

إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في أجهزة شرطة بلدية غريان.

(دراسة تطبيقية على مديرية أمن غريان)

أ. المعتمض بالله صالح رحومة

محاضر مساعد/الهيئة الليبية للبحث العلمي

ملخص:

الهدف من هذه الورقة البحثية التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في أجهزة الشرطة لمديرية أمن غريان، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على محورين رئيسيين وهما.

أولاً - الجانب النظري:

حيث سيتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام المؤسسي شاملاً جميع التعريفات لها، ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة، ومعوقات تطبيق إدارة تطبيق الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة وكذلك البحث عن سبل تطويرها.

ثانياً - الجانب العملي:

تم استخدام استمارة استبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، ووزعت على عدد 325 من أفراد الشرطة. وقد وضعت فرضية رئيسة لهذه الدراسة مفادها لا يوجد إدراك لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة شرطة (بلدية غريان). وقد جاءت النتائج مطابقة بشكل كبير لفرضية البحث حيث إنه لا يوجد إدراك من قبل الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ولا يوجد تخطيط كافٍ لتطوير العمل الإداري داخل المديرية والأجهزة التابعة لها وبناء على ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة فتح مكتب إدارة الجودة في مديرية أمن غريان، والتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والبدء في التطبيق العملي لمعايير إدارة الجودة الشاملة في أجهزة شرطة المدينة،+ ومن ثم تعميم التجربة على باقي المديريات في ليبيا.

Abstract:

This research paper aimed to investigating total quality management in police services between the Theory and the real practice. In order to achieve this objective, the study focused on the concept of T.Q.M, the benefits and the requirements of its adaptation in police services. This research focused on T.Q.M definitions, topics, the principles of it, and the methods in order to improve T.Q.M in police service.

The study used questionnaire method in order to get data collection. Therefore, distributed about 325 questionnaire form and received almost all of them. The study put the theory that, there is no realization about T.Q.M in Gharyan municipality police services, and it was near to study results. Consequently, the study offered some recommendations, that are, it is essential to open T.Q.M office in Gharyan Security Directorate. Getting knowledge about it, and starting practice in Gharyan police services. After that, sharing this experience with other Libyan Security Directorates.

أولاً - الجانب العام للدراسة

1/1 مقدمة :

إدارة الجودة الشاملة قد فرضت نفسها خلال السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين وأصبحت فلسفة إدارية حديثة لجميع الإدارات: الاقتصادية، والصناعية، والإنتاجية، والخدمية.

وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات من أرباح، ونمو، وتطور، واستمرارية، وإن تحقيق هذه الغايات لا يمكن إلا عن طريق إرضاء العملاء بشكل دائم بواسطة تحسين الأداء باستمرار، والأجهزة الأمنية بشكل عام هي إحدى هذه المؤسسات، وإن اختلفت أهدافها المباشرة عن أهداف المؤسسات الأخرى، حيث إن الغاية الرئيسية للأجهزة الأمنية هي تحقيق الأمن والسلام، والذي ينعكس على المواطن بالقيم الحميدة مثل: الانتماء، والولاء وحب الوطن (السويري، 2013، ص 15).

أجهزة الشرطة لها طابعها الخاص في العمل ويختلف اختلافاً كلياً عن باقي أجهزة المجتمع، حيث إن مسؤوليتها هو حفظ أمن البلاد، وتعاملها مع المقيمين من مواطنين وأجانب باعتبارها الجهة الشرعية الوحيدة للضبط وتطبيق القوانين يفرض عليها تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وذلك سعياً منها للوصول لرضا الجمهور وإغلاق الفجوة التي تجعل الناس يمتنعون عن التعاون معها، ومن خلال تقريب المسافات بين الشرطة والجمهور فإنه يمكن تقليل مستوى الجرائم والمخالفات غير القانونية، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على الدولة، وسيقلل من تكلفة النفقة على الخدمات الأمنية، بحيث يصبح الناس شركاء مع أجهزة الشرطة لبسط الأمن (الثقفي، 2008، ص 3).

2/1 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين هما:

الأهمية العلمية:

ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط الآتية :

قلة البحوث التي تناولت إدارة الجودة الشاملة على قطاع الشرطة واقتصرت أكثرها على التعليم العالي.

وتناولها لتطبيق الجودة الشاملة في مجال محدد (الأمن) الذي قد يوضح أهمية خصوصية في مجال التطبيق ومتطلباته العلمية والعملية مما قد يصبح مدخلا للتناول العلمي لمثل هذا الموضوع في مجالات تطبيق الجودة المختلفة.

الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة البحثية في التوصل لرفع أداء الشرطة بالجودة المطلوبة، وتحديد السبل للوصول إلى مخرجات متميزة في عصر التغيرات السريعة الذي نعيشه، ومن هنا فإن الأهمية العملية تتمثل في استخدام نتائج الدراسة التي قد تسهم في:

التوصل إلى نوعيات جديدة من عناصر الشرطة المتكيفون لمتغيرات العصر والقادرين على التعامل مع مستخدم ثان ومخترعته ومخاطره. النهوض ببرامج التدريب الأمني للشرطة عن طريق توفير متطلبات تطبيق الجودة الشاملة التي تتناولها الدراسة البحثية بالتحديد.

