحزن<sup>(40)</sup>. ورغم أن نموذج- Elisabeth Kubler-

<sup>(40)</sup> Jones. Ian: ITIL Change Management is the only constant in life. The Art of Service Pty Ltd. Brisbane Area. (Australia). 2005. p. 7.

Ross تطور في سياق بيئة إكلينيكية، إلا أنه استخدم في وصف دورة التغييرات العاطفية التي يمر فيها فئة من المرضى. ويقوم هذا النموذج على رسم خريطة الاستجابات العاطفية التي يمكن أن يمر فيها العاملون في المؤسسة إذا تم الإعلان عن قيام خطوة تغيير رئيسية، خاصة إذا تضمنت هذه التغييرات خسائر وفقدان مزايا لبعض الأشخاص مقارنة بوضعهم الراهن. وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها تركز على المسار العاطفي لفئة من العاملين أثناء عملية التغيير، وضرورة وجود قيادة واضحة ورحيمة، خاصة أثناء المرحلة الأولية للتغيير.



الشكل رقم (3)

يبين مراحل الاستجابة النفسية والجسدية للأسى وفق نظرية-Kubler - Ross<sup>(41)</sup>

<sup>(41)</sup> Baxter, Mark: RFID in Libraries – Change Management . Q2. Ltd. Solihull. (UK). 2006. p. 9.

ووفقاً للشكل رقم (3) فإن التغيير وتأثيراته يمر بمراحل يسبقها الاستقرار السابق للتغيير STABILITY ثم الخلل الأولي وفقدان التوازن الذي يتولد عن المعرفة بالتغيير القادم IMMOBILIZATION، ثم المراحل التفصيلية والمتمثلة في:

- أ. مرحلة الإنكار DENIAL: تمثل هذه المرحلة استجابة أولية مؤقتة عادة، بما يتفق مع «أنا بخير، ما يتم ليس حقيقة، وهو لا يحدث في الحقيقة معي».
- ب. الغضب ANGER: بمجرد إدراك أن هذا الإنكار غير قابل للاستمرار، فإن الغضب يبدأ من باب «لماذا أنا؟، هذا ليس عدلاً، من يستحق اللوم على ما جرى؟».
- ت. المساومة BARGAINING: تتعلق هذه المرحلة بالأمل بأن يقوم الشخص بصورة ما بتأجيل أو تأخير المحتوم، من باب «أعطني فرصة ثانية، دعني على الأقل أنهي ما بدأت».
- ث. الاكتئاب DEPRESSION: أثناء المرحلة الرابعة يبدأ الشخص بتفهم أن ما حصل حقيقة، ومن هنا يبدأ بالتذمر «ما المشكلة؟ إلى أين المفر؟».
- ج. القبول والإذعان ACCEPTANCE: في هذه المرحلة النهائية يبدأ الفرد بالاستكشاف والاختبار TESTING الأمر الذي يوصله إلى أن يشعر بالسكينة والقبول بالمحتوم، من باب ”أن الأمور ستكون على ما يرام، أستطيع مواجهة الموقف، بل يمكن أن أعد لها“.

ومما سبق يمكن القول بأن هذه النظرية لا تتعلق إلا بما يلي:

1. أن تكون التغييرات جذرية هائلة لتحدث كل هذه التأثيرات مثل نقله من مجال إلى مجال مختلف تماماً لا علاقة بينهما (نقله من قسم الحسابات إلى ورشة تصليح السيارات ميكانيكي)، أما التغييرات غير الجذرية فهي لا تحتاج إلى كل هذه المراحل للتكيف معها.

2. أن تتعلق النظرية بالذين يخسرون خسائر هائلة نتيجة التغيير، والحقيقة أنه هناك

فئة من المرؤوسين نطلق عليهم راكب الموجة، وهم الذين يبدأ بالتقبل والإذعان ابتداءً، وهناك كذلك الضحية الذي يبدأ من مرحلة الغضب مباشرة، وهناك أيضاً المترقب الذي يبدأ من مرحلة المساومة مباشرة، ما يعني أنه «ليس من الحتمي مرور جميع العاملين بنفس المراحل». ومع ذلك، فإن الباحثة ترى أن هذه النظرية تنطبق من حيث المبدأ، على الفئة شديدة الضرر وفي حالات التغييرات الجذرية.

وبتطبيق هذه النظرية على الجهاز الأمني، ترى الباحثة ما يلي:

أ. بالنسبة لمجالات العمل الأمني الروتيني، فإن هذه النظرية تنطبق بشكل كبير على المتضررين من عملية التغيير، سواء من خلال خسارة مزايا وظيفية عظيمة وسلطة ومكافآت هائلة اقترنت بالوضع السابق وسيتم فقدانها بموجب التغيير، أو باضطرار الموظف في الجهاز الأمني لتغيير دوره وتعلم مهارات جديدة قد تفوق قدراته ويرى صعوبة في تطبيقها، ومع ذلك فإن حدة دورة الأسى تكون محدودة وليست شديدة دائماً بالضرورة.

ب. بالنسبة لمجالات العمل الأمني المتعلقة بالحالات الطارئة مثل الكوارث والأزمات الأمنية، فإن هنالك حالتين:

1. بالنسبة للتغييرات قبل وقوع الأزمات - وهي الشق الأوسع انتشاراً والمفترضة من التغييرات- فإن هذه النظرية كذلك تنطبق بشكل كبير على المتضررين نتيجة التغيير، سواءً بخسارة مزايا وظيفية وسلطة ومكافآت وسلامة بدنية أو تغيير في مستوى الخطورة التي تبناها الموظف اقترنت بالوضع السابق، وسيتم فقدانها بموجب التغيير، أو باضطرار الموظف لتغيير دوره وتعلم مهارات جديدة أو تطوير اتجاهات جديدة أو اكتساب معلومات جديدة يرى نفسه عاجزاً عنها، ومع ذلك فإن حدة دورة الأسى تأتي حتى عند هؤلاء محدودة وليست شديدة.

2. بالنسبة للتغييرات التي يضطر القائد لقيادتها والمتعلقة بالأزمات والكوارث - وهي

- الشق الذي يكاد يتكرر في حال الأزمات والكوارث وباستمرار نظراً لاتسام الأزمة بموجب التعريف بأنها حدث يأتي خارج التوقع – فإن حدة دورة الأذى تأتي كما يلي:
- إن نسبة من يمرون بدورات الأذى تكون أعلى بكثير ممن يمرون بدورات الأذى في الحالتين السابقتين.
  - إن حدة دورات الأذى تأتي شديدة بشكل عام وأكثر تطرفاً عند من يمرون بها.

### ثالثاً: نموذج ADKAR<sup>(42)</sup>

إن بؤرة تركيز اهتمام نموذج ADKAR على الموظفين، وتتمثل فوائد ذلك في تقييم مقاومة الموظفين عبر العمليات المختلفة، وإيجاد خطط تشغيلية خاصة بالموظف، وتطوير خطة إدارة التغيير بالتعاون مع الموظفين.<sup>(43)</sup> وزيادة احتمال نجاح خطط التغيير باعتبار أن الطاقم يشعر بالانخراط والاهتمام بالعملية. وهذا النموذج يركز على المهام على نحو يجعل النتائج قابلة للقياس والتقييم بسهولة. ويمكن أن نلخص نموذج ADKAR للتغيير على أنه يقوم على فكرتين رئيسيتين هما :

أ. أن الأفراد هم من يصنع ويحقق التغيير وليس المؤسسة.

ب. أن النجاح في التغيير يتحقق عندما يتطابق تغيير الأفراد مع مراحل التغيير في المؤسسات<sup>(44)</sup>

ولتحقيق النجاح في التغيير على المستوى الفردي، فإن الأفراد يحتاجون إلى أن يمروا عبر جميع المراحل التالية:<sup>(45)</sup>

<sup>(42)</sup> Hiatt, Jeffrey M.: ADKAR - A Model for Change in Business. Government and Community. Author. Loveland. CO. (USA). 2006

<sup>(43)</sup> Blokdiijk, Gerard: Change Management 100 Success Secret – The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management. Author. South Brisbane. (Australia). 2008. pp. 39.

<sup>(44)</sup> Change Management Learning Center. at: <http://www.change-management.com/adkar-book.htm>.

<sup>(45)</sup> أيمن أسعد عبده: التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع. ط3. وهج الحياة للإعلام، الرياض، 2008. ص. 47 وما بعدها.

- أ. الوعي بالحاجة للتغيير . Awareness  
ب. الرغبة بحدوث التغيير . Desire  
ت. المعرفة حول كيفية التغيير . Knowledge  
ث. القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة . Ability to Apply  
ج. التعزيز للحفاظ على التغيير بمجرد تحقيقه . Reinforce

ويصف PROSCI بأن نموذج ADKAR يستند إلى الأهداف التي تسمح لفرق إدارة التغيير بالتركيز على الأنشطة التي تحقق نتائج مؤسسية معينة. ويمكن استخدام النموذج وفقاً لما يلي:

- أ. تشخيص مقاومة الأفراد.  
ب. مساعدة الأفراد على الانتقال عبر عملية التغيير.  
ت. إيجاد خطة تشغيلية ناجحة للتطور الفردي والمهني أثناء عملية التغيير.  
ث. تطوير خطة إدارة التغيير للأفراد.  
ومن مميزات نموذج ADKAR القدرة على تشخيص سبب تعطل عملية التغيير وإعاقتها للمدير مما يساعد في اتخاذ الخطوات الضرورية لجعل التغيير ناجحاً، وذلك من خلال تفكيك التغيير إلى أجزاء، وفهم مواضع التغيير التي تعاني فشلاً، وبالتالي التوجه نحو نقاط التأثير للتعامل معها ومعالجتها.

وهنا، فإن الباحثة تميل لتأييد هذه النظرية، حيث إنها تطرح نقاطاً، هي:

1. التركيز على آليات تطوير الاتجاهات نحو التغيير بطريقة قابلة للتطبيق في المؤسسات

كما نص عليها مبدأ ADKAR

2. إيجاد آليات موازية لإحداث عملية التغيير المؤسسي، كما نص عليها مبدأ PROSCI

وترى الباحثة أنه عند تطبيق هذه النظرية في مجالات العمل الأمني، تجد أنها تنطبق أكثر على مجالات العمل الأمني غير المتعلقة بالحالات الطارئة كالأزمات والكوارث، حيث إن إيجاد

الوعي في مجال العمل الأمني الروتيني، ثم إيجاد الرغبة، ثم تطوير المعرفة، ثم القدرة على التغيير، وأخيراً عملية التحفيز للتغيير؛ كل هذه الإجراءات تتطلب وقتاً وجهداً مكرساً لتطبيق جميع المراحل المتعلقة بالتغيير بموجب نظرية PROSCI. أما بالنسبة لتطبيق هذه النظرية في الحالات الطارئة كالأزمات وخاصة التغيير الحاصل أثناء وقوعها، فإن الوعي والرغبة بالتغيير تُختصر نتيجة معايشة العاملين للموقف واتصالهم به على نحو يفني عن بذل جهود لإيجاد الوعي ثم الرغبة، ولكن بالمقابل فإن الوقت لا يتسع لإكساب المعرفة والمهارة، مما يعني بصورة كلية بأن هذه النظرية لا تصلح للتطبيق في الحالات الطارئة.

#### رابعاً: أسلوب التغيير السداسي:

لقد طور كل من Kotter and Schlesinger أسلوب التغيير السداسي، والذي تم فيما بعد تطويره ليصبح في ثماني خطوات. ويركز النموذج على المنع والحد من مقاومة الموظفين للتغيير. ويستجيب الأسلوب للعوامل الرئيسية الأربعة للمقاومة، والتي تتمثل في:

1. المصالح الشخصية.
  2. سوء الفهم.
  3. ضآلة التسامح مع التغيير.
  4. عدم موافقة الموظف للمبررات المنطقية للتغيير.
- ونوجز الأساليب الستة للتغيير في الشكل رقم (4):



الشكل رقم (4) يبين أسلوب التغيير السداسي<sup>(46)</sup>

وترى الباحثة أنه عند تطبيق هذه النظرية في مجالات العمل الأمني تجد أنه في حالات العمل الأمني الروتيني، فإن دور القائد في بذل الجهد في التعليم والاتصال، والمشاركة والانخراط، والتسهيل والدعم، يكون مفيداً نظراً لأن هذه الإجراءات تتطلب وقتاً، ولدى القائد ذلك الوقت اللازم لإجرائها، أما أثناء وقوع الأزمات والكوارث، فإن أمام القائد خيارات تنحصر في التفاوض والموافقة، الاحتكار في الخيارات، خلال فترة قصيرة سابقة للتصرف الأمني اتجاه الأزمات، كما أن الموقف يفرض في أغلب الأحيان عندما يضيق الوقت من جهة، أو تتسم المعلومات بالسرية وتأتي أوامر عليا بالتصرف من جهة أخرى، أو عندما يتسم بعض المرؤوسين بعدم القدرة على المشاركة

<sup>(46)</sup> Kotter's 8-Step Change Model - Implementing change powerfully and successfully. available @ [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM__82.htm). see also: McGregor, Felicity and Mandl, Helen: Quality Management/Change Management - Two sides of the same coin? University of Wollongong. Wollongong, NSW.(Australia). 2004.

نظراً لكونهم تنفيذيين من جهة ثالثة، ويفتقرون القدرة على المشاركة والتفاوض؛ عندها لا يكون ثمة مفر من الإكراه الصريح والضمني، لتطبيق الخطط وتنفيذ القرارات المتخذة دون نقاش.

أما المبادئ الثمانية المطورة من قِبَل Kotter والموجهة للتغيير والتي ذكرها في كتابه ”قيادة التغيير“ (1995) و”قلب التغيير“ (2002)، فهي:<sup>(47)</sup>

1. إنشاء الشعور بالاستعجال. Obstacles.
2. تشكيل تحالف قوي.
3. إيجاد الرؤية المشتركة.
4. إيصال الرؤية إلى جميع المعنيين.
5. تمكين الآخرين لإنجاز الأنشطة بإزالة المعوقات.
6. التخطيط لنجاحات أولية قصيرة الأمد وإيادها.
7. إيجاد نقاط مفصلية مقسمة لفترات زمنية لفحص تطور وبناء التغيير.
8. ربط التغيير بثقافة المؤسسة.

وقد أكد Daniel Goleman أحد قادة الفكر في عالم إدارة التغيير أهمية البعد العاطفي في القيادة، وأضاف على نظرية Kotter أهمية وجود القدرة لدى القادة على صياغة رسالة تقييم الجسر بينهم والواقع العاطفي لمرؤوسيهم وإحساسهم بالهدف من التغيير، وبالتالي إيجاد الدوافع لديهم للتحرك باتجاه معين. وقد طور جون كوتر في كتابه الأخير ”الإحساس

<sup>(47)</sup> the following references:

- Kotter's 8-Step Change Model - Implementing change powerfully and successfully. available @ [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm).
- Rahn, Pete: Using Performance Measures to Drive Organizational Change. Missouri Department of Transportation. Kansas City, Missouri. (USA), (n.d.).
- Pedersen, Neil: Leading Change in a State Department of Transportation. Maryland State Highway, Maryland (USA).

بالاستعجال“ (2008)، نوعين من الاستعجال، وهما: (48)

1. نظرة باتجاه الداخل - الاستعجال بعامل الذعر: وهو الاستعجال الذي يتولد من الفعل المنعكس، وهو قائم على الخوف من خسارة شيء. وهذا النوع من الذعر غير مثمر، ويسهم في استنزاف طاقة الأفراد. وبمعنى آخر فإن الأفراد يخافون من خسارة وظائفهم ولذا يحافظون على زيادة العمل ونسبة الإنتاجية. يعتقد جون كوتر بأن عدم إيجاد القادة الإحساس الإيجابي بالاستعجال حول ما يقومون به تسهم في تحقيق الفشل بنسبة (70 %) لمبادرات التغيير. هنا، يقوم القادة بالاتجاه مباشرة نحو المحاولات المرتبطة بالمشروع في أدنى مستوياته في تطبيق الحلول.

2. النظر باتجاه الخارج - الاستعجال المرتكز على المخاطر/ الفرص: إن الاستعجال الجيد هو الذي يركز بصورة ثابتة على المخاطر والفرص الخارجية، حيث إن هذه النظرة تركز على مجرد إنجاز الأعمال التي تحرك المؤسسة نحو الأمام، والقيام بذلك بصورة سليمة. ويبدل القادة الجيدون اهتمامهم - مع الإحساس العظيم بالاستعجال - على المقاييس الداخلية لمؤسساتهم، ولكنهم يركزون ويحرصون بشكل أكبر بكثير على ما يحدث في خارج المؤسسة، نظراً لرغبتهم بأن يكون لديهم مقاييس حول المنافسين وما يقومون به لأنفسهم. بالتالي، فإن كوتر يعتقد بأن نظرة الاستعجال الجيدة التي تركز على الخارج تشحن الأفراد وتمكنهم من إيجاد مشاعر إيجابية، فمن مسؤوليات القائد أن يقدم هذا النموذج من خلال الأسوة والقُدوة. (49)

وقد أضاف John Kotter أن العديد من المؤسسات قد تحسنت في إدارة وتوجيه التغيير، إلا أنه ولسوء الحظ فإن معدل التغيير الذي نشهده هو أسرع من معدل تحسن المؤسسات، ولهذا

(48) Seaman, Kendra: Change Management - Northeastern Case Study. North-Eastern University, Boston, MA (USA), 2009. p. 21.

(49) Urbelis, Vaidotas and Kestutis Paulauskas: NATO's Deterrence Policy - Time for Change? Baltic Security & Defence Review. Baltic Defence College, Tartu, (Estonia) Volume 10, 2008. pp. 86-102.

فهو يشعر بأن هنالك فجوة متزايدة، ومن ذلك المنطلق سرد خمس ملاحظات حديثة، تتمثل في:

1. النسبة الهامشية للتغيير في تزايد، وستستمر على هذا النحو.
2. يحتاج القادة إلى التحسن في قيادة وإدارة التغيير.
3. تحتاج مشاعر الاستعجال في إعادة التغيير إلى أن تهيمن على كل المؤسسة، وليس على المستويات العليا فقط.
4. إرادة القادة أكثر أهمية بكثير من الكلمات التي ينطقون بها.
5. أن يتفهم القادة ما ينجح وما لا ينجح من الأدوات والإجراءات قبل أن يشرعوا في التغيير.

وترى الباحثة أنه بالنسبة للمبادئ الثمانية فإنها تنطبق على جميع مجالات العمل الأمني، إلا التغيير «أثناء الحالات الطارئة أو الأزمات»، فإن هذه الخطوات الثمانية تتطلب وقتاً لتنفيذها.

أما بالنسبة لـ "الإحساس بالاستعجال"، فهي بالضرورة تنطبق على جميع مجالات العمل الأمني بلا استثناء، بما في ذلك التغيير في مجال إدارة الأزمات والسابقة للأزمة، أو حتى التغيير الذي يجب إجراؤه أثناء وقوع الأزمة.

وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار النظرية الثالثة المتمثلة في نظرية ADKAR، ترى الباحثة أن تلك النظرية تتكامل مع هذه النظرية في تشكيل منظور متكامل للتغيير، بل وترى أنه سيكون الأكثر ملاءمة للمجال الأمني ومجال الأزمات الأمنية على وجه الخصوص، وذلك لأن:

- أ. هذه النظرية تضيف أساسين لتطبيق ADKAR و PROSCI، وهما:
  1. في الحالات الأمنية العامة - غير الطارئة- فإن إجراء التغيير يتم من خلال مرحلة التسهيل والدعم، ومرحلة التفاوض والموافقة.
  2. في حالات الأزمات فإن إجراء التغيير الآني يتم من خلال الاحتكار والمشاركة في الخيارات، الإكراه الصريح والضمني.
- ب. أنها تتفق مع مفهوم الاستعجال وقصور الوقت المتاح، وهو ما يتكرر في مجال إدارة

الأزمات الأمنية على وجه الخصوص.

خامساً: إعادة هندسة الإجراءات:

يعتبر نموذج إعادة هندسة الإجراءات من النماذج التي تركز أكثر على المخرجات وإجراءات العمل منها على الموضوعات المتعلقة بالموظفين. وهناك عدة مبادئ قابلة للاستخدام لضمان انسياب الإجراءات وتحسين إدارة الوقت، والجودة والكلفة. وتعتبر إعادة هندسة الإجراءات على كفاءة عالية وحلاً حقيقياً لخفض التكاليف، وتتضمن ما يلي:

1. التنظيم حول المخرجات لا المهام.
2. تشخيص جميع الإجراءات في المؤسسة وتصنيفها حسب أولويتها.
3. تكامل أعمال معالجة المعلومات في عمل حقيقي يثمر المعلومات.
4. التعامل مع الموارد المشتتة جغرافياً وكأنها مركزية.
5. وضع نقطة اتخاذ القرار حيث يتم إنجاز الأعمال، وبناء نظام سيطرة في سياق الإجراءات.
6. تطوير أسلوب للحصول على المعلومة فوراً ومرة واحدة ومن مصدرها.<sup>(50)</sup>

وترى الباحثة بأن إعادة هندسة الإجراءات لا تلائم إلا مجالات العمل التي تتسم بوجود الوقت الكافي لإجرائها، بمعنى أنها صالحة للحالتين التاليتين:

1. مجال إدارة الأزمات الأمنية، فقط فيما يتعلق بالتغييرات التي تجري قبل وقوع الأزمة.
2. مجالات العمل الأمني الأخرى، مثل الإجراءات المرورية، وإجراءات استخراج الحالة الجنائية، إضافة إلى الشؤون الإدارية في الأجهزة الأمنية.

<sup>(50)</sup> Desselle, Rhett et al. Louisiana DOTD: The Change Game – Formal Process Improvement Initiatives. Effective Communication. and Institutionalize the Process Improvement Plan. 2007.

## سادساً: نموذج Kaizen:

يعتبر نموذج Kaizen<sup>(51)</sup> الذي طوره اليابانيون نقيض أسلوب إعادة هندسة الإجراءات؛ فلقد وجد أسلوب Kaizen كأسلوب أكثر ميلاً لأن يكون فلسفة طويلة الأمد منها أداة تغيير قصير الأمد. وهنا، فإن هذه النظرية تقوم على خمسة عناصر هي:

1. العمل الجماعي.
2. الانضباط الفردي.
3. الروح المعنوية.
4. حلقات الجودة.
5. اقتراحات التحسين.

وهناك صعوبة في قياس نتائج نموذج Kaizen حيث إنها غير قابلة للتعريف بسهولة دائماً، ولا هي متوفرة جاهزة. وهذا النموذج يركز على الموارد البشرية، على نحو يجعله سهل التطبيق، كما أنه أثبت نجاحاً عبر أوضاع التغيير طويلة المدى، على نحو أعطى الوقت للموظف لأن يتكيف وأن ينمو نحو ثقافة ناجحة.<sup>(52)</sup>

وترى الباحثة أن لا تعارض مع هذا النموذج من جهة وما ارتأت تبنيه من النظريات السابقة، بمعنى، أن على المؤسسة الأمنية عموماً، وفي مجال إدارة الأزمات كذلك الأخذ بالاعتبار المراجعة السنوية الجزئية للإجراءات من أجل اختصار الهدر MODA، مع قابلية تطبيق عناصر التغيير في Kaizen على وجه الخصوص على هذا المجال. وترى الباحثة أن التغيير باتباع أسلوب Kaizen يتطلب وقتاً للقيام بإجراء التحليلات لتحديد الهدر فيه، واختصار

<sup>(51)</sup> Kaizen - Gaining the Full Benefits of Continuous Improvement. Available @ [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR__97.htm).

<sup>(52)</sup> Parker, Rachel and Lisa Bradley: Organizational Culture in Public Sector: Evidence from Six Organizations. The International Journal of Public Sector Management. Vol. 13, No. 2, 2000. pp. 125-141. School of Management, Queensland University of technology, Brisbane. (Australia).

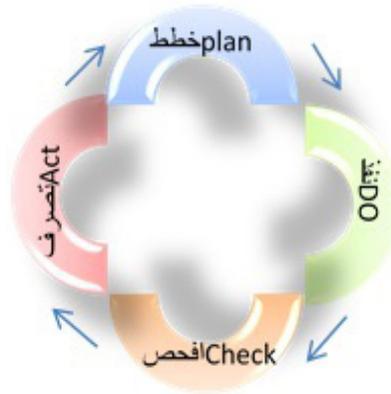
هذا الهدر وإزالته، ولهذا فهي لا تلائم إلا مجالات العمل التي يتوفر فيها الوقت الكافي لإجرائها، بمعنى أنها صالحة للحالتين التاليتين:

أ. مجال إدارة الأزمات الأمنية، فقط فيما يتعلق بالتغييرات والتي تجري قبل وقوع الأزمة.

ب. مجالات العمل الأمني الأخرى، مثل مجالات ترخيص المركبات والسائقين، وتطوير المختبرات الجنائية.

### سابعاً: نموذج PDCA Deming

إن النموذج الأخير والذي يعامل كفلسفة بصورة أكبر منه أسلوباً لإدارة التغيير، فهو نموذج Deming الذي يتضح في الشكل رقم (5):



الشكل رقم (5) يبين نموذج PDCA Deming<sup>(53)</sup>

إن العناصر الجوهرية لهذا النموذج تتمثل في خطط، نفذ، افحص، تصرف. ويوضح هذا النموذج بأن الموظفين في حركة دائمة ولديهم الاستعداد للتغيير، ما يساهم في شعورهم بالراحة

<sup>(53)</sup> Plan-Do-Check-Act (PDCA) - Implementing new ideas in a controlled way. Also known as the PDCA Cycle, or Deming Cycle. Available at: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_\\_89.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM__89.htm).

من عملية التغيير ومن التغييرات الناتجة عن العملية.

وترى الباحثة أن منهجية PDCA في إدارة التغيير تعتبر منهجية عامة لكل مجالات العمل الأمني على الإطلاق، حيث إنه ينطبق بالمجالات التالية:

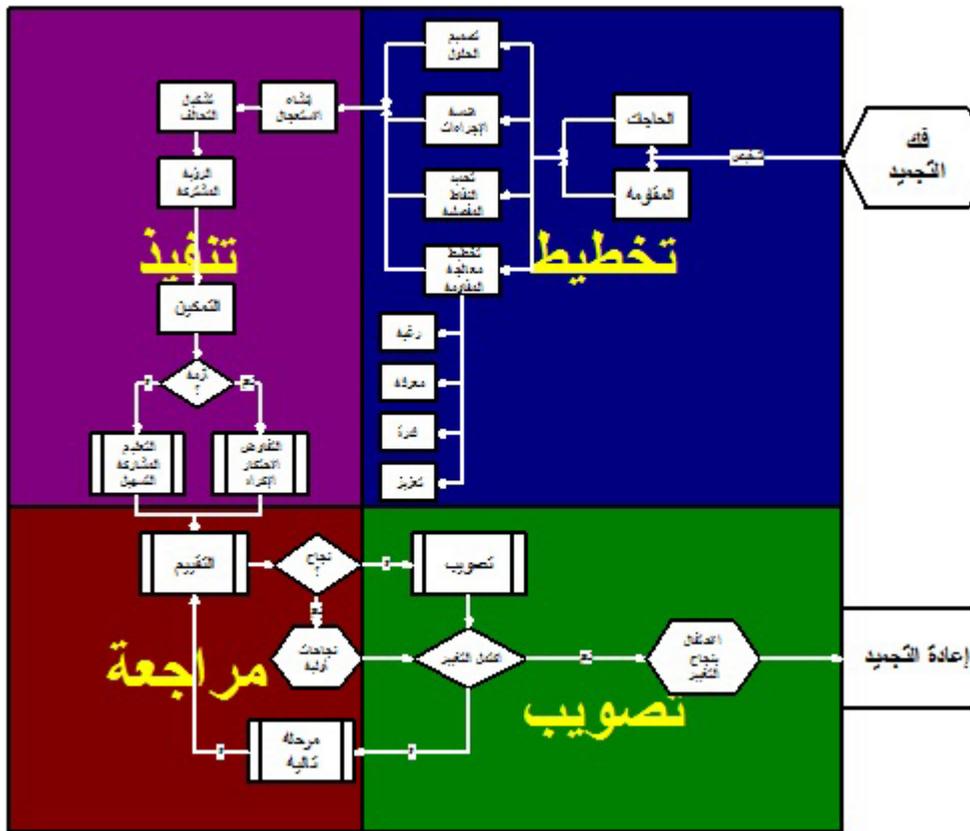
أ. مجالات العمل الأمني الروتيني: حيث إنه في إجراء أي تغيير لا بد من التخطيط، ثم التنفيذ والتطبيق، ثم فحص آثار التطبيق للتأكد من أنها تمت كما خُطِّط لها، ثم التصرف مع أية انحرافات عن الخطط بالتصويب.

ب. مجالات العمل الأمني بالحالات الطارئة (الأزمات والكوارث):

1. أنها تنطبق على عمليات التغيير السابقة للأزمة، حيث إنه في إجراء أي تغيير لا بد من التخطيط، ثم التنفيذ والتطبيق، ثم فحص آثار التطبيق للتأكد من أنها تمت كما خُطِّط لها، ثم التصرف مع أية انحرافات عن الخطط بالتصويب.

