



معلومات البحث

الاستلام : 02 / 01 / 2020

قبول النشر : 14 / 01 / 2020

النشر : 01 / 04 / 2020

"إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأمنية"

د. طايبي رتيبة

أستاذة محاضرة "أ" بجامعة البليدة -2- الجزائر

r.taibi@univ-blida2.dz

ملخص البحث

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد توسع وانتقل إلى قطاع الخدمات والقطاع الحكومي حيث ظهر في العصر الحالي اهتمام متزايد لدى كافة المنظمات في أنحاء العالم بتطبيقها لتحسين وتطوير أعمالها كمدخل لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية. وقد بدأت بذلك الكثير من المنظمات الأمنية، وبخاصة منها أجهزة الشرطة، كغيرها من المنظمات الأخرى في عمليات مراجعة وتحديث وتطوير لتنظيماتها من خلال الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والتي منها تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها. ومنه هدفت هذه الدراسة النظرية التحليلية إلى إبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمنية وذلك لارتقاء بمستوى الأداء الأمني وتحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات الأمنية المقدمة، والتحسين المستمر لعملياتها ونشاطاتها ضمانا للوصول إلى رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز، المنظمات الأمنية، أجهزة الشرطة.

"Total Quality Management and its role in achieving the Outstanding Performance of Security Organizations"

Dr. Taibi Ratiba

Lecturer « A » at Blida 2 University - Algeria

Abstract:

The application of Total Quality Management concept has widely spread and moved to both sectors services and government, ones where all organizations over the world are becoming more and more interested to improve and develop their work as an approach in facing the internal and external challenges. Many security organizations have already started to adopt the Total Quality Management strategies, especially in the Police Services, like a lot of other organizations which focused on the process of review, renovation and development of their systems and strategies using the methods, philosophy and principles. The aim of this study is to highlight the importance of the application of Total Quality Management in security organizations in order, to improve the level of security performance and achieve the highest possible quality in the security services provided.

Key words: Total Quality Management, Outstanding Performance, Security Organizations, Police Services.



مقدمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي تعبير شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات وأصبح من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات. هذا وقد تضافرت عدة عوامل ومؤشرات مهمة في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المنظمات على جميع المستويات من أهمها: حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أوجدت أوضاعاً جديدة جعلت الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات، المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام، حيث ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة الحكومية إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيره على التميز في خدمة العملاء وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية^(127.1).

كما أن ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة جعلت منظمات الإنتاج والخدمات الخاصة والعامة ملزمة بمواكبة المعايير العالمية في السلع والخدمات، والتي لا يتحقق الالتزام بها دون إعمال وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة^(127.2)، وهذا من خلال تحقيق الجودة والتميز في الأداء واكتساب مميزات تنافسية تضمن للمنظمة البقاء، وهو ما يقتضي على كل فرد في المنظمة إجادة عمله من خلال إستراتيجية للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات لتتلاءم مع احتياجات العملاء^(453.3).

وعليه فعلى الرغم من أن انتشار تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان مقصوراً على المصانع والعمليات الإنتاجية في بداية الأمر، إلا أن تطبيق المفهوم قد توسع وانتقل إلى قطاع الخدمات والقطاع الحكومي حيث بدأت الكثير من المنظمات الأمنية، وبخاصة منها أجهزة الشرطة، كغيرها من المنظمات الأخرى في عمليات مراجعة وتحديث وتطوير لتنظيماتها من خلال الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والتي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها، وذلك ضماناً للوصول إلى رضا الجمهور (العملاء) ولأجل تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات الأمنية المقدمة والتحسين المستمرة للعمليات والنشاطات. إن التطورات العالمية التي حصلت في المنظمات الأمنية العامة قد انعكست على جودة العمل الأمني وأثرت بذلك إيجاباً في طبيعة العلاقة بين المنظمات الأمنية والمجتمع. على أن هذه الفلسفة الجديدة، المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على وجود شراكة تامة بين المجتمع والمنظمات الأمنية في تحسين جودة الحياة وتخفيض معدلات الجرائم ومشاركة أعضاء المجتمع في وضع السياسة العامة للأمن، ومن مبادئها إظهار معايير جديدة كجودة الخدمة ورضا العملاء التي تهدف إلى قياس مدى فعالية العمل الأمني وتميز أدائه. ولذلك فإن أي جهة تقدم خدمة إلى جهة أخرى في إدارة الجودة الشاملة تصور هذه الجهة الأخرى على أنها عميل لها وتحاول بشتى الطرق أن تحدد احتياجاتها من أجل تحسين جودة الخدمة النهائية، ويعتبر أفراد المجتمع في العمل الأمني عملاء للمنظمة الأمنية^(93.4).

وبناء عليه، تتمحور الإشكالية المتناولة بالتحليل ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية حول التساؤل المحوري الآتي: كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأمنية؟

وكانت أهمية الدراسة تستمد هذه الدراسة النظرية التحليلية أهميتها من كون أن الجودة قد أضحت من متطلبات العصر الراهن فنحن نعيش في عصر الجودة حيث تزايد في ظل الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة في مختلف المنظمات، ولأن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والهامة لتطوير المنظمات بكل أشكالها، لاسيما منها الأمنية، وتحسين الأداء وجودته وإشباع حاجات العملاء. كما تعتبر مصدر لاكتساب المنظمات ميزة تنافسية ومواكبة التحولات والتغيرات الدولية ومواجهة التحديات الجديدة المتعددة الأبعاد التي تفرزها العولمة بخاصة منها ما يرتبط بالتحدي ذات البعد الأمني. فضلاً عن أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية والأسس التي يمكن للمنظمات الأمنية تبنيها من أجل بلوغ الهدف الاستراتيجي في الوصول إلى تحقيق التميز في أداء خدماتها الأمنية بما يؤدي إلى رضا العملاء.