توجيه اهتمام الإدارة العليا وكافة العاملين إلى سبل تطبيق الجودة الشاملة على التدريب الأمني للشرطة وإعطائه الأهمية القصوى باعتباره المدخل الأساسي للنهوض بالشرطة.

3/1 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

معرفة مدى إمكانية تطبيق الجودة في أجهزة الشرطة؟

ما مدى فهم الجهات الإدارية العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية الدعم التي توفره لها؟ وما مدى إدراك العاملين بأجهزة الشرطة بمفهوم الجودة الشاملة؟ معرفة الدراسات والتجارب السابقة ودراساتها؛ لتطبيق الجودة في أجهزة الشرطة عالمياً، والاستفادة منها في ليبيا.

4/1 مشكلة الدراسة :

الجودة هي الأساس العلمي الحديث؛ لرفع أداء الخدمة المقدمة إلى الزبون، وهذا ما توضحه التعريفات المتعددة للجودة، والتي سنتطرق إليها في هذه الورقة البحثية. ولقد ظهرت نظرية الجودة في الثمانينيات باعتبارها فلسفة إدارية فاعلة، بحيث تركز على توفير كل ما يستحقه الزبون، وتحسين الخدمات المقدمة له (عبد المحسن، 2001، ص 166).

إن مفاهيم الجودة الشاملة التي أسست في الثمانينيات كانت منحصرة في تطوير الإنتاج بهدف تحقيق النمو الاقتصادي، وتحقيق الأرباح المادية، إلا أن هذه النظرية توسعت؛ لتشمل أغلب المنظمات والمؤسسات الخدمية مثل: التعليم، والصحة والأمن. وصارت أسلوباً متطوراً؛ لإخراج هذه المؤسسات من العمل الروتيني الذي يركز على تحقيق الغايات دون الاهتمام بنوعية الإنجاز (هيجان، 1994، ص 418).
تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية بشكل عام وفي أجهزة الشرطة بشكل خاص لن يكون ممكناً إلا من خلال سياسة حكيمة وواضحة لدعم هذه الجودة (النبوي، 1995، ص 190).

ومن هنا صيغت التساؤلات الآتية:

ما مدى معرفة الإدارة العليا لأهمية الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة؟

وما مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أجهزة الشرطة؟

وما السبل للارتقاء بأجهزة الشرطة والإمكانيات المتوفرة لدعمها؟

5/1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي :

الحدود موضوعية :

تقتصر هذه الدراسة البحثية على تناول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أجهزة الشرطة.

الحدود بشرية :

مجتمع الدراسة : تم تطبيق الدراسة على ضباط وأفراد الشرطة التابعة لمديرية أمن غريان وعددهم 325 فرداً.

عينة الدراسة: تقتصر الدراسة على عينة مقصودة من الضباط والأفراد المشرفين والمدرّبين وعددهم 325 فرداً.

الحدود المكانية :

تم تطبيق الدراسة على ضباط وأفراد الشرطة التابعة لمديرية أمن مدينة غريان.

الحدود الزمنية :

تم تطبيق الدراسة في سنة 2021/2022 ميلادي.

6/1 الدراسات والتجارب السابقة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة :

دراسة جدي وعبيدة (2013م) إدارة الجودة كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر).

هدفت الدراسة إلى التمكين الإداري باعتباره إستراتيجية تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، ومعرفة نوع العلاقة بين إدارة الجودة بأبعادها (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير الشخصية وتنمية سلوك إبداعي) وفي الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا عن الحوافز، ورضا عن الذات، ورضا عن طبيعة العمل وظروفه، ورضا عن العلاقة مع المسؤولين) من خلال تطبيق الدراسة على عدة مستشفيات في أربع ولايات في شرق الجزائر، وقد استخدمت الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عينة البحث، المقدرة (645) عاملاً (إداريين، وأطباء، وممرضين، ووفنيين). وأوضحت النتائج أن مستويات إدراك العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منخفض جداً، كما أوضحت النتائج بأن مستوى الرضا الوظيفي منخفضاً وكل أبعاده، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها، لرفع مستوى رضا العاملين لدى المستشفيات العامة محل الدراسة.

دراسة اميرسون (Emerson,2008) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل إدارة الجودة الشاملة أكثر من شعار سائد في مؤسسة الجمارك، وطبقت هذه الدراسة في منطقة أوكسفام البريطانية. وكانت نتائج الدراسة كالآتي :

أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، ومن ثم يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية.

ضرورة السماح للموظفين بالوقف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين بين الإدارة والموظفين.

يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب إدارة الجودة الشاملة لبث الثقة في نفوس العاملين.