2. أنها تنطبق كذلك على عمليات التغيير المرافقة للأزمة، حيث إنه لا يعقل معالجة الأزمة من دون تخطيط، ولا يعقل أن يوجد تخطيط دون أن يتم تنفيذه، وحيث إن الأزمة مملوءة بالأحداث الفجائية، فلا بد من فحص نتائج التطبيق، ومن ثم تصويب الأخطاء.

ومن خلال النظريات السابقة، رأت الباحثة طرح تصور يركز على الإيجابيات التي حققتها النظريات الخاصة بالتغيير وإدارته، ويتفادى سلبياتها، ويتمثل التصور في الشكل رقم (6) والخاص بنموذج التغيير الرباعي.



الشكل رقم (6) يبين "نموذج التغيير الرباعي الشامل لمراحل التغيير".<sup>(54)</sup>

ويتضح من الشكل رقم (6) النقاط التالية :

أولاً: مرحلة التمهيد، وتتمثل في فك التجميد، بمعنى البدء بفك ارتباط العاملين بالنظم القديمة، تهيئة لهم لمجمل عملية التغيير القادمة.

ثانياً: مرحلة التخطيط، وتتمثل في:

أ. تبدأ العملية بتشخيص كل من الحاجة للتغيير والمقاومة المتوقعة.

<sup>(54)</sup> باجتهاد من الباحثة.

ب. بناءً على ما سبق يتم ما يلي:

1. تصميم الحلول.
  2. هندسة الإجراءات.
  3. تحديد النقاط المفصلية.
- ج. تخطيط معالجة المقاومة، وهذه تتضمن:

1. بناء الرغبة.
2. بناء المعرفة.
3. بناء القدرة.
4. تخطيط التعزيز.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ، وتتضمن الخطوات التالية:

- أ. إنشاء الاستعجال.
- ب. تشكيل التحالف.
- ت. تطوير الرؤية المشتركة.
- ث. التمكين، ولتحقيق ذلك يجب التمييز بين حالات الأزمات وحالات العمل الروتينية:
  1. في حالات العمل الروتينية يتم التعليم - المشاركة - التسهيل.
  2. في حالة الأزمات يتم التفاوض - الاحتكار - الإكراه.

رابعاً: مرحلتا المراجعة والتصويب، وتتضمن ما يلي:

- أ. إجراء التقييم.
- ب. تحديد مدى نجاح الخطط، من أجل:
  1. أن تحظى الخطط الناجحة بالمكافأة كنجاحات أولية.

2. أن تخضع الخطط التي لم تنجح للتصويب.
3. أن يتم تحديد مدى اكتمال عملية التغيير.
- في حال عدم اكتمال العملية تتم العودة إلى مرحلة التقييم (مرحلة تغيير فرعي تالية).
- في حالة الاكتمال يتم الاحتفال الرئيسي والنهائي باكتمال التغيير الإجمالي المقرر.

#### خامساً: مرحلة إعادة التجميد:

وتتمثل في تفعيل نظم الالتزام بجميع المستجدات من الإجراءات وأساليب العمل والأهداف والأدوات في إطار تعزيز وإطفاء من جهة، وتوعية وتعريف مستمر من جهة أخرى.

وبناء على ما ورد بالأعلى فإنه يمكن الاستفادة من الشكل السابق في المجالات الأمنية، وذلك

على النحو التالي:

1. يمثل الربع الأول (التخطيط) المرحلة الأولى المشتركة في التغيير في كل المجالات الأمنية، سواء كانت تتعلق بالآزمات أو غيرها.
2. بالنسبة للربع الثاني (التنفيذ) فتتعلق الخطوات (المستطيلات) الأربعة الأولى كذلك بالتغيير في جميع المجالات الأمنية، ويمثل شكل (المعين) حالة اتخاذ قرار، فإن كان الموقف يتعلق بأزمة تم تطبيق المستطيل الأيمن التالي (التفاوض، والاحتكار والإكراه)، أما إن لم يكن متعلقاً بأزمة، فيتم تطبيق المستطيل الأيسر (التعليم، المشاركة، والتسهيل).
3. يمثل الربع الثالث (المراجعة) والرابع (التصويب) مرحلة أخرى مشتركة من إدارة التغيير في جميع المجالات الأمنية، سواء تعلقت بآزمات أو لم تتعلق بها.

## المبحث الثاني

### أنواع ومراحل تطبيق التغيير ودور القيادات فيها

#### المطلب الأول: أنواع التغيير ومراحل إدارته

##### أولاً: أنواع التغيير:

إن نجاح عملية التغيير يتطلب تفهم طبيعة التغيير واختيار النوع المناسب من التغيير الملائم لظروف وإمكانات المنظمة. ويمكن تصنيف التغيير إلى نوعين أساسيين، هما التغيير المخطط والتغيير التلقائي. وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط لا يمثل مجرد رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما قد يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث. ومن ناحية أخرى، فإن هذا التغيير لا يقتصر على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يشمل كذلك على أي محاولة لاستغلال الفرص والإمكانات والاستفادة منها لتحقيق مزيد من النجاح والتطور للمؤسسة<sup>(55)</sup>، كما يمكن تصنيف التغيير المخطط ذاته إلى نوعين وفقاً لمدى سرعة إجراء التغيير المطلوب، وذلك على النحو التالي:

##### أ. التغيير المتدرج:

وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة، ويفيد بالتزامات وشروط يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً، وأكثر صعوبة في تقبلها. ويسمح بالتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها<sup>(56)</sup>، ويتصف أسلوب التغيير التدريجي بصفات تتمثل في:

1. يتم بخطوات ثابتة، مرحلة بعد مرحلة حتى يتم تحقيق الهدف.
2. يراعى فيه الحفاظ على التوازن، بحيث يتم تغيير التوازنات الجانبية كل مرة والحفاظ على عناصر اتزان أساسية تضمن بقاء المؤسسة، وهكذا حتى يتم التغيير على المستويات المحددة.

<sup>(55)</sup> حسين حريم - السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " - مرجع سبق ذكره، ص 488.

<sup>(56)</sup> أحمد ماهر - إدارة التغيير- الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010، ص 17

3. في كل مرة يتم تغيير جزء أو اثنين، أي تغيير بعض أجزائها كثرت أم قلت، مع الإبقاء على الأجزاء الأخرى.

4. يتم التغيير من خلال البنية القائمة والعمليات الإدارية القائمة.

5. كثير الانتشار نظراً لسهولة تطبيقه من جهة، وللحاجة للتغيير من جهة أخرى.<sup>(57)</sup>

وترى الباحثة أن هذا النوع من التغيير هو الأنسب لجميع حالات الجهاز الأمني إلا في

الحالات الطارئة والاستثنائية مثل وقوع مواقف خطيرة.

#### ب. التغيير الجذري:

وهو الذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك من خلال التعامل مع جميع العناصر أو

النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة، ويستخدم في سبيل ذلك استراتيجية القوة كبديل للتفاوض

والإقناع والافتتاع المتبادل<sup>(58)</sup>. ويتصف هذا النوع من التغيير بعدة صفات، تتمثل في:

1. عنيف، بمعنى أنه يتم قسراً دون تساهل زمني أو شخصي مع التنفيذيين.

2. تتغير وتختل توازنات العلاقات القائمة، حيث لا يبقى في المؤسسة ثابت واحد.

3. يتم تغيير كل الأجزاء مرة واحدة؛ فلا تقتصر على مستوى واحد ولا على بعض الأجزاء

وإنما الكل.

4. يقوم بإقامة بنية جديدة وعمليات إدارية جديدة وهو ما يعني تغيير الهياكل والبنى على

كافة المستويات.

5. نادراً ما يحدث؛ فنتيجة جميع ما سبق ذكره، ونتيجة القوة والعنف المطلوبين لتحقيقه

فهو ما لا توافق عليه أغلب الإدارات في المؤسسات.<sup>(59)</sup>

وترى الباحثة أن هذا النوع من التغيير في الجهاز الأمني يصلح للحالات الاستثنائية غير

<sup>(57)</sup> Handy, Charles The Age of Unreason. Hutchinson. London. 1989

<sup>(58)</sup> محمد العزازي إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004، ص251.

<sup>(59)</sup> Handy, Charles: The Age of Unreason. Hutchinson. London. 1989.

المتوقعة، وقد لا يقع في تاريخ الجهاز إلا بضع مرات في كل حياة الجهاز، وهنا فإن الباحثة ستبين في المطلب الخاص بالتطورات التغييرية في تاريخ شرطة دولة الامارات تجربة الأجهزة الأمنية في الدولة بأن هذه التغييرات طرأت ثلاث مرات منذ نشأة الدولة، وهي في بداية نشأة الدولة في أوائل السبعينات من القرن العشرين، ثم في أواسط التسعينات عندما صدرت القرارات التنظيمية لإعادة التنظيم، وأخيراً في الأعوام الثلاثة الأخيرة عندما تمت إعادة هيكلة وتنظيم الوزارة وقيادات الشرطة في الإمارات.

وهناك ثمانية أنواع أخرى للتغيير وفقاً للأسس العلمية التالية:

أ. وفقاً للمجال:

1. التغيير الاقتصادي: إحداث تغيير في النظم التي لها علاقة بالنشاط الاقتصادي كالإنتاج والاستهلاك والدخل.
2. التغيير الاجتماعي: ويتعلق بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الجماعات والأفراد، وتحتاج لتنفيذه إلى الوقت والجهد.
3. التغيير التشريعي: ويتعلق بالسلطة التشريعية المسؤولة عن إصدار القوانين والعمل بها.
4. التغيير السياسي: ويتعلق بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام القائم وتوجهاته، وتحديد ما له صلة بالمناصب القيادية العليا.
5. التغيير الثقافي الفكري: أي تشكيل الإطار الفكري والثقافي للأفراد بالمجتمع ويحتاج إلى جهد إعلامي مكثف.
6. التغيير التكنولوجي: يفرضه التطور، ويكون في أساليب العمل ونظم الإنتاج.<sup>(60)</sup>

وترى الباحثة بأن أكثر ما ينطبق على الجهاز الأمني هو التغيير الثقافي وهو يتداخل إلى حد ما مع التغيير الاجتماعي، وكذلك التغيير التشريعي الموازي للتطوير التنظيمي، والتغيير

<sup>(60)</sup> محسن أحمد الخضيرى - إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مشيرات الحاضر لتحقيق التفوق " - دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، ص 31-32.

التكنولوجي. أما التغيير السياسي، فهو منفصل عن التغيير في الأجهزة الأمنية، وذلك نظراً لأن هذه الأجهزة هي أجهزة تطبيق السياسات العامة للدولة وليست جهات رسم السياسات العليا في الدولة.

### ب. وفقاً للحجم أو النطاق:

1. تغيير شامل واسع النطاق: أي يشمل الفرد والمجتمع، والأنظمة والمشروعات.
2. تغيير جزئي محدود: أي يقتصر على ناحية أو جزء معين كالتغيير التكنولوجي فقط، أو تغيير في مكان معين محدود.<sup>(61)</sup>

وترى الباحثة أن كلا النوعين من التغيير ينطبقان على الأجهزة الأمنية بحسب الظروف، فعلى سبيل المثال فإن هناك بعض التغييرات في الدولة التي بقيت جزئية ومحدودة، وهناك تغييرات بداية السبعينات مع تشكيل الدولة، وتغييرات أواسط التسعينات في إعادة التنظيم، وتغييرات السنوات الأخيرة، فقد كانت هذه المراحل الثلاث تغييرات شاملة.

### ج. وفقاً للزمن:

1. تغيير سريع قصير الأجل: وهو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه هيكلي.
2. تغيير متوسط الأجل: وله علاقة بالسياسات مثل سياسة الإنتاج والأداء والموارد البشرية. تغيير طويل الأجل: وله علاقة باستراتيجيات المنظمة والهيكل.<sup>(62)</sup>

<sup>(61)</sup> Almutairi, Abdullah: An Investigation of the Role of Image Properties in Influencing the Accuracy of Remote Sensing Change Detection Analysis – Dissertation submitted to the College of Arts and Sciences at West Virginia University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Geography. West Virginia University, Morgantown. West Virginia. 2004. p. 50

<sup>(62)</sup> Vogel, Isabel: ESPA guide to working with Theory of Change for research projects. Produced by Isabel Vogel in association with LTS/ITAD for the ESPA Programme. Edinburgh. 2012. p.p. 13-19.

وترى الباحثة بأن التغيير المناسب للأجهزة الأمنية هو المتوسط، نظراً لتلاحم طبيعة عملها مع المجتمع، وبالتالي بطء عملية التغيير الاجتماعية في المجتمع؛ حيث إن التغيير القصير لا يتوافق مع الحاجة لمواكبة المجتمع لتغييرات الجهاز الأمني، فلا يستطيع المجتمع ملاحقة تغييرات سريعة تقع في جهاز يتلاحم معها، كذلك فإن التغييرات الطويلة الأجل تثير الارتباك، وتهدد استقرار الأوضاع القانونية والواقعية، ما يجعلها لا تتناسب مع التغييرات في الأجهزة الأمنية.

#### د. وفقاً للمرحلة:

1. تغيير أولي: يمهّد لوضع الأساس الذي سيبنى عليه التغيير، وتبرز أهميته في توفير المناخ الملائم للتغيير.
2. تغيير ثانوي: وله طابع تكميلي لما تم تأسيسه من قيم وأفكار في المرحلة السابقة ووضع الهياكل الرئيسية للتغيير.
3. تغيير نهائي: يعالج أي قصور قد يحدث أثناء إجراء التغييرات السابقة ويعالج الآثار السالبة الناتجة عن عملية التغيير.<sup>(63)</sup>

وترى الباحثة بأن التغيير في الأجهزة الأمنية، وكغيرها من الأجهزة، يستلزم المراحل الثلاث، فأولها يتم تمهيد الأساس للتغيير وتوفير المناخ الملائم، ثم يتم التكميل بالقيم والأفكار والهياكل الرئيسية للتغيير، ثم تتم معالجة أي قصور، وبمقدار ما يتطلب التغيير في المؤسسات الأخرى هذه المراحل وتكاملها بمقدار ما يتطلب من الجهاز الأمني مراعاتها كما هي.

#### هـ. وفقاً لأهميته:

1. تغيير ضروري وعاجل: ويطلب به مجتمع التغيير، وتدعو إليه كافة القوى المجتمعية.

<sup>(63)</sup> Chandler. Robin & Jo Ellen Grzyb: The Challenge of Change – Breaking Limiting Patterns. Impact Factory. London. 2000. P. 2..

2. تغيير غير عاجل: ويرتبط تنفيذه بعدم وجود مقاومة أو معارضة ضده، ما يعني أنه يمكن تأخيره أو تأجيله حتى تتوفر الظروف المناسبة لذلك.<sup>(64)</sup>

وقد بينت الباحثة بأن تلاحم الجهاز الأمني بالمجتمع لا يمكن أن يسمح للجهاز بالتغيير الواسع بصورة عاجلة نظراً لوجود حقوق وظروف إنسانية، وكذلك لا يسمح بمماطلة طويلة وتسويق للتغيير. ولذا، فإن التغيير الأكثر انطباقاً على الجهاز هو التغيير غير العاجل، ولكن في نفس الوقت غير المماطل.

و. وفقاً للمضمون والعمق:

1. تغيير هيكل عميق: ويصل إلى القواعد الأساسية للتنظيم الإداري المستهدف تغييره فيكون تأثيره عميقاً في نمط التفكير السائد في المنظمة.

2. تغيير شكلي غير عميق: والهدف منه إجرائي، وهو تغيير وقتي لظروف معينة.<sup>(65)</sup>

وترى الباحثة بأن الواقع لا يسمح بهذا الفصل النظري، حيث إن التغييرات عندما تحدث إنما تجمع بين التغييرات الشكلية (الإجرائية) وبين الموضوعية والهيكلية العميقة (القواعد الأساسية)، وسواءً كان في الأجهزة الأمنية أو غيرها، وسواءً كان تغييراً شاملاً أم جزئياً.

ز. وفقاً لدرجة التعقيد:

1. تغيير معقد ومتداخل: وهنا تتداخل العوامل والأسباب وتختلط بالنتائج المرحلية والآثار الجانبية، وغالباً ما يتصف بالغموض.

2. تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط بعامل أو عدد محدود من العوامل، ويكون واضحاً، ويمكن

<sup>(64)</sup> Pierre .Francois& Olivier Bonaventure: Avoiding transient loops during IGP convergence in IP networks. Universit ´e catholique de Louvain (UCL), Belgium. 2004. p. 2.

<sup>(65)</sup> L Rachel. Ngai & Christopher A Pissarides: Structural Change in a Multi-Sector Model of Growth. May 2006. forthcoming in the American Economic Review. November 2004. p. 2.

للقائد الإداري القيام به بمفرده.<sup>(66)</sup>

وهنا فإن الباحثة ترى أن الأجهزة الأمنية تشهد النوعين من التغيير، حيث تشهد التغييرات المعقدة والتغييرات البسيطة، وتنطبق هذه التغييرات على كل من الحالات الطارئة وغير الطارئة، فالحالات الطارئة تتطلب أحياناً تغييرات بسيطة للتعامل مع موقف معين يقوم به القائد، وتتطلب تغييرات معقدة وبمستويات استراتيجية كبرى، وفي مراحل معينة تتطلب التنسيق والتداخل والتكامل مع الأجهزة الأخرى مثل الأجهزة المدنية والأمنية الأخرى لمساندة عملية التغيير والتكامل معه، وهذا ينطبق على الحالات غير الطارئة كذلك.

ح. وفقاً للمصدر:

1. التغيير نتيجة لدوافع ذاتية: والرغبة في التغيير تنبع من داخل المنظمة.

2. تغيير نتيجة لمحفزات خارجية: يكون سبب التغيير خارجي ونتيجة لضغوط قوية.<sup>(67)</sup>

وترى الباحثة بأن التغيير في جهاز أمني يتلاحم مع المجتمع يجب أن يتم دائماً بدوافع داخلية، ولكنها في نفس الوقت تتسجم مع المحفزات الخارجية، بما لا يتيح مجالاً في التطبيق العملي للفصل بينهما. وفيما يتعلق بجميع الأنواع سألنا الذكر، ترى الباحثة أنه لا بد من أن يقوم القادة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الحالات الطارئة والمهددات المحتمل وقوعها، ومن ثم وضع السيناريوهات والخطط التي تسعى للتغيير، وأنه يجب على القادة والمعنيين اتباع التغيير المخطط والتدريجي في حالة أن تطلب الأمر القيام بالتغيير اللازم مع التقويم والتحسين المستمر، أما في حالة الطوارئ والأزمات فإن التغييرات يجب أن تكون سريعة ولكن بشرط ألا

<sup>(66)</sup> Chris. Roche & Linda Kelly: The Evaluation of Politics and the Politics of Evaluation. DEVELOPMENTAL LEADERSHIP PROGRAM. Oxfam Australia. 2012. p. 9.

<sup>(67)</sup> SARAH. THOMASON : Contact Explanations in Linguistics. The Handbook of Language Contact. Raymond Hickey (ed). Wiley. London. 2012. p. 1

تكون عشوائية، حتى يتمكن المعنيون من التأثير في الأزمة واحتوائها في الوقت المناسب.<sup>(68)</sup>

### ثانياً: مراحل التغيير:

سعى الكثير من الباحثين والكتاب توضيح الكيفية التي يتم من خلالها التغيير ومراحلها، وقد طرحت نماذج وأفكار عديدة لذلك، وهناك عدة طرق لتقسيم مراحل التغيير، بحسب وجهات النظر المختلفة، تبينها الباحثة فيما يلي:

### التقسيم الأول:

إن من أشهر الذين كتبوا في هذا المجال هو Kurt Lewin، حيث طور نموذجاً حظي بالاهتمام من قبل الخبراء، لأنه في حال تطبيقه بالشكل الصحيح فإنه يساهم في نجاح عملية التغيير. ويرى Lewin أن أي تغيير مخطط هو عملية تتضمن ثلاث مراحل، هي:

أ. مرحلة إزالة الجليد (Unfreezing): وهي تبدأ بزعزعة وإلغاء الاتجاهات والعادات والقيم والسلوكيات الراهنة للموظفين، مع إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير والتجديد. ويرى الباحثون أن هذه المرحلة مهمة وتساعد على نجاح عملية التغيير، وتهدف المرحلة إلى إيجاد الدافعية والاستعداد لدى الفرد لتعلم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.<sup>(69)</sup>

ب. مرحلة التغيير (Changing): وغالباً ما تبدأ بإصدار الأوامر وتبني وتنفيذ الأفكار، ويتم التغيير الفعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المنظمة<sup>(70)</sup>. ويحذر Lewin

<sup>(68)</sup> لمزيد من التفاصيل:

- صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- محمود سليمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 350.

- أحمد ماهر - إدارة التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 18-16.

<sup>(69)</sup> حسين حريم - السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات" - مرجع سبق ذكره، ص 494-495.

<sup>(70)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

من التسرع في التغيير، لأنه قد تنتج عنه مقاومة الموظفين لتغيير الوضع الحالي، وبالتالي يؤثر في فك التجميد بالشكل الصحيح.<sup>(71)</sup>

ج. مرحلة إعادة التجميد (Refreezing): وفيها يسعى القادة إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم تحقيقه من تعديل في الاتجاهات والسلوك والأساليب. ويجب هنا التجميد بثبيت الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة<sup>(72)</sup>. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التقييم والتقويم لتوفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت. ويمكن توضيح المراحل الثلاث في الشكل البياني التالي:



الشكل رقم (7) يبين مراحل التغيير وفق نظرية Kurt Lewin<sup>(73)</sup>

وترى الباحثة بأن هذه المراحل الثلاث هي مراحل ضرورية تتم كمراحل متكاملة لا بد منها في كل أنواع التغيير وفي كل المؤسسات، بما فيها الأجهزة الأمنية، وفي كل مجالات العمل سواءً تعلقت بحالات طارئة أم لا، ذلك بأن المؤسسة تعيش حالة من الاستقرار، لا بد من كسرها، عن طريق فك التجميد، ثم إجراء عملية التغيير، ثم عملية إعادة التجميد من جديد لإقامة استقرار جديد وفق الأوضاع الجديدة، ولا علاقة لها بنوع المؤسسة، أو مجال عملها.

<sup>(71)</sup> حسين حريم- السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " - مرجع سبق ذكره، ص 495.

<sup>(72)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة "، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

<sup>(73)</sup> حسين حريم- السلوك التنظيمي « سلوك الأفراد في المنظمات»- مرجع سبق ذكره، ص 496.

## التقسيم الثاني:

تتم عملية التغيير وفقاً لهذا التقسيم تبعاً للمراحل التالية:

أ. مرحلة عملية الإعداد لعملية التغيير: وتتضمن ثلاث خطوات رئيسية:

1. تحديد استراتيجية التغيير، ويقصد بها تحديد التوجه العام وسياسية التغيير، والإطار العام للأدوات المستخدمة في ذلك.
2. تشكيل فريق إدارة التغيير، ويأتي التشكيل ليعكس الاستراتيجية، بمعنى أن يتشكل الفريق من الأكثر التصاقاً بالتغيير المطلوب من جهة، والأقدر فنياً على تحقيقه من جهة أخرى.
3. تطوير نموذج الرعاية، ويقصد به تحديد أسلوب الرعاية المقرر، والراعي الأساسي للتغيير، وهنا فإن دور الراعي هو غير مباشر، ويقتصر على الإشراف العام وتوفير السلطة والحماية والموارد لعملية التغيير.

ب. مرحلة عملية إدارة تنفيذية للتغيير: وهي تتضمن الخطوات التالية:

1. تطوير خطط إدارة التغيير.
2. اتخاذ الإجراءات اللازمة وتوفير الموارد لتطبيق خطط التغيير.
- ج. مرحلة عملية تعزيز التغيير وضمان استمراره لبلوغ هدفه: وهي تتطلب:
  1. تنشيط التغذية الراجعة وتحليلها من مختلف الجهات وبكافة المستويات التنظيمية.
  2. تشخيص الفجوة بين المخطط والواقع، وتحديد سبب المقاومة ومعالجتها.
  3. تطبيق الأنشطة التصحيحية التي تم تطويرها في الخطوة السابقة لمعالجة الفجوة والمقاومة، وبالتالي الوصول إلى المطابقة بين المخطط والواقع، وهنا فإن تنويع كل مرحلة من هذه المراحل التصحيحية يتمثل في الاحتفال بالإنجاز، استعداداً للمرحلة القادمة.<sup>(74)</sup>

<sup>(74)</sup> Harmonl. Paul: Organizational Change and Transformation. Business Process Trends – spotlight. Vol. 3. No. 2. June 22. 2010. P. 3.

وترى الباحثة أن التغيير وفقاً لهذا المنظور ضروري في كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها أو مجالها، فهي تنطبق على الأجهزة الأمنية كما تنطبق على غيرها، لأن المراحل تثبت جدواها وفعاليتها في عملية التغيير كقاعدة ومبدأ مهما كانت المؤسسة، ومهما كان نوع التغيير.

### التقسيم الثالث:

أ. مرحلة تشخيص التغيير المطلوب: وتتضمن هذه المرحلة الأساسية مجموعة من الخطوات الفرعية، والتي من أهمها:

1. تحديد مدى الحاجة إلى التغيير<sup>(75)</sup>: والتي تنتج من وجود مشكلات أو من رغبة في التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بمستوى الأداء .
2. معرفة مصادر التغيير: حيث يمكن أن يكون مصدر التغيير نابعاً من البيئة الخارجية للمنظمة؛ مثل وضع السوق أو التغييرات السياسية أو القانونية أو التكنولوجية، كما يمكن أن يكون مصدر التغيير نابعاً من البيئة الداخلية للمنظمة؛ مثل علاقات السلطة والمسؤولية أو الجماعات غير الرسمية، أو الصراع التنظيمي السائد، أو الأسلوب القيادي للمديرين أو اتجاهات وتقاليده وعادات الموظفين.<sup>(76)</sup>
3. الإدراك الدقيق لطبيعة التغيير: حيث يتم تحديد حجم وطبيعة الفجوة التي تفصل بين مستوى الأداء الحالي للمنظمة من ناحية وبين مستوى الأداء المستهدف الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً من ناحية أخرى، ويتضمن ذلك، التشخيص الدقيق للمشكلات، والإلمام الكافي بطبيعة المنافسة المحلية والدولية في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وكذلك فرص وإمكانات التطوير المتاحة والممكنة.<sup>(77)</sup>

<sup>(75)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة»، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>(76)</sup> للتوسع في مصادر التغيير، انظر: Newton, Richard: Managing Change – Step by Step – All You Need to Build a Plan and Make It Happen. Pearson – (Prentice Hall, London, 2007. p.p. (4-5

<sup>(77)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص 253-252.

4. تحديد الفريق المسؤول عن إحداث عملية التغيير<sup>(78)</sup>: والذي يتولى تجميع الأفكار عن التغيير من العاملين، وكذلك معرفة المجالات الواجب إجراء التغيير عليها، وتحديد أولوية هذه المجالات، وتحديد التوقيت المناسب لإجراء التغيير، كما يكون هذا الفريق مسؤولاً عن القيام بالتخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذه، وتقييم برنامج التغيير وحل المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ.<sup>(79)</sup>

ب. مرحلة التخطيط للتغيير: وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الفرعية المتكاملة، منها:

1. تحديد المجالات الواجب إدخال التغيير عليها.
2. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من وراء التغيير.
3. تحديد أساليب التغيير وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الميزانية المالية اللازمة للتغيير.<sup>(80)</sup>
4. تحديد الأسلوب الواجب اتباعه عند تنفيذ عملية التغيير.
5. إعداد الجدولة الزمنية اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.
6. تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير.
7. وضع الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ خطة التطوير.
8. تحديد الشخص المسؤول عن قيادة عملية التغيير وتحديد سلطاته وصلاحياته.
9. موافقة الإدارة العليا على خطة التطوير.<sup>(81)</sup>

ج. مرحلة تنفيذ خطة التغيير: وهي تتضمن شرح خطط التغيير للمرؤوسين، تجربة برنامج

<sup>(78)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط

العاملين بشرطة المدينة المنورة»، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>(79)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>(80)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط

العاملين بشرطة المدينة المنورة»، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>(81)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص 253

التغيير، تنفيذ التغيير في نطاق الخطة المحددة، تدعيم عملية التغيير، ثم المتابعة والتوجيه.<sup>(82)</sup>

د. مرحلة تقييم عملية التغيير: وتتم مقارنة النتائج التي أسفرت عنها عملية تنفيذ برنامج التغيير، بالنتائج المستهدفة، ومعرفة حجم الانحراف والفجوة بينهما وأسباب الانحراف - إن وجد - والاستفادة من هذه النتائج عند إدخال أي تغيير في المستقبل، وذلك اقتناعاً بأن التغيير عملية مستمرة ومتواصلة. وهنا، فإن تحليل مجال القوى يعتبر من أنجح الوسائل العلمية والعملية من خلال الآتي:

1. هناك مجموعتان من القوى المؤثرة في عملية التغيير، وهما مجموعة القوى الدافعة لإحداث التغيير وهي التي تحاول تغيير الوضع الراهن والانتقال به إلى الوضع المنشود، ومجموعة القوى المعوقة لإحداث التغيير وهي التي تحاول الحفاظ على استقرار الوضع الراهن، وتعوق عملية التغيير ذاتها.