كما وان الدراسة النظرية التحليلية هدفت إلى إبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمنية وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الأمني وتطويره لأجل تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات الأمنية المقدمة، والتحسين المستمر لعملياتها ونشاطاتها ضمانا للوصول إلى رضا العملاء (أفراد المجتمع)، وهذا في ضوء مسؤوليتها التي تضطلع بها في المحافظة على النظام العام وتحقيق الضبط الاجتماعي عن طريق توفير خدمات الأمن ذات نوعية عالية تضمن أمن وسلامة المجتمع، بما يكفل بذلك التخفيض من مظاهر العنف والتقليص من معدلات الجريمة والانحراف. هذا بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات الواجب توافرها للتطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمنية. محاولين في نهاية هذه الدراسة الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة التي تصب في إطار البحث عن أساليب عملية لتنمية الوعي بأهمية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعزيز تطبيقها في المنظمات الأمنية لتحسين أدائها.

1. الإطار المفاهيمي:

1.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل اللجوء إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (*TQM*) نرى من الضروري تحديد في بادئ الأمر مفهوم الجودة (*Quality*) هذه الأخيرة التي ليست مفهوما فحسب وإنما هي فلسفة ومبدأ وعملية ونظام وتقنية. وهي اصطلاحا الإجابة والتميز والتفوق والنوعية، وتتعلق بالكيف وليس بالكم. ولعل أهمية تناول المفهوم يرتبط بتأثير القدرة على فهمه في التخطيط لأهداف الجودة وبرامجها وانتقاء المفهوم الأصح الذي يجب أن يتطابق مع توجهات المنظمة^(5, 21). أما إداريا فإن كلمة الجودة لها دلالات ومضامين عديدة منها قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبون ومتطلباته. وكذلك عرفت الجودة بأنها المطابقة للمواصفات أو تلبية الشروط والمواصفات للزبون. أما "فيشر" (*Fishere*) فيعرف الجودة بأنها "هي درجة التألق والتميز للمنتج أو الخدمة"^(5, 6).

وفيما يتعلق بالمنظور الإسلامي للجودة فمما لا شك فيه أن الإسلام دين الإجابة والإتقان والنفعة والجزاء الأوفى، وعلى الرغم من انفراد الغرب بصياغة أسس الجودة وفق الفهم المادي إلا أن الإسلام قدم لها اعتبارا قبل أربعة عشر قرنا. فكثيرة هي المواقف والأحاديث التي أعطت وصفا للإجابة إذ يقول سيد الأولين والآخرين "صلوات ربي وسلامه عليه" "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"^(7, 21). تعرف الجودة أيضا على أنها "هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء"^(8, 24).

يعرف "فرد سميث" (*Fred Smith*) الجودة على أنها "هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء". لقد أشار إدوارد ديمينج (*W. Edward Deming*) إلى أن "مفهوم الجودة يحتوي على عوامل عديدة وأن هذه العوامل تتغير بشكل دوري ومستمر، كذلك فإنه من الضروري قياس تفضيلات المستهلكين بشكل دائم حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملا متغيرا يستطيع المنتج أن يقيسه ويستخدمه بشكل مستمر من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار"^(9, 20). وقد تم تحديد مفهوم الجودة في مجال قطاع الخدمات بوصفها نشاطا يمنح قيمة ويوفر فائدة للزبون في وقت ومكان محددين، ولا تختلف الأطروحات المرتبطة بتحديد معاني الجودة في مجال الخدمات عن السلعة إلا في الأبعاد والمحددات أي في معايير جودة الخدمة^(10, 12).

ومنه إن المتتبع لأدبيات إدارة الجودة الشاملة والأبحاث التي أجريت في موضوعها يمكنه أن يدرك أن هذا المصطلح قد تم استخدامه في الآونة الأخيرة وبالتالي فإنه لم يكن هناك أي اتفاق شامل على معنى مصطلح "إدارة الجودة الشاملة". هذا وقد عرف "كوهن" (*N. Cohen*) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات"⁽¹¹⁾.⁽⁶⁾ كما تم تعريفها ووصفها "بالثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل إزاء رضا العميل (أو المتلقي للخدمة) من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة النواحي المتعلقة بالعمل"^(12, 6). ويمكن أيضا تعريف إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على الكلمات المكونة لها وفقا للشكل الآتي:



إدارة: الإدارة علم وفن حيث تعكس طريقة معالجة الأمور وتوجيه العاملين ومراقبة أدائهم. الجودة: درجة التميز التي يوفرها المنتج أو الخدمة. الشاملة: مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية.

وبهذا فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني "هي فن إدارة الجميع من أجل الوصول إلى التميز"^(6,13).

وتعرف كذلك إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي ثورة إدارية جديدة وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الوفاء برغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم"^(310,14). ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات والوصول إلى الأداء المتميز، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء^(4,15). وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة المستفيدين والتفوق على النفس والآخرين بالابتكار والترشيد^(144,16).

2.1. مفهوم الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز على أنه "تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة"^(19,17). يستند الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها. وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين وعناصر الممارسة الجيدة"^(19,18).

ويعرف أيضا الأداء المتميز على أنه "القدرة على تقديم أفضل الممارسات المبدعة التي تتمتع بمستوى عال من الفعالية والكفاءة، والممارسة المتقنة التي تتمتع بمستوى عال من التقنيين وفق المنهج العلمي الذي يوصل إلى التحسينات الواقعية، وذلك باستخدام الوسائل الرئيسية التي تحقق الأفضل ممكن والمتاح باستخدام المنهج التجريبي وفق الاستراتيجيات والتقنيات المكتسبة لأجلها، بهدف الاستفادة منها في زيادة فعالية ممارسة الأداء في أحسن صورة لتنفيذ المطلوب وبالتميز اللازم الذي يستهدف تحقيق النتائج المرجوة"^(20,19).

وفي تعريف آخر يعرف الأداء المتميز على أنه "مجموعة من السلوكيات والمقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمات، بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصه بما يجعله ينجز أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا"^(20,20). في حين هناك من الباحثين من يرى أن الأداء المتميز هو مستوى مرتفع للإتقان^(19,21). بينما يعرف "ميرابل" (*Mirabile*) الأداء المتميز على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب المنظمات"^(112,22).