من التجارب السابقة لإدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة تجربة شرطة مدينة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تعدّ شرطة دبي السبّاقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة عربياً وعالمياً حيث بدأت تجربتها في الجودة منذ سنة 1980 ميلادي قبل أن تظهر مصطلحات الجودة مثل تسهيل الإجراءات وخدمة المتعاملين. إن التميز الذي وصلت إليه شرطة دبي لم يكن من فراغ، بل أتى نتيجة العمل المتواصل والاهتمام الكبير من القيادة العليا، لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

استعانت أجهزة الشرطة الإماراتية بالخبرات في مجال الجودة من جميع أنحاء العالم من أجل اكتشاف المشاكل ووضع حلول لها وتفاديها في المستقبل، خلال العقد الماضيو ناشدت الإدارة العليا لشرطة دبي على نشر ثقافة التميز على مستوى المؤسسات الحكومية في الدولة، وتطبيق كافة معايير الجودة في أجهزة الشرطة وبذلك فتحت شرطة دبي موقعها الإلكتروني عبر شبكة الانترنت في سنة 2002 ميلادي، ولقد أوضح رئيس قسم الاتصالات الجماهيري في إدارة الجودة الشاملة فهد محمد السعدي أن الموقع الجديد باللغتين العربية والإنجليزية وتم تزويد الموقع بعدة برامج فنية التي تشمل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العمل الشرطي منها مكافحة العنف الأسري وتسهيل تبليغ الضحايا عبر الموقع الإلكتروني

www.dubaipolice.gov.ae. كما أسست الإدارة العليا للشرطة قسم إسعاد المتعاملين والذي يهدف إلى إسعاد المتعاملين وتلبية احتياجاتهم بما يتماشى و الأهداف الاستراتيجية لشرطة دبي، وذلك بتطبيق أفضل المعايير لمراقبة الخدمات، والتي تتمثل في مراقبة العاملين وتدريبهم في دورات تسهم في رفع مهاراتهم في التعامل مع المتعاملين (العقيد، الشيخ محمد عبد الله المعلا، مدير الإدارة العامة للجودة الشاملة في شرطة دبي، 2016، مجلة شرطة دبي).

لقد تحصلت شرطة دبي في شهر مارس لسنة 2021 على جائزة تحدي

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عن فئة التنوع والاندماج والمساواة بين الجنسين. حيث أسهمت شرطة دبي في تعزيز دور المرأة الإماراتية في العمل الشرطي، وفي جميع الأقسام (خبير السعدي، 2021، مجلة شرطة دبي).
ثانياً- الجانب النظري للدراسة.

1/2 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:

في البداية يجب تحديد مفهوم الجودة كما وضحت في الدين الإسلامي وسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم. هنالك العديد من الآيات تحث الإنسان على الجودة وإتقان العمل، كما في قوله تعالى ((صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون)) (النمل 88). وقال تعال ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)) (التوبة 105).
أما في السنة النبوية فعن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه الألباني، في صحيح الجامع، عن عائشة رضي الله عنها، ص: 1880، حسن).
إن الجودة في ديننا الإسلامي الحنيف تعني العطاء في العمل دون تقصير وفي الوقت المطلوب وبأقل التكاليف، الدقة، والعدالة (الصوفي، 2004).
أما الجودة في اللغة العربية فأصل الكلمة من الجود والجيد نقيض الرديء (ابن منظور، 1984، ص 72). والتعريف الاصطلاحي للجودة هو الأداء الجيد والعطاء الواسع غير المحدود (محفوظ، 2005، ص 12).

أما الفلاسفة فقد عرفوا الجودة الشاملة بتعريفات متعددة والمعني منها هو إتقان العمل، لتحقيق رضا العملاء وذلك من خلال العمل المتكاتف والتدريب المستمر من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى خدمات عالية الجودة. لقد عرفت الجودة الشاملة في مؤسسة (ODU) الأمريكية والتي تختص في إعداد وتدريب الشركات بأنها "إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة". وفي قاموس أكسفورد عرفت بأنها: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة". ولقد عرف ريتشارد، أولمير الجودة الشاملة بأنها: "أسلوب هادي ينشأ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق

أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وإن نجاحها يتوقف على اقتناع أفراد المنظمة أو المؤسسة بمبادئها وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة أو المؤسسة، وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى بصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي" (ريتشارد، أويلميرز، 2003، ص30). ويعرفها كروسبي بأنها: "الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب وأن ينجز كل فرد عمله بشكل صحيح من المرة الأولى" (الخلف، 2002، ص 122). ويعرفها جايلو نسكي بأنها "شكل إداري لإنجاز الأعمال أو الخدمات يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق العمل" (جايلو، نسكي، 1996، ص 26). وعرفت بواسطة أرماند فيخيوم (1956) بأنها "الرضا التام للعميل" (الدرادكه والشبلي، 2000، ص 14). وعرفها دمينج (1986) بأنها: "درجة متوقعة من التتاسق والاعتماد وتناسب السوق بتكلفة منخفضة" (السلمي، 2001، ص 13). وعرفت بأنها "فلسفة إدارة الشركة للوصول إلى إرضاء العميل من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب" (الجوير، 2008، ص 40). ويرى السلمي الجودة بأنها "انخفاض نسبة العيوب وانخفاض شكاوي العملاء وهي الأسرع في تقديم الخدمات للعملاء، وهي تحسين الأداء" (السلمي، 2001، ص 17). ومن أهم تعريفات الجودة الشاملة في الإدارة هو تعريف ستيفين كوهن ودونالد براند وعرفها على النحو الآتي:

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة؛ لتحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد، بل تجاوزها.