2. يتحقق التغيير المنشود عندما يحدث عدم توازن بين مجموعة القوى الدافعة ومجموعة القوى المعوقة لمصلحة القوة الدافعة، ويؤدي ذلك إلى تحركات وتغييرات في الوضع الراهن نحو الوضع المنشود، حتى يحدث توازن بين مجموعتي القوى ليستقر عند وضع جديد:

- إحداث تغيير في اتجاه قوى معينة.
- إحداث تغيير في ثقل قوى معينة.
- إضافة أو إزالة بعض القوى.<sup>(83)</sup>

وترى الباحثة أن هذا التقسيم يمثل زاوية نظر ثالثة إلى عملية التغيير في مجالات العمل الأمني كافة بما في ذلك مجال الأزمات الأمنية سواءً قبل أو حين وقوعها، ومراحل القيام بها، وهي ضرورية في كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها أو مجالها، فتطبق على الأجهزة الأمنية

<sup>(82)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة»، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>(83)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص -255. 257

كما تنطبق على غيرها، لأن المراحل ثبت جدواها وفعاليتها في عملية التغيير مهما كانت طبيعة المؤسسة، ومهما كان نوع التغيير. إلا أن ما يميز الحالات الطارئة أو الأزمات وجود سيناريوهات سابقة يتم من خلالها التنبؤ بالاحتياجات والاحتمالات المختلفة لتطور الأوضاع، وعندها فإن ما يقوم به القائد من خيارات لا يمثل الانطلاق من نقطة الصفر، وإنما المطابقة مع السيناريوهات، بمعنى أن القائد يبحث عن «أي السيناريوهات أقرب انطباقاً على الحالة الراهنة»، وبالتالي يقوم بتبني مبدئي للسيناريو، ثم يقوم بفحص مدى المطابقة التامة بين فروض السيناريو من جميع النواحي (الوقائع والحوادث، الاحتياجات اللازمة للتعامل معها)، ليقوم بالتعديل على الحاجات بحسب الفروق بين الطرفين، بزيادة الحاجات أو تقليصها، وهكذا. ولهذا كان لا بد من أن يراعى عند تحديد الاحتياجات في المراحل التخطيطية السابقة للأزمة وفي مراحل إعداد السيناريوهات وجود احتياطي من الاحتياجات، حيث يتم إضافة 10-20 % من الموارد المختلفة كاحتياط، تضاف على الموارد التي تم تحديدها بموجب السيناريو الذي تم وضعه.

وباستعراض التقسيمات المختلفة، ترى الباحثة بأن التقسيم الأول (فك التجميد - التغيير - إعادة التجميد) تميل للنظرية وأقل تفصيلاً حول الإجراءات اللازمة لإنجاز التغيير، ومن هنا ترى بأنها أقرب لأن تكون نموذجاً فكرياً منه نموذجاً عملياً، هذا من جهة، من جهة أخرى فإن التقسيم الثاني ورغم إضافته لعناصر تفصيلية، إجرائية، إلا أنه يركز على اعتبار العملية ثلاثية المراحل فقط، ويهمل المنطلق الأساسي وهو الحاجة للتغيير، بينما التقسيم الثالث يستوفي كافة التفاصيل المتعلقة بإجراءات التغيير، ولا يغفل أياً من (تشخيص التغيير، التخطيط له، تنفيذه، وتقييمه)، وبالتالي فهو بنظر الباحثة التقسيم الأنسب للاستخدام عموماً، وفي المجال الأمني على نحو خاص، وفي مجال إدارة الأزمات والكوارث على وجه الخصوص.

وبناء على ما تمت الإشارة إليه حول المراحل التي يمر بها التغيير وتطبق من خلالها إدارته، فإن الباحثة ترى أنه لتفعيل مفهوم إدارة التغيير في المؤسسات الأمنية المعنية بالتعامل مع الحالات الطارئة كالأزمات والكوارث، لا بد أن يتم العمل من خلال الخطوات التالية:

1. نشر ثقافة التغيير وبيان أهميته للعاملين، وإشراكهم في ذلك والأخذ بالأفكار البناءة،

- الأمر الذي يسهم في سهولة الاقتناع بالتغيير وتقبله وتفاذي مقاومته.
2. وضع الخطط التي من خلالها سيطبق التغيير، مع مراعاة ربطها بأهداف المؤسسة، مع تحديد المؤشرات والمقاييس التي من خلالها سيتم قياس الأداء.
  3. تعميم الخطط على العاملين للبدء بالتنفيذ، والالتزام بها وفقاً للبرامج الزمنية.
  4. توفير الاحتياجات من الكوادر البشرية والتجهيزات المادية نوعاً وكماً.
  5. التقييم المستمر للنتائج وفقاً لمؤشرات الأداء للتعرف إلى السلبيات والمعوقات بهدف إصلاحها وتقويمها.

### المطلب الثاني : دور القيادات وأهميتها في إدارة التغيير

في ظل التحديات والتعقيدات التي تواجهها المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، أضحت التغيير التنظيمي أمراً حتمياً لتقدم المنظمة وتطورها، إلا أن إدارة التغيير بالجهود الفردية تعد صعبة وبعيدة المنال، لذا لابد من توفر جهود قيادية تحظى بالدعم والمساندة من جهة الأفراد لأنشطة القيادة المختلفة. وتعتمد درجة تقبل القيادة للتغيير على النموذج القيادي، هل هو ديكتاتوري أم ديمقراطي، وهل هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أم بالإنتاج فقط؟ كان لكل مدرسة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة - والتي بدأت بالظهور من بداية القرن العشرين - فكر خاص بها ونمط قيادي ناسبها<sup>(84)</sup>؛ فلا يتقبل نمط القيادة (X)، مثلاً، التغيير بسبب تسلطه وتشده، وإذا قبل به فيكون فردياً<sup>(85)</sup>؛ فهو نمط مقاوم للتغيير ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي، وهو وحده الذي يصنع القرار ولا يجتمع مع مرؤوسيه لأخذ رأيهم، أي أنه غالباً ما لا يسمح بالتغيير، إلا إذا فُرضَ عليه لأسباب خارجية أكثر منها داخلية، وحتى في هذه الحالة فإنه يتعامل معه بسلبية ويحذر شديد، ويحاول مقاومته بطريقة غير عقلانية في الغالب.

<sup>(84)</sup> ظاهر محمود كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية- دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 293.

<sup>(85)</sup> محسن سرحان المخلافي - القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط 1. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 417.

وعندما بدأت اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية بالظهور في الثلاثينات، وبدأ الاهتمام بالعامل الإنساني والاجتماعي وتأثير القيم والاتجاهات، وأصبحت هناك نوافذ يدخل منها التغيير أهمها «التنظيمات غير الرسمية»، بالإضافة لتلبية حاجات المرؤوسين بالقدر الذي يسمح به التنظيم، الأمر الذي ساهم بأن يكون ذلك مدخلاً لقبول التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتحقيق الرضا الوظيفي، كذلك، والذي ينعكس إيجاباً على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم، ما يعني أن «إدارة التغيير» أصبحت ذات قاعدة عريضة والتي يمثلها نمط قيادة المرؤوسين من تصنيف (Y) المخالف في سلوكياته عن نمط قيادة المرؤوسين من تصنيف (X). وقد عزز هذا الموقف ظهور أنماط جديدة للقيادة مثل القيادة الموقفية وهي قيادة مرنة وتكيف مع الظروف وتتقبل التغيير، كما ظهرت «الإدارة بالأهداف» وازداد التركيز على التأهيل والتدريب والعامل الإنساني، وأصبحت عملية اتخاذ القرار تخضع للبحث والأسلوب العلمي في اتجاهات المدرسة الحديثة، والتي لا تتبنى نمطاً قيادياً واحداً؛ حيث إن لكل موقف نمطاً يقابله، وتختلف الحوافز طبقاً للحاجات الإنسانية، ما يجعل القيادة ممكنة، وهو ما شجع على التغيير.<sup>(86)</sup>

وإضافة لذلك، فقد سعى آخرون إلى توضيح ثلاثة أنماط قيادية للتغيير، هي :

1. القادة التقليديون : وهم يعتمدون على الطرق القديمة ويسعون إلى تحسينها، أي أنهم يعتمدون على الأساليب والنظم القديمة غير الفعالة للتغيير.
2. القادة المحولون : وهم الذين يسعون إلى إحداث التغيير، ويضعون أهدافاً وتوقعات عالية، ويصنعون القرار الواعي لجعل المؤسسات فعالة وتمارس أنشطتها الإدارية.
3. القادة البناة : وهم المحولون الملتزمون، ويملكون وجهات نظر عن المؤسسة غالباً ما تكون امتداداً للماضي فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل. وهم أيضاً داعمون للأفراد الذين ينادون بالتغيير، ويثابرون على رفع مستوى وتميز المؤسسة.<sup>(87)</sup>

<sup>(86)</sup> ظاهر محمود كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية - مرجع سبق ذكره، ص 293-294.

<sup>(87)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - مرجع سبق ذكره، ص 66.

وترى الباحثة بأنه لم يعد هناك مكان للقادة التقليديين في المؤسسات الأمنية الحديثة، ولكن القادة البناءة يمثلون قمة الجهاز الأمني مثل سمو وزير الداخلية الذي يملك وجهة نظر عن المؤسسة تمتد من الماضي إلى رؤية مستقبلية، وهنا فإن القادة الأمنيين (الوكلاء المساعدين والقادة العاميين والمديرين العاميين) في المستويات الأدنى يمثلون القادة المحولين الذين يترجمون رؤية قيادتهم العليا إلى أهداف وتوقعات عالية، ويصنعون القرار الواعي لجعل المؤسسات فعالة وتمارس أنشطتها الإدارية بطريقة جديدة، أكثر فاعلية وكفاءة ومواكبة للمتغيرات.

وبما أن التعامل مع التغيير أصبح مطلباً ضرورياً، فإن ذلك يستدعي من القادة توفر وامتلاك نوعية من المهارات الإدارية والإنسانية والفنية والذهنية التي تساعدهم على خلق رؤية مستقبلية للمنظمة وترجمتها للموظفين لكسب تأييدهم نحو تقبُّل التغيير والحرص على تحقيقه ليتم توجيه التغيير نحو المسار الإيجابي. وبناء على ما سبق ذكره فإن الباحثة تستعرض النقاط التالية:

#### أولاً: مميزات وصفات القائد الراغب والقادر على التغيير:

1. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والفنية والمادية لتحقيق الأهداف.
2. القدرة على الارتقاء بقدرات وأداء المؤسسة كي تكون قادرة على مواجهة المستجدات والتعامل معها بإيجابية.<sup>(88)</sup>
3. فهم أسس العملية الإدارية واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير، ومنها التعرف إلى الحاجات الجديدة، وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.
4. الوعي بالجوانب الإدارية خارج نطاق التخصص، وارتباط هذه الجوانب، وتكاملها، وتقدير أن التواء التخصصات المختلفة، يزيد من احتمالات الابتكار والتجديد.
5. امتلاك حساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع،

<sup>(88)</sup> منى عماد الدين - النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن -21 رسالة دكتوراه منشورة، عمان، 1424، ص 18.

والوعي بمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية، والوطنية، والعالمية، وارتباطها بالقوى السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.

6. اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية، وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الانتقاء الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير، والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات.

7. القدرة على تحليل الموقف، وتشخيص العوامل الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للموقف الاجتماعي، والتعمق في فهم دوافع السلوك وأنماط الشخصية.<sup>(89)</sup>

8. امتلاك المرونة والمنطق، بحيث تحظى قراراته بالالتزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا.<sup>(90)</sup>

وترى الباحثة إضافة لما ورد أهمية امتلاك القائد للقدرة الإبداعية والطموح، والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق الإنتاجية بأقل قدر من التكلفة والجهد والوقت، والمبادأة وتحمل أعباء القيادة، وتبعاتها طبقاً لمقتضيات الموقف.

#### ثانياً: دور القائد في إدارة التغيير:

يتمثل دور القائد في التغيير وإدارته في القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات، والتي إذا ما نفذت بالشكل الصحيح ستؤدي إلى نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن تلخيص هذه الأدوار والمهام فيما يلي ذكره:

أ. معرفة وحصر المشاكل والسلبيات الموجودة بالمنظمة والتي تحتاج إلى التغيير.

<sup>(89)</sup> ناصر سعيد المري- القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري» دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي» - دار النهضة العربية، 2000، 93-94.

<sup>(90)</sup> ظاهر محمود كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية- مرجع سبق ذكره، ص 295.

ب. القيام بالتخطيط لعملية التغيير، من حيث:

1. تحديد مجالات التغيير .
2. تحديد أهداف التغيير، ويجب صياغة الأهداف بشكل محدد وقابلة للقياس مع تحديد الفترة الزمنية للتحقيق.
3. تحديد أسلوب التغيير المناسب لتحقيق الأهداف.
4. إعداد الجدولة الزمنية للتغيير، أي متى تبدأ كل مرحلة من برنامج التغيير ومتى تنتهي<sup>(91)</sup>
5. التغلب على قصور الموارد المطلوبة، ومواجهة مقاومة التغيير بإقناع العاملين بأسباب التغيير وتحويلها إلى قوى دافعة.<sup>(92)</sup>
6. تحديد الموازنة التقديرية لتكلفة البرنامج الهادف للتغيير.
7. تحديد من سيقوم بتنفيذ خطة التغيير، سواء كانوا أفراداً أو أقساماً معينة، مع تحديد الأعمال والمهام المطلوب منهم القيام بها وموعد البدء.
8. ضرورة أخذ موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير.<sup>(93)</sup>
9. إيجاد وتدعيم المناخ الإبداعي الذي يساعد الأفراد على اختيار التغيير وطرق العمل الجديدة.
10. التركيز على النتائج وتحليل المستقبل بإخلاص وتفان.<sup>(94)</sup>
11. التركيز على القضايا الإنسانية والتنظيمية والفنية لضمان استمرارية التغيير.<sup>(95)</sup>
12. أن يجعل المساعدين والمعاونين على وعي باحتمالات التغيير، ويسهمون في إحداثه

<sup>(91)</sup> محمد الصيرفي: إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007. ص 56-58.

<sup>(92)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة» - مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>(93)</sup> محمد الصيرفي - إدارة التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>(94)</sup> عبد الرحمن هاشم - قدرة المدير على تبني التغيير وعلاقتها بالمشاكل التي تواجه المنظمة - مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر، ع (61)، ص 23.

<sup>(95)</sup> سعيد يس عامر - التغيير والريادة - ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1993، ص 302.

بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة.<sup>(96)</sup>

13. العمل على تعديل اتجاهات المرؤوسين<sup>(97)</sup>، وفي هذا السياق؛ فإن علم النفس الاجتماعي

يتميز بين ثلاثة عناصر للاستجابة، هي:

- العنصر المعرفي (الإدراكي) وهو يتمثل في معرفة الفرد بالموضوع الذي يقوم بتكوين الاتجاه عنه وسواء كانت المعرفة دقيقة أم لا.
- العنصر الانفعالي وهو شعور الفرد تجاه الموضوع.
- العنصر السلوكي، والذي يتمثل في النشاط أو تعمد النشاط الذي يمكن أن يتخذه الفرد تجاه الموضوع.<sup>(98)</sup>

14. تزويد المرؤوسين بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وخلق الجو المناسب لإحداثه،

ومحاولة عقد الاجتماعات والندوات للحوار وتبادل وجهات النظر المختلفة والوصول إلى استنتاجات علمية وعملية منطقية.<sup>(99)</sup>

وترى الباحثة أن على القائد أن يراعي عند تخطيطه لإجراء التغيير أن يكون على جرعات متوالية، وعدم استخدام أسلوب الصدمة أو المفاجأة، مع ضرورة شرح التغيير للعاملين وتحديد المنفذين للخطة، مع شرح الأسباب والفوائد العائدة من التغيير.

وترى كذلك أن التوجه الحديث للأجهزة الأمنية يميل نحو مفهوم المدنية والشرطة المجتمعية؛ لذا، فإن كل ما وضحته الباحثة سابقاً ينطبق على الأجهزة الأمنية، سواء ما تعلق بالملامح الرئيسية أو الأدوار والمهام.

ج. تنفيذ خطة التغيير<sup>(100)</sup>، وذلك من خلال:

<sup>(96)</sup> ناصر سعيد المري-القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري “ دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي” - دار النهضة العربية، 2000، ص 98.

<sup>(97)</sup> توفيق مرعي وأحمد بلقيس - الميسر في علم النفس الاجتماعي - دار الفرقان، عمان، 1984، ص 146.

<sup>(98)</sup> توفيق مرعي وأحمد بلقيس - الميسر في علم النفس الاجتماعي - مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>(99)</sup> ظاهر محمود كلادة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية- مرجع سبق ذكره، ص 295.

<sup>(100)</sup> محمد الصيرفي - إدارة التغيير- مرجع سبق ذكره، ص 59.

1. تشكيل فريق التغيير: يجب على القائد أن يشكل الفريق الذي سيقوم بالتغيير، ويجب أن

يتصف فريق التغيير بالصفات التالية:

- فرق ابتكارية: قادرة على التعامل مع غير المألوف، والإتيان بالأفكار الابتكارية للأشياء التي يجب تغييرها في سبيل تحقيق الأفضل.
- فرق جريئة: هناك مواقف تتطلب من أعضاء الفريق القيام بما قد يولد مقاومة، ما يعني ضرورة امتلاك الجرأة دون تردد، والمساهمة في إثارة الحماس لديهم للتغيير.
- فرق متماسكة: إن التخطيط وتطبيق التغيير قد ينتج عنه العديد من الخلافات والموضوعات التي يمكن أن تتعدد فيها الاتجاهات، ويواجه فريق التغيير الضغوط من الجماعات والمراكز ذات المصالح أو التوجهات المتفاوتة، ومن هنا فإن التحدي الأكبر أمام الفريق يتمثل في الحفاظ على تماسكه، وعمله كفريق واحد متضافر متكامل في سبيل تحقيق ما يخدم المصلحة العليا في إدارة التغيير، وتحقيق تجانس مختلف أجزاء عملية التغيير تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة وإدارة بصورة شمولية. ويزيد استخدام الأسلوب الديمقراطي مع أعضاء الفريق من تماسكهم بحيث إن ما تم الاتفاق عليه من قبل الأغلبية لا يكون محل خلاف، وبحيث تتنازل الأقلية للأغلبية وبشكل لا يخل بتماسك الفريق ولا بعناصر عملية التغيير.
- فرق نشطة: يتطلب التغيير امتلاك أعضاء الفريق درجة كبيرة من النشاط والحركة والحماس، وهو ما يفرض على فريق التغيير النشاط المستمر والتغيير المرن والتكيف مع مختلف الظروف والسعي نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها، وفي تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل.<sup>(101)</sup>

<sup>(101)</sup> Pearce, Craig L. & Henry P. Sims Jr.: Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice Copyright 2002 by the Educational Publishing Foundation. 2002. Vol. 6. No. 2. 172-197.

2. تجربة التغيير على نطاق ضيق، في حال إذا كان التغيير جذرياً ويشمل أقساماً عديدة، فتقتضي إدارة التغيير أن يطبق التغيير في أحد الأقسام لمعرفة النتائج الإيجابية والمعوقات إن وجدت لتفاديها قبل أن يتم تعميمه وتنفيذه على نطاق أوسع، ويسهم نجاح التغيير كذلك في تقبله من الآخرين وفي الحد من مقاومته.
3. تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية، وطبقاً للجدول الزمني وتحت إشراف وتوجيه مدير التطوير.
4. تدعيم التغيير، من خلال إزالة العقبات التي قد تواجهه، وتقدير جهود الأفراد الملتزمين بالتغيير والقائمين به.
5. المتابعة والتوجيه وذلك لضمان أن يسير تنفيذ التغيير في الاتجاه السليم.<sup>(102)</sup>
6. أن يهتم القائد برضا الموظفين عند إدارته للتغيير، وحتى يتحقق ذلك يجب أن توفر ما يلي:

- محتوى العمل: أي طبيعة العمل الذي يقومون به ومدى توافقه مع توقعاتهم.
- فرص الترقي سواء من الناحية الوظيفية أو العلمية.
- مدى التفاعل البناء بين المشرف والمرؤوس.
- زملاء العمل، ومدى التعاون والتماسك فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ظروف العمل وعدد ساعاته، ومدى ملاءمتها لظروف الموظف ومتطلباته.

#### ثالثاً: أساليب واستراتيجيات نجاح عملية التغيير:

إن الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد القائد وتسهم في نجاح عملية التغيير وتخفيض درجة مقاومة الأفراد له كثيرة ومتنوعة، وبمراجعة الباحثة لبعض المراجع المختلفة، فقد طورت الباحثة هذه الأساليب التي تم التطرق إليها في هذه الأدبيات والتي يمكن أن توضح في الجداول أرقام (2) و (3) و (4):

<sup>(102)</sup> محمد الصيرفي - إدارة التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

الأساليب القيادية في حالة التغيير التدريجي	درجة الحاجة للتغيير	درجة المقاومة	مدى صلاحيته في المجال الأمني وفقاً لرأي الباحثة
أسلوب الإقناع	متحققة	مرتفعة	تناسب الحالات العمل الروتينية
أسلوب الإجبار	مرتفعة	مرتفعة	تناسب الحالات الطارئة (الأزمات)
أسلوب المشاركة واسعة النطاق	ملحة	منخفضة	تلائم الحالات العمل الروتينية
أسلوب المشاركة المركزة	منخفضة	منخفضة	تلائم القيادة العليا للعمليات فقط

الجدول رقم (2) يبين الأساليب القيادية في حالة التغيير التدريجي (103)

الأساليب القيادية في حالة التغيير البنوي	حالات الاستخدام	مدى صلاحيته في المجال الأمني وفقاً لرأي الباحثة
أسلوب البراعة الإدارية	ويستخدم مع درجة من التخطيط والإدارة في حالة انخفاض المقاومة ولا تعاني المؤسسة أية أزمة.	يلائم جميع مجالات العمل الشرطي
أسلوب الإقناع	ويستخدم عند ما تكون درجة المقاومة منخفضة ودرجة الحاجة للتغيير ضرورية.	تناسب الحالات العمل الروتينية
أسلوب الإجبار	يستخدم حينما تكون درجة المقاومة مرتفعة.	تناسب الحالات الطارئة (الأزمات)
الأسلوب الديكتاتوري	يستخدم في حالة ارتفاع درجة المقاومة ودرجة الحاجة للتغيير، أي في حالة معاناة المؤسسة من كارثة أو أزمة.	تناسب الحالات الطارئة (الأزمات)

الجدول رقم (3) يبين الأساليب القيادية في حالة التغيير البنوي (104)

(103) بتصرف من الباحثة، ولمزيد من التفاصيل راجع: صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة» - مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

(104) بتصرف من الباحثة، ولمزيد من التفاصيل راجع: صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي « دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة» - مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

مدى صلاحيته في المجال الأمني وفقاً لرأي الباحثة	العيوب	المميزات	التطبيق	الأساليب
صالح في حال: 1. المرؤوس المقاوم. 2. التغيير المستعجل.	عدم الالتزام والمقاومة العالية من قبل العاملين في التنظيم.	السرعة في تنفيذ عملية التغيير	المدير يستخدم سلطته التنفيذية في الأوامر والتأكد من تنفيذها	منهج فرض التغيير
صالح في حال: 1. التغييرات العادية. 2. المرؤوس الواعي.	عملية التغيير تتم ببطء وبصعوبة	قدر منخفض من مقاومة التغيير لدى العاملين التنظيم.	تقديم المعلومات اللازمة لإقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير	منهج التغيير من خلال التعلم
صالح في جميع المواقف في حال: 1. القيادات العليا. 2. الخبراء والمتميزين.	لا يمكن أن تحقق عملية التغيير المصلحة الذاتية لكل الأفراد العاملين في التنظيم.	يتم تطبيق التغيير بسهولة ويسر	العمل على بذل الجهود اللازمة لإقناع الأفراد بأن التغيير سيعتبر عليه تحقيق في مصالحهم الذاتية، أو أنهم سيكونون في وضع أفضل نتيجة لهذا التغيير	منهج الرشد أو الاهتمام الذاتي بالتغيير

#### الجدول رقم (4) يبين الأساليب الأخرى التي

يمكن أن يستخدمها القادة في التعامل مع التغيير<sup>(105)</sup>

ولنجاح عملية التغيير هنالك عدة شروط يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار ، وهي:

- أ. القيام بتشخيص تحديات التغيير بصورة سليمة.
- ب. مواومة فريق القيادة مع التحديات والإجراءات بالسرعة الممكنة.
- ت. وضع الخطط في الاعتبار، مع فرص للتغذية الراجعة والمراجعة.

<sup>(105)</sup> بتصرف من الباحثة، ولمزيد من التفاصيل راجع: ناصر سعيد المري-القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري» دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي» - مرجع سبق ذكره، ص 101-100.

- ث. الإصرار على تحقيق النتائج الملحوظة المبكرة.
- ج. استخدام أسلوب نشر الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة لبناء السرعة.
- ح. التخلص من المماطلة عن طريق الحزم في التعامل مع مصادر المقاومة.
- خ. تقييم الأداء والاعتراف بالإنجاز والمكافأة نحو الاتجاه الجديد.
- د. إظهار قيادة قوية وثابتة، كما يلي:

#### 1. قوية بمعنى أن تملك:

- المعلومات الشاملة اللازمة لمعرفة كل ما يتم أو يجب أن يتم أو الأسس المختلفة وكل ما يتعلق بها من معلومات.
- المهارات العقلية والسلوكية والاجتماعية والنفسية والإدارية والفنية وغيرها.
- الاتجاهات الإيجابية البناءة.
- السلطة القانونية والنفوذ الإداري اللازم لقيادة وإدارة عملية التغيير.

#### 2. الإصرار على إحداث التغيير وعدم التنازل عنه بسبب من يقاومه، مع المرونة في كيفية

التعامل مع المواقف المختلفة بما لا تنازل فيه عن أن من الضروري تفعيل التغيير الذي ثبتت الحاجة إليه وبما لا يقبل الجدل بشأنه، ولا تتردد القيادة في اتخاذ كل ما يسهم في خدمة التغيير سواءً من تحفيز أو تدريب أو إجراءات صارمة عند الضرورة.<sup>(106)</sup>

وإضافة لما تم طرحه فقد أضافت التجربة الاسترالية أفكاراً جديدة في هذا المجال، حيث بينت أن عناصر نجاح عملية التغيير الواردة في الشكل رقم (8) تتمثل في مراعاة النقاط التالية:

أ. بالنسبة لدور القادة:

#### 1. أهمية ممارسة القادة لدورهم الحازم والإنساني في إدارة عملية التغيير والتعامل مع

106. Turning Points - Guide to Collaborative Culture and Shared Leadership: Center for Collaborative Education. Boston (MA/ USA), 2001. p. vi.

مختلف الجوانب سواء المتوقعة أو غير المتوقعة.

2. أهمية إجراء مطابقات مستمرة بين الأداء والأهداف المقررة لها، وفق معاييرها المتفق عليها.

3. ضرورة الانتباه إلى غير المألوف والتعامل معه أولاً بأول دون تسويق أو تسامح.

ب. بالنسبة لدور فرق العمل: ويتمثل في:

1. ضرورة استخدام النماذج كالخرائط الاستراتيجية التي تسهم في توضيح الواجبات والأدوار القائمة، خاصة تلك التي لها علاقة بعمل الموظف.

2. وجود نظم اتصالات ذات جودة عالية في المؤسسة.

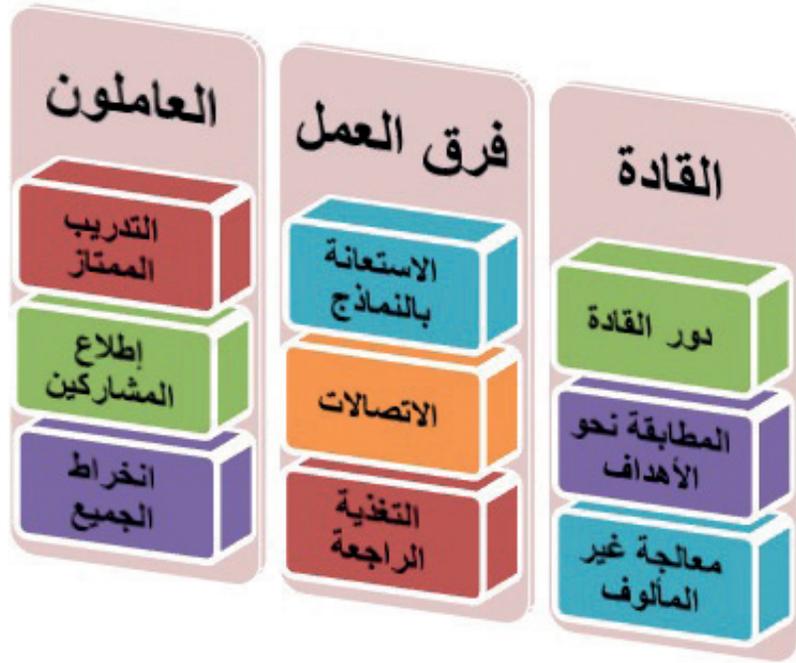
3. إن وجود التغذية الراجعة وبشكل مستمر أمر ضروري ومهم على أن تكون من كافة الأطراف وعن كل ما يحدث.