2. العلاقة التبادلية بين المجتمع وأجهزة الشرطة:

إن أي مجتمع من المجتمعات توجد به مجموعة من النظم المتداخلة التي تعتمد بعضها على البعض الآخر وأن أي خلل بأي نظام من هذه النظم سيؤدي إلى خلل في بقية النظم الأخرى. ولا يمكن لأي مجتمع أن يعمل بانتظام إلا إذا قام معظم الأفراد بالمهام والأدوار المطلوبة منهم فكل فرد يقوم بدوره حيث أن هذا الدور يتكامل مع أدوار الأفراد الآخرين. ومن خلال هذه الرؤية تظهر الحاجة إلى رجل الشرطة في حماية أفراد المجتمع ليتمكنوا من القيام بأدوارهم بنجاح، وإذا كان لكل فرد في المجتمع دوره فإن الدور الرئيسي لرجل الشرطة يتمثل في عملية الضبط الاجتماعي والتي تشير إلى كل الوسائل والعمليات التي تحقق الجماعة أو المجتمع عن طريقها انسجام وتوافق أعضائها مع التوقعات المطلوبة^(27,23).



وقد ازدادت أهمية الشرطة المجتمعية بعد إدراك أهمية العلاقة العضوية بين الشرطة كنظام أمني والبناء الاجتماعي بحيث تهتم الشرطة المجتمعية بالتعرف على دور العوامل الاجتماعية في فاعلية أجهزة الشرطة، إذ تكون هذه الأجهزة قادرة على تحقيق أهدافها الاجتماعية. وزاد الاهتمام بالشرطة المجتمعية سواء من قبل العاملين في أجهزة الشرطة أو المختصين في علم الاجتماع وذلك للتعرف على العلاقة المتبادلة ما بين مؤسسات الشرطة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي يتكون منها البناء الاجتماعي، حيث أن كل تغيير يطرأ على المؤسسات الشرطة لابد أن يؤثر على بقية المؤسسات الأخرى، كما أن أي تغيير في مؤسسات المجتمع لابد أن يترك آثاره وانعكاساته على تركيب ووظائف المؤسسات الشرطة.

ومنه يهدف ميدان الشرطة الاجتماعية كنظام -أي بوصفه مجموع المؤسسات النظامية- إلى إشباع حاجات الناس في المحافظة على الأمن والطمأنينة، وبذلك فإن موضوع العلاقة التبادلية بين جهاز الشرطة والمجتمع أمر بالغ الأهمية حيث تعتبر تصورات أفراد المجتمع لمكانة رجل الشرطة والأدوار التي يقوم بها من القضايا الأساسية في هذا الموضوع. تعتمد الشرطة في وجودها وتطورها على المجتمع وذلك لأن المجتمع هو الذي يرفدها بالطاقات والموارد البشرية ويخصص لها ما تحتاجه من أموال ومعدات تكنولوجية وكفاءات، كذلك يزود المجتمع أفراد الشرطة بالقيم والمعتقدات والأخلاق والأهداف التي توحدهم وتزيل الخلافات والانقسامات التي يمكن أن تحدث بينهم لتمكينهم من تحقيق أهدافهم القريبة والبعيدة. ومن جانبها تؤدي الشرطة الكثير من الوظائف الأساسية للمجتمع فهي تصون أمنه واستقراره وهو ما يجعل أن العلاقة متبادلة بين أجهزة الشرطة والمؤسسات المختلفة السياسية والاقتصادية والأسرية والتعليمية التي يتكون منها البناء الاجتماعي (24، 29).

وتتصف الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة بأن لها طبيعة خاصة بها تختلف عن بقية أجهزة القطاع العام في الحكومات وذلك لتنوع العمل الشرطي مقابل تقديم الخدمة لقطاع كبير من الجمهور أي المواطنين. وأن طبيعة ذلك الجمهور له صفة التناقض والسلوكيات المختلفة وبالتالي تقديم الخدمة الشرطة تنعكس على تلك الصفة، وبالإجمال فإن خصوصية أجهزة الشرطة تتمثل في الآتي:

- تعتبر الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة بمثابة نشاط غير ربحي (خدمي) وهنا ينتفي المعيار المادي فيما يتعلق بتحليل التكلفة والعائد ويبقى المعيار المعنوي من خلال الإدراك لخدمة الأمن والإحساس بها من قبل الجمهور.
- اختلاف فئات الجمهور وشخصياتهم وسلوكياتهم فمنهم الملتزمون ومنهم الخارجون عن القانون ومنهم المتطرفون وهذا ينعكس على شكل الخدمة المقدمة لهم.
- المخرجات التي تقدمها أجهزة الشرطة قد يصعب أحيانا قياسها لكنها تكون ملموسة في نتائجها بالإحساس بالأمن وهذا بدون معرفة كل الوسائل والإجراءات الموظفة لتحقيق الأمن.
- بما أن أجهزة الشرطة تعتبر من الأجهزة المنفذة للقوانين والأنظمة فإن هدفها قد يتعارض مع المصالح الأمنية لفئات من الجمهور التي تتعامل مع الأجهزة، وأن من صفة بعض الأفراد من الجمهور التحرر من القواعد الانضباطية والتي يرون فيها أنها مضرّة بمصلحة المجتمع.
- عمل أجهزة الشرطة يكون دائما تحت الأضواء ويتعرض لضغوط من قبل مؤسسات المجتمع المدني.
- إن أجهزة الشرطة مقيدة في أعمالها بقوانين صارمة وإن أعمالها تمتاز بالضبط الناجم عن الطبيعة الخاصة بها، فلذلك نجد أن معالجتها لأي مشكلة باستخدام القوة تكون مقيدة باستخدامها وفق أحكام الضرورة الهادفة للمصلحة العامة (25، 7).