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بتقييم ما إذا كان راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (المهيدب، 2005، ص 17).

وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" (Dilworth,1992,609).

فيما عرفت المنظمة العالمية لتقيس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً" (ISO900:2000 P, 7).

من الطرح السابق لمفاهيم الجودة يتبين الاختلاف الشاسع لتعريف الجودة, مما يتطلب من المؤسسات أن تحدد أهدافها بتصميم الجودة, وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة.

مفهوم الجودة بالعمل الشرطي :

تتصف الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة بأن لها طبيعة عمل خاصة تختلف عن بقية المؤسسات الحكومية, وذلك لتنوع العمل الشرطي مقابل تقديم الخدمة لعدد كبير من (الجمهور) المتمثل في المواطنين والمقيمين الأجانب. وأن طبيعة ذلك الجمهور له صفة التناقض والسلوكيات المختلفة ومن ثم تقديم الخدمات الشرطية تتعكس على تلك الصفة وبالإجمال فإن خصوصية أجهزة الشرطة تتمثل فيما يأتي : (احمد كركوب2008, النموذج العربي الليبي, الشرطة المجتمعية نظام الأمن الشعبي المحلي, الندوة العلمية حول الشرطة المجتمعية أبو ظبي, دولة الإمارات).

إن الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة خدمات غير ربحية (خدمية) وينتفي المعيار المادي فيما يتعلق بتحليل التكلفة والعائد, ويبقى المعيار المعنوي من خلال الإدراك لخدمة الأمن والإحساس بها من قبل الجمهور.

اختلاف فئات المجتمع وشخصياتهم وسلوكياتهم, فمنهم الملتزمون, ومنهم الخارجون عن القانون, ومنهم المتطرفون وهذا ينعكس على شكل الخدمة المقدمة لهم.

النتائج من الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة يصعب في الغالب قياسها؛ لأنها تكون ملموسة في نتائجها بالإحساس بالأمن دون معرفة كل الجهود والإجراءات المبذولة لإنقاذ الأمن.

إن أجهزة الشرطة تعدّ من الأجهزة المنفذة للقوانين فإن هدفها يتعارض و مصالح بعض فئات المجتمع التي تسعى للتححرر من القواعد الانضباطية، والتي ترى إنها تستفيد ولكن في الحقيقة هي مضرّة للمجتمع.

أجهزة الشرطة تتحمل أخطاء القرارات التي تصدر من المسؤولين في الحكومة مثل قرار رفع الأسعار أو تفشي البطالة أو غيرها من القرارات التي تؤدي إلى اضطرابات واحتجاجات الأمر الذي يدفع بأجهزة الشرطة لتحمل المسؤولية أمام الجمهور نيابة عن الدولة.

إن أجهزة الشرطة مقيدة بضوابط صارمة في عملها فنجد معالجتها لأي مشكلة يكون باستخدام القوة وتكون مقيدة باستخدامها وفق أحكام الضرورة الهادفة للمصلحة العامة.

وجود بعض المعوقات للتعامل مع الشرطة من قبل بعض أفراد المجتمع، وذلك نتيجة سلوكيات سيئة لبعض أفراد الشرطة أو تراكمات سابقة عن علاقة رجال الشرطة بالجمهور.

تنوع عمل أجهزة الشرطة وأخذها المزيد من الأعمال نيابة عن دوائر حكومية أخرى يجعلها أكثر عرضة للانتقاد من مؤسسات المجتمع المدني، والأولى أن تلتزم بما حددها قانونها.

صعوبة استخدام أسلوب إداري؛ لأن الضبط والربط العسكري يقوم على الحزم والصرامة في العمل.

أجهزة الشرطة عرضة للهجمات الإرهابية؛ لأنها تمثل الحكومة أو نراع الحكومة لتطبيق القوانين والأنظمة.

الطبيعة الخاصة لتطبيق القوانين وضبط تصرفات الجمهور تجعل العلاقة تتسم بالتحفظ والحذر من الجانبين.

لا يوجد منافسون لرجال الشرطة؛ لتقديم الخدمات الأمنية للجمهور، إن وجدت مجموعات من الأمن الخاص تكون في مواقع محددة وليس لعموم الجمهور.

بعد الطرح السابق للخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة بشكل عام، والمعوقات التي تحول بينها وبين الجمهور علينا أن نحاول تخفيف آثار التوتر بين الطرفين الرئيسيين في العملية الأمنية، وهم رجال الشرطة والجمهور، وذلك باستخدام أساليب جديدة في الإدارة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة في العمل الشرطي تتكون من عدة أفكار رئيسية ينبغي تطبيقها في العمل الأمني، وهي كالتالي: (العزازي، المنظور الجديد للدولة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999:ص 4).

أسلوب العمل الجماعي :

يمتاز العمل الأمني بالصفة التعاونية في أغلب حالاته؛ لأن الخدمة الأمنية تشترك في تقديمها عدة عناصر ولجهات مختلفة في نفس الجهاز الأمني وإن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال وتعتمد على ما يمتلكه الفرد (الشرطي) من قدرات ومواهب وخبرات من أجل تحقيق أهداف الجودة التي ذكرت سابقا.