ج. بالنسبة لدور العاملين: ويتمثل في:

1. أهمية تلقي المعنيين التدريب طبقاً للدور المسؤول عنه.

2. ضرورة مشاركة الجميع بالنشاط، والحيلولة دون وجود وضع يعمل فيه البعض بينما يقتصر الآخرون على المشاهدة.

3. ضرورة أن يكون المشاركون على علم أولاً بأول بكل ما يحدث على كافة المستويات والتعديلات القائمة والقادمة على الخطّة.



الشكل رقم (8) يبين عناصر نجاح التغيير في التجربة الاسترالية<sup>(107)</sup>

<sup>(107)</sup> McGregor, Felicity & Helen Mandl: Quality Management/ Change Management – Two Sides of the Same Coin. University of Wollongong Library. University of Wollongong and Australian Quality Council. Sydney, 2000. p.p. (29-30).

## الفصل الثاني

### تطبيق مناهج إدارة التغيير في المؤسسات الأمنية - نموذج شرطة دولة الامارات العربية المتحدة

#### المبحث الأول

المجال الأمني خصائصه ومعوقات تطبيق التغيير فيه

المطلب الأول : خصائص المجال الأمني

ساهمت التغيرات في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية في ظهور المشكلات الأمنية ذات الطابع الإجرامي الحديث، الأمر الذي أضحى يشكل قلقاً وضغطاً على الأجهزة الأمنية على كافة الأصعدة المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وغدت تبذل الجهود المختلفة في كافة المجالات الأمنية تحقيقاً للأمن. ومن هذا المنطلق، كان لابد من التطرق لخصائص المجال الأمني التي تجعله يختلف عن غيره من المجالات، ولاشك في أن هذه الخصائص تؤثر في نمط التحديات التي يواجهها الجهاز الأمني، وتتمثل هذه الخصائص في:

أولاً: سلطة الجهاز الأمني.

ثانياً: طبيعة أعمال الجهاز الأمني.

ثالثاً: علاقات الجهاز الأمني الوظيفية.

رابعاً: الخطورة في مجال العمل الأمني.

وفيما يلي شرح لهذه الخصائص:

## أولاً: سلطة الجهاز الأمني :

يسهم ويؤثر منح الجهاز الأمني السلطة التي تمكنه وتعيّنه على القيام بأفعال لا يجوز اتخاذها في الظروف العادية من قبل غيره من الأجهزة العامة والخاصة، في الأساليب الإدارية التي يمكن اتباعها لإدارة العمل في هذا المجال، وفي هذا الإطار يجدر توضيح أن الجهاز الأمني يتمتع بسلطات عديدة وتتميز بما يلي:

1. المساس بالحريات الشخصية للأفراد وفق أحكام القانون: لأن القبض يمس حرية الفرد في التنقل، والتفتيش، وتنفيذ قرارات إخلاء المساكن تمس حريات الأفراد.
2. التنوع والشمول: على الرغم من أن بعض الأجهزة غير الأمنية تتمتع ببعض السلطات، إلا أن تلك السلطات تتسم بالضيق والمحدودية، نظراً لوقوع العديد من المسؤوليات والاختصاصات على عاتق الجهاز الأمني، وبناء عليه لا بد أن يمتلك السلطة التي تساعده على ممارسة اختصاصه. كذلك فإن السلطات التي تتمتع بها الجهات الأخرى، تدخل في اختصاص الجهاز الأمني غير المباشر، فمعظم القوانين واللوائح المتعلقة بالجهاز الأمني تضيف إلى واجبات الجهاز الأمني نصاً مؤداه بلفظ أو آخر «تفويض القوانين في نطاق الدولة و/أو القيام بأية واجبات تمليها عليه التشريعات في الدولة» بل وتضيف نصاً آخر يدور حول «القيام بأية واجبات أخرى توكل إليه...» وهي بالتالي تعطيه سلطة للقيام باختصاصات الغير مثل التفتيش والمراقبة الصحية وغيرها. وبما أن السلطات الإضافية غير المباشرة للجهاز الأمني تضم سلطات تلك الجهات، إلا أن السلطات في تلك الجهات بالمقابل لا تتضمن سلطة الجهاز الأمني، ما يجعل الجهاز الأمني متميزاً بهذه السلطات عن جميع الأجهزة الأخرى. إضافة إلى أن حدود السلطة التي يتمتع بها الجهاز الأمني تصل إلى:

- استعمال السلاح الناري للقيام بالواجب.
- استخدام القوة البدنية اللازمة لإنفاذ القانون ولو أدى ذلك إلى الموت وفق بعض

الحالات التي قد تمليها الضرورة ويبيحها القانون، والتمتع في تلك الحالات بامتيازات أسباب التبرير التي تُشَرِّع ذلك الفعل - كالقتل والإيذاء.<sup>(108)</sup>

إضافة إلى ما ورد، فإن سلطة الجهاز الأمني تتعرض وتتفاعل مع العديد من المخاطر، ويمكن السبب في ذلك إلى مواجهتها للعديد من التحديات، وما ينبثق عنها من مخاطر مثل:

أ. الأعمال الانتقامية من الجهات الإجرامية أفراداً وجماعات، وسواءً وقع الانتقام على مرافق الجهاز أو على الأشخاص العاملين فيه.

ب. نمونوع من التخوف لدى بعض العاملين في الجهاز، وما قد ينتج عنه:

1) العزوف عن أداء الواجبات بكفاءة، تفادياً لاستفزاز الجهات الإجرامية.

2) تكوين صورة سلبية عن أعمالهم.

3) ترك الجهاز في أول فرصة بحثاً عن وظيفة أكثر أمناً وأقل استفزازاً لخصوم جدد، وهذا يؤثر في زيادة الدوران الوظيفي والبحث عن وظائف أكثر أمناً.

ومن الأسباب الأخرى وراء تعرضه للمخاطر، هو أنه يزيد من دائرة التحدي نتيجة طبيعة الخصوم، وحساسية المجالات التي يتعامل معها، مثل سلطة القبض على الأشخاص ودخول المنازل وتفتيشها، وغير ذلك من المجالات التي تزيد من احتمالات الخطأ ودائرة التحدي الوظيفي للعاملين، وهذا كله يترتب عليه زيادة كبيرة في المخاطر من الناحية الكمية، وزيادة حدتها وشدتها من الناحية النوعية.<sup>(109)</sup>

ثانياً: طبيعة أعمال الجهاز الأمني :

تتميز أعمال الجهاز الأمني بالتنوع، فهي تغطي كل جانب من جوانب الحياة، كالمجال

<sup>(108)</sup> Walker. Samuel: The Police In America - An Introduction. Mcgraw-Hill Series In Criminology And Criminal Justice. N.Y., Mcgraw-Hill Book Company. 1999. P. 25.

<sup>(109)</sup> Leonard. V. A.: The Police Enterprise. Springfield, Ill., Thomas.1969. P. 81.

الجنائي، المجال الأمني، المجال المروري، المجال المتعلق بمراكز الإصلاح والتأهيل، والمجال المتعلق بالتحريات والبحث الجنائي، وغيره من المجالات الخاصة والمتعلقة بالأمن وحقوق الإنسان، كما أن هنالك مجالات فيها شيء من الروتينية والتقليدية مثل المجالات الإدارية والخدمية المكتبية.

ويعد تنفيذ القانون من صميم الأعمال التي يقوم بها الجهاز الأمني؛ فهذا الجهاز لا يتمتع بسلطة التشريع كونه قطاعاً من قطاعات السلطة التنفيذية. وهذا يعني ما يلي:

أ. الجهاز الأمني جهة تنفيذ للقوانين والسياسات المرسومة، لا جهة تقرير ووضع القوانين، فهو لا يملك رسم السياسات العامة للدولة من الناحية النظرية، ويندرج تحت هذه النقطة المحاذير التالية:

1. قيام الجهاز الأمني بالتدخل الظاهر في التشريع، والمغطى قانونياً: وذلك من خلال:
  - استشارة المشرع للجهاز الأمني بشأن وضع تشريعات أو إجراء تعديلات طارئة.
  - إعطاء المشرع الجهاز الأمني السلطة لاقتراح وصياغة مسودات بعض القوانين أو التعديلات المقترحة عليها.
2. التدخل الخفي غير المغطى تشريعياً: تتدخل هنا الأجهزة التنفيذية الأمنية في رسم وتحويل النصوص عن مسارها المقرر، وذلك عن طريق:
  - الضغط الخفي على المشرع لتعديل أو إلغاء أو تبني القوانين التي تروق للجهاز أو أفراد.
  - تجاهل بعض النصوص التشريعية غير المرغوبة وإهمالها عند الإنفاذ، والتركيز على إنفاذ نصوص مرغوبة أكثر.
  - عند توفر ضغط العمل أو تعارض النصوص والواجبات على أرض الواقع وعدم إمكانية إنفاذ النصوص معاً، يعطي الجهاز الأمني الأولوية في الإنفاذ للنصوص المرغوبة على تلك غير المرغوبة.
  - إبطاء الخطى نحو إنفاذ النصوص غير المرغوبة، وإسراع الخطى عند إنفاذ النصوص المرغوبة.

ب. يخضع الجهاز الأمني للرقابة، وذلك من خلال رقابة السلطتين التشريعية والقضائية، ورقابة الرأي العام للأداء.

ج. يحل الجهاز الأمني محل بعض السلطات الأخرى أو ينضم إليها في حالات معينة لمؤازرتها كالانضمام إلى القوات المسلحة في حالات الحرب والفوضى السياسية.<sup>(110)</sup>

### ثالثاً: علاقات الجهاز الأمني الوظيفية:

يرتبط الجهاز بعلاقات وظيفية متعددة مع جهات مختلفة، وهذه العلاقات تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

الأولى تتمثل في علاقات خصومة كما هي مع المجرمين ومرتكبي المخالفات والمشتبه فيهم والمتهمين من الأفراد والمؤسسات والجماعات.

والثانية هي علاقات تكافل كما هي بين الشرطة والشهود.

أما الثالثة هي حاجة من جهة واحدة كما هي الحال مع المشتكين والمراجعين المطالبين بحقوقهم. ما يعني بأن هناك نوعاً من الاعتماد المتبادل مع الجمهور وعلاقات بالأجهزة العامة والخاصة الأخرى، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

أ. العلاقة مع أفراد المجتمع: يتميز الجهاز الأمني بازدواجية العلاقة مع أفراد المجتمع، فعلى خلاف الأجهزة الأخرى التي تحتاج إلى تضامن جميع أفراد المجتمع في تحقيق أهدافها، دون أن يجتمعوا في حاجتهم إليها (كالجمعيات الخيرية، والجهات التطوعية) أو التي يجتمع أفراد المجتمع في الحاجة إليها دون أن تحتاج إلى تضامن جهودهم في تحقيق أهدافها (كمراكز خدمات القطاع العام كالعيادات والمدارس)، ويتميز الجهاز الأمني عن كل ما سبق بأن:

1. الجهاز الأمني لا يستغني إطلاقاً عن تضامن جهود جميع أفراد المجتمع لكي يحقق

<sup>(110)</sup> Bunyard.R. S.: Police - Organization And Command. London. The English Language Book Society , 1978. P. 92.

أهدافه.

2. يحتاج جميع أفراد المجتمع إلى الجهاز الأمني حاجةً أساسيةً لحماية أرواحهم وأبدانهم وممتلكاتهم وحقوقهم الأخرى.

ب. العلاقة مع الأجهزة الأخرى:

1. يقدم الجهاز الأمني الدعم للدولة من حيث جمع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اللازمة لاتخاذ القرارات في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة.

2. يؤدي الجهاز الأمني واجبات العديد من الأجهزة الحكومية الأخرى؛ فهو يؤدي دور وزارة الصحة في مجال الإسعاف الأولي لمصابي الحوادث، وهو يؤدي دور وزارة المياه في التعامل الأولي مع مشكلات انقطاع المياه، أو تعطل الأنابيب في الأماكن المختلفة وهكذا.

3. هو الجهة الوحيدة التي تقوم بتوفير خدمات شاملة يميزها الشمول المكاني والزمني والشخصي، فهي تغطي مختلف المناطق، و تغطي مدى الأربع والعشرين ساعة في اليوم، في كل يوم من السنة، وتغطي كذلك مجالات التعامل المختلفة مع الجمهور وتعالج مختلف المشكلات.

ج. دورياته المستمرة الممتدة إلى مختلف الأماكن التي يتواجد فيها أفراد المجتمع، واحتكاكها وتفاعلها الشامل زمنياً، ومكانياً وموضوعياً مع الجمهور لا ينافسها شيء في الأجهزة العامة والخاصة الأخرى.

د. يمارس نشاطات إيجابية حيث يحرص على الانتقال إلى أفراد المجتمع لرصد احتياجاتهم وطلباتهم، ولا ينتظر أن يتوجه إليه الناس ليستجيب لهم، كما هو الأمر مع سائر أو معظم الخدمات الأخرى. وهذا لا ينقضه وجود بعض المرافق والخدمات الأمنية التي تنتظر قدوم الفرد إليها - كمراكز الشرطة - لتلقي طلباته أو بلاغاته

شفوياً للتعامل معها.<sup>(111)</sup>

#### رابعاً: الخطورة في مجال العمل الأمني :

إن الواجبات التي تقع على عاتق الجهاز الأمني تتضمن مخاطر تفرض التضحية بالذات من أجل الآخرين، ومع أن القوات المسلحة تمارس أنشطة ومهام قد تؤدي إلى التضحية بالنفس، إلا أن السياسات تسعى باستمرار لتقليل احتمالات الحرب، ما يعني ضعف احتمال وقوع الحالات التي تتعلق بتضحية وانخفاض القيمة الإجمالية للخطورة. أما في مجال العمل الأمني، ورغم أن القيمة القصوى للتضحية الفردية في مجال العمل الأمني هي التضحية بالروح، تتساوى مع القيمة القصوى للتضحية الفردية في مجال العمل الحربي، إلا أن ارتفاع نسبة احتمال وقوع الخطر - لأنها يومية، متواصلة، دائمة - يجعل من القيمة الإجمالية للخطورة أعلى بكثير، ويجعل التضحية في مجال العمل الأمني ليست مسألة صدفة أو احتمالية حدوث ضئيلة، وإنما مسألة معاشية يومية لكل من يواجه المجرمين، وكل من يتعامل مع الحوادث والمواقف الأمنية الخطرة من رجال الأمن. وتتفاوت نسبة الخطورة بين جهاز أمني وآخر وفقاً للعوامل التالية:

- أ. تفاوت نسبة الجريمة بين مجتمع وآخر، فكلما زادت نسبة الجريمة بإجمالها، زادت نسبة الخطورة والعكس صحيح.
- ب. تفاوت درجة اتجاهات العنف لدى المجرمين بين مجتمع وآخر، فكلما زادت اتجاهات العنف لدى المجرمين في المجتمع زادت الخطورة والعكس صحيح.
- ت. تفاوت درجة تسليح المجرمين بين مجتمع وآخر، فكلما زاد تسليح المجرمين وقلت الضوابط التشريعية والعملية الواقعية لتداول الأسلحة النارية، زادت نسبة الخطورة والعكس صحيح.
- ث. انخفاض نسبة تحصين أفراد الأمن، فهناك عدة أساليب ووسائل تزيد في تحصين رجال الأمن ضد الاعتداء عليهم، منها ما يتعلق بالتجهيزات - كالستر الواقية من

<sup>(111)</sup> Wilson. O. W.: Police Administration. New York. McGraw-Hill. 1950. p. 28.

الرصاص - ومنها ما يتعلق بالتدريب - كالتدريب الدفاعي والتدريب على مهارات الأمن الشخصي المتقدمة - أو بأسلوب تنفيذ الواجبات - كازدواجية وتعدد عدد أفراد الدورية والحد من الدوريات المنفردة - وغيرها - وكلما قلت درجة تحصين أفراد الجهاز الأمني زادت نسبة الخطورة والعكس صحيح.<sup>(112)</sup>

وتتمثل مصادر الخطر في مجال العمل الأمني على عناصر الجهاز أثناء إنجاز العمل الأمني والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أ. أثناء التحركات المختلفة لآليات الجهاز وأفراده، فمن المحتمل دائماً - وتزداد هذه الاحتمالات كلما زادت نسبة الجريمة ودرجة العنف في المجتمع - تعرض الدورية لكمين من قبل المجرمين، وتزداد نسب الحوادث التي يمكن أن تقع عليها نتيجة العوامل المختلفة.

ب. أثناء عمليات الإنقاذ والإسعاف فإن الجهاز يعتمد التوجه نحو الخطر للتعامل مع الموقف، وهو وضع لا يشاركه فيه جهاز آخر بهذه الدرجة.

ت. أثناء ممارسة بعض الأنشطة الشرطية كالقبض وتفتيش الأشخاص، حيث إنه من الممكن أن يستفز ذلك الموقف المجرمين لاستخدام العنف للتهرب من الجهاز ومن القبض عليهم وضبط ما لديهم من ممنوعات سواءً تمثلت في مواد مخدرة مثلاً أو أسلحة غير مرخصة أو حتى أسلحة مرخصة سبق وأن استخدمت في ارتكاب الجرائم.

ث. أثناء القيام بعمليات أمنية خاصة كالمداهمة، وهو نشاط شرطي يتم في عقر أرض الخصم، وهذا يعني خطورة شديدة على الجهاز وأفراده، نظراً لإمكانية أن يقوم الطرف الآخر (الخصم) بعمل مضاد لهذه المداهمة.

<sup>(112)</sup> Cole, George F. Belmont: Criminal justice: Law and politics., Calif: Wadsworth Pub. Co., 1992. p. 14.

ج. أثناء العمليات الجنائية كالتفتيش المنازل، فإن الجهاز يؤدي هنا أيضاً مهامه في أرض تحت سيطرة الخصم، يعلمها الخصم بصورة أفضل من الجهاز، وهذا يعطي نقطة تفوق وقوة لذلك الخصم عند اللعب على أرضه ضد الجهاز الأمني. كذلك فإنه يمكن توافر الدوافع لدى الخصم لتوجيه الخطورة على الجهاز إما لتهريب المطلوبين - عند التفتيش بحثاً عنهم - أو تهريب المواد الخطرة التي يخشى ضبطها من قبل الجهاز - عند التفتيش بحثاً عنها - أو تعمد الضرر ضد الجهاز من باب العداوة المجردة، باعتبار أن الجهاز في جميع الأحوال ومهما فعل هو في نظر المجرمين عدو.

ح. أثناء أعمال الحراسة المختلفة وسواءً كانت لأهداف ثابتة (حراسة المنشآت) أو متحركة (حراسة الشخصيات)، حيث من الممكن أن يستهدف خصم ما هذه الأهداف المحمية بالاعتداء.<sup>(113)</sup>

### المطلب الثاني : عوامل مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية في الدولة

ترى الباحثة أن السلوك الإنساني يلعب دوراً كبيراً في تقبل أو رفض الفرد لعملية التغيير، نظراً لارتباط ذلك بدرجة كبيرة باتجاهات الأفراد والجماعات وموقفهم من التغيير؛ حيث إن تحقيق النجاح أو الفشل في التغيير ينبثق من سلوك واتجاه الأفراد الإيجابي أو السلبي نحو المستهدف من التغيير.

وعندما تنشأ الحاجة إلى التغيير فإن الإنسان يواجه ذلك بأحد احتمالين، الاحتمال الأول يتمثل في إدراك الفرد أن التغيير بمثابة فرصة لتحقيق متطلباته وأهدافه ورغباته، فيعمل على بذل الجهد لنجاحه. أما الاحتمال الثاني فيتمثل في إدراك الفرد أن التغيير يهدد استقراره وأمنه فيبدأ في مقاومته ومحاربتة.<sup>(114)</sup> وانطلاقاً مما سبق، تعمد الباحثة إلى التطرق في هذا المطلب

<sup>(113)</sup> Levine, James P. et al.: Criminal Justice - Public Policy Approach. McGraw-Hill, N.Y., 1980, p. 87.

<sup>(114)</sup> علي السلمي - تطور الفكر التنظيمي - القاهرة، مكتبة غريب، د.ت، ص 269-270.

لمفهوم مقاومة التغيير، أسباب وأشكال المقاومة، وأخيراً أساليب معالجة المقاومة.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية:

يميل الفرد بطبعه إلى مقاومة التغيير لوضعه الراهن، بسبب شعوره بالانزعاج والقلق والتوتر الداخلي، والناجم عن عدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه وتوقعاته ضد رغباته وحاجاته.

وتعد مقاومة العملية التغييرية من أهم المشاكل التي تواجه المسؤولين عن التغيير، والتي ترجع لأسباب عديدة ستوضح لاحقاً. وقد حاول الباحثون وضع تعريف لمقاومة التغيير وفقاً لمنظورهم، ومن الأمثلة على هذه التعريفات:

- "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".<sup>(115)</sup>

- وتعريف المقاومة على «أنها استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي». <sup>(116)</sup>

- وفي تعريف آخر، هي «صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وارتاح لها، (ولظنه) أن التغيير سيفقده بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة». <sup>(117)</sup>

<sup>(115)</sup> عاصم الأعرجي - دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي- عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 275. انظر: علي الحمادي، هندسة التغيير، مقالة مقدمة في الندوة العلمية لهندسة التغيير في دائرة تنمية الموارد البشرية، حكومة الشارقة، في 19/9/2006م، ص 2، ص 27، د. أيمن محمد عشوش، برنامج إدارة التغيير، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 1997م، ص 6 وما بعدها، ص 23 وما بعدها.

<sup>(116)</sup> حسين حريم - السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات - مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>(117)</sup> صلاح البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 78.

- وهي أيضاً «السلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير ذلك الوضع، أو هو الرسالة التي تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير، وقد تكون فردية أو جماعية».<sup>(118)</sup>

أما تعريف الباحثة لمقاومة التغيير فهي «عبارة سلوك إنساني ناتج عن عدم شعور الفرد بالأمان وبأن التغيير المرتقب يؤثر سلباً في استقراره وأهدافه ولهذا يحاول أو يتمنى عدم نجاح التغيير المرتقب».

ويقصد بمقاومة التغيير في مجال الأجهزة الأمنية ما يمارسه بعض العاملين في الأجهزة الأمنية من تصرفات في سبيل رسم وتحوير وحرف الخطط عن مسارها المقرر، بالتفضيل الشخصي، أو للمنفعة الخاصة، أو بالضغط على متخذ القرار لتعديل أو إلغاء أو تبني القرارات التي تروق لهم، أو بإبطاء الخطى عن تنفيذ ما هو مطلوب عندما لا يرغبون بذلك لسبب من أسباب المقاومة - التي ستذكرها الباحثة - أو اتباع أي أسلوب آخر من أساليب يسعون من خلالها لتأجيل التغيير الذي لا يرغبون به أو يخافون منه على مصالحهم».<sup>(119)</sup>

وترى الباحثة بأن المقصود بمقاومة التغيير في المجال الأمني هو «تفضيل بعض العاملين للأساليب القديمة من العمل وعدم الانصياع للأساليب التي تقررت بموجب الخطط المستجدة والتي يميلها التغيير، وأنه ونظراً للطبيعة الانضباطية للعمل الشرطي، فلا تكون المقاومة صريحة وإنما التفاضلية بمعنى أنها لا تتيح مجالاً لمحاسبة من يقاوم التغيير، ولكنها بالمقابل تعيق عملية التغيير»، وهذا لا يختلف كثيراً عن تعريف المرجع السابق، ولكنه إضافة تفصيلية عليه.

<sup>(119)</sup> صالح بن سليمان الفائز - الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية - أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.  
<sup>(119)</sup> Levine, James P. et al. Criminal Justice - Public Policy Approach. McGraw-Hill. N.Y. 1980. P.117.

## ثانياً: أسباب مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية:

يوجد في المنظمات نوعان من القوى، هما القوى الدافعة وهي المؤيدة لعملية التغيير، والأخرى هي القوى المقاومة غير المؤيدة لعملية التغيير.<sup>(120)</sup>

وقد حاول كثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة بعضها ناتج عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناتج عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها. ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhon وزملاؤه، هي:

1. الخوف من المجهول.
2. الحاجة للأمن والاستقرار.
3. عدم وجود الشعور بالحاجة للتغيير.
4. تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
5. سوء التوقيت.
6. الافتقار للموارد.<sup>(121)</sup>

وترى الباحثة أنه عندما تقوم بتطبيق هذا المنظور على الأجهزة الأمنية، نجد أن السبب يتمثل في الخوف من المجهول، أي من عدم معرفة العاملين بالأجهزة الأمنية بالوضع القائم أو القادم وعدم قدرتهم على فهمه بالتفصيل على نحو يحكمون فيه على أنفسهم بأنهم قادرون على التكيف معه والقيام به، إضافة للحاجة للأمن والاستقرار، حيث إن العاملين يخشون أن تؤدي الأوضاع الجديدة للاستغناء عن خدماتهم. كذلك نجد أن من الأسباب جمود التفكير المؤدي إلى عدم وجود الشعور بالحاجة للتغيير، حيث لا يستوعب العامل التحديات القائمة على مستوى

<sup>(120)</sup> سامي عبد الله الباحثين - القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير - دراسة مشار إليها في التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - الشارقة، 2006، ص 38.

<sup>(121)</sup> حسين حريم - السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات" - مرجع سبق ذكره، ص 513-514.

استراتيجي نظراً لضيق حيز العمل الذي يقوم به بما يحرمه من تلك النظرة الشاملة، وأخيراً فإن الخوف يأتي من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، كان العامل قد اكتسبها بالصدفة أو نتيجة أخطاء تنظيمية سابقة للتغيير يعالجها التغيير، كل هذه تجعله يقاوم ويرفض عملية التغيير. مثال ذلك أن بعض الهياكل التنظيمية منحت من هم برتبة ملازم فرصة إشغال منصب مدير فرع، وبالتالي فإن إلغاء هذا الفرع بالهيكل التنظيمي الجديد أثار خوفهم من التغيير، وتسبب في مقاومتهم. كذلك فإنه عند الانتقال في كتابة المحاضر من المرحلة اليدوية إلى مرحلة استخدام الحاسب الآلي فإن بعض العاملين ممن يتمتعون بخط يد جيد، يخافون من فقدان ميزتهم كخطاطين فنيين من جهة، ومن عدم قدرتهم على الطباعة واستخدام الحاسب الآلي في تحرير المحاضر من جهة أخرى، وبالتالي يخشون من الاستغناء عن خدماتهم وتعرضهم للبطالة، وهذه العوامل كلها غالباً ما تتعلق بالطبقات الدنيا من العاملين في الأجهزة الأمنية.

أما بالنسبة لافتقار الموارد، فغالباً ما يكون العامل المتعلق بمقاومة التغيير من قبل الطبقات الوسطى، وتحت العليا، خاصة عندما لا يضع التغيير ظروفهم المحلية في الاعتبار، فقد يتطلب التغيير في قيادة شرطة معينة مثلاً إنشاء أقسام وإشغال مناصب جديدة مثل مختبرات الأدلة الإلكترونية، إلا أن الموارد لا تسمح بمثل هذه الاستحداثات، حيث لا توجد إمكانات مادية لتجنيد خبراء في مجال هذه الأدلة، ولا مجال لابتعاث عاملين للخارج للتدريب عليها لارتفاع هذه التكاليف، وأخيراً فإن تكاليف الأجهزة والمعدات اللازمة لمثل هذا المختبر غالباً ما تكون عالية، وبالتالي تنأى الموازنة المتاحة عن الوفاء بها، ومن هنا يميل القادة للمقاومة.

أما بالنسبة للتوقيت، فتري الباحثة أن التغيير ضروري، وبالتالي فإن رجل الشرطة الذي يفترض فيه المرونة العالية، أكثر قدرة على التكيف بغض النظر عن التوقيت، ولهذا ترى أنه قد لا ينطبق بصورة واضحة في الأجهزة الأمنية.

وقد قسم Zaltman And Duncan الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير إلى الفئات

التالية :

الفئة الأولى : عوائق ثقافية وتتمثل في العادات والقيم المضادة للتغيير، وعدم انسجام هذه القيم مع التغيير.

الفئة الثانية : عوائق اجتماعية، كاشتراك الفرد في التغيير الذي يؤدي إلى نبذ الآخرين له.