- الغاية الأولى لرجال الشرطة تتمثل في حماية النظام العام في المجتمع وهذا هو هدف الضبط الإداري، ويمثل النظام العام الأسس والمبادئ والقيم التي يقوم عليها المجتمع والتي يتعين حمايتها والمحافظة عليها، ومن ثم تكون هذه الحماية هي المبرر لتدخل سلطات الضبط لوقاية المجتمع وتحقيق أمنه واستقراره. وتضطلع قوات الشرطة إلى جانب المحافظة على النظام العام بتنفيذ مجموعة متنوعة من القوانين (26، 421).



- إن أهم سمات نظام الرتب وفلسفة إدارة الأفراد في الشرطة هو التدرج الإداري لهذا التنظيم وهو تنظيم الرتب في قالب هرمي يربط بين القاعدة والقمة أي يربط كل جهاز الشرطة، وهذا الهيكل الهرمي يوضح ويضع كل وظيفة في مكانها المناسب في السلم الإداري المنسق ويميز هذه الوظيفة ويحدد واجباتها (27، 32).

3. توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع العمل الأمني:

إن إدارة الجودة الشاملة تتكون من عدة مضامين ومبادئ رئيسية ينبغي الأخذ بها عند تطبيقها في العمل الأمني لأنها تتطابق وتتوافق معه إلى حد كبير والتي نستعرضها على النحو الآتي:

1.3. أسلوب عمل جماعي تعاوني:

يمتاز العمل الأمني بالصفة التعاونية في أغلب حالاته لأن الخدمة الأمنية تشترك في تقديمها عدة عناصر وجهات مختلفة في نفس الجهاز الأمني، وإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال وتعتمد على ما يمتلكه رجل الأمن من قدرات ومواهب وخبرات لتحقيق أهداف الجودة.

2.3. النظرة المستقبلية:

يمتاز العمل الأمني كذلك بالنظرة المستقبلية لأعماله فلا يكتفي بتقديم الخدمة في حينها بل يسعى إلى تطويرها وأدائها بشكل أفضل بالمستقبل، وهذا يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للمستقبل وتسعى إلى تحقيق المكاسب والفوائد في الأمد الطويل وليس في المدى القصير.

3.3. الأدوار المتكاملة:

يختلف العمل الأمني عن بقية الأعمال في المنظمات الخاصة والعامة على السواء لأن الخدمة الأمنية تسعى لتقديمها جهات مختلفة، وكما نعلم أن أجهزة الضبط منها إدارية وقضائية التي تقوم على الوقاية أولاً والمعالجة ثانياً وهذا هو صميم العمل الأمني. وهو ما ينسجم مع إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى أن يكون لكل فرد دور محدد يؤديه ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية التي يسهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة والتي تدعى المخرجات بشكل عام، أما في مجال العمل الأمني فإن القيمة الكلية تمثل الخدمة الأمنية والمتمثلة بالطمأنينة والسكينة.

4.3. العمل الأمني يتصف بالاستمرارية:

إن تقديم الخدمة الأمنية يتصف بالاستمرارية وعلى مدار الساعة ليلاً نهاراً ولكل فئات الجمهور دون استثناء لأحد، وإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع ذلك لأنها تعني الإيفاء بحاجات ومتطلبات الجمهور الحالية والمتوقعة، والمقصود هنا بالمتوقعة المستقبلية والمتجددة وهذا يتطلب من الجودة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على المستقبل والاستمرار في تحسين الأداء.

5.3. النهج الشمولي:

إن السياسات الأمنية في كل دولة تمتاز بشموليتها للجميع دون استثناء أي فرد من المجتمع وكذلك الشمولية في أداء الخدمة الأمنية بعدالة للجميع وهذه سياسة يحث عليها المسئولين في الدوائر الأمنية، وهذا يتواءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسعى وترتكز على جودة الأداء وتميزه في جميع المجالات وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مكونات المنظمة.

6.3. العمل الأمني مسؤولية جماعية:

إن تقديم الخدمة الأمنية تقدمها عدة جهات وصولاً إلى تحقيق مجتمع آمن وخال من الجريمة قدر الإمكان فإن ذلك لا يأتي إلا من خلال مسؤولية الجميع في تحقيق هذه الغاية، وإدارة الجودة الشاملة وفي هذا المقام تحدد أن إرضاء العملاء تقع مسؤوليته على جميع من يعمل في المنظمة وهذا الرضا هو مسعى الجودة وهو نفسه مسعى العمل الأمني كذلك.



7.3. تحسين الخدمة الأمنية:

إن الهدف المنشود للمسؤولين عن تقديم الخدمة الأمنية هو تحسين تقديم الخدمة للجمهور بصورة مستمرة وهذا يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى التحسين المستمر لجودة الأداء سواء للمنتج أو الخدمة. وعليه بعد استعراض المضامين الأساسية للمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تبين أنها تتجانس وتتفق وتتلاءم مع طبيعة العمل الأمني، وبالتالي فإن الحاجة تصبح أكثر ضرورة لتطبيقها والاستفادة من مبادئها وأسسها ومفاهيمها في العمل الأمني وفي كافة المجالات^(34,28).

4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمنية:

يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة توفر المناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذه المنهجية فقرار التطبيق هو قرار استراتيجي، ويحتاج إلى اقتناع الإدارة بضرورة التطبيق وبالتالي دعم جهود تطبيق هذه المنهجية وتوفير مناخ التعاون وروح الفريق بين العاملين. ويمكن تلخيص أهم متطلبات نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمنية في الخطوات التالية^(29,209):

1.4. دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم وتأييد من الإدارة العليا والذي يجب أن يترجم على شكل دعم ومؤازرة حقيقية قوية من خلال الإعلان أمام جميع المستويات الإدارية في المنظمة بالتطبيق والالتزام بالخطط والبرامج، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم بين كافة مستويات التنظيم^(30,36).

2.4. تأسيس ثقافة الجودة:

يمكننا القول أن ثقافة الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة. إن التأسيس لثقافة الجودة يشبه إلى حد كبير إقامة البناء فأولاً وقبل كل شيء يجب تهيئة الأرضية أو إرساء الأسس. على أن محاولة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة دون إحداث التغيير الثقافي المناسب هي بمثابة دعوة للفشل، وإن المؤسسات التي تكون الثقافة السائدة فيها مبنية على الممارسات الإدارية التقليدية من غير المحتمل أن تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة^(31,44).