النظرة المستقبلية :

يمتاز العمل الأمني بالنظرة المستقبلية لأعماله فلا يكتفي بتقديم الخدمة في وقتها؛ بل يسعى إلى تطويرها وأدائها بشكل أفضل في المستقبل، وهذا يتوافق و إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للمستقبل، وتعمل على المدى البعيد لتقديم الأفضل.

الأدوار المتكاملة :

العمل الأمني يختلف عن باقي الأعمال التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة، حيث إن الخدمة الأمنية تسعى لتقديمها جهات ضبئية مختلفة منها إدارية، ومنها قضائية، والتي تقوم على الوقاية أولا والمعالجة ثانيا وهذا صميم العمل الأمني. وهذا يتفق و إدارة الجودة الشاملة التي تهدف بأن 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 الإجمالية للمؤسسة والتي تدعى النتائج بشكل

عام. أما في مجال العمل الأمني فإن القيمة الكلية تمثل الخدمة الأمنية المتمثلة في الطمأنينة والسكينة.

العمل الأمني يتصف بالاستمرارية :

العمل الأمني يتصف بالاستمرارية في العمل على مدار 24 ساعة، وفي جميع العطلات الرسمية وتقديم الخدمة لجميع أفراد المجتمع دون استثناء، وإدارة الجودة الشاملة تتوافق وذلك؛ لأنها تعني الإيفاء بمتطلبات الزبائن (الجمهور) الحالية والمتوقعة مستقبلياً وهذا يتطلب من الجودة التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على المستقبل والاستمرار في تحسين الأداء.

2/2 مبادئ الجودة الشاملة:

لقد وضع العالم جوزيف جوارن أساليب للجودة والتي تعدّ مرجعاً عالمياً لإدارة الجودة الشاملة، حيث يؤكد على أهمية التخطيط والتطوير والمراقبة وتحسين الأساليب في كل قسم أو إدارة في أي مؤسسة، ويحذر من القفز لإيجاد الحلول للمشكلات دون الدراسة الدقيقة للمسببات. ويؤكد كذلك على أهمية إرضاء المستفيدين من الخدمة وذلك بوضعه عدة خطوات لإدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث تغيير جذري في الإدارة وهي كالاتي (عليما، 2004، ص 72).

تعريف الأهداف الخاصة لعملية التحسين المستمر في الأداء.

نشر الوعي بين العاملين في المنظمة بأهمية تحسين الأداء والجودة في العمل.

هيكلية تنظيم يتخذ النقاط التالية (تأسيس مجلس الإدارة، وتعريف المشاكل، وبناء فرق عمل).

إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين في المؤسسة.

وضع دراسة لحل الأزمات وتنفيذها.

التوثيق المستمر لخطوات التقدم في المؤسسة.

مكافأة الجهود المميزة من العاملين.

الاهتمام بعملية التواصل المستمر بين الإدارات في المؤسسة.

حفظ النتائج بشكل دوري.

نموذج همبر:

إن هذا النموذج وضعت فيه ست نقاط أساسيه لتجاوز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي (الصرايرة، ليلي، 2008، التعليم العالي والجودة الشاملة ص 31)

القيادة: وهذا يعني ضرورة توفر قيادة حكيمة وقادة يسعون إلى التطوير وملتزمون بتوفير الدعم المعنوي والمادي من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. التخطيط والتجهيز: وهذا يعني تكوين مكاتب لإدارة الجودة في جميع المؤسسات والمنظمات الحكومية وهذا يتضمن مجلساً إدارياً للجودة ومنسقاً لها ومدرباً ذا خبرة في مجال الإدارة.

التدريب: أن الغرض من التدريب هو لبناء الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ويتم تدريب جميع العاملين وبشكل مستمر ويفضل أن يكون المدرب من نفس المؤسسة لفهمه للثقافة السائدة بين العاملين وبناء عليها يستطيع تحديد محتوى يتفهمونه.

تكوين فرق العمل: أن الهدف من تكوين فرق العمل هو مشاركة جميع العاملين في المؤسسة من خلال فرق صغيرة تحدد المعوقات لتطبيق الجودة، ومن ثم إيجاد حلول لها.

تصميم الجودة: ويعني التركيز على العملاء وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر. التحسين المستمر: ويعني تطوير الأداء بشكل مستمر وتقديم الخدمات ذات جودة عالية ومواكبة التطور في مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القحطاني، 2011، ص 34). نموذج والترشوهارت: إن هذا النموذج وضع فيه أربع خطوات لحل المشاكل التي تواجه إدارة الجودة وهي التخطيط، الفعل، الفحص، والتصريف (ابن سعيد، 1997، ص 165).

ومما سبق ذكره من مفاهيم ونظريات عن إدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

اتخاذ القرارات المبنية على وقائع حقيقية.

الاستفادة من خبرات العاملين في المنظمة.

التركيز على التدريب المستمر.

تحسين العلاقة بين المنظمة والجمهور.

التركيز على الخدمات التي تقدمها المنظمة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الاهتمام برسالة المنظمة أمام الرأي العام.