الفئة الثالثة : العوائق التنظيمية المتمثلة في النظام والهيكل التنظيمي.

الفئة الرابعة : العوائق النفسية المتمثلة في السمات الشخصية وردود الأفعال.<sup>(122)</sup>

وترى الباحثة أن العوائق الثقافية في جهاز أمني متعدد الأعراق - كما هو الشأن في الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة خصوصاً، ودول الخليج العربي عموماً - تكون واضحة، وخاصة في حال عدم وجود قاعدة ثقافية واحدة يمكن الانطلاق منها في إقناع وتوعية العاملين بالتغيير، مما يفتح مجالاً أوسع لهذه العوامل في التأثير، وبالمقابل فإن الضبط والربط العسكري يحد من العوائق الاجتماعية، ومع ذلك فهذا لا يعني انعدام هذا العائق في الجهاز الأمني الإماراتي، ولكن يعني انخفاض تأثيره نسبياً مقارنة بالعامل الثقافى.

أما بالنسبة للعوائق التنظيمية، فترى الباحثة أن تأثيره كعائق يمكن أن يكون ضعيفاً للغاية نظراً للنظام الانضباطي القائم. وأخيراً تعتبر العوائق النفسية هي السائدة بين العوامل، ومن هنا نرى ظهور هذا في الجهاز الأمني بوضوح؛ حيث يألف العاملون في الجهاز أوضاعهم السابقة التي تجمدوا عليها، ويكرهون فك التجميد ثم التغيير، ولهذا نجد العوائق النفسية تؤثر بدرجة كبيرة خاصة لدى من لم يشارك في اتخاذ قرار التغيير، أو لم يستوعب مبرراته وأهدافه وأسبابه الملحة.

وقد أفاد البعض إلى أن هناك أسباباً عديدة للمقاومة منبعاها المصادر التالية :

1. عدم الموافقة: بسبب تفضيل الحلول البديلة أو الشعور بفشل الخطة.

<sup>(122)</sup> صلاح بن سمار الجابري - المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط بشرطة منطقة المدينة المنورة" - رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 47.

2. الجهل: بسبب نقص المعرفة.
3. فقدان الثقة.
4. عدم المكافأة: وعدم مناقشة الفائدة التي تعود على الفرد من التغيير.<sup>(123)</sup>

وقد ناقشت الباحثة هذه النقاط سابقاً كنقاط، بغض النظر أنها جاءت جزءاً من تقسيم آخر لأسباب المقاومة، وبمنظور آخر، إلا أنها بينت أن الجهل (نقص المعرفة/ الخوف من المجهول) وعدم الموافقة (عدم وجود الشعور بالحاجة للتغيير)، وفقدان الثقة (الحاجة للأمن والاستقرار)، وعدم المكافأة (الخوف من خسارة مزايا سابقة)، هذه كلها تنطبق على الجهاز الأمني.

وترى الباحثة أنه لمواجهة الأسباب الدافعة وراء مقاومة العاملين في الأجهزة الأمنية في الدولة للتغيير، لا بد من الاهتمام بدراسة اتجاهاتهم ومخاطبتها لما للاتجاهات من تأثير قوي على تفكير الفرد وسلوكياته، مع التركيز على الناحية النفسية للفرد ومراعاة نمط الشخصية والذي له دور كبير في مدى تقبل التغيير أو رفضه.

ونظراً لتطور الجهاز الأمني فإن ذلك يعني بأن أسباب مقاومة التغيير المعهودة في الجهاز الأمني تماثل أسباب المقاومة القائمة في الأجهزة الأخرى، مع وجود استثناءات، تتمثل في:

أ. أن النظام الانضباطي المتبع في الجهاز الأمني يعطيه فرصة أكبر للسيطرة على المقاومة، حيث إن قواعد الضبط والربط العسكري المتبقية في الجهاز والتي وإن خفت حدتها عن النظام العسكري التقليدي البحت، إلا أنها ستستمر في إطار مقبول وفعال، وستسهم في التعامل مع بعض أنواع المقاومة بالإيجاب.

ب. أن تراجع الوضع الاقتصادي وزيادة البطالة في السوق العالمي للعمل، خاصة مع توفر نسبة عالية من العمالة الوافدة في الدولة، سيسهم في تسهيل معالجة المقاومة من قبل

<sup>(123)</sup> ستيف سميث - إدارة التغيير - ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص204.

الجهاز، وذلك على النحو التالي:

1. سيكون على العاملين الانصياع للتوجيهات وعدم المقاومة، وذلك خوفاً من فقدان وظائفهم، ما يعني زيادة الانصياع، ومحدودية المقاومة.
2. سيكون من السهل على الجهاز التوسع في استخدام أسلوب الإحلال ضد المقاومين الميؤوس من انصياعهم، وبالتالي توفير شاغلي وظائف أكثر تمسكاً بوظائفهم، وأكثر انصياعاً، وأقل تمسكاً بالأساليب القديمة.

ثالثاً: أشكال مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية:

وهي تتوقف على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير<sup>(124)</sup>. وهناك أربع استجابات للمرؤوسين تجاه التغيير، نقسمها حسب عاملين: اتجاه المرؤوس بين إيجابي وسلبى تجاه التغيير، ودرجة نشاط المرؤوس في التعبير عن اتجاهه، كما يلي:

المعايير	سلبى	إيجابي
خامل	الضحية: وهو يخشى ما سيخسره من التغيير	المتربق: وهو يأمل عدم فشل التغيير لكيلا تبقى الأمور على ما هي.
نشط	الناقد: وهو يسعى بكل جهد إلى إفشال التغيير	راكب الموجة: وهو سعيد بالتغيير وبمغامرة ركوب موجته

الجدول رقم (5) يبين استجابات المرؤوسين تجاه التغيير<sup>(125)</sup>

أما مراحل استجابات المرؤوسين المقاومين للتغيير الأشد سلبية فهي تمر بأربع مراحل، وكل

<sup>(124)</sup> حسين حريم - السلوك التنظيمي « سلوك الأفراد في المنظمات » - مرجع سبق ذكره، ص 513.

<sup>(125)</sup> Blokdiik, Gerard: Change Management 100 Success Secrets – The Complete Guide to Process, Tools, Software and Training in Organizational Change Management. Author. 2008. P. 7.

من هذه الاستجابات تتطلب إجراءات معينة سنبرزها أمام كل مرحلة، وهي تتضح في الشكل رقم (9) :



الشكل رقم (9) مراحل استجابة المرؤوسين المقاومين للتغيير

أولاً: الإنكار: ويستهدف من الإجراءات تجاهها فتح أعين المرؤوس تجاه حتمية التغيير، من خلال:

- أ. الرؤية المستقبلية: وذلك بمساعدته على رؤية مزايا وإيجابيات المستقبل نتيجة التغيير.
- ب. الحاجات الاستراتيجية: وذلك بشرح الحاجات المستقبلية ومدى استيفاء التغيير لها.
- ج. الواقع الراهن: ببيان سلبيات هذا الواقع وضرورة وحتمية الخروج منه لذلك.

ثانياً: الغضب: وتستهدف الإجراءات امتصاص الغضب وإزالة مسبباته، وذلك من خلال:

- أ. السماح بالتعبير والتنفيس عن الغضب من قبل المرؤوس.
- ب. دعم وتقديم مشروع جزئي يرى المرؤوس نفسه فيه ويستمتع من توليه.
- ج. إبراز الفائدة وتأكيد أن التغيير لمصلحته لا ضده.

ثالثاً: الاستكشاف: وتستهدف الإجراءات هنا تمكينه من رؤية إيجابية للتغيير القادم، وذلك من خلال:

- أ. إبراز الانتصارات الصغيرة، وإشعاره بتلك الانتصارات التي حققها التغيير.
- ب. إعطائه دوراً جديداً بعد الانتصار سالف الذكر وذلك ليستمر انهماكه في الإنجاز.
- ج. إكسابه مهارات جديدة، وبالتالي لكي يرى جوانب جديدة من التغيير عبر التدريب لم يرها من قبل.<sup>(126)</sup>

رابعاً: التبنى: وهي المرحلة النهائية المرغوبة والتي رغم أنها حتمية لكن يجب التدخل في تعظيم آثارها الإيجابية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. تكامل التعليم والدور: أن يكون جزءاً من الخطة بحيث يتعلم ما يساعده على أداء دوره.
- ب. إظهار المزايا الجديدة: وذلك لتعظيم انخراطه في مشروع التغيير.
- ج. الاحتفال بالنصر وذلك لتعزيز اتجاهاته نحو التغيير.<sup>(127)</sup>

وقد تطرق البعض إلى أن هناك ثلاثة أساليب للمقاومة، وهي تتمثل في:

1. الرفض والمقاومة العنيفة: ويستخدم من قبل قوى المقاومة عندما ترى أن التغيير ليس من مصلحتها، وسيؤثر سلباً في مكتسبها ويهدد بقاءها؛ وهنا تعمل القوى على استخدام أشد الأساليب كالتجسس الوظيفي، ونشر القلق والخوف بين الكادر البشري.
2. تعطيل قوى التغيير: تلجأ قوى المقاومة عند عجزها عن القضاء على التغيير إلى أسلوب الصلح والهدنة، وذلك بهدف تأخير وتعطيل التغيير لأطول فترة زمنية ممكنة، كي تتمكن من تحقيق المكاسب من الوضع القائم، وتلجأ كذلك إلى أسلوب التشكيك في

<sup>(126)</sup> Mehrmann. Louis W.: Change Management – An Executive Perspective. Executive Blueprints. Inc. p. p. (22-32)

<sup>(127)</sup> Zuallaert. Jos: Change Management – Reference Material for COMPETENCE. Intelligent Energy Europe. (n.d.). (n.p). p. 14.

أهمية وضرورة التغيير وفوائده.

3. تأخير سرعة التغيير: تعمل قوى المقاومة على الإبطاء من سرعة التغيير، من خلال استنزاف طاقة قوى التغيير أو توجيه الموارد المالية في الموضوعات الثانوية والهامشية<sup>(128)</sup>

وهنا لا بد أن ننوه أن بعض أشكال وصور مقاومة التغيير ليست بالسيئة، بل قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ومن بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي:

1. أن تشجع الإدارة على فحص ومراجعة مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق ويجدية للتأكد من أنها مناسبة.
2. يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.
3. يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
4. تمنح المقاومة الإدارة المعلومات حول شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.<sup>(129)</sup>

وبالتالي فكما بينت الباحثة من قبل، فنتيجة التقارب والتشابه بين الجهاز الأمني بصورته المدنية المعاصرة من جهة، ومجالات تطبيق النظريات التي ذكرتها الباحثة أعلاه من جهة أخرى، فإن هذه الأشكال تمثل أشكال وأساليب المقاومة في الجهاز الأمني، خاصة أن نظام الضبط سيكون ملزماً للأفراد لأن يعملوا، لكنه لن يكون ملزماً لهم بأن يعملوا بإخلاص، حيث يمكن في

<sup>(128)</sup> محسن أحمد الخضيري - إدارة التغيير» مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق- دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 125.

<sup>(129)</sup> حسين حريم- السلوك التنظيمي « سلوك الأفراد في المنظمات »- مرجع سبق ذكره، ص 521.

طبيعة عمل مثل المجال الأمني أن يقوم العاملون بتعطيل قوى التغيير وتأخير خطاه، حتى وإن لم يظهروا الرفض والمقاومة العنيفة بشكل واضح وصريح.

رابعاً: أساليب معالجة مقاومة التغيير في الأجهزة الأمنية:

تتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته طبقاً لتنوع واختلاف الاتجاهات والاختصاصات والاحتياجات والظروف المحيطة بعملية التغيير، إلا أنها تتفق في أنها تستهدف الوصول إلى أساليب عملية وعلمية لإدارة التغيير، والحد من مقاومته وزيادة تقبله<sup>(130)</sup>. وتمخضت التجارب عن ضرورة أن تتسم خطط التغيير وأساليبه ومناهج تنفيذها بأربع سمات، وهي:

أ. أن يكون التغيير واضحاً لا غموض فيه.

ب. أن يكون التغيير سهلاً لا صعوبة فيه.

ت. أن يكون التغيير محبباً للآخرين وليس مرفوضاً.

ث. أن يكون التغيير إجبارياً وليس اختيارياً.<sup>(131)</sup>

ومن بين الاستراتيجيات والأساليب العامة التي طبقها الجهاز الأمني وذلك لتقليص مقاومة التغيير والتي اقتبست من استراتيجيات حظيت باهتمام وقبول واسعين تلك التي قدمها كل من John Kotter & Leonard a. Schlesinger والتي أسقطتها الباحثة في الجدول رقم (6):

<sup>(130)</sup> صالح بن سليمان الفائز - الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية - مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>(131)</sup> Blokdiik. Gerard: Change Management 100 Success Secrets - The Complete Guide to Process. Tools. Software and Training in Organizational Change Management. Author. 2008. P. 68.

الاستراتيجية	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
1. التعليم والاتصال	الافتقار للمعلومات أو عدم صحة المعلومات والتحليل	حينما يقتنع الأفراد فيساعدون في تنفيذ التغيير	تستغرق وقتاً طويلاً حينما يكون عدد الأفراد كبيراً
2. المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير. وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير سيتم دمجها في خطة التغيير.	ستحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.
3. الدعم والمؤازرة	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف	يمكن أن يستغرق وقتاً ويكلف كثيراً وقد يفشل.
4. التفاوض والاتفاق	عندما يخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير، وهم يمتلكون قوة كبيرة للمقاومة.	يكون أحياناً أسلوباً سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	تمثل تكلفة عالية في حالات كثيرة إذ ما نهبت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
5. التحكم والإنفاذ	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف	يمكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشكلات المقاومة	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
6. القوة والإكراه الصريح والضمني	حيث السرعة مطلوبة ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة	سريعة يمكنها التغلب على أية مقاومة	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الناس غاضبين من القائمين على التغيير.

الجدول رقم (6) ويبين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير كما اقترحها

John Kotter & Leonard a.Schlesinger<sup>(132)</sup>

<sup>(132)</sup> محسن سرحان المخلافي - القيادة الفاعلة وإدارة التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 393-394.

وقد قامت وزارة الداخلية في دولة الإمارات بالفعل في تطبيق الأساليب (التعليم والاتصال، المشاركة، الدعم والمؤازرة) بالنسبة للعاملين عندما قامت بنشر الاستراتيجية الجديدة (2004-2008) وزادت بشكل كبير من هذا النشاط عند اعتماد التغيير المتعلق بتطبيق الاستراتيجية الحديثة (2011-2013)، حيث عقدت ندوات ومحاضرات توعوية، وشارك القادة في لقاءات بيت الشمس ورأس الخيمة لضمان مشاركتهم ودعمهم ومؤازرتهم، وأخيراً فقد رافقت عملية المشاركة في اللقاءين وما جرى بعدهما من لقاءات أنشطة تفاوض واتفاق. إلا أن الوزارة لم تتبع أسلوب القوة والإكراه الصريح أو الضمني، وذلك بسبب عدم ملاءمة هذين الأسلوبين للتغيير المتروني، وأنها لا تلائم إلا التغيير الطارئ أثناء معالجة الأزمات إن لزم الأمر.

إضافة لذلك فهناك عدد من الأساليب التي استخدمها الجهاز الأمني في الدولة في إجراء تغييرات معينة ومعالجة مقاومة التغيير، فهي متعددة ويمكن أن نلخصها في التالي:

1. إشراك العاملين في التخطيط للتغيير، لأنها تسهم في أن تجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه وأهدافه والتعامل مع مشكلاته.<sup>(133)</sup> ومن صور الإشراف مناقشة التغييرات المستقبلية مع العاملين؛ فبما أن الخوف من المجهول هو أحد أسباب مقاومة التغيير، فإنه يمكن التقليل وتفاخي الخوف من خلال مناقشة النتائج المحتملة للتغيرات المستهدفة مع العاملين الذين سوف يتأثرون بها، كما ينبغي أن تتضمن المناقشة التطرق إلى المعلومات التفصيلية عن نوعية التغييرات المستهدفة وكيفية حدوثها وأسبابها<sup>(134)</sup>. وترى الباحثة أن هناك علاقة طردية بين توفر المعلومات ودرجة تقبل الفرد للتغيير، بمعنى أنه كلما كانت المعلومات المتاحة للعاملين عن التغيير كافية ارتفعت درجة قبولهم لهذا التغيير.
2. بناء الثقة بين العاملين والإدارة، لدورها الفعال في القضاء على الشك والحد من المقاومة.

<sup>(133)</sup> سامي عبد الله الباسين - القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>(134)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص 262.

3. بناء أنظمة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين أطراف العملية التنظيمية بحيادية وموضوعية، لأن قلة المعلومات تسهم في انتشار الشائعات، وبالتالي تولد المقاومة، ومن هذه الأنظمة مثلاً استخدام البوابة الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة (البلاك بيري، الرسائل النصية في نشر المعلومات للعاملين، وخاصة لفئة الضباط).

4. دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمؤسسة لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، ولهذا استقطبت الوزارة مجموعة من الخبراء الأجانب لهذه الغاية.

5. تبنى المؤسسة لاستراتيجية تثقيفية تتعلق بأهمية التغيير وأهدافه.<sup>(135)</sup>

6. تقديم الحوافز للذين سيتأثرون بالتغيير، كإعطاء علاوة لبعض المهن المستحدثة التي خشيت أن يعزف عنها العاملون، وإعطاء علاوات لأعضاء اللجان لتشجيعهم على المشاركة في الاجتماعات ونقل مضمونها إلى وحداتهم.

7. استخدام الدوافع الفطرية في الناس عند تطبيق التغيير كالموافقة على نقل من يتسبب التغيير في إبعادهم عن منازلهم إلى إدارات وأفرع أخرى أقرب إلى أماكن سكنهم<sup>(136)</sup>

8. تجنب التهديد: حيث يسهم في تدمير العلاقات الاجتماعية والرسمية بالمنظمة، ولهذا نجد أن التغيير الذي تم، ورغم أنه تم في جهاز أمني يسوده الانضباط، إلا أنه لم يستخدم السلطة في فرض التغيير، وإنما الإقناع والتوعية والتعليم والتحفيز.

9. اختيار التوقيت المناسب لتطبيق خطة التغيير، ولهذا فقد تم تأجيل النشر ثم تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد إلى أن نضجت المعطيات وأصبحت قابلة لتقبله من جميع المعنيين.

10. اختيار المكان الأكثر مناسبة للبدء في التطبيق: لما له من دور في تقليل من المقاومة ويضعف من تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والعلاقات الشخصية.<sup>(137)</sup>

<sup>(135)</sup> سامي عبد الله الباحسين - القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>(136)</sup> محمد الصيرفي - إدارة التغيير - مرجع سبق ذكره، ص 104-101.

<sup>(137)</sup> محمد العزازي أحمد إدريس - المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري - مرجع سبق ذكره، ص 265-

## المبحث الثاني

### واقع الاهتمام بإدارة التغيير في الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات

#### المطلب الأول: التطورات التغييرية في تاريخ شرطة دولة الامارات العربية المتحدة:

في الثاني من ديسمبر لعام 1971 شهدت دولة الإمارات الوحدة بين إماراتها، للانضواء تحت دولة تجمع كل من فيها، وتحقق لهم آمالهم في التطور والنمو واستثمار الثروات البشرية والموارد الطبيعية. وانطلاقاً من ذلك كان من الطبيعي إقامة الوزارات وتشريع القوانين التنظيمية لمختلف شؤون الدولة، والتي كان من أهمها وزارة الداخلية، نظراً لدورها الجوهرية في إقامة وتعزيز الأمن وحماية مكاسب التنمية المنشودة. من هنا فقد كان إنشاء وزارة الداخلية في سياق مختلف المتطلبات التي يملئها قيام الدولة بالنظر إلى هذه الوزارة كأحد أهم الأجهزة الاتحادية الأساسية، الأمر الذي جعل تحقيق التوحيد الكامل لأجهزة الشرطة والأمن هدفاً حيويًا أجمع أصحاب القرار على ضرورته.

وفي هذا المطلب تتطرق الباحثة إلى عرض تجربة وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة في مجال تطبيقات إدارة التغيير عبر مراحلها التاريخية المختلفة، وذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: مراحل التغيير لوزارة الداخلية:

وضحت الباحثة المراحل الثلاث الأساسية للتغيير والتي مرت بها الوزارة عبر تاريخها في الشكل رقم (10):



الشكل رقم (10) يبين مراحل التغيير لوزارة الداخلية بعد الاتحاد

أ. مرحلة إنشاء الوزارة بعد الاتحاد، وانضمام أجهزة الشرطة والأمن العام المحلية إليها، وتمتد من عام 1971 ولغاية 1976 حيث انضمت آخر الوحدات للوزارة لتصبح كلها كياناً واحداً في الدولة.

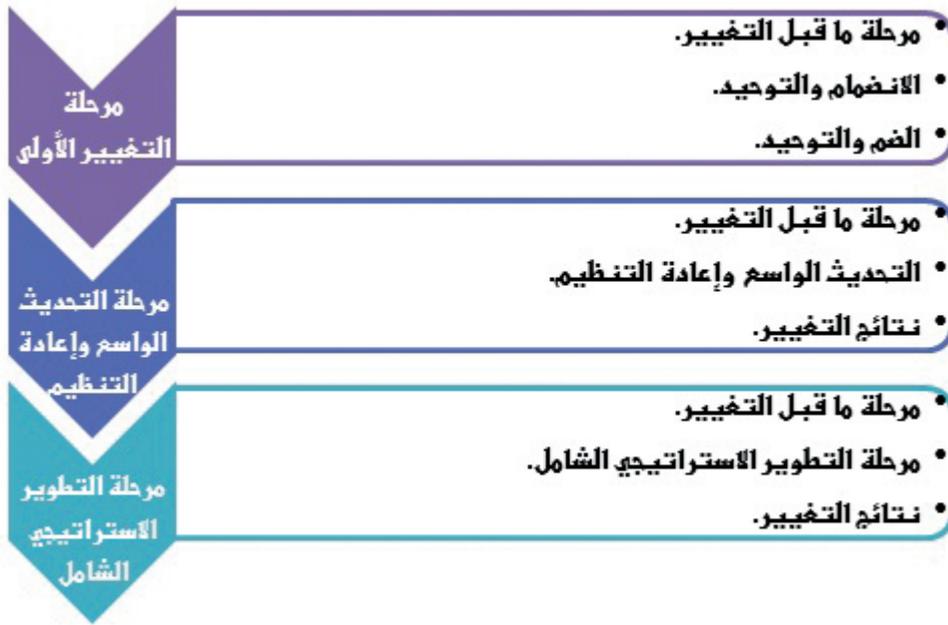
ب. مرحلة التحديث الجذري وإعادة التنظيم الأولى والتي بدأت في عام 1993 بتعيين معالي الفريق الركن الدكتور محمد بن سعيد البادي وزيراً للداخلية وبدأت رسمياً بصدور قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بشأن تعديل نظام وزارة الداخلية وتوجت بصدور مجموعة القرارات الوزارية بشأن تنظيم قطاعات الوزارة المختلفة لعام 1996.

ت. مرحلة التطوير الشامل للوزارة والتي بدأت بالخطوات التمهيديّة لمشروع التطوير الشامل الذي شرع به في عام 2009 وتم تنويجه بصدور الهياكل التنظيمية للقيادات العامة للشرطة عام 2011.

ثانياً: مراحل تطبيق وزارة الداخلية لإدارة التغيير:

في هذا الجزء فإن الباحثة تستعرض هذا التغيير وفقاً لثلاث مراحل، وذلك في الشكل

رقم (11):



الشكل رقم (11) يبين مراحل تطبيق وزارة الداخلية لإدارة التغيير

المرحلة الأولى: مرحلة التغيير الأولى:

أ. ما قبل مرحلة التغيير:

اهتمت مختلف الإمارات قبل الوحدة بإنشاء أجهزة شرطة، وقد تفاوت إنشاء هذه الأجهزة بين الإمارات من حيث تاريخ الإنشاء، وكان مبرر الاهتمام بهذه الأجهزة هو تعلق دورها بأحد أهم عناصر المجتمع وهو الأمن والسلامة، وسرعة النمو الاجتماعي والاقتصادي والحراك النشيط، علاوة على القوى السياسية الفاعلة في المنطقة.

لقد تأسست شرطة دبي في أوائل شهر يونيو من عام 1956 بعدد أفراد لا يتعدى الستة

أفراد، بينما تأسست شرطة أبو ظبي عام 1957 بمهام تتحصر في حراسة مقر الحاكم والأسواق وإحضار المطلوبين، ثم تم إنشاء شرطة رأس الخيمة في الأول من مايو عام 1967، ثم إنشاء شرطة عجمان في أوائل عام 1967 تحت اسم قيادة الشرطة والأمن العام، أما شرطة الشارقة فأنشئت في الأول من يوليو من عام 1967 بموجب قانون صدر لهذه الغاية، وتكون من ضباط ومفتشين ومشرفين وأفراد، يليها إنشاء شرطة أم القيوين في 18 أكتوبر 1967 بعدد أفراد يبلغ عشرين فرداً من مواطني الإمارة، وأخيراً فإن أول شرطة عرفتها إمارة الفجيرة تم إرسالها من قبل صاحب السمو الشيخ زايد من العاملين في شرطة أبو ظبي وذلك في شهر سبتمبر عام 1969. وعلاوة على تفاوت تاريخ وسبل الإنشاء فقد تفاوتت الواجبات وعدد أفراد القوة عند الإنشاء.<sup>(138)</sup>

وتم بعد ذلك توحيد الإمارات بقيام دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 1971م؛ فأنشئت بموجب ذلك وزارة الداخلية في ظل النظام الاتحادي الجديد، وأسندت للوزارة الاتحادية - التي لم تتبعها أجهزة الشرطة آنذاك - العديد من المهام والاختصاصات.<sup>(139)</sup>

وقد حظيت الوزارة منذ إنشائها بقيادة يتميزون بالرؤية الواضحة والسعي المتواصل لتحقيق غايتها والمتمثلة في تطوير أجهزتها الأمنية لتكون أكثر فاعلية، وتطلق رؤيتها من خلال محاور أربعة هي فهم وإدراك حاجات وضرورات المجتمع المحلي، المبادئ والقيم التي تحكم المجتمع وتستند إليها، التجديد والابتكار، الفاعلية والكفاءة. ولتحقيق رؤيتها وتفعيلها فإن لوزارة الداخلية في دولة الإمارات قيماً مستمدة من الإسلام والتقاليد العربية العريقة والتي تلخص في:<sup>(140)</sup>

#### 1. الصدق والأمانة والنزاهة والاهتمام بحقوق الإنسان.

<sup>(138)</sup> إدارة العلاقات والتوجيه المعنوي: الأمن في ظل الاتحاد. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 1996. ص. ص. (67-32).

<sup>(139)</sup> محمد الحسينين عبد العزيز: الشرطة في دول مجلس التعاون الخليجي. دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990م. ص. ص. (70-23).

<sup>(140)</sup> إدارة العلاقات والتوجيه المعنوي: الأمن في ظل الاتحاد. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 1996. ص. ص. (67-32).

2. تقديم خدمة عادلة ومنصفة ومتساوية لكافة أفراد المجتمع.
3. معاملة الجمهور بالعدل والإنصاف واللباقة.
4. تشجيع العمل بروح الفريق.
5. مواصلة السعي إلى التفوق والامتياز في كافة المهام والتحديات.

ب. مرحلة التغيير الأولى (الانضمام والتوحيد):

بتوحيد الإمارات في دولة واحدة في الثاني من ديسمبر 1971، كان لا بد من توحيد للقوات؛ فقد أنشئت وزارة الداخلية في إطار تشكيل الدولة الاتحادية مع تحديد العديد من المهام والاختصاصات لها من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الأمن والشرطة والإشراف عليها والاضطلاع بكافة شؤون الجنسية والإقامة وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية وتوفير الحماية والسلامة للمنشآت والممتلكات، وانضمت إليها الأجهزة تبعاً حيث دمجت شرطة الشارقة وشرطة عجمان وشرطة رأس الخيمة وشرطة الفجيرة وشرطة أم القيوين بوزارة الداخلية في الأعوام 1974-1976<sup>(141)</sup>، مع مراعاة إعطاء شرطة أبوظبي وشرطة دبي وضعاً خاصاً.