3.4. تعميق فكرة أن العميل هو الشريك الأساسي:

يعتبر الجمهور (العميل) شريك أساسي في العملية الأمنية حيث نجد أن الخدمة المقدمة للجمهور تعتمد في أغلب الأحيان على مدى تعاون وتفاعل الجمهور مع الأمن، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة والإبلاغ عن التجاوزات والمخالفات وتزويده بالمعلومات اللازمة لتطبيق القوانين والأنظمة. وإن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده وما ينعكس عنه إيجاباً من خلال إشراكه في ما يسمى بالمجالس المحلية أو مجالس الأحياء.

4.4. نمذجة وتنميط العمليات والإجراءات:

إن وجود نماذج وإجراءات محوسبة توضع وتصمم بناء على الاحتياجات المطلوبة ليتم استخدامها لاحقاً يعد مطلباً هاماً لغايات التقييم، فالهدف منها هو توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل التي تعمل بها الوحدات الأمنية لاسيما وأن امتدادها على مساحات جغرافية شاسعة في الدولة الواحدة واختلاف المستويات السكانية يجعل من توحيد الإجراءات مطلباً هاماً لتحقيق العدالة للجميع. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن تأخذ تلك النماذج أرقاماً متسلسلة ومتطابقة مع برامج الحوسبة المعمول بها^(32,38).

5.4. وجود نظام اتصالات فعال:

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات في الاتجاهات الثلاث (من القمة إلى القاعدة والعكس، وفي الاتجاه الأفقي) بحيث يكون باستطاعته توصيل بسرعة المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وما



هو مطلوب منهم في الوقت المناسب وبدون أي تأخير وتشجيعهم على الأداء. ويقول في هذا الإطار "عبد المحسن" "إن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصالات بالمنظمة هو بمثابة الجهاز العصبي لها"^(44.33).

6.4. وجود وحدة للرقابة والتقييم والقياس:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات وذلك لتعرف المنظمة وضعها وهل تسير بالاتجاه الصحيح نحو الجودة، وكذلك فإن وضع المقاييس أو معايير للأداء يعد ضرورة حتمية للرقابة لأن الرقابة تعني التأكد من انجاز ما هو مطابق لما خطط له، وبالتالي لا نستطيع معرفة الإنجاز إن لم تكن هناك معايير تبين ذلك وكل هذا يجب أن يتم من خلال وحدة تنظيمية مختصة في ذلك.

7.4. التعليم أو التدريب:

يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية والأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إلى كافة العاملين، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تتضمن وضع خطط تدريبية تتوافق مع المستويات والبرامج، وهذا لتزويد العاملين بالمعارف وتحسين مهاراتهم وتعديل السلوكيات اللازمة لكل واحد منهم. وفي هذا المجال أكد "إدوارد ديمينج" (*W. Edward Deming*) على أهمية التدريب في المنظمات وذلك في معرض حديثه عن المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي العمل الأمني فإن ما يميزه عن غيره من المنظمات الأخرى وجود المعاهد والكليات الأمنية التي يمكن استخدامها بإعطاء الدورات التدريبية بها^(39.34). هذا وبالرغم من أن تدريبات الجودة تبدأ من أعلى إلى أسفل إلا أنه في النهاية فإن هذه التدريبات تشمل كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، حيث يؤدي تدريب الجودة إلى تفهم كل عضو بالمنظمة لنشاطات الجودة وأهدافها^(140.35).

8.4. تنمية روح الفريق:

إن النمط الذي يعتبر ملائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يقوم على مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، وإن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات. كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنها جزء منه وليس أمراً عارضاً أو مؤقتاً ينتهي بعد فترة من الزمن.

9.4. مشاركة جميع المستويات في التخطيط للجودة:

تعتبر المشاركة أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تخفيف حدة المقاومة للتغيير وذلك لأن المشاركة تعني الانغماس والمساهمة والمسؤولية، وإن إشراك العاملين في التخطيط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساهم في نجاحها والتقليص من حدة المقاومة التي قد تنتج عند التطبيق المفاجئ لمفاهيم وأفكار جديدة.

10.4. بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

بما أن الجمهور (العميل) هو الهدف الأساسي للعمل الأمني فلا بد من توفير المعلومات اللازمة لمعرفة ماذا يريد العميل وكيف يمكن إشباع حاجاته الأمنية وغير ذلك، فالمعلومات تعد أدوات فعالة لرفع مستويات الجودة مما يساهم إلى حد ما في التركيز على العميل لتحديد الحاجات والرغبات والتطلعات وتحقيق الرضا المنشود، كذلك فإن وجود نظام معلومات متكامل يساعد في نجاح عملية اتخاذ القرار^(41.36).

11.4. تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة:

إن البناء التنظيمي لهيئة الشرطة العامة يجب أن يتم تعديله بشكل يتلاءم مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يتكون من أعضاء في القيادة العليا، حيث يكون المجلس مشرفاً على كل الأمور المتعلقة بالجودة، وقد يتكون مجلس الجودة من أعضاء دائمين وأعضاء غير دائمين لفترات محددة قد تكون سنة أو



سنتين أو أكثر، ويجتمع المجلس على فترات دورية بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومراقبة تنفيذ مشاريع التحسين المستمر ومناقشة مدخلات ومخرجات نظام الجودة، ومن مهام مجلس الجودة: وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة المتعلقة بهيئة الشرطة، إنشاء مجموعات العمل ومتابعة عملهم ودراسة تقاريرهم ومناقشة التوصيات، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة تكاليف الجودة وتوزيعاتها، المصادقة على خطة التدريب المتعلقة بالجودة ومتابعة تنفيذ الخطة (56,37).