الإدارة الجماعية والعمل الجماعي.

اهتمام الإدارة العليا بمشاكل العاملين وتقديم الحلول.

المشاركة في اتخاذ القرار (مسعود، مؤيد، 2012، ص 18).

3/2 المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

معوقات إدارية: وتتمثل في الآتي:

ضعف اهتمام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ضعف التخطيط والتنسيق بين إدارات المنظمة.

تعقيد الإجراءات الإدارية وانعدام التشريعات واللوائح المنظمة لتطوير الإدارة (عباس،

والفضلي (2001، ص 55).

معوقات بشرية: وتتمثل فيما يأتي:

قلة عدد العاملين ذو الخبرة الإدارية والاعتماد على الإدارة التقليدية.

قلة برامج التدريب في مجال التقنية الإدارية الحديثة.

ضعف دور الحوافز المعنوية، لتشجيع العاملين على التعلم والتدريب والتطور (الحازمي،

1999، ص 165).

معوقات مادية: وتتمثل فيما يأتي:

قلة الموارد المالية اللازمة لإنشاء بنية تحتية للإدارة داخل المنظمات.

المخصصات المالية لتدريب العاملين لا ترصد بدراسة دقيقة وتكون دائما

محدودة (العبد القادر، 2000، ص 32-33).

4/2 أبعاد الجودة:

تمتلك السلع أو الخدمات المقدمة إلى الزبائن العديد من الأبعاد المرتبطة بالجودة, يمكن من خلالها قدرة إشباعها للحاجات, ومع أن خصائص السلع والخدمات متماثلة إلا أن الباحثين وجدوا اختلافا بين أبعاد جودة السلع وخصائص جودة الخدمة(مسعود, مؤيد أحمد صادق 2012 ص 25-26).

أبعاد جودة السلع :

تمتلك السلع سبعة أبعاد وهي :

الأداء : الكيفية التي يتم بها أداء العمل ومعالما.

الهيئة : الخصائص المحسوسة للسلع وشكلها ورونقها.

الدقة : وتتمثل في القدرة على إنجاز العمل المطلوب بدقة تحت أي ظروف تشغيلية وفي الوقت المحدد.

المطابقة : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد مع المؤسسات أو الزبائن.

المتانة : الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حدوث مشكلة في استخدامها نتيجة سوء التصنيع.

الجودة المدركة : أن تكون ذات جودة ومواصفات عالية ترضي الزبائن.

أبعاد جودة الخدمة :

تمتلك جودة الخدمات على ستة أبعاد وهي :

الوقت : كم ينتظر الزبون للحصول على الخدمة.

دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد.

التعامل : ترحيب العاملون بجميع الزبائن.

الحرص والدقة: تقديم الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب من اللحظة الأولى.

الاستجابة : التفاعل بسرعة من قبل العاملين لحل المشاكل المفاجئة.

التناسق : التناسق في ترتيب الأولويات من قبل العاملين لتقديم الخدمات للزبائن بنفس النمط المطلوب.

5/2 تكاليف الجودة :

تكاليف الجودة غالبا ما تكون متصلة بعدم الحصول على الخدمات أو السلع المطابقة للمواصفات القياسية من المرة الأولى وصنفت إلى أربعة أنواع كما يلي :
(Schonberger,1997: 54).

تكاليف الوقاية : هي التكاليف التي تنفق لمنع حدوث انحرافات على المعايير القياسية المطلوبة للخدمة أو المنتج وتشمل هذه التكاليف التعليم, التدريب, مراجعة التصميم لمنع عيوب التصميم, التخطيط باستمرار لتحسين الخدمات والسلع.

تكاليف الفشل الداخلية : هي التكاليف المرتبطة بالفشل في تقديم الخدمة للزبون في الوقت المطلوب والتكاليف المرتبطة بالتخلص من السلع غير المطابقة للمواصفات القياسية. تكاليف الفشل الخارجية : وهي تكاليف متصلة بالفشل خارج المؤسسة , وتتضمن عدم رضا الزبائن على الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو عدم شراء المستهلكين للمنتج مرة أخرى وإخطار الآخرين بعدم جودة منتجات المؤسسة.

تكاليف التقييم : هي المصاريف التي يتم إنفاقها لمعرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة من الجهات الرقابية , وتختلف هذه المصاريف في المنتجات عن المصاريف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمات على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف. وبينما تكاليف تقييم السلع تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش وكذلك المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

6/2 مراحل تطور أنظمة الرقابة على الجودة :

الرقابة على الجودة مرت بالعديد من التطورات المهمة في العمليات الإنتاجية خلال هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج والخدمات وتعقدتها،ويمكن تصنيف مراحل تطور أنظمة الرقابة على الجودة على أربع مراحل (الشاهين, 2001: 26) .
التفتيش :

مع بداية الثورة الصناعية سنة 1940 كانت الرقابة على جودة السلع العاملين أنفسهم , وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي.