ج. نتائج التغيير (الضم والتوحيد):

ومن خلال تحليل مختلف الوثائق سالفة الذكر تبين للباحثة ما يلي: لقد بذلت وزارة الداخلية جهوداً كبيرة لبناء مقومات عملها وتحديد المهام والاختصاصات لها في فترة قصيرة من الزمن،

<sup>(141)</sup> لمزيد من الاطلاع راجع:

- الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة الشارقة: <http://www.shjpolice.gov.ae/ar/index.html>.
- الموقع الشبكي للقيادة العامة لشرطة عجمان: [http://www.ajmanpolice.gov.ae/index.php?pg=About&about\\_\\_id=3](http://www.ajmanpolice.gov.ae/index.php?pg=About&about__id=3)
- الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة أم القيوين: <http://www.uaqpolice.gov.ae/cms/id>
- الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة: <http://www.rakpolice.gov.ae/index212.php?LinkID=4>
- الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة الفجيرة: [http://www.fujairahpolice.gov.ae/index.php?option=com\\_content&view=article&id=230&Itemid=336](http://www.fujairahpolice.gov.ae/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=336)

وقد استطاعت تشجيع الأجهزة المحلية للانضواء تحت لوائها، والذي تحقق من خلاله بناء أجهزة أمنية قادرة ومتطورة أثبتت جدارتها وقدرتها على حمل الأمانة وتحقيق الأمان المنشود وحماية المجتمع من الجريمة والانحراف.

فضلاً عن سعي دولة الإمارات إلى بناء دولة عصرية واستثمار ثرواتها الوطنية وموقعها المتميز، فقد ساهم هذا الحراك الاجتماعي في تكوين النسيج المتنوع من الثقافات والجنسيات واختلاف النوازع والرغبات، إلا أن وزارة الداخلية تمكنت من المحافظة على الأمن والانفتاح على العالم لتحقيق التنمية والرخاء لكافة أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين على أرضها.

### المرحلة الثانية: مرحلة التحديث الواسع وإعادة التنظيم: (1995-1996)

#### أ. ما قبل مرحلة التغيير:

تمثلت بداية هذه المرحلة في عام 1993 بتعيين معالي الفريق الركن الدكتور محمد بن سعيد البادي حيث سعى لمراجعة الوضع الراهن، استثماراً لما عرضته شرطة الشارقة، حيث إن نظام الوزارة قد سبق وضعه قبل تجربة ضم الوحدات التي نضجت الآن، وتمخض عنها تجربة تستحق الاستثمار في عملية تغيير شاملة تراعي نتائج التجربة السابقة من جهة، وتعمل في ظل وضع راهن يتمثل بتبعية أجهزة الشرطة في الإمارات للوزارة.<sup>(142)</sup>

ومن هنا فقد تمت الدراسات التي أثمرت صدور قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بشأن تعديل نظام وزارة الداخلية، والذي فتح الطريق لإجراء كافة التعديلات اللاحقة. وكذلك صدور مجموعة القرارات الوزارية بشأن تنظيم قطاعات الوزارة المختلفة لعام 1996.

<sup>(142)</sup> قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بتعديل نظام وزارة الداخلية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. 1995، والتي صدر بموجبها مجموعة من القرارات منها على سبيل المثال: القرار الوزاري رقم (498) لسنة 1996 بشأن تنظيم الإدارة العامة لشرطة الشارقة، أبو ظبي، 1996.

ب. مرحلة التحديث الواسع وإعادة التنظيم:

كان هناك العديد من العمليات على مستوى الوزارة، وقد تم إشراك المعنيين من القيادات المختلفة في عملية تقرير التغيير من خلال الآليات التالية:<sup>(143)</sup>

1. الاطلاع على التقارير المرفوعة من الإدارات بشأن التعديلات المطلوبة على الهياكل التنظيمية ونظم العمل.
  2. صياغة الهياكل التنظيمية عن طريق الخبراء العاملين في الوزارة ثم مخاطبة الإدارات المعنية بتلك الهياكل لاقتراح التعديلات بشأنها.
  3. جلسات مناقشة للهياكل التنظيمية من أجل إقرارها بصورتها النهائية.
- ويلاحظ أن عملية التغيير قد تمت مركزياً وبالتواصل بين القيادات (قيادة الوزارة مع قيادة الإدارة المعنية) وبدرجة محدودة من مشاركة المعنيين سواءً في مرحلة الصياغة أو مرحلة النشر والتفعيل.<sup>(144)</sup>

ج. نتائج التغيير:

لقد استطاعت الباحثة أن تتلمس النتائج التالية للتغيير، والمتمثلة في:

1. صدور الهياكل التنظيمية للوزارة ومختلف الإدارات بموجب قرارات وزارية لعام 1996 تختص كل منها بتنظيم إدارة عامة معينة أو تشكيل معين.
2. في حال إصرار الإدارة العامة أو التشكيل المعين على كيانات إدارية غير المتفق عليها من قبل الوزارة فقد كان يتم ذلك مع تمييز تلك الوحدات في الهياكل التنظيمية وعلى

<sup>(143)</sup> قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بتعديل نظام وزارة الداخلية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة. 1995، والتي صدر بموجبها مجموعة من القرارات منها على سبيل المثال: القرار الوزاري رقم (498) لسنة 1996 بشأن تنظيم الإدارة العامة لشرطة الشارقة، أبوظبي، 1996.

<sup>(144)</sup> قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بتعديل نظام وزارة الداخلية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة. 1995، والتي صدر بموجبها مجموعة من القرارات منها على سبيل المثال: القرار الوزاري رقم (498) لسنة 1996 بشأن تنظيم الإدارة العامة لشرطة الشارقة، أبوظبي، 1996.

أن يكون تمويل تلك الكيانات عن طريق الحكومات المحلية بالنسبة للإدارات العامة الجغرافية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التطوير الاستراتيجي الشامل: (2009-2011)

أ. ما قبل مرحلة التغيير:

وقد بدأت هذه المرحلة بما يلي:<sup>(145)</sup>

- 1- إطلاق استراتيجية وزارة الداخلية للأعوام 2004-2008 والتي جاءت ثمرة استفاد خبير من قبل الوزارة ثم تشكيل مجموعة من اللجان التي تم تدريبها واستثمارها في تطوير استراتيجية النقاط السبع التي أطلقت عام 2004.
- 2- تم عقد العديد من الندوات واللقاءات التعريفية بالاستراتيجية في مختلف الإدارات العامة والإدارات ولكافة المستويات.
- 3- تم تطوير نماذج للخطط التشغيلية والتدريب عليها من أجل ترجمة الاستراتيجية في صورة عملية على أرض الواقع.

ومن تحليل مختلف الوثائق لوحظ ما يلي:

- 1- التأخر في تطبيق الاستراتيجية وإجراء دراسات عديدة أبرزت الحاجة إلى ذلك.<sup>(146)</sup>
- 2- مطالبة مختلف الإدارات بالتعديلات الاستراتيجية الواسعة على هيكلها التنظيمية. الإعلان عن جوائز التميز الحكومي الوطنية الاتحادية وخاصة جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي، حيث تم بناء على ذلك استئجار شركة لتهيئة الوزارة لجوائز التميز الوطنية

<sup>(145)</sup> كتاب وزارة الداخلية/ ديوان وكيل الوزارة رقم 408 /6/31، بتاريخ 12/5/2009، بموضوع: مشروع التطوير الشامل بوزارة الداخلية، وكذلك إدارة اللجان العليا: دليل أعمال اللجان في وزارة الداخلية. وزارة الداخلية، أبوظبي، 2004.

<sup>(146)</sup> فريق خبراء الاستراتيجية: ورشة عمل: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية والنتائج الاستراتيجية لوزارة الداخلية، مجمع باب الشمس، إبريل، 2009، وكذلك: فريق الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء: ورشة عمل القضايا الاستراتيجية. فندق شاطئ ومنتجع قلعة الحمراء، رأس الخيمة. 29، مايو، 2009.

التي أعلنتها الدولة، وتبين عدم كفاية هذه الخطوة والحاجة لخطوات أكبر في عملية التهيئة بما في ذلك التحول من الشركة السابقة إلى شركات أخرى لإجراء التطوير الاستراتيجي برمته بما في ذلك إعادة التنظيم والتهيئة للجوائز وإدارة الأداء وتطوير الاستراتيجية.

4- إعادة هندسة الإجراءات المرورية والجنائية مع تطوير النظامين الإلكترونيين المروري والجنائي وإطلاقهما.<sup>(147)</sup>

ب. مرحلة التطوير الاستراتيجي الشامل:

1. اتسمت المرحلة هذه بنضوج أكبر بكثير من المراحل السابقة مستثمرة مختلف التطورات المعرفية والتقنية، ومن ذلك:

- الاهتمام الواضح بالاستراتيجية وباستثمار مناهج إدارة التغيير في نشرها وتطبيقها.
- الاهتمام الواضح ببرامج التميز الحكومي وانتشارها على المستويات الداخلية والخارجية.
- الاهتمام الواسع بإدارة الأداء وترجمة الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء تربط بين الاستراتيجية والتطبيق العملي للخطط التشغيلية.
- الاهتمام الواضح بإعادة التنظيم واستثمار مناهج إدارة التغيير في تحقيقها.

2. بدأت هذه المرحلة بداية واضحة وذلك من خلال ما يلي:

- المراحل الرئيسية في مجال استراتيجية الوزارة ثم استراتيجيات القطاعات والإدارات الرئيسية والإدارات المساندة ثم الاستراتيجية الخاصة بكل إمارة، وقد تمثلت الخطة في:

<sup>(147)</sup> انظر: مشروع إعادة هندسة الإجراءات وتخفيض زمن تقديم الخدمة - المرحلة الأولى - توثيق الوضع الحالي. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 2009، وانظر: إطار مواءمة عمليات وزارة الداخلية - تحديد عمليات المستوى الأول وربط عمليات المستوى الثاني بمؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة، 12 / إبريل / 2010، وزارة الداخلية، أبو ظبي. 2010.

- إطلاق البرنامج في القيادة العامة لشرطة أبوظبي.
- ورشة عمل باب الشمس.
- ورشة عمل رأس الخيمة.
- ورش عمل الإدارات الرئيسية.
- ورش عمل الإدارات المساندة.
- مجموعات التركيز الخاصة بوضع المبادرات.
- ورش عمل الاستراتيجية الخاصة بكل إمارة .
- الإطلاق.
- تطوير وإصدار دليل أعمال اللجان في وزارة الداخلية، والتي تضمنت إنشاء المجلس التنفيذي للوزارة، وذلك في عام 2008.
- الإعلان عن مشروع التطوير الشامل بصورة رسمية، وذلك في عام 2009.
- إعادة تقسيم عمليات الوزارة الرئيسية إلى ثمانية مجالات رئيسية وذلك في عام 2009.
- عقد ورشة عمل أولى في باب الشمس للقادة من أجل تطوير التصور الأولي للرؤية والرسالة وذلك في شهر إبريل من عام 2009، ثم مخاطبة الإدارات بالمقترحات واستشارتها، ثم إعلان الرؤية والرسالة للوزارة .
- عقد ورشة العمل الثانية في قلعة الحمراء في رأس الخيمة من أجل تطوير التصور الأولي للأهداف الاستراتيجية وذلك في شهر مايو 2009، ثم مخاطبة الإدارات بالمقترحات واستشارتها ثم إعلان الأهداف الاستراتيجية للوزارة بصورة أولية.
- اعتماد الهياكل التنظيمية بصورة نهائية للوزارة (المقر والإدارات المركزية) في أكتوبر 2009 وتفعيلها.
- إطلاق جائزة التميز المؤسسي بالقيادة العامة لشرطة الشارقة عام 2009.

- اعتماد الهياكل التنظيمية لبعض القطاعات الأخرى مثل الجنسية والجوازات والإقامة وشؤون الأجانب والحدود، وكذلك الدفاع المدني، وذلك في عام 2010 وعلى مراحل مختلفة وتفعيلها.
- عقد اجتماع عام لمناقشة استراتيجية الوزارة واستراتيجيات القطاعات الرئيسية فيها وذلك في مارس 2010.
- اعتماد الهياكل التنظيمية لما تبقى من القطاعات والتي تمثلت في القيادات العامة للشرطة في الإمارات الخمس (الشارقة، عجمان، أم القيوين، رأس الخيمة، والفجيرة) وذلك في شهر مايو 2011.
- تفعيل الهياكل التنظيمية جميعها مع عقد ندوات تعريفية حول تفعيل الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة الداخلية في الإمارات وذلك في شهر يونيو 2011.

### ج. نتائج التغيير (التطوير الشامل):

ومما سبق توصلت الباحثة إلى نتائج عدة للتغيير، وقد تحققت العديد من النتائج مثل:

1. تطوير هياكل تنظيمية جديدة تتناسب مع المستجدات من جهة، ومع توجهات الإدارات ذات العلاقة من جهة أخرى.
2. تطوير استراتيجية الوزارة واستراتيجيات القطاعات المختلفة التي تتضوي تحتها، مع تطوير المبادرات الرئيسية التي يتم تحقيق الاستراتيجية من خلالها، ونظم قياس الأداء.
3. المشاركة في برنامج الشيخ محمد بن راشد للتميز الحكومي (جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي سابقاً) وحصد العديد من الجوائز.
4. طرحت وزارة الداخلية جائزة سمو وزير الداخلية للتميز، والتي تتضمن العديد من الفئات.
5. طرحت وزارة الداخلية جائزة سمو وزير الداخلية للبحث العلمي.

وانطلاقاً من توجهات الوزارة القائمة على التحليل الاستراتيجي المتعمق من جهة، وتحليلها للتحديات من جهة أخرى، ترى الباحثة بأن المرحلة المستقبلية المأمولة التي يجب أن تتحقق تتمثل فيما يلي:

أ. زيادة تفاعل الجهاز الأمني مع المجتمع وفتح مزيد من القنوات وتفعيل قنوات قائمة بالفعل، حيث إن التآزر والتلاحم والتكامل في التعامل مع مختلف التحديات بين الجهاز الأمني والمجتمع أصبح أمراً لازماً، ويكون ذلك من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية.

ب. زيادة التركيز على التكنولوجيا بكل مجالاتها، كالاتصالات، النقل، معالجة وتخزين واسترجاع البيانات، والأسلحة وغيرها، من حيث استثمار منافعها ومميزاتها للجهاز، مع الحد من مخاطرها وسلبياتها سواء أثناء استخدام الجهاز لها، أو أثناء استخدام الآخرين لها بما يمثل تحدياً أو تهديداً أو عبئاً على الجهاز.

ت. زيادة التركيز على التدريب الجوهري القائم على إعداد العاملين في الجهاز على التعامل مع المتغيرات المتسارعة بفاعلية وكفاءة، وبمرونة عالية.

ث. زيادة التكامل والتعاون بين الأجهزة المختلفة داخل الدولة وخارجها، وتمثل في:

1. التكامل بين مختلف وحدات الجهاز الأمني، ووحدة التوجه الاستراتيجي وفاعلية التنسيق على أرقى المستويات وأكثرها مرونة وكفاءة وفعالية.
2. التكامل بين مختلف الوزارات للتماسك والتكامل في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة.
3. التكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص كي يؤدي القطاع الخاص دوراً في المجالات الثانوية التي لا تمس حقوق الإنسان، بهدف أن يتفرغ القطاع العام لجوهر مجالاته.
4. التكامل بين الأجهزة الأمنية على المستوى الإقليمي، والخليجي والعربي.
5. التكامل بين مختلف الأجهزة الأمنية على المستوى الدولي والعالمي، وفي مختلف المجالات، مع التركيز على: الإرهاب، الجرائم التقنية، الجرائم المنظمة.

ج. تطوير وسائل وآليات ونظم تنظيمية أكثر مرونة وأسرع في الاستجابة للتحديات المفاجئة والتهديدات الطارئة على نحو يزيد من سرعة التعامل معها وكفاءة وفاعلية الأداء تجاهها.

### المطلب الثاني: جهود القيادة العامة لشرطة الشارقة في تطبيق منهجية إدارة التغيير

فرضت التغيرات المتسارعة والمتنوعة التي تعيشها دول العالم كافة على مختلف المنظمات والوزارات ضرورة تبني سياسة التغيير، وذلك مواكبة لما ينتج عن هذه التغيرات من إيجابيات لتفعيلها والاستفادة منها، وسلبيات تفرض احتوائها وتحسينها. وانطلاقاً من ذلك فقد حرصت وزارة الداخلية على تبني منهجية إدارة التغيير والتي تهدف إلى ضبط وإدارة عملية التغيير في الوزارة وإدارتها بما يضمن نجاح التغيير وتحقيقه لأهدافه وكسب الدعم اللازم لاستمرارية هذا النجاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية، وكيفية التعامل مع المقاومة في حال وجودها، وتتمثل منهجية إدارة التغيير والصادرة عن وزارة الداخلية في الآتي:

#### أ- الهدف من المنهجية:

تهدف إلى ضبط وإدارة عملية التغيير في الوزارة وإدارتها بما يضمن نجاح التغيير وتحقيقه لأهدافه وكسب الدعم اللازم لاستمرارية هذا النجاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المقاومة المحتمل ظهورها عند القيام بالتغيير.

#### ب- مجال تطبيق المنهجية:

تطبق هذه المنهجية على كافة برامج ومشاريع التغيير الرئيسية في الوزارة التي تؤثر بشكل رئيسي وتؤدي إلى تحول جذري على المسار الاستراتيجي للوزارة أو على هيكلها التنظيمي أو موظفيها أو عملياتها.

ج- التعريفات:

المنهجية	منهجية إدارة التغيير
الوزارة	وزارة الداخلية
الوزير	سمو وزير الداخلية
الوكيل	سعادة وكيل وزارة الداخلية
المدير العام	مدير عام الاستراتيجية وتطوير الأداء
مالك المنهجية	الجهة أو الإدارة أو الوحدة التنظيمية المعتمدة التي تتولى تصميم وإعداد المنهجية وعليها متابعة تشغيل المنهجية ومتابعة تطبيقها وتقييمها ومراجعتها ولها صلاحية تحسينها.
القيادة العامة	القيادة التنظيمية الواردة في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية
الإدارات العامة	الإدارات العامة الواردة في الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية.
التغيير	التحول المنظم من حالة إلى أخرى ويمكن أن تشمل المهام والمسؤوليات والإجراءات والسياسات.
قائد التغيير	وهو الذي يتولى مسؤوليات التغيير.
المخاطر	أحداث أو ظروف محتملة يمكن أن تكون لها تأثيرات سلبية على الإدارة المنفذة للتغيير أو على مسار عمل مشروع التغيير.
مجلس السياسات والاستراتيجيات	الجهة المركزية لصناعة القرار.
المجلس التنفيذي (وزارة الداخلية)	يتولى مهام المتابعة والمراجعة الدورية المنتظمة لمسارات التقدم في تنفيذ برامج التغيير والتطوير في وزارة الداخلية.
مقاومة التغيير	القوة المانعة للتغيير وعادة تكون من الموظفين.
العوامل الدافعة	المصادر أو الأسباب التي تدفعنا للقيام في عملية التغيير.
العوامل المانعة	المصادر أو الأسباب التي تقف عائقاً أمام عملية التغيير.
SWOT	هو تحليل بيئي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
PESTEL	أسلوب لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المؤثرة في بيئة عمل المؤسسة أو الدائرة.

الجدول رقم (7) يبين التعريفات الواردة بمنهجية إدارة التغيير

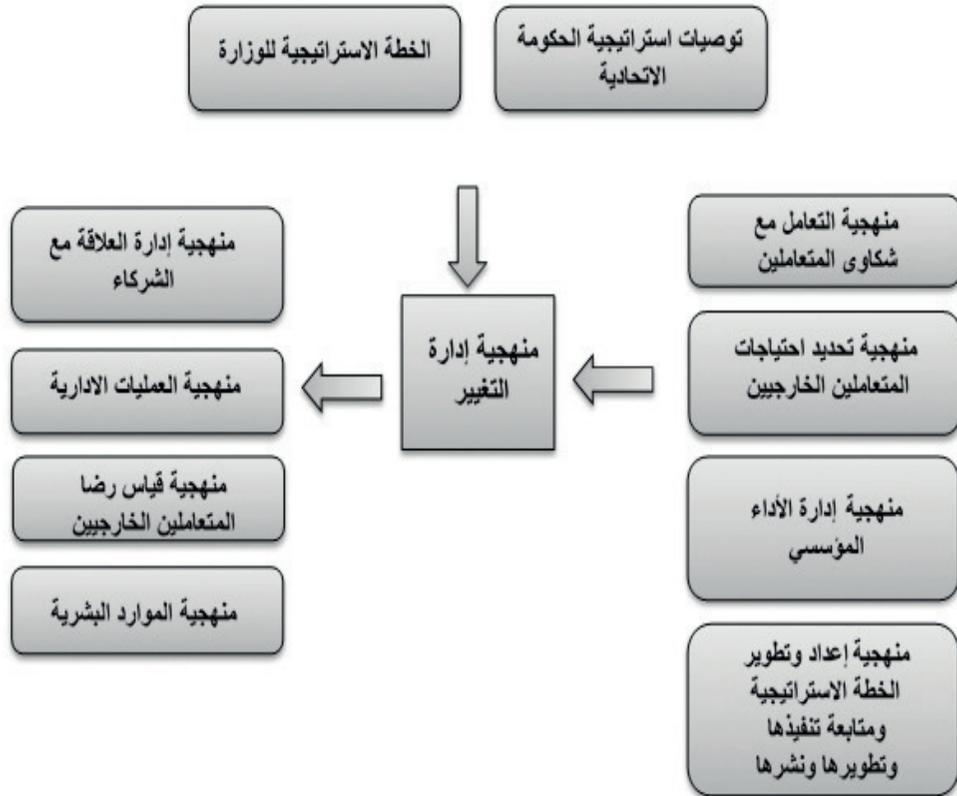
## د- المسؤوليات والصلاحيات:

م	الجهة	المسؤوليات والصلاحيات
1	مجلس السياسات والاستراتيجيات والمجلس التنفيذي	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اعتماد التغييرات التي تطرأ على منهجية إدارة التغيير.</li> <li>2. اعتماد خطط التغيير على مستوى وزارة الداخلية.</li> <li>3. المشاركة في تحديد أولويات التغيير مع الفرق والجهات المعنية الأخرى في هذا المجال.</li> <li>4. الاطلاع على تقارير المتابعة والتقييم المستمر.</li> <li>5. تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لعملية التغيير.</li> </ol>
2	الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء أو إدارة اللجان العليا لإدارة برنامج التطوير والتغيير	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحديد أولويات التغيير ورفعها لمجلس السياسات والاستراتيجيات والمجلس التنفيذي.</li> <li>2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على مستوى وزارة الداخلية.</li> <li>3. المتابعة والمراجعة الدورية لمسارات التقدم في التغيير.</li> <li>4. الاطلاع على تقارير المتابعة والتقييم.</li> <li>5. تقوم الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء (بالتنسيق مع الجهة المعنية) بإعداد خطة التغيير الشاملة على مستوى وزارة الداخلية بناء على الأولويات الجوهرية آخذاً بعين الاعتبار توجيهات الأمين العام، وعرضها على المجلس التنفيذي أو مجلس السياسات والاستراتيجيات للاعتماد.</li> </ol>
3	القائد العام (قائد التغيير)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الإشراف على عملية التغيير في القيادة العامة التي يرأسها.</li> <li>2. متابعة توفير الموارد اللازمة لخطة التغيير.</li> <li>3. المشاركة في مراجعة وتقييم خطة التغيير بشكل دوري.</li> <li>4. اعتماد خطط العمل التشغيلية الخاصة بالإدارات التابعة لها.</li> <li>5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتسهيل العمل في خطة التغيير.</li> <li>6. دعم الموظفين بتوفير بيئة اتصال مفتوح ومباشر تدعم الشفافية.</li> </ol>
4	فرق التغيير	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تنفيذ عمليات التغيير</li> <li>2. إعداد التقارير الدورية حول سير العمل في خطة التغيير ورفعها للقائد العام وأقسام التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري.</li> </ol>
5	أقسام التخطيط الاستراتيجي بالقيادات/ الإدارات العامة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. متابعة تنفيذ التغيير ورفع التقارير الدورية.</li> <li>2. قياس أثر التغيير.</li> </ol>

الجدول رقم (8) يبين المسؤوليات والصلاحيات الواردة بمنهجية إدارة التغيير

هـ- الارتباطات العمودية والأفقية:

1. يوضح الشكل رقم (12) علاقة المنهجية بالمنهجيات الأخرى، حيث توضح الارتباطات الأفقية وعلاقة المنهجيات ببعضها البعض، أما الارتباطات العمودية فتوضح تأثير المنهجية وتأثيرها في قوانين واستراتيجيات الوزارة المختلفة.
2. المنهجيات التي تؤثر في تطبيق المنهجية موجودة في الجانب الأيمن، والمنهجيات التي تؤثر المنهجية فيها وفي عملية تطبيقها موجودة في الجانب الأيسر، في حين أن القوانين والاستراتيجيات التي تؤثر في المنهجية توجد في الأعلى.



الشكل رقم (12) يبين الارتباطات العمودية والأفقية لمنهجية إدارة التغيير

و- آليات عمل المنهجية:

1. تحديد الحاجة إلى التغيير:

- تقوم الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بمخاطبة كافة قطاعات الوزارة لتحديد مشاريع التغيير (قبل 6 أشهر من بداية كل عام) وذلك باستخدام نموذج توثيق مبادرة التغيير.
- تقوم القيادة العليا في كل قطاع بتشكيل فرق لإدارة التغييرات برئاسة المدير العام وعضوية ملاك العمليات.
- يقوم فريق التغيير بتحديد الحاجة إلى التغيير بناء على مصادر المعلومات المختلفة مثل:
  - التوجهات الاستراتيجية للوزارة.
  - احتياجات الجهات الخارجية والداخلية.
  - الاقتراحات والشكاوى.
  - نتائج المتابعة والتقييم.
  - نتائج قياس مؤشرات الأداء
  - نتائج قياس الرضا
- تقوم فرق التغيير بتحديد دوافع التغيير باستخدام النماذج المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير:
  - قد تكون دوافع التغيير خارجية (مثل تغيير القوانين والتشريعات، نوعية وكمية الخدمات، تغيير في احتياجات متعاملي الوزارة).
  - دوافع داخلية (مثل هيكل تنظيمي غير ملائم، عمليات وإجراءات معقدة، ضعف قدرات الموظفين، تغيير الموارد المالية، عدم تحقيق النتائج).
- تقوم فرق التغيير بتحديد الهدف الرئيسي من التغيير بحيث يشمل مجالات التغيير (مثل التغيير في الاستراتيجية، في عمليات وإجراءات العمل، في القيادة والموظفين، في الهيكل التنظيمي في المدخلات/ المخرجات، في العلاقات الخارجية) باستخدام النماذج

المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير.

● تقوم فرق التغيير بتحديد مستويات التغيير (مثل التغيير على مستوى الوزارة، بعض الإدارات أو الأقسام، أشخاص معينين) باستخدام النماذج المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير.

● تقوم فرق التغيير بتحديد أولوية التغيير عن طريق تحديد :

- نوع مشروع التغيير (أمني، إداري، .....).

- أسباب مشروع التغيير (دعم المشروع بأسباب قوية لإعطائه الأولوية).

- الفوائد المرجوة من المشروع (ما هي الآثار التي ستنتج من تطبيق المشروع).

- مدى ارتباطه بالخطة الاستراتيجية (وذلك عن طريق ربط المشروع بالأهداف الاستراتيجية).

- تأثيره على مؤشرات الأداء .

- الاعتماد المالي.

● تقوم فرق التغيير بتحديد طبيعة المقاومة المحتملة للتغيير وكيفية التعامل معها باستخدام النماذج المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير.

● تقوم فرق التغيير بعمل خطة تفصيلية للتغيير متضمنة النشاط والمسؤولية والتاريخ المتوقع للتنفيذ باستخدام النماذج المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير.

● تقوم فرق التغيير بتحديد مؤشرات ومقاييس الأداء لقياس مدى نجاح التغيير.

● تقوم فرق التغيير برفع تقرير حول جميع الخطوات السابقة ورفع خطة العمل الخاصة بالتغيير إلى القيادة العليا في كل قطاع.

● تقوم القيادة العليا في كل قطاع بتشكيل لجنة لتقييم مشاريع التغيير وتحديد أولوياتها.

● تقوم القيادة العليا في كل قطاع بمخاطبة وإرسال مشاريع التغيير التابعة لها للإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء.

● تقوم الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بتقييم مشاريع التغيير ورؤية مدى توافقها مع الخطة الاستراتيجية للسنة القادمة، والتأكد من عدم تكرار (ازدواجية)

مشاريع التغيير على مستوى الوزارة.

- تقوم الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بإدراج مشاريع التغيير من ضمن الخطة الاستراتيجية كمقترح وعرضها على المجلس التنفيذي لوزارة الداخلية للاعتماد النهائي.

2. تنفيذ خطة إدارة التغيير ومتابعتها:

- تقوم فرق التغيير بالبدء بتنفيذ الخطة فور اعتمادها من المجلس التنفيذي لوزارة الداخلية بالاعتماد على النشاطات والمسؤوليات والبرنامج الزمني للتنفيذ.
- تقوم فرق إدارة التغيير بإعداد خطة الاتصال مع المعنيين بالتغيير بشكل تفصيلي وبتنفيذها لضمان دعمهم بحيث تتضمن الخطة تحديداً للفئات المستهدفة والرسالة المنوي توصيلها لهم وآلية الاتصال المناسبة ودوريتها ومسؤولية التنفيذ، باستخدام النماذج المتبعة الخاصة بكل عملية تغيير.