5. معايير قياس جودة أداء العمل الشرطي:

تسعى دوائر الشرطة دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى أفراد المجتمع وذلك من أجل تحسين جودة الحياة لديهم ضمانا لتحقيق رضاهم. ويمكن تعريف الرضا بأنه مستوى إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء الخدمة كما يدركها متلقي الخدمة وبين توقعات متلقي الخدمة. وبعبارة أخرى يمكن القول إن رضا متلقي الخدمة هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات. وبناء عليه فهناك ثلاث مستويات من الرضا أو عدم الرضا تتحقق بعد مقارنة الأداء كما يدركه متلقي الخدمة مع التوقعات كما يتصورها متلقي الخدمة وهي كالآتي:

أداء الشرطة أقل من توقعات متلقي الخدمة = متلقي الخدمة غير راض.

أداء الشرطة يساوي توقعات متلقي الخدمة = متلقي الخدمة راض.

أداء الشرطة أكثر من توقعات متلقي الخدمة = متلقي الخدمة راض وسعيد.

ومنه ينبغي الاهتمام بحاجات وتوقعات متلقي الخدمة فهذا هو المدخل الحقيقي لنجاح الشرطة في أداء مهامها، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى أن تقوم أجهزة الشرطة العامة بتحديد حاجات أفراد المجتمع وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، وذلك يتطلب أن تقوم أجهزة الشرطة العامة بجمع المعلومات اللازمة من ميدان العمل وتحليلها وتفسيرها ثم الوصول إلى نتائج واستنتاجات بشأنها (101,38).

هذا ومن الأهمية بمكان تصميم ووضع معايير الأداء في البداية وذلك لمساعدة الإدارة على قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المعايير لن تتمكن الإدارة من أن تحكم على مدى كفاءة الأداء وتميزه سواء أثناء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة أو بعدها. إن إتباع استراتيجيات الجودة في العمل الشرطي لا بد أن يؤدي في النهاية إلى تخفيض عدد البلاغات التي تستقبلها الشرطة عن الجرائم والعنف، وبنفس الوقت فإن ذلك يؤدي إلى مخارج أعلى جودة للعمل الشرطي سواء من حيث أمن المجتمع وسلامته أو تخفيض من معدلات الخوف. وعليه تتمثل أهم معايير قياس جودة أداء العمل الشرطي ومدى تميزه في الآتي:

1.5. عدد السكان لكل شرطي:

يقيس هذا المعدل نسبة عدد أفراد الشرطة إلى عدد السكان في المنطقة وهذا مؤشر جيد حيث أنه إذا انخفض هذا المعدل أدى ذلك إلى تقديم خدمات أفضل. ويمكن التوصل إلى نسبة السكان لكل شرطي من خلال هذه المعادلة: عدد السكان تقسيم عدد أفراد الشرطة.

2.5. عدد السكان لكل موظف في أجهزة الشرطة:

يختلف هذا المعدل عن المعدل السابق في أنه عند حساب النسبة فإننا نأخذ بعين الاعتبار كافة الموظفين في أجهزة الشرطة سواء عناصر الشرطة أو موظفين مدنيين، وبنفس المنطق فإنه كلما كان هذا المعدل أقل يعني ذلك أن عددا أقل من السكان يخدمهم موظف واحد من أجهزة الشرطة. ويمكن التوصل إلى نسبة السكان لكل موظف في أجهزة الشرطة من خلال هذه المعادلة: عدد السكان تقسيم عدد موظفي الشرطة.

3.5. تكلفة الخدمات الشرطية لكل شخص:

إن لكل مجتمع حاجاته ورغباته الخاصة به وبنفس الوقت فإن المجتمعات تختلف كذلك في مواردها، ويمكن استخراج تكلفة الخدمات الشرطية لكل شخص من خلال هذه المعادلة: تكلفة الخدمات الشرطية لكل شخص يساوي



إجمالي التكلفة السنوية للشرطة تقسيم عدد السكان. وعليه تعتبر تكلفة الخدمات الشرطية لكل شخص مؤشرا مهما لتقييم مدى كفاءة العمل الشرطي وبالتالي فإنه لا ينبغي أن يتم احتسابه بمعزل عن المؤشرات الأخرى (214.39).

4.5. مستوى رضا المجتمع:

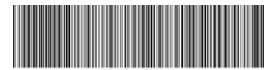
إن مستوى رضا المجتمع عن خدمات الشرطة يدل على مدى تحقيق الشرطة لأهدافها في الوصول إلى مجتمع آمن تسوده السكينة والطمأنينة والاستقرار. ومنه فإن مدخلات المجتمع والتغذية العكسية الواردة منه هي مهمة جدا حيث تفيد الإدارة في توجيه أولوياتها نحو متطلبات المجتمع التي يحددها، ففي إحدى المسوحات الموجهة لمعرفة احتياجات المجتمع ظهر أن من القضايا المهمة للمجتمع كانت ضمان السلامة المرورية وتقديم خدمات المجتمع، وقاية الشباب من تعاطي المخدرات وحمايته من ارتكاب الجرائم. ومن الأهمية بمكان أن تجرى المسوحات الخاصة بمستوى رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الشرطة على فترات دورية ليست متباعدة.

5.5. معدل الشكاوي إلى ضباط الشرطة:

يمثل هذا المعدل نسبة الشكاوي التي تصل أجهزة الشرطة العامة خلال السنة والواردة إلى عدد من ضباط الشرطة، ويمكن بذلك استخراج معدل الشكاوي لكل 1000 ضابط بالشرطة (218.40).