مع بداية القرن العشرين وظهور المصنع الحديث الذي يتشارك بالعمل فيه العديد من العاملين أصبح لديهم رئيس عمال يتحمل جودة أعمالهم. في هذه الفترات كانت أساليب الرقابة على جودة المنتج ضئيلة جداً، حيث كانت تعتمد على مقارنة الجزء الأساسي بالجزء المصنع وبالوصول إلى التطابق بينهما يتحقق هدف الرقابة على الجودة.

مع التطور الحاصل في العمليات الإنتاجية أصبح من الضروري مراقبة الإنتاج بشكل مستمر ليتحول نظام الرقابة على الجودة إلى نظام تفتيش، حيث اتسع نظام التفتيش خلال سنوات (1920-1930) إذ أصبح التصنيع أكثر تعقيداً فترة الحرب العالمية الأولى وانتشر أسلوب التفتيش بوصفه الأسلوب الوحيد لضمان جودة المنتجات (Dale, 1997: 13).

ضبط الجودة إحصائياً خلال سنوات (1945-1960)

في هذه الفترة حدث تطور كبير في مجال الرقابة على الجودة، إذ بدأ استخدام علم الإحصاء لمراقبة جودة المنتج، حيث أدركت المصانع أن أسلوب التفتيش غير كاف؛ ليصبح المنتج أكثر جودة وبالشكل المطلوب فحدث التغيير باتجاه السيطرة على جودة المنتج إحصائياً وتم تزويد المفتشين بأدوات إحصائية مثل: لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل للمنتج (Ross, 2014: 147).

تميزت هذه الفترة باستخدام المخططات الإحصائية، لضبط جودة الإنتاج، وتشخيص المشاكل، ومن هذه المخططات مخطط باريتو (Pareto) ومخطط السبب - والتأثير (cause-effect) وأثبتت هذه المخططات جودتها في تشخيص المعوقات ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها.

تعد المنافسة التي شهدتها العالم في تلك الفترة السبب الرئيس الذي دفع بالمؤسسات للارتقاء بجودة منتجاتها والاهتمام باستخدام الأساليب العلمية للرقابة على الجودة (Krajewski, 1999: 81).

ضمان الجودة خلال سنوات (1960-1980)

في هذه الفترة أصبحت جميع المؤسسات الصناعية والخدمية هدفها الجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها، فالنقطة من الزبائن بأن المنتجات خالية من العيوب (0%) هو الأسلوب المتبع لمبدأ التلّف الصفري (zero defect) الذي أسسه العالم كرسوبي (Crosby) (ابن نافلة , 2013, ص 101).

دفع أسلوب كرسوبي (Crosby) جميع المؤسسات إلى التنسيق بين المدراء والعاملين لحل المشاكل ووضع حلول لها، وأصبح هدف العاملين بالمؤسسة تحقيق مبدأ التلّف الصفري بزيادة منحهم صلاحيات وتشجيعهم بالحوافز المادية. التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب وهنا ظهر تطور جديد أطلق عليها اسم ضمان الجودة (quality assurance).

إدارة الجودة الشاملة (1980-2020)

صارت الجودة مدخلا إداريا لجميع المؤسسات الصناعية والخدمية، وبدأت هذه المؤسسات بفتح أقسام إدارة الجودة الشاملة، لغرض التميز لمنتجاتها وخدماتها، وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللزبائن (Dale, 1997:24).

شهدت هذه الفترة تطوراً كبيراً في المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى جودة للمنتجات في كافة دول العالم، مما حقق توحيد شهادة ضمان الجودة عالمياً تحت اسم المعايير الدولية (ISO9001) فهذه المواصفات صارت شرطاً أساسياً من أجل التبادل التجاري بين دول العالم (قدار, 2007 ص 124).

من المتوقع خلال القرن القادم أن تتطور أساليب إدارة الجودة الشاملة وسوف تبدأ المؤسسات بالزبون لا بالسلع أو الخدمات التي تقدمها حتى الوصول إلى مبدأ القيمة الشاملة للزبون (Customer Total Value) وكذلك سيتم التركيز أكثر على مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً للحصول على منتجات وخدمات خالية من العيوب.

7/2 جوائز إدارة الجودة الشاملة :

إن الإدراك خلال السنوات الأخيرة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة لتحسين الخدمات والعمليات الإنتاجية، أصبح من الضروري استحداث جوائز

للجودة للتنافس عليها من قبل المؤسسات والشركات وتم وضع ثلاثة جوائز للجودة وهي كالتالي : (Shafer&Meredith,1998:93-96).

أولاً - جائزة الجودة الوطنية الأمريكية (Malcolm Badrige)

في بداية الثمانينات وافق مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي على وضع جائزة سنويا للجودة والغرض هو تشجيع الشركات الأمريكية؛ لتحسين الجودة بشكل مستمر وبذلك يحدث التنافس على التميز وابتكار أشياء مختلفة عن باقي الشركات ومن ثم الحصول على جودة عالية من الخدمات والسلع داخل البلاد وتركز جائزة بالدريج على ثلاثة نقاط رئيسة هي كالتالي : (براون,2000: 10).

توقعات الزبون.

وضع خطط تركز على عوامل النجاح التي تمتاز بها المؤسسة.

مراقبة التغيير في الأعمال، بحيث يتحصل الزبون دائما على سلع وخدمات ذات جودة عالية.