3. تقييم ومراجعة مشاريع التغيير:

- تقوم فرق إدارة التغيير بقياس مؤشرات الأداء المعتمدة دورياً.
- تقوم فرق إدارة التغيير بإعداد تقارير شهرية دورية بمدى تنفيذ خطة إدارة التغيير وخطة الاتصال ونتائج قياس مؤشرات الأداء ورفعها للقيادة العليا في كل قطاع مع تحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة لاعتمادها.
- تقوم القيادة العليا في كل قطاع برفع التقارير الشهرية لمشاريع التغيير للإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء.
- تقوم فرق إدارة التغيير فور اعتماد الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بالإجراءات التصحيحية والوقائية تنفيذها حسب الإطار الزمني المحدد.

ز- إدارة المخاطر :

1. في كل تغيير يتوقع ظهور ردود فعل طبيعية رافضة للتغيير وتعرف بمقاومة التغيير، وتختلف شدة ونوع المقاومة حسب نوع التغيير ومصدره، كما أنها تكون ظاهرة أو خفية ويصعب التنبؤ بنوعها وقوتها ومصدرها. حيث إن المخاطر المحتملة أثناء التغيير هي كما يلي:

إدارة المخاطر	المخاطر
1. بناء الثقة بين القيادة العليا والموظفين بأن يدرك الجميع بأن أي مشكلة بالإدارة هي مشكلة الجميع وأن على الجميع تقديم الاقتراحات والحلول لحلها وذلك من خلال أنظمة الاقتراحات بالإدارة.	مقاومة التغيير الرسمية (المعلنة) والغير رسمية (الغير معلنة)
2. إشراك الموظفين بحيث يتعرفون إلى : متى ؟ ولماذا ؟ وأين ؟ وكيف؟ سيتم التغيير، حيث إن إشراكهم سوف يشعرهم بأنهم جزء من هذا التغيير وأن الإدارة لا تخفي عنهم شيئاً .	تغيير قائد التغيير
3. إيصال المعلومات الواقعية الصحيحة الكاملة باستمرار للموظفين، مما يترك لديهم الاستقرار والثقة بالإدارة وقيادتها وذلك لتفادي حدوث الإشاعات وانعدام الثقة بالقيادة العليا.	نقص في الموارد
4. إثارة الحماس بين الموظفين تدفعهم بقوة للمساهمة والالتزام بالتغيير الذي يعتمد أساساً على تكاتف وتضافر جهود القيادة العليا والموظفين.	المخاطر المرتبطة بالوظائف والأعمال الإدارية
5. تحديد المشاكل وتقييمها والاهتمام في اتخاذ القرار للوصول إلى أفضل الحلول وتطبيقها.	عدم التزام أحد أطراف التغيير بالالتزامات المحددة له
6. توضيح الجوانب الإيجابية للتغيير وإعلام الموظفين بعدم تأثر امتيازاتهم ووظائفهم نتيجة التغيير.	تغيير الأنظمة والقوانين

الجدول رقم (9) يبين المخاطر الناتجة عن التغيير

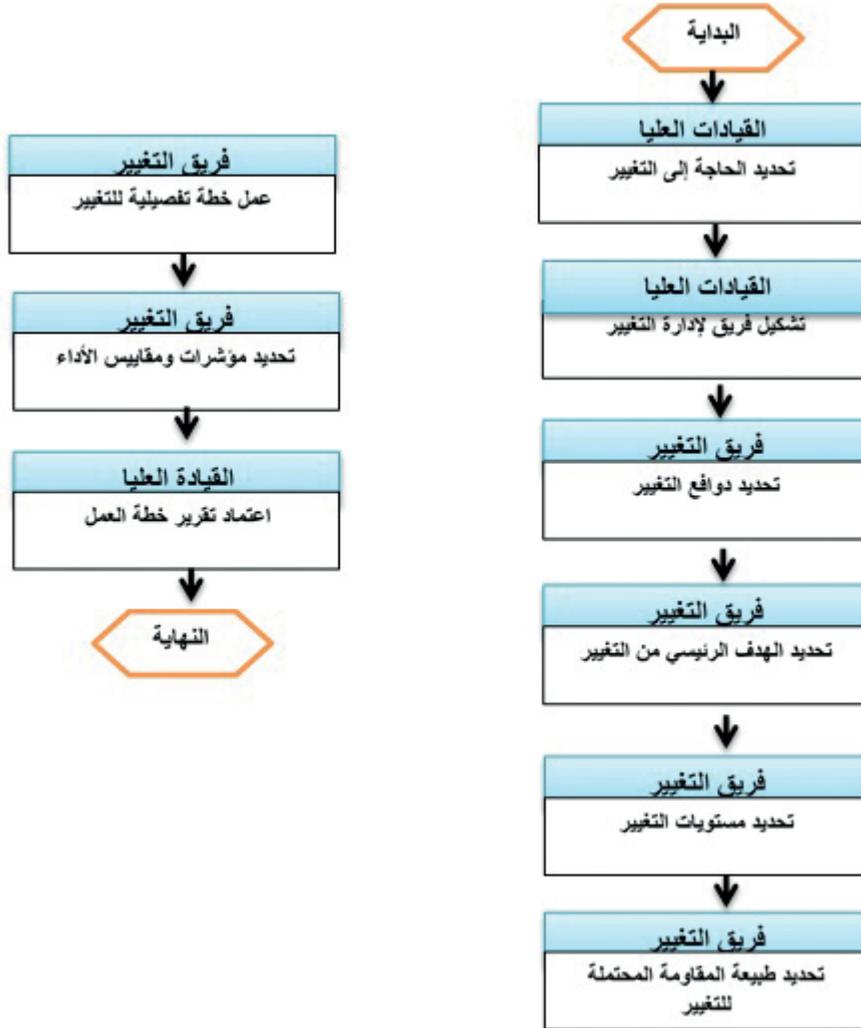
2. أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من نقص القدرات والفضل.
- النتائج المجهولة.

• الخوف من ضياع السلطة والمكاسب والعلاقات.

ح- المسار التدفقي للمنهجية:

1. تحديد الحاجة إلى التغيير



الشكل رقم (13) يبين المسار التدفقي لمنهجية إدارة التغيير

## 2. تنفيذ خطة إدارة التغيير ومتابعتها



الشكل رقم (14) يبين تنفيذ خطة إدارة التغيير ومتابعتها

## ط- نشر وتعميم المنهجية:

تقوم الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بنشر وتعميم المنهجية

م	الفئة المستهدفة	الفئة القيادية / الفئة الإشرافية/الفئة التنفيذية / فئة الدعم والمساندة
1	وسائل النشر	اجتماعات/ محاضرات وورش عمل/ رسائل نصية/ بريد إلكتروني
2	دورية النشر	كل ثلاثة أشهر يتم استخدام وسيلة نشر مختلفة
3	قياس فاعلية النشر	استبيان/ مقابلات شخصية
4	مسؤولية النشر	تعميم المنهجية عن طريق إدارة الجودة وخطة التوعية مسؤولية إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء للوزارة

الجدول رقم (10) يبين وسائل نشر وتعميم منهجية إدارة التغيير

## ي- قياس أثر تطبيق المنهجية:

- الاستبيانات
- الاجتماعات واللقاءات
- تقارير الإنجاز

## ك- مراجعة وتطوير المنهجية: (148)

- يكون مالك المنهجية وبالتنسيق مع الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء مسؤولاً عن مراجعة وتحديث وتطوير المنهجية مرة كل سنة ، ويمكن مراجعتها خلال هذه الفترة متى اقتضت الضرورة ذلك.
- يقوم مالك المنهجية وبالتنسيق مع الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء بالاستفادة من نتائج تقييم تطبيق المنهجية وملاحظات واقتراحات المعنيين بتطبيق المنهجية بالإضافة إلى المقارنات المعيارية في عملية مراجعة وتحديث وتطوير المنهجية.
- وانطلاقاً من تلك المنهجية فقد حرصت القيادة العامة لشرطة الشارقة في تبني وطرح عدد

(148) منهجية وزارة الداخلية لإدارة التغيير، رقم المنهجية MOI-01-01، رقم الاصدار (3)، وزارة الداخلية، دولة الامارات العربية المتحدة، 30/7/2013.

من مشاريع التغيير التي دعت الحاجة والضرورة إليها والتي تسهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية 2011م-2013م والتي تتمثل في:

أولاً: مشروع ساعد لضبط الحوادث المرورية البسيطة لعام 2013م: يهدف المشروع إلى تخفيف العبء الواقع على إدارة المرور والدوريات في تخطيط الحوادث البسيطة، من خلال إيعازها إلى شركة ساعد للأنظمة المرورية لخصخصة تخطيط الحوادث المرورية البسيطة في مدينة الشارقة والمنطقتين الوسطى والشرقية. وفي الجدول رقم (11) توضح الباحثة مجموعة من البنود ذات العلاقة بالمشروع:

مخاطر التطبيق	فوائد تطبيق المشروع	أسباب تطبيق المشروع	الأهداف الاستراتيجية المتحققة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردود الفعل السلبية من قبل الجمهور حول ارتفاع رسوم تخطيط الحوادث البسيطة، والتي عولجت من خلال وسائل الإعلام المختلفة بأهمية المشروع.</li> <li>• نقص المعرفة لدى موظفي ساعد بجغرافية مدينة الشارقة، والتي تمت معالجتها من خلال مرافقة موظفي شركة ساعد لدوريات الأنجاد لمدة شهر للتعرف إلى جغرافية مدينة الشارقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.</li> <li>• استخدام التقنيات الحديثة في التخطيط.</li> <li>• تحسين وتطوير العمليات</li> <li>• تقديم الشركة قاعدة بيانات شاملة عن الحوادث المرورية.</li> <li>• تحقيق سرعة انسيابية حركة المركبات.</li> <li>• استثمار كفاءة وخبرة 340 موظف في أعمال أخرى.</li> <li>• توفير تكاليف مالية بلغت 2.554.906 درهم.</li> <li>• تقليل زمن الاستجابة للحوادث البسيطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشكاوى من الجمهور بعدم السرعة في الاستجابة للحوادث.</li> <li>• التوسع العمراني والكثافة السكانية في مدينة الشارقة.</li> <li>• زيادة عدد المركبات.</li> <li>• الاستفادة من أفضل الممارسات (تجربة إمارة رأس الخيمة - وأبوظبي - أم القيوين)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا.</li> <li>• العمل مع الشركاء.</li> <li>• رفع ثقة الجمهور.</li> <li>• ضمان الاستعداد.</li> <li>• الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا.</li> </ul>

الجدول رقم (11) يبين البنود ذات العلاقة بمشروع ساعد<sup>(149)</sup>

<sup>(149)</sup> دولة الامارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، أرسيف مكتب القائد العام، 2013.

### نبذة عن شركة ساعد:

تعد ساعد الشركة الأولى في المنطقة التي تقدم خدمات بتقنية عالية ومتقدمة لإدارة حوادث المركبات وأحداث الطراق والتعامل بين الأطراف المعنية في هذا التخصص من الخدمات نظراً لحاجة السوق الإماراتي بشكل خاص والخليجي بشكل عام بل منطقة الشرق الأوسط الذي ينعم بشبكة طرق عالية وعالمية المستوى. ولتحقيق ذلك فقد قامت ساعد بتطبيق نظم تلبى متطلبات جميع الأطراف وتواكب التطور المستقبلي المتوقع.

وتضم ساعد نخبة من الخبراء المختصين بمجالات النقل والمواصلات والسلامة المرورية وتقنية المعلومات كما أنها توفر كوكبة متنوعة من الحلول التقنية والأنظمة الذكية الحديثة المتعلقة بالمركبات.

### وتتمثل رؤية شركة ساعد في:

خلق الأفكار ذات الطابع الاقتصادي المستدام في مجالات استراتيجية متنوعة تدعم تنمية الكوادر البشرية المواطنة وتقديم نماذج من الخدمات الاستثمارية والأمنية المتخصصة التي تقوم على مواصفات عالمية عالية الدقة.

### أما استراتيجيتها فتتلخص في:

- تطوير وتطبيق منظومة متكاملة لإدارة حوادث المركبات والارتقاء بها لتغدو أحد أهم المراجع العالمية في هذا الشأن.
- إنشاء وإدارة مناطق صناعية متخصصة في مجال المركبات والخدمات المساندة، إضافة إلى أبرز الحلول التكنولوجية العالمية في هذا الإطار.
- تطوير وإدارة حلول متكاملة وفعالة تهدف لتحسين نظم النقل والمرور على الطرق في إمارة أبوظبي.
- الارتقاء بالموارد البشرية من خلال العمل على رفع كفاءة الكوادر المواطنة لأخذ زمام

المبادرة وإدارة الأنظمة المتقدمة بما يخدم توجهات حكومة أبوظبي في خلق قاعدة مواطنة ذات كفاءة ترتقي بمكانة الدولة عالمياً .

• الانخراط في شراكات استراتيجية مع ابرز الشركات والهيئات ومراكز البحث العالمية بهدف التطوير المستمر للخدمات والأنظمة لتواكب أرقى المعطيات الدولية في هذا الإطار.

• تعزيز مكانة الشركة إقليمياً بما يخدم الأهداف التوسعية عن طريق توظيف أكثر الأنظمة التكنولوجية تطوراً في العالم .

الخدمات التي تقدمها ساعد:

أولاً: تخطيط الحوادث المرورية البسيطة:

- تدير " ساعد " عملية تخطيط الحوادث البسيطة للمركبات بشكل كامل وذلك من خلال:
- تطوير واستخدام أحدث التقنيات التي تم تزويد غرفة عمليات ودوريات ساعد بها بهدف تقديم خدمة مميزة للجمهور.
  - تحقيق معدلات متميزة في الوصول لموقع الحادث وسرعة إنجاز تخطيطه من خلال تطبيق نظام آلي متكامل لإدارة حوادث المركبات والتنسيق لإبعاد السيارات المتضررة عن الطريق لكي لا تعيق انسيابية حركة السير.
  - جمع المعلومات اللازمة ومعاينة الأضرار وعمل تقرير الحادث وتحديد مسؤولية كل مركبة مشاركة في الحادث.
  - توعية أطراف الحادث بأسباب وقوع الحادث وإرسال تقارير الحادث إلى جهات الاختصاص المعنية.
  - التعاون مع شركات التأمين في القضايا المختلف عليها.
  - إنشاء قاعدة بيانات (اتحادية) تضم جميع المعلومات المدخلة.

### ثانياً: وحدات خدمات مساندة الطرق:

وهي عبارة عن دوريات مجهزة بطاقم كامل من الفنيين وخبراء سير مؤهلين ومجهزة بكامل المعدات الأولية اللازمة للقيام بعملية المساندة بكل أنواعها بهدف تقديم خدمات سريعة للمركبات التي تتعطل في الطرق وحمايتها وسائقها والمساعدة في فك الاختناقات المرورية والحد من الآثار السلبية الناجمة عن ذلك، باستخدام نظام آلي يقوم بإدارة البلاغات الواردة من غرفة العمليات المركزية وإدارة أعمال الدوريات والتنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

### ثالثاً: إدارة وتشغيل مواقف المركبات:

يهدف إلى تقديم خدمات تنظيم مواقف السيارات مدفوعة الأجر حسب أعلى المعايير العالمية ويسعى إلى تسهيل الحصول على موقف للسيارات بسرعة ودون مشقة وتمكين أكبر عدد من الأشخاص من الاستفادة من الموقف الواحد على مدار اليوم، وأيضاً الإشراف على هذه المواقف من حيث تطبيق وتنفيذ قانون المواقف المعتمدة وتوعية ومساعدة الجمهور في احترام وتطبيق القانون وتحرير المخالفات لمخالفي قانون المواقف من خلال مفتشين ومشرفين مؤهلين ومدربين لتنظيم مواقف السيارات الأرضية والسطحية وتطوير وتطبيق أنظمة تقنية عالية الجودة لإدارة العمليات والموارد .

### رابعاً: خدمات السلامة المرورية:

تقدم شركة ساعد مجموعة من الخدمات المرورية والتي منها:

- خدمة المرافقة والسلامة المرورية للشاحنات ذات الحمولة الغير الاعتيادية وتوفير دوريات مرافقة فرق صيانة الإشارات الضوئية.
  - تصميم وتنفيذ أجهزة مراقبة الرادارات عن بعد وأجهزة ذكية على الطرق السريعة ومشروع الدورية الذكية.
  - تصميم وتنفيذ نظم إدارة وتطوير مراقبة قطع الإشارات الحمراء والحد منها.
- أما فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالحادث البسيط ( بدون إصابات ) فهي كالتالي:

1. الإبلاغ عن الحادث بالاتصال على الرقم (999)

2. عند وصول البلاغ لغرفة عمليات ساعد سيتم التواصل مع المبلغ من قبل عمليات ساعد لتحديد الموقع بدقة وإرسال رسالة نصية برقم الدورية المرسله ووقت إرسالها.
3. تصل الدورية خلال 15 دقيقة كما سيتم الانتهاء من تخطيط الحادث من قبل خبير السير خلال 15 دقيقة.
4. شرح نتيجة التخطيط لجميع الأطراف وفي حالة عدم موافقة أحد الأطراف يتم إحالة الموضوع إلى مركز الشرطة.
5. في حالة قبول الأطراف بنتيجة التقرير يقوم خبير السير بإعطاء تذكرة مراجعة للمتسبب والمتضرر يتم من خلالها مراجعة شركة التأمين.
6. يرسل تقرير الحادث مباشرة إلى شركات التأمين المعنية الكترونياً كما يمكن الاطلاع على التقرير من خلال زيارة موقع شركة ساعد الإلكتروني [www.saaed.ae](http://www.saaed.ae)

أما فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالحوادث ضد مجهول، فهي:

ويقصد بالحوادث ضد المجهول: العثور على صدمات او خدوش في المركبة المتوقفة ناتجة عن احتكاك بمركبة أخرى لكن دون وجود الطرف الآخر. والإجراءات المتخذة هنا هي مراجعة مركز الدعم الفني لشركة ساعد. (150)

#### ثانياً: مشروع مراكز الخدمات المشتركة:

إن منطقة الشارقة الأمنية هي المظلة التي تبنتها وزارة الداخلية لتطوير العمل وتقديم الخدمات للجمهور بشكل مشترك بين ثلاث جهات أمنية في إمارة الشارقة وهي القيادة العامة لشرطة الشارقة والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب والإدارة العامة للدفاع المدني.

ويهدف هذا المشروع إلى تقديم خدمات متعددة للجمهور في المباني الحكومية والمراكز التجارية، وكانت الانطلاقة الأولى بإنشاء مركز تقديم خدمات للمنطقة الأمنية في مركز صحارى التجاري في 2013، وبعد ذلك تم التوسع وفتح مكاتب خدمات أخرى في كل من محكمة الشارقة، ومركز شرطة واسط الشامل في 2014. ولا شك في أن المسؤولين حرصوا على معرفة مدى أهمية

(150) الدليل الرسمي الصادر عن ساعد.

تقديم هذه الخدمة قبل البدء في التطبيق الفعلي، وذلك من خلال استطلاع رأي الجمهور حول مقترح إنشاء مكتب خدمات مشتركة وقد بلغت نسبة الموافقة على المقترح (89.6 %) أما بعد تطبيق المقترح فقد بلغت نسبة رضا الجمهور عن الخدمة (90.73 %). وفي الجدول رقم (12) توضح الباحثة مجموعة من البنود ذات العلاقة بالمشروع:

مخاطر التطبيق	فوائد تطبيق المشروع	أسباب تطبيق المشروع	الأهداف الاستراتيجية المتحققة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخوف من تسرب المعلومات الأمنية.</li> <li>• تعطل الأجهزة أثناء العمل.</li> <li>• نقص الموارد البشرية لتغطية كافة المكاتب الخدمية.</li> <li>• مقاومة بعض الموظفين للعمل في المكاتب الخدمية في المراكز التجارية، والرغبة بالعمل في إداراتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليل ضغط العمل على مباني الشرطة.</li> <li>• زيادة رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها قطاعات وزارة الداخلية.</li> <li>• توفير التكاليف المترتبة على إنشاء مباني مستقلة للخدمات المشتركة بين الثلاثة قطاعات.</li> <li>• تقليل الجهد والوقت للمراجعين.</li> <li>• التعرف إلى احتياجات ومقترحات الجمهور أو المراجعين من خلال الاحتكاك المباشر معهم.</li> <li>• تمكين الموظفين عن طريق تطبيق مفهوم الموظف الشامل.</li> <li>• دعم الميزة التنافسية للدولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كثرة الضغط الواقع على الإدارات من قبل المراجعين.</li> <li>• التكديس العمراني في هذه المناطق.</li> <li>• رفع نسبة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من قبل قطاعات وزارة الداخلية.</li> <li>• رفع درجة التنافسية العالمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع ثقة الجمهور.</li> <li>• الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا.</li> <li>• العمل مع الشركاء</li> </ul>

الجدول رقم (12) يبين البنود ذات العلاقة بمشروع مركز صحارى<sup>(151)</sup>

<sup>(151)</sup> دولة الامارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، أرشيف مكتب القائد العام، 2013.

ومن الخدمات التي يقدمها المشروع إصدار شهادات فقدان، شهادات الإلتلاف، شهادات حُسن السيرة والسلوك (إثبات الحالة الجنائية)، تحصيل المخالفات المرورية، إصدار شهادات استيفاء شروط السلامة، استلام طلبات شركات تراخيص وتداول معدات الدفاع المدني وغيرها من الخدمات، وقد وتم الإطلاق الفعلي للمشروع في مارس 2013 .

### ثالثاً: مشروع غرفة العمليات المشتركة لمنطقة الشارقة الأمنية:

يهدف هذا المشروع إلى ربط كاميرات المراقبة الموجودة في غرفة العمليات بالقيادة العامة لشرطة الشارقة بغرفتي العمليات في كل من الإدارة العامة للدفاع المدني والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وذلك من أجل تعزيز الرقابة الأمنية في إمارة الشارقة . وقد تم تنفيذ المشروع على مرحلتين الأولى بتاريخ 2013/6/3 من خلال إضافة خطوط ربط شبكية في القيادة العامة لشرطة الشارقة. أما المرحلة الثانية بتاريخ 2013/10/3م من خلال إضافة خطوط ربط شبكية بين القيادة العامة لشرطة الشارقة والإدارة العامة للدفاع المدني والإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب . وفي الجدول رقم (13) توضح الباحثة مجموعة من البنود ذات العلاقة بالمشروع:

مخاطر التطبيق	فوائد تطبيق المشروع	أسباب تطبيق المشروع	الأهداف الاستراتيجية المتحققة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطيل الكاميرات</li> <li>انقطاع التيار الكهربائي</li> <li>انقطاع خطوط الاتصال</li> <li>بناء منشآت جديدة تؤثر بشكل سلبي في أجهزة الاتصال والربط وبالتالي يؤثر في وصول الإرسال للمحطة المستخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترشيد النفقات.</li> <li>تقليل الجهد والوقت.</li> <li>تحقيق السلامة على الطرق</li> <li>سهولة ضبط المخالفين.</li> <li>السيطرة على الوضع الأمني في حالات الجرائم والأزمات والكوارث.</li> <li>زيادة الشعور بالأمن مما ساهم في استقطاب الاستثمارات .</li> <li>تقليل الانبعاثات الصادرة عن مركبات الشرطة مما يقلل من التلوث البيئي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السيطرة الأمنية على أماكن مختلفة من إمارة الشارقة.</li> <li>الانفتاح السياحي وما ينتج عنه من مشكلات وتحديات عديدة.</li> <li>تحقيق رؤية الدولة 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الأمن والسلامة.</li> <li>ضمان الاستعداد.</li> <li>استثمار الموارد البشرية.</li> </ul>

الجدول رقم (13) يبين البنود ذات العلاقة بمشروع غرفة العمليات المشتركة<sup>(152)</sup>

<sup>(152)</sup> دولة الامارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، أرشيف مكتب القائد العام، 2013.

## رابعاً: مشروع التدريب الإلكتروني:

يعد هذا مشروع التدريب الإلكتروني الأول من نوعه على مستوى وزارة الداخلية ويمكن المتدربين الانتساب للدورات والبرامج المتخصصة والحصول على شهادات معتمدة من وزارة الداخلية . ويتضمن التدريب الإلكتروني أفلاماً تدريبية ورسوماً بيانية ومؤثرات صوتية ونماذج مكتوبة وفق أحدث تقنيات التصميم الإلكتروني. ويمتاز البرنامج التدريبي بالمرونة كونه لا يشترط حضور المتدرب إلى قاعة التدريب، بل يمكن أن يحضر الدورة التدريبية في أي وقت وأي مكان عبر الحساب الشخصي أو عبر الهواتف الذكية بمعدل لا يتجاوز 9 ساعات تدريبية في أقصى الحالات. وفي الجدول رقم (14) توضح الباحثة مجموعة من البنود ذات العلاقة بالمشروع:

مخاطر التطبيق	فوائد تطبيق المشروع	أسباب تطبيق المشروع	الأهداف الاستراتيجية المتحققة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الإقبال من قبل الموارد البشرية على هذا النوع من التدريب.</li> <li>• احتمالية حدوث أعطال في أجهزة الحاسب الآلي.</li> <li>• عدم توفر فرصة الحوار والنقاش بين المتدربين والمحاضر، مما قد يساهم في الشعور بالملل من الدورة أو فهم المعلومات بطريقة مغايرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية.</li> <li>• رفع وصلل مهارات الموارد البشرية.</li> <li>• زيادة الانتاجية في العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب .</li> <li>• توفير الموارد المالية.</li> <li>• ضمان التحاق جميع الموظفين بالدورات التدريبية.</li> <li>• الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتأهيلها وصلل مهاراتها.</li> <li>• مواكبة التطور المستمر في أساليب نقل المعلومات.</li> <li>• التوجهات الحكومية والتطور نحو الخدمات الذكية.</li> <li>• زيادة الانتاجية نظراً لعدم اشتراط الدورة حضور الموظف لمكان التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار الموارد البشرية.</li> <li>• الاستخدام الفعال للموارد</li> </ul>

الجدول رقم (14) يبين البنود ذات العلاقة بمشروع التدريب الإلكتروني<sup>(153)</sup><sup>(153)</sup> دولة الامارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، أرشيف مكتب القائد العام،

### خامساً: مشروع الحصول على شهادة الأيزو 9001-2008:

يهدف هذا المشروع إلى تحقيق متطلبات الحصول على الأيزو في إطار التطوير الإداري واتباع المعايير العالمية للخدمات المقدمة. وفي الجدول رقم (10) توضح الباحثة مجموعة من البنود ذات العلاقة بالمشروع:

مخاطر التطبيق	فوائد تطبيق المشروع	أسباب تطبيق المشروع	الأهداف الاستراتيجية المتحققة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الموارد البشرية المؤهلة في تطبيق معايير الأيزو</li> <li>• ضيق الوقت المخصص لاستيفاء متطلبات الأيزو.</li> <li>• عدم استيفاء متطلبات مواصفات الأيزو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارة رضا المتعاملين.</li> <li>• التطور والتحسين المستمر.</li> <li>• توثيق الإجراءات.</li> <li>• تقليل الجهد والوقت.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الأمن والسلامة.</li> <li>• استثمار الموارد البشرية.</li> <li>• العمل مع الشركاء .</li> <li>• الاستخدام الأمثل للموارد.</li> <li>• رفع ثقة الجمهور.</li> </ul>

الجدول رقم (15) يبين البنود ذات العلاقة بمشروع الأيزو<sup>(154)</sup>

ومما سبق طرحه ترى الباحثة ضرورة تطبيق البنود التالية:

1. وضع مؤشرات قياس لكل مشروع تغييري.
2. التقييم الدوري للمشاريع التي نفذت بهدف التعرف إلى نقاط القوة والاستفادة منها، وأيضاً التعرف إلى النقاط التي تحتاج إلى التحسين المستمر بهدف تقويمها ضماناً لتحقيق أفضل الخدمات للفتات المستهدفة من المشروع التغييري.

<sup>(154)</sup> دولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، أرشيف مكتب القائد العام، 2013.



## النتائج العامة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، والتي تتمثل في النقاط التالية:

1. تبين تعدد وتنوع المفاهيم الخاصة بالتغيير، وأن أغلبها تركز على ضرورة التخطيط قبل البدء بالعملية التغييرية، والابتعاد عن الأعمال العشوائية الارتجالية التي قد نتج عنها المشكلات والنتائج السلبية.
2. يظهر أن إدارة التغيير في المجال الأمني تتمثل في تحسين وتطوير مجالات مختلفة في المؤسسات الأمنية، وذلك من حيث تغيير سياسة وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب المستخدمة في حل المشكلات والتحديات الأمنية، وذلك من خلال تطوير اتجاهات العاملين وتغيير سلوكياتهم لتبني عملية التغيير، وتقبل مختلف الاستجابات السلوكية لهم والتعامل معها نحو ما يخدم التغيير، بهدف تعديل الوضع الراهن للأفضل، وبما يخدم ويتلاءم مع الظروف الأمنية المستجدة.
3. تم التوصل إلى أن التغيير يجب ألا يتم بشكل عشوائي، وإنما وفقاً للحاجة والمتطلبات، مع ضرورة المتابعة والتقييم المستمر للتعرف إلى أوجه القصور والخلل ومن ثم تحسينها وتطويرها.
4. اتضح أهمية الأخذ بإدارة التغيير في المؤسسات عموماً، وخاصة في المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسة الأمنية أكثر حاجة لإدارة التغيير فيها بالأساليب العلمية والمنهجية الخاصة بها.
5. تبين وجود العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي فرضت على المؤسسات بمختلف مهامها، ضرورة تبني سياسة التغيير .
6. تبين أنه لجعل عملية إدارة التغيير مستمرة ودائمة لا بد من التركيز على العناصر الأساسية المتمثلة في (هدف زمني - الموازنة - فرق مدربة - الأدوات - المتابعة - مقياس).