وبهذا فإن قياس الجودة ليس بالأمر السهل فالعديد من المتغيرات والعناصر تساهم في تحقيق الجودة إضافة إلى أن بعض الخدمات المقدمة يصعب قياسها، ومنها الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة، ذلك لأن الأمن هو في حقيقته مجرد إحساس يسهل الشعور بتحقيقه أو فقدانه ويصعب قياس قدرة أو رصد حركته. لكن تلك الصعوبة ليست مبررة لعدم وجود معايير لقياس جودة الخدمة التي تقدمها أجهزة الشرطة. وإجمالاً فإن طرق قياس جودة أداء عمل أجهزة الشرطة قد يختلف من عمل لآخر وذلك حسب طبيعة العمل، فهناك بعض المعايير التي يمكن الحكم بها على جودة أداء أجهزة الأمن والهدف الرئيسي منها هو معرفة السلبيات ونقاط الضعف ومعالجتها، ومعرفة كذلك نقاط القوة وتعزيزها وصولاً إلى الأداء المتميز الذي يلبي حاجات ورغبات الجمهور الحالية والمتوقعة. وسنتوقف عند أهم هذه المعايير على النحو الآتي:

- زمن الاستجابة للخدمة أو تلقي البلاغ وهذا المعيار يختلف بحسب نوع الجريمة فمثلاً في حالة وقوع حادث سير فإن جودة الخدمة تتوقف على مدى سرعة الاستجابة لرقيب السير مع إمكانية تصور التأخير المتوقع لكل من الزبون ومقدم الخدمة.
- دقة الإجراءات وتوثيقها يدوياً وآلياً وهذا المعيار يمكن الحكم عليه بطريقة غير مباشرة من خلال الأحكام النهائية التي تصدر عن القضاء في القضايا التي تقوم بها أجهزة الشرطة عند التحقيق في الجرائم والتي تستخدم الإجراءات المطابقة للقانون.
- الإحصائيات المختلفة ومقارنتها بالأعوام السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة السكانية ونوعية الجريمة ونوع المجتمع ومعرفة الظواهر المستجدة فيه.
- تقارير المنظمات الدولية وحقوق الإنسان وهذا يعكس شفافية العمل ضمن مبدأ العدالة وتطبيقها على الجميع بما لا يتجاوز حقوق الإنسان.
- درجة الاعتمادية وهي المقدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما تعد به تلك الأجهزة وبدرجة عالية من الصحة والدقة من حيث الالتزام بالوقت وكفاءة الأداء.
- المصدقية وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة والتزامه بحفظ كرامته وسريته.
- درجة تفهم مقدم الخدمة (أجهزة الشرطة) لحاجات الجمهور والتعاطف معه حين يكون هناك أناس منهم ضحايا للجريمة والتخفيف من الآثار النفسية عليهم.
- الكفاءة والجدارة والتي تتعلق بمقدم الخدمة (أجهزة الشرطة) من حيث امتلاكه للمهارات والخبرات والقدرات اللازمة لتأدية الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية.



- الشككية أو الملموسية وتشير إلى مقدرة العميل (الجمهور) في تلمس ما يراه في مقدم الخدمة من حيث المظهر الخارجي (اللباس والهندام)، أو من خلال التعامل المباشر معه وطريقة استقباله عند طلبه الخدمة أو توفير أماكن انتظار مناسبة أو ملائمة له حين مراجعة الدوائر التابعة لمقدم الخدمة (70.41).

هكذا فإن أجهزة الشرطة العامة بكافة تنظيماتها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها ونشاطاتها، فحاجات المجتمع ومتلقي الخدمة وتوقعاته متغيرة باستمرار وبالتالي فإن على هذه الأجهزة أن تعمل على تحسين وتطوير خدماتها، كون أن فلسفة التحسين المستمر تعتبر إحدى أهم ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة. ويقول في هذا الإطار "عمر وصفي عقيلي" "إن التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأفضل بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز في العمل" (219.42).

خاتمة:

يتضح مما سبق أن المنظمات الأمنية، ممثلة هنا في أجهزة الشرطة، هي بمثابة هيئة نظامية لا غنى عنها في المجتمعات كافة وترجع أهميتها إلى دورها الرئيسي الذي يتمثل في عملية الضبط الاجتماعي التي تضطلع بأدائها لتحقيق غايتها الأساسية المتمثلة في حماية النظام العام من الاختلالات المحتملة، والمحافظة على الأمن العام وضمان الطمأنينة والسكينة. هذا وحتى تتمكن أجهزة الشرطة من أدائها لعملها بشكل حسن وحتى يكتسب نجاجته في تقديم أفضل الخدمات الأمنية إلى العملاء (المواطنين) وتحسين نوعية حياة المجتمع المعاصر، ينبغي عليها التخلي عن النمط التقليدي للإدارة وتبني فلسفة أو أسلوب إداري حديث يتمثل في إدارة الجودة الشاملة، حيث تقتضي هذه الفلسفة الجديدة تعزيز العلاقة بين الشرطة والمجتمع وإشراك أفرادها في معالجة القضايا المعاصرة والمشكلات التي يواجهها في ظل بيئة عالمية متغيرة تعرف تحولات وتطورات متسارعة، وتوجيه اهتمام الشرطة بانطباعات المجتمع عن مستوى أدائها وقياسه بصفة مستمرة والاستماع لآراء أفراد المجتمع والأخذ باقتراحاتهم، والبحث عن السبل الكفيلة لإقناعهم بالتعاون معها في التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تواجههم. كما تحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لجودة العمليات وتطوير الأداء الأمني والارتقاء بمستواه إلى الأداء المتميز، وهذا للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود في الرفع من مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل نظام الشرطة بحيث يتم وفقا لذلك الزيادة من درجة الثقة والتعاون المتبادل بين هذا الأخير وأفراد المجتمع.

- نقترح في نهاية هذه الدراسة النظرية التحليلية مجموعة من التوصيات نستعرضها في شكل نقاط على النحو الآتي:
- لكي يتم التحول نحو إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمات الأمنية من الضروري العمل على تهيئة الأرضية والبيئة التنظيمية المناسبة وإحداث التغييرات في الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا من خلال إرساء ثقافة تتفق أكثر مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترسخ مفاهيمها ومبادئها وتدعم التغيير والتطوير.
 - تنمية الوعي بأهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة وتطبيق مبادئ علم الإدارة العامة في إدارة المنظمات الأمنية، وإقناع الإدارة العليا بضرورة تأييد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدورها الفاعل في تطوير أداء العمل الأمني وتحسين مستوى الخدمات، واعتماد النمط القيادي الذي يتجاوب مع هذا الأسلوب الإداري الحديث.
 - زيادة درجة التفاعل بين أجهزة الشرطة والمجتمع المدني بمؤسساته المختلفة وتعزيز دوره في وقاية أفراد المجتمع من الانحراف والجريمة والتحسيس بمخاطرها، وإشراكه في مناقشات وندوات ونشاطات أجهزة الشرطة والعمل معا بشكل متكامل لمكافحة كل صور الجريمة ومظاهر العنف وتوفير الأمن والسلامة العامة.
 - التأكيد على أهمية التدريب المستمر للمورد البشري في المنظمات الأمنية وإعداد برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدراته وصقل مهاراته في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة تبني طرق ومناهج حديثة للتدريب تنسجم مع فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع أنظمة الحوافز المادية منها والمعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية التغيير واندماجهم في تجسيد مشروع إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات الأمنية، وتمكينهم وإتاحة أمامهم الفرصة لإبراز طاقاتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، باعتبار العنصر البشري أساس نجاح عملية تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة.



- لابد من اعتماد التخطيط الاستراتيجي في التحضير لتطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات الأمنية، وهذا من خلال إعداد خطة محكمة يتم بموجها وضع الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها وتحديد الخطوات الأساسية لعمليات التنفيذ والتنبؤ بالنتائج المستقبلية المحتملة.
- ينبغي أن تتم المتابعة والمراقبة المستمرة لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق اعتماد نظم قياس الجودة التي تهدف إلى تقييم مدى جودة أداء الخدمة الأمنية المقدمة إلى العملاء (المواطنين) وذلك وفقا للمعايير المتفق عليها في هذا الإطار، بما يكفل تصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تبرز خلال عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الهوامش والمراجع:

1. Al Gore (1997). "Businesslike Government- Lessons Learned from America's best Companies", National Performance Review.

نقلا عن علي السلمي (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، - القاهرة: دار غريب للنشر.

2. John S. Oakland (1992). "Total Quality Management- the route to Improving Performance", Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

نقلا عن نفس المرجع.

3. سونيا محمد البكري (2002). إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص.45، نقلا عن محمد قدرى حسن (2015): إدارة الأداء المتميز، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

4. محفوظ أحمد جودة (2006). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري (2010). إدارة الجودة - جوانب نظرية وتجارب واقعية، - المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

6. حسين أحمد الطراونه (2011). "الحلقة النقاشية مفاهيم الجودة في عمل الأمن"، من 27 إلى 29 ديسمبر، معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية، الكويت: كلية الأمن الوطني، متاح على الرابط:

<https://www.yppwatch.com>

7. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري (2010)، مرجع سابق.

8. David L. Goetsch & Stanley Davis (1994). "Introduction to Total Quality", Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.

نقلا عن إياد عبد الله شعبان (2009). إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأردن: دار زهران للنشر.

9. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر، دون سنة.

10. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري (2010)، مرجع سابق.

11.11. Cohen, N. H. (1991). "Total Quality Management: Panacera or Pitfall", International of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21, No. 8.

نقلا عن محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.

12. Besterfield, D. et al, (1995). "Total Quality Management Englewood Cliffs", N. J. Prentice-Hall,.

نقلا عن نفس المرجع.

13. محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.

14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار النشر المكتبة العصرية.

15. David L. Goetsch & Stanley Davis (1994), Op.cit. P.P.4-6.

16. علي السلمي (2002)، مرجع سابق.



17. هاشم حمدي رضا (2016). التميز الإداري في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الراية للنشر، ص.72، نقلا عن علي الطاوس: "بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببحر بوعرييج-"، أطروحة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة البليدة2، 2018/2019.
18. عادل محمد زايد (2003). إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية-، كتب عربية للنشر، ص.115، نقلا عن نفس المرجع.
19. لحسن عبد الله باشيوة (2015). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، ط1، عمان: دار الوراق للنشر، ص.15، نقلا عن نفس المرجع.
20. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس (2014). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، عمان: دار غيداء للنشر، ص.72، نقلا عن نفس المرجع.
21. علي السلمي (2002). إدارة الأداء المتميز، القاهرة: دار غريب، ص.11، نقلا عن نفس المرجع.
22. مدحت أبو نصر (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر.
23. محمد عيسى برهوم: "الدور الاجتماعي للشرطة من وجهة نظر علم الاجتماع"، المجلة الجنائية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، العدد3، ص.456، نقلا عن عبد العزيز خزايلة (2013). الشرطة المجتمعية المفهوم والأبعاد، الأردن: دار الحامد للنشر.
24. محمد نيازي حتاتة: "الدور الاجتماعي والإنساني للشرطة في مفهومها الحديث"، المجلة العربية للدفاع الاجتماعي، الرباط: المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة، دون سنة، العدد 14، ص.45، نقلا عن نفس المرجع.
25. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
26. مجدي أحمد فتح الله حسن (2002). فاعلية الأداء الضبطي لرجال الشرطة -دراسة مقارنة-، دار السلام للنشر.
27. عباس أبو شامة: الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، دون سنة.
28. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
29. عبد المحسن، توفيق محمد (2000). مراقبة الجودة -مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو9000-، القاهرة: مكتبة النهضة العربية، ص.44، نقلا عن محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.
30. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
31. إياد عبد الله شعبان (2009)، مرجع سابق.
32. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
33. عبد المحسن، توفيق محمد (2000)، مرجع سابق.
34. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
35. Sandholm, L. (1993). "Effective Quality Strategies". World Quality Congress, Helsinki, Finland,
- نقلا عن محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.
36. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
37. محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.
38. جودة محفوظ (2004). إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات-، عمان: دار وائل للنشر، ص.70، نقلا عن محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.
39. Moose Jaw, "Police Service", Corporate Plan 2003-200.
- نقلا عن نفس المرجع.
40. محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.
41. حسين أحمد الطراونه (2011)، مرجع سابق.
42. عمرو وصفي عقيلي (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر-، عمان: دار وائل للنشر، ص.130، نقلا عن محفوظ أحمد جودة (2006)، مرجع سابق.