7. تبين أن التغيير يجب أن يكون في الموارد البشرية - البنية والأنظمة - التكنولوجية - الخدمات المقدمة.

8. تبين أن تطبيق نظرية (دورات الأسى) على الجهاز الأمني، يكون كالتالي:

- بالنسبة لمجالات العمل الأمني الروتينية، فإن هذه النظرية تنطبق على المتأثرين سلباً من التغيير، وذلك إما من خلال خسارة مزايا وظيفية ومكافآت اقترنت بالوضع السابق وسيتم فقدانها بموجب التغيير، أو اضطرار الموظف لتغيير دوره وتعلم مهارات جديدة قد تفوق قدراته، فتكون حدة دورة الأسى في هذه الحالة محدودة وليست شديدة.
- بالنسبة لمجالات العمل الأمني المتعلقة بالحالات الطارئة كالأزمات الأمنية، فإن هنالك حالتين: فيما يتعلق بالتغييرات قبل وقوع الأزمات - وهي الشق الأوسع انتشاراً والمفترضة من التغييرات - فإن هذه النظرية تنطبق بشكل كبير على المتضررين نتيجة التغيير، سواءً بخسارة مزايا وظيفية وسلطة ومكافآت وسلامة بدنية أو تغيير في مستوى الخطورة التي تبناها الموظف اقترنت بالوضع السابق، وسيتم فقدانها بموجب التغيير، أو باضطرار الموظف لتغيير دوره وتعلم مهارات جديدة أو تطوير اتجاهات جديدة أو اكتساب معلومات جديدة يراها صعبة، ومع ذلك فإن حدة دورة الأسى تأتي حتى عند هؤلاء محدودة وليست شديدة.

9. ظهر أن تطبيق نظرية أسلوب التغيير السداسي في مجالات العمل الأمني في حالات الأزمات غير الملحة (أي في حالات التغيير في مجالات الأزمات الأمنية قبل وقوع الأزمة، وفي حالات العمل الأمني غير المتعلقة بالأزمات) فإن دور القائد في بذل الجهد في التعليم والاتصال، والمشاركة والانخراط، والتسهيل والدعم، يكون مفيداً نظراً لأن هذه الإجراءات تتطلب وقتاً من القائد لإجرائها. أما أثناء الأزمات، فقد تبين أن أمام القائد خيارات تنحصر في التفاوض والموافقة، والاحتكار في الخيارات، خلال فترة زمنية قصيرة، لأن الموقف يفرض في أغلب الأحيان ضيق الوقت، سرية المعلومات، ووجود أوامر عليا بالتصرف، إضافة إلى

عدم قدرة بعض المرؤوسين على المشاركة نظراً لكونهم تنفيذيين، ويفتقرون إلى القدرة على المشاركة والتفاوض، عندها لا بد من الإكراه الصريح والضمني، لتطبيق الخطط وتنفيذ القرارات المتخذة دون نقاش.

10. اتضح أن إعادة هندسة الإجراءات لا تلائم إلا مجالات العمل التي تتسم بوجود الوقت الكافي لإجرائها، أي أنها تناسب مجال إدارة الأزمات الأمنية قبل وقوع الأزمة، وكذلك في مجالات العمل الأمني الأخرى.

11. تم التوصل إلى أن التغيير باتباع أسلوب كايزن يتطلب جهداً مستمراً للقيام بإجراء التحليلات لتحديد الهدر فيه، واختصار هذا الهدر وإزالته، لذا فإن هذا الأسلوب لا يتلاءم إلا مع مجالات العمل التي يتوفر فيها الوقت الكافي لإجرائها، بمعنى أنه مناسب في مجال إدارة الأزمات الأمنية، وذلك في التغييرات البطيئة والمستمرة التي تجري قبل وقوع الأزمة، وكذلك في مجالات العمل الأمني الأخرى.

12. فيما يتعلق بالتغييرات التي يضطر القائد لقيادتها والمتعلقة بالأزمات - وهي الشق الذي يكاد يتكرر في حال الأزمات، فإن حدة دورة الأسى تكون أشد، وبالتالي فإن إدارة هذه الدورات تتطلب مهارات عالية منه، وتحملاً كبيراً لضغوطها.

13. تبين أن هناك أنواعاً عديدة للتغيير وفقاً لآراء الباحثين في هذا المجال.

14. تبين أن عملية التغيير لا تستغرق فترة زمنية قصيرة، وإنما تمر بعدة مراحل عملية ضمناً لنجاحها واستمراريتها.

15. تبين أن مراحل التغيير المتمثلة في (مرحلة تشخيص التغيير المطلوب - مرحلة التخطيط للتغيير - مرحلة تنفيذ خطة التغيير - مرحلة تقييم عملية التغيير) تستوفي كافة التفاصيل المتعلقة بإجراءات التغيير، وبالتالي هي الأنسب للاستخدام في إدارة الحالات الطارئة على وجه الخصوص.

16. توصلت الباحثة إلى أن أي عملية تغيير تتطلب تطبيق مراحل (فك تجميد - تغيير - تجميد)، وهذا يتضمن ضرورة فصل ارتباط اتجاهات العاملين والإجراءات بالوضع السابق، ومن ثم إجراء التغيير أو النقلة المطلوبة، ثم تثبيت ارتباطهم بالوضع الجديد؛ وبالتالي فإن هذا ينطبق على كافة أنواع التغيير في الجهاز الأمني، وسواءً كانت تغييرات في مجال الأزمات أو خارج مجال الأزمات، بل وفي المجالات الخدمية الأمنية.
17. اتضح أن على القائد أن يراعي عند تخطيطه لإجراء التغيير أن يكون تدريجياً، وعدم استخدام أسلوب المفاجأة، وعليه أن يشرح التغيير للمنفذين للخطوة، مع توضيح الأسباب والفوائد العائدة من التغيير.
18. تم الكشف عن أنه كلما كانت المعلومات المتاحة للعاملين عن التغيير كافية ارتفعت درجة قبولهم لهذا التغيير.
19. تبين أن السلوك الإنساني يلعب دوراً كبيراً في تقبل أو رفض الفرد لعملية التغيير، نظراً لارتباطه باتجاهات الأفراد والجماعات وموقفهم من عملية التغيير.
20. تبين أن نجاح عملية التغيير يتطلب توفر القادة البناة أصحاب الرؤى والأهداف المستقبلية.
21. تبين أن الأدوار المنوطة إلى القائد في إدارته للتغيير عديدة ومتنوعة، وأن هناك أساليب واستراتيجيات مختلفة يتبعها القائد أثناء عملية التغيير طبقاً لدرجة الحاجة للتغيير، درجة مقاومة التغيير، ومميزات وعيوب كل أسلوب واستراتيجية متبعة.
22. تبين أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المجال الأمني عن غيره من المجالات مثل سلطة الجهاز الأمني، طبيعة أعمال الجهاز الأمني، علاقات الجهاز الأمني الوظيفية، مدى الخطورة في مجال العمل الأمني.
23. تبين أن مفهوم مقاومة التغيير عبارة عن سلوكيات مرتبطة باستجابات عاطفية ناتجة

عن الإحساس بالخوف من فقدان المزايا التي يمتلكها الفرد والتي تؤثر في وضعه الوظيفي ومستقبله.

24. تبين أن العوامل الدافعة إلى مقاومة أي تغيير هي عديدة إلا أن أبرزها تتمثل في الخوف من المجهول، تهديد المصالح والمزايا التي يمتلكها الفرد، ضعف المكافآت والحوافز، ونقص المعارف.

25. تبين أن استجابات المرؤوسين تجاه التغيير تنقسم إلى اتجاه إيجابي وسلبى، ودرجة نشاط المرؤوس في التعبير عن اتجاهه.

26. تبين تعدد أساليب مقاومة التغيير وتنوعها طبقاً لاختلاف الاحتياجات والاتجاهات والظروف المحيطة بعملية التغيير.

27. تبين أن الجهاز الأمني في دولة الإمارات المتمثل في وزارة الداخلية قد مر بالعديد من مراحل التغيير بعد قيام الاتحاد.

28. تبين حرص وزارة الداخلية وقياداتها المختلفة على تبني سياسة التغيير الهادفة إلى تحقيق مزيد من التميز في مختلف الخدمات التي تقدمها، وبالتالي ارتفاع درجة الشعور بالرضا والأمن المجتمعي.



## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قامت الباحثة بالتوصل إلى عدد من التوصيات التي تتمثل في التالي :

1) أهمية تبني وزارة الداخلية للمنظومة المتكاملة لإدارة التغيير والمتمثلة في " نموذج التغيير الرباعي " في التخطيط، التنفيذ، المراجعة ، التصويب، باعتباره النموذج المتكامل لآلية إدارة التغيير تصلح لمراحل التغيير سواء في حالات العمل الروتينية أو الحالات الطارئة كالأزمات.

2) أهمية توجيه متخذي القرار حال اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التغيير بمراعاة ما يلي:

- أ- دورات الأسى التي يمر بها المرؤوسون، والتعامل معها بالطرق الاحترافية السليمة.
- ب- أن يكون التغيير تدريجياً، وعدم استخدام أسلوب الصدمة أو المفاجأة في عمليات التغيير ، مع ضرورة شرح التغيير لمنفذي الخطة، مع شرح الأسباب والفوائد العائدة من التغيير.
- ت- استخدام استراتيجيات وأساليب التعامل مع عمليات التغيير ومقاومته في الأجهزة الأمنية.

3) ضرورة اهتمام الأجهزة الأمنية بإعداد القادة البناة الايجابيين الراغبين في التغيير والقادرين على مواكبة التطورات في مختلف المجالات.

4) أهمية تحليل الثقافة التنظيمية للأجهزة الأمنية للتعرف إلى مواطن القوة والتحسين فيها.

5) يجب على الإدارات الأمنية عند تطبيقها لعملية تغييرية مراعاة عناصر التغيير المتمثلة في الزمن، الميزانية المناسبة، توفير فرق عمل مؤهلة للتطبيق، توفر الموارد المادية اللازمة.

(6) ضرورة حرص القادة عند تطبيق أي مشروع تغييرى على احتواء الدوافع الكامنة وراء مقاومة الموارد البشرية للتغيير، من خلال التحفيز، التشاور معهم وأخذ آرائهم، بناء أنظمة اتصال ناجعة وفعالة مع الموظفين لنقل المعلومات فميا بينهم لأن قلتها تسهم في انتشار الشائعات وزيادة حدة المقاومة.

(7) رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية التغيير لتحقيق نجاح وتقدم المؤسسة، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية وورش العمل التي تسهم في تطوير اتجاهاتهم وتغيير سلوكياتهم لتبني عملية التغيير.

(8) زيادة التركيز على التدريب الجوهرى القائم على إعداد العاملين في الجهاز على التعامل مع المتغيرات المتسارعة بفاعلية وكفاءة، وبمرونة عالية.

(9) ضرورة وضع مؤشرات قياس قبل البدء بأي مشروع تغييرى، مع ضرورة التطبيق الجزئى وقياس آثاره ونتائجه، ومن ثم تعميم التجربة ونشرها.

(10) التقييم الدورى للمشاريع الخاصة بالتغيير بهدف التعرف إلى نقاط القوة والاستفادة منها، وأيضاً التعرف إلى النقاط التي تحتاج إلى التحسين المستمر بهدف تقويمها.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

1. أرشيف مكتب القائد العام: دولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية، القيادة العامة لشرطة الشارقة، 2013.
2. إدارة العلاقات والتوجيه المعنوي: الأمن في ظل الاتحاد. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 1996.
3. القرار الوزاري رقم (498) لسنة 1996 بشأن تنظيم الإدارة العامة لشرطة الشارقة، ابو ظبي، 1996.
4. قرار مجلس الوزراء رقم (3) لسنة 1995 بتعديل نظام وزارة الداخلية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. 1995.
5. الدليل الرسمي الصادر عن ساعد.
6. كتاب وزارة الداخلية/ ديوان وكيل الوزارة رقم 408 /6/31، بتاريخ 12/5/2009، بموضوع: مشروع التطوير الشامل بوزارة الداخلية، وكذلك إدارة اللجان العليا: دليل أعمال اللجان في وزارة الداخلية. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 2004.
7. مشروع إعادة هندسة الإجراءات وتخفيض زمن تقديم الخدمة - المرحلة الأولى - توثيق الوضع الحالي. وزارة الداخلية، أبو ظبي، 2009.
8. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها ونشرها، صادرة عن وزارة الداخلية، أبو ظبي. يناير 2009.
9. منهجية وزارة الداخلية لإدارة التغيير، رقم المنهجية MOI-01-01، رقم الاصدار(3)، وزارة الداخلية، دولة الامارات العربية المتحدة، 2013/7/30.
10. وثيقة "إطار مواءمة عمليات وزارة الداخلية - تحديد عمليات المستوى الأول وربط عمليات المستوى الثاني بمؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة"، 12 / إبريل / 2010، وزارة الداخلية، أبو ظبي. 2010.

## ثانياً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد ماهر:
  - السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، ط 6. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1997.
  - إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2010.
2. أيمن أسعد عبده: التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع، ط3. وهج الحياة للإعلام، الرياض، 2008.
3. أيمن محمد عشوش: برنامج إدارة التغيير. معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 1997م.
4. تاج السر محجوب علي: القيادة الإبداعية، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة 2006.
5. توفيق مرعي وأحمد بلقيس: الميسر في علم النفس الاجتماعي. دار الفرقان، عمان، 1984.
6. توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ط1، ترجمة محمد الحديدي. الدار للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م.
7. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
8. حسين ناجي عارف: السلوك التنظيمي، ط 1. دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
9. خالد عويض سليمان الجعيد: مهارات مديري التنمية مؤتمر القيادة والإبداع والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة 2006.
10. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمديرين المعاصرين، ط 1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. سامي عبد الله البا حسين: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير- دراسة مشار إليها في التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، الشارقة، 2006.
12. ستيف سميث: إدارة التغيير. ترجمة ونشر مكتبة الشقري، الرياض، 2001.

13. سعيد يس عامر:  
- قضايا مهمة لإدارة التغيير، القاهرة، 2000.
- مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991.
14. سهيل فهد سلامة: إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، الأردن 1988.
15. صلاح البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
16. ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
17. عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
18. عبد الحكيم الخزامي: المنظمات والتغيير بين المدير والخبير. مكتبة بن سينا، القاهرة، 1998.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
20. عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران، الأردن، 1999.
21. علي السلمي:  
- المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- تطور الفكر التنظيمي. القاهرة، مكتبة غريب، دون تاريخ.
22. مجدي النهري: متطلبات وحتمية التغيير، الإدارة والمستقبل، إصدارات أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2007م.
23. محسن أحمد الخضيرى:  
- إدارة التغيير. الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق، ط 1. دار الرضا، للنشر، دمشق، 2003.

24. محسن سرحان المخلافي: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط 1. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
25. محمد الحسينين عبد العزيز: الشرطة في دول مجلس التعاون الخليجي. دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990م.
26. محمد الصيرفي: إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
27. محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، 2004.
28. محمد فايل العريمي: القيم العشر، إعادة إحياء القيم والاتجاهات الحديثة كجزء من عملية اختراع الحكومة، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006.
29. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
30. ناصر سعيد المري: القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري " دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي " - دار النهضة العربية، دون مكان نشر، 2000.

#### ب.الدوريات:

1. ابتسام عبد الرحمن حلواني: التغيير ودوره في التطوير - مجلة الإدارة العامة، ع (76)، 1990.
2. خالد بن سعد السحيم: إدارة التغيير - مجلة القافلة، ع (12)، 1998.
3. ربحي الحسن: التخطيط للتغيير، مدخل التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (27) لسنة 1412
4. عبد الرحمن هاشم: قدرة المدير على تبني التغيير وعلاقتها بالمشاكل التي تواجه المنظمة - مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر، ع (61).

ج. المؤتمرات والندوات والمحاضرات:

1. أحمد سيد مصطفى: الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير- منشورات المؤتمر السنوي الثاني " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات " ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992.
2. سعيد يس عامر: التغيير والريادة - ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1993.
3. سمير بن عبد الرحمن المقرن: تطور المنظمات "التغيير الايجابي" ، مؤتمر القيادة الابداعية والتجديد، دون تاريخ نشر.
4. عادل عياض: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات. مقدم إلى المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10/3/2004، جامعة ورقلة، مصراته، ليبيا.
5. علي الحمادي: هندسة التغيير، مقالة مقدمة في الندوة العلمية لهندسة التغيير في دائرة تنمية الموارد البشرية، حكومة الشارقة، في 19/9/2006.
6. ورشة عمل القضايا الاستراتيجية: وثائق فريق الإدارة العامة للاستراتيجية وتطوير الأداء. فندق شاطئ ومنتجع قلعة الحمراء، رأس الخيمة. 29، مايو، 2009.
7. ورشة عمل: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية والنتائج الاستراتيجية لوزارة الداخلية. وثائق فريق خبراء الاستراتيجية: ، مجمع باب الشمس، إبريل، 2009.
8. ورشة عمل القضايا الاستراتيجية. فندق شاطئ ومنتجع قلعة الحمراء، رأس الخيمة. 29، مايو، 2009.

د- الرسائل العلمية:

1. صالح بن سليمان الفائز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته " دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية" - أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

2. صلاح بن سمار الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة" ، رسالة ماجستير مقدمة استكمالاً للحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
3. منى عماد الدين: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن 21 - رسالة دكتوراه منشورة، عمان، 1424.
4. يحيى بن سعيد القحطاني: الانهك النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الأدلة الجنائية بشرطة منطقة الرياض - رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

#### 1. BOOKS:

1. Almutairi ,Abdullah :An Investigation of the Role of Image Properties in Influencing the Accuracy of Remote Sensing Change Detection Analysis - Dissertation submitted to the College of Arts and Sciences at West Virginia University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Geography .West Verginia University. Morgantown , West Virginia.2004 .
2. Balasubramanian ,Nathan :KURT LEWIN – SOCIAL SCIENTIST OR POSTMODERN CRITIC.
3. Baxter .Mark :RFID in Libraries – Change Management . Q2. ( Ltd .Solihull) ,UK.2006 .
4. Beaman ,Karen :Change Management .Jeitosa Group

- International .San Francisco.2008 .
5. Beckhard” .Organization development :Strategies and Models.“  
Reading ,MA :Addison-Wesley.1969 .
  6. Blake .R .R .et al :Breakthrough in Organization Development.  
Harvard Business Review .November-December.1964
  7. Blokdijk .Gerard :Change Management 100 Success Secret-  
The Complete Guide to Process ,Tools ,Software and Training  
in Organizational Change Management .Author .South  
Brisbane) ,Australia.2008 .(
  8. Bunyard .R .S .:Police Organization and Command .The English  
Language Book Society .London.1978 .
  9. Chris Roche & Linda Kelly :The Evaluation of Politics and the  
Politics of Evaluation .DEVELOPMENTAL LEADERSHIP  
PROGRAM .Oxfam Australia.2012 .
  10. Chandler .Robin & Jo Ellen Grzyb :The Challenge of Change-  
Breaking Limiting Patterns .Impact Factory .London .2000 .P.  
..2
  11. Cole .George F .Belmont :Criminal justice :Law and politics.:  
Calif :Wadsworth Pub .Co.1992 ..
  12. Connirae .Andreas and Steve Andreas :Change Your Mind and  
Keep the Change – Advanced NLP Submodalities Inverentic.  
REAL PEOPLE PRESS .MOAB .UTAH) USA.1987 .(
  13. Desselle .Rhett et al :Louisiana DOTD :The Change Game  
–Formal Process Improvement Initiatives .Effective  
Communication .and Institutionalize the Process Improvement  
Plan.2007 .

14. Fraser .Rosemary A .:Using Value Management Technicques for Organizational Change .Miami University .Oxford .Ohio )USA.1987 .(
15. Gilmour .Ian :Project Portfolio Management – Taming Complexity and Change – Showcase .Nexient .Chartwell. Ontario) .Canada.2008 .(
16. Graf .Andrea 5” :to :“1 Systemic Solution-focused Change Management .Lueger / Korn) eds” :(SOLUTION-FOCUSED MANAGEMENT ."Rainer Hampp Verlag .München.2006 .
17. Hamann .Heike :What is Organizational Development from a Process Work Perspective – ?An Interview Study Using Qualitative Methods) A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Arts in Coflict Facilitation and Organizational Chagne .From The Process Work Institute .Portland) .Oregon /USA .(December .2007
18. Handy .Charles :The Age of Unreason .Hutchinson .London. 1989
19. Hiatt .Jeffrey M .:ADKAR – A Model for Change in Business. Government and Cummunity .Author .Loveland .CO) .USA.( .2006
20. Hutchin .Ted :Thinking for Change .TOC-Lean Institute. Leicestershire) .UK.2008 .(
21. Jones .Ian :ITIL Change Management is the only constant in life .The Art of Service Pty Ltd .Brisbane Area) .Australia.2005 .(
22. L Rachel Ngai & Christopher A Pissarides :Structural Change

- in a Multi-Sector Model of Growth .May .2006 forthcoming in  
the American Economic Review .November.2004
23. Leonard .V .A .:The Police Enterprise .Springfield .Ill.  
Thomas1969.
24. Levine .James P .et al .:Criminal Justice - Public Policy  
Approach .:McGraw-Hill .N.Y.1980 .
25. Lewin .Kurt :A Dynamic Theory of Personality - Selected  
Papers .McGRAW-Hill BOOK COMPANY Inc .:New York.  
.1935
26. Lorenz .Julie :Critical Steps for Enacting Cultural Change.  
Department of Transportation .Topeka .Kansas) USA.2010 .(
27. Managing Change and Transition .HARVARD BUSINESS  
ESSENTIALS .Harvard Business School Publishing  
Corporation .Boston .Massachusetts.2003 .
28. McGregor .Felicity & Helen Mandl .Quality Management/  
Change Management :Two Sides of the Same Coin .University  
of ollongong Library .University of Wollongong and  
Australian Quality Council .Sydney.2000 .
29. Mehrmann .Louis W .:Change Management - An Executive  
Perspective .Executive Blueprints .Inc) .n.p) .( .n.d.(
30. Newton .Richart :Managing Change - Step by Step - All You  
Need to Build a Plan and Make It Happen .Pearson - Prentice  
Hall .London.2007 .
31. Pedersen .Neil :Leading Change in a State Department of  
Transportation .Maryland State Highway .Maryland) USA.(  
)n.d.(.

32. Pierre Francois & Olivier Bonaventure :Avoiding transient loops during IGP convergence in IP networks .Universit ´e catholique de Louvain) UCL . (Belgium.2004 .
33. Rahn .Pete :Using Performance Measures to Drive Organizational Change .Missouri Department of Transportation .Kansas City .Missouri) .USA) .(n.d.(.
34. Rainio .Kullervo :Kurt Lewin’s Dynamical Psychology Revisited and Revised .Helsinki University .Helsinki2010 .
35. Sahni .Shibani :Kaleidoscope – Leadership .Innovation .and Change Tool Kit .Zensar Center for Business Innovation. Pune) .India.2008 .(
36. Sarah Thomason :Contact Explanations in Linguistics .The Handbook of Language Contact .Raymond Hickey) ed.( Wiley .London .2012 .p1 .
37. Sauberer .Gabriele :Terminology Policies & Change Management .TermNet .Vienna) Austria.2006 .(
38. Schein .Edgar H .:Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom :Notes Towards a Model of Managed Learning 2009 .Edgar H .Schein .Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology .Cambridge .MA )USA.2009 .(
39. Scott .Brenda Barker :Organization Development Primer –Change Management .Kurt Lewin and Beyond .Queen’s University IRC .Kingston .Ontario) .Canada.2009 .(
40. Seaman .Kendra :Change Management – Northeastern Case Study .NorthEastern University .Boston .MA) USA.2009 .(

41. Tallman .Diane E .et al)EditorP” : (Organizational Change and Development . “Adult Education Perspectives for Judicial Education .JEAEP Project Office) The University of Georgia.( Athens) Georgia /USA.1992 .(
42. Taylor .Steve :Change Management – Securing Funding– Helping Libraries Implement Successful Change and Realise the Business Benefits .Q2 .Ltd .Solihull) ,UK.2009 .(
43. Urbelis .Vaidotas and Kestutis Paulauskas :NATO’s Deterrence Policy – Time for Change ?Baltic Security& Defence Review .Baltic Defence College .Tartu) .Estonia( Volume.2008 .10
44. Vogel .Isabel :ESPA guide to working with Theory of Change for research projects .Produced by Isabel Vogel in association with LTS/ITAD for the ESPA Programme .Edinburgh.2012 . p.p13-19 .
45. Walker .Samuel :The Police In America - An Introduction. Mcgraw-Hill Series In Criminology And Criminal Justice. N.Y .Mcgraw-Hill Book Company.1999 .
46. Warrilow .Stephen :Starting the Change Proecess – a brief introduction to some of the key themes and key points that you need to consider in starting the change process .Copyscape Online Plagiarism Scanner&Lynton Glenthorne Ltd .Clevedon. Somerset) .UK.(
47. Waters .Pam) Ed : (Organizational Change Management Standards .Office of Major Projects /Department of Technology and Information .Dover .Delware .USA.2008 .

48. Wennberg .Bengt-Ake and Monica Hane :Kurt Lewin's Heritage :a Possible Breakthrough ?Gestalt Review .South Wellfleet .MA) USA.2005 .(
49. Wilson .O .W .:Police Administration .McGraw-Hill .New York.1950 .
50. Zuallaert .Jos :Change Management - Reference Material for COMPETENCE .Intelligent Energy Europe) .n.d) .(.n.p(.

## 2. Periodicals

1. BURCHELL .JON :Evolving or Conforming ?Assessing Organisational Reform Within European Green Parties .West European Politics .FRANK CASS .LONDON .Vol .24.No3. )July(2001
2. Harmon .Paul :Organizational Change and Transformation. Business Process Trends – spotlight .Vol.3 .No.2 .June.2010 .22
3. Kritsonis .Alicia :Comparison of Change Theories. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY .California State University .Dominquez Hills .VOLUME 8 NUMBER2004- 1 .2005
4. Mahler .Wera :In Memory of My Teacher – Kurt Lewin. ZPID) Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (Journal .Leibniz-Institute for Psychology Information .University of Trier .Jahrgang — 7 Heft — 3 Mai .1996

5. Parker ,Rachel and Lisa Bradley :Organizational Culture in Public Sector :Evidence from Six Organizations .The International Journal of Public Sector Management .Vol.13 . No .2000 .2 .pp .125-141 .School of Management .Queensland University of technology .Brisboe) .Australia.(
6. Pearce .Craig L & .Henry P .Sims Jr .:Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams :An Examination of Aversive .Directive. Transactional .Transformational .and Empowering Leader Behaviors .Group Dynamics :Theory .Research .and Practice Copyright 2002 by the Educational Publishing Foundation. .2002Vol .6 .No.2 .
7. Turning Points - Guide to Collaborative Culture and Shared Leadership :Center for Collaborative Education .Boston) MA/ USA .2001 .(p .vi.
8. Victor .Woodell :An Interview with Chris Argyris. Organizational Development Journal .Bingley) .UK.( VOLUME • 21 NUMBER • 2 SUMMER.2003
9. Yousef .Darwish A .:Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Wester Setting .Organizational Commitment and Job Satisfaction .Personnel Review .Vol.29 . No.2000 .5 .

### 3. Internet Sites:

- .1 [http://www.ajmanpolice.gov.ae/index.php?pg=About&about\\_\\_id3=](http://www.ajmanpolice.gov.ae/index.php?pg=About&about__id3=)
- .2 <http://www.change-management.com/adkar-book.htm>
- .3 [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM__82.htm)
- .4 [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_\\_89.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM__89.htm)
- .5 [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR__97.htm).
- .6 <http://www.shjpolice.gov.ae/ar/index.html>
- .7 <http://www.uaqpolice.gov.ae/cms/id>
8. <http://www.rakpolice.gov.ae/index212.php?LinkID4=>
- .9 [http://www.fujairahpolice.gov.ae/index.php?option=com\\_content&view=article&id=230&Itemid=3](http://www.fujairahpolice.gov.ae/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=3)