تستخدم آلاف الشركات معايير بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية كدليل لتحسين الجودة وقلّة منها تتقدم لنيل الجائزة، إذ الهدف الرئيس من استخدام معايير بالدريج هو تحسين الأداء لا للفوز بالجائزة؛ وتتلخص الفوائد في الآتي:

استمرار العمل على المدى البعيد.

حصة أكبر في السوق.

زبائن أكثر رضا.

موظفون أكثر رضا.

أما معايير بالدريج فهي (Ross,2014:15).

القيادة.

التخطيط.

التركيز على السوق.

تجميع المعلومات ومن ثم تحليلها.

وتعمل هذه النقاط مع بعضها كنظام واحد حيث تكمل كل نقطة النقطة التي تليها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة لتحسين الجودة بشكل مستمر .

ثانيا – جائزة الجودة الأوروبية (European Quality Award)

في سنة 1988 ميلادي تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
European Foundation For Quality Management

وقد أسستها أربع عشرة شركة في أوروبا الغربية وكان عدد الشركات المشاركة قليل جدا حتى مطلع عام 1993 ميلادي حيث وصل عدد الشركات المشاركة من جميع أقطار القارة الأوروبية حوالي ثلاثمائة شركة، وكان الهدف الرئيس للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة هو التعريف بأهمية الجودة. ولكي تفوز الشركات بالجائزة عاليها أن تظهر بأنها تستخدم معايير في إدارة الجودة والتي تسهم في إرضاء الزبائن،العاملين والمهتمين بمنتجات وخدمات الشركة، ومن ثم تتحفز جميع الشركات على التحسين المستمر للخدمات والإنتاج (Salck,1998: 784).

ثالثاً – جائزة دمينج (Deming)

تأسست جائزة دمينج للجودة في اليابان من قبل اتحاد المهندسين اليابانيين سنة 1951 ميلادي، وهي أقدم جائزة للجودة في اليابان والعالم ، وكانت مقتصرة على الشركات في اليابان فقط، إلا إنه مؤخرا فسحت المجال للشركات حول العالم والتي تطبق أدق أساليب الرقابة على الجودة اعتمادا على الرقابة الإحصائية للجودة والتي تضم عشر نقاط رئيسة كالآتي(الدرادكة، مأمون، 2001، ص42).

السياسة والأهداف.

المنظمة وعملياتها.

التعليم واتساعه.

تجميع المعلومات.

التحليل.

التفتيش .

الرقابة .

ضمان الجودة .

الخطط المستقبلية .

ويطلب من الشركات المتقدمة تقديم شرح تفصيل لممارسة الجودة، ومن ثم يتم إعداد جدول أعمال لزيارة الشركة من قبل مفتشي المنظمة، وتسهل لهم الإجراءات للاجتماع مع الإدارة العليا للشركة، وتقديم كل البيانات المطلوبة والسماح لهم بزيارة المصنع والتحدث لأي موظف يشتغل فيه بحرية تامة، وكذلك السماح لهم بأخذ عينات من السلع وتحليلها .

ثانياً - الجانب العملي للدراسة:

أداة الدراسة: لقد تم استخدام وسيلة الاستبانة بإعداد استبانة استبانة وتوزيعها عشوائيا على أجهزة شرطة مدينة غريان .

عينة الدراسة: نظرا لضخامة مجتمع الدراسة فلقد اختار الباحث عينة عشوائية مقدارها (325) ضابطا وفرداً من ضباط وأفراد أجهزة شرطة مدينة غريان، وكان عدد الاستثمارات المسترجعة (305) استثماراً ومن بينها (5) استثمارات غير صالحة للتحليل والإحصاء .

جدول رقم (1) توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	325	305	20	5	300
النسبة %	100	93.8	6.1	1.5	92.3

خصائص عينة الدراسة:

المحور الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس: يوضح الجدول رقم (2) عدد العاملين من الرجال والنساء في أجهزة الشرطة العامة التابعة لمديرية أمن غريان .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	298	99.3
أنثى	2	0.66

يتضح من الجدول رقم (2) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة (99.3%) وهي تمثل عدد الرجال العاملين في أجهزة الشرطة بمديرية أمن غريان أما النسبة المنخفضة جدا من مفردات عينة الدراسة فهي تمثل النساء العاملات في أجهزة الشرطة بمديرية أمن غريان.

تدل النتيجة السابقة على أن هنالك نقصاً كبيراً في توظيف النساء للعمل في أجهزة الشرطة العامة بمديرية أمن المدينة، وتعدّ أحد نقاط الضعف المهمة جدا في الإدارة الخدمية، وتعكس سلبيات الإدارة التقليدية بالاعتماد على الرجال فقط العمل الأمني. الحالة الاجتماعية: يوضح الجدول رقم (3) نسبة المتزوجين وغير المتزوجين من العاملين في أجهزة الشرطة العامة التابعة لمديرية أمن غريان.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	205	68.3
متزوج	95	31.6

يتضح من الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة (68.3%) وهي تمثل فئة غير المتزوجين من أفراد الشرطة العامة أما نسبة المتزوجين منهم فهي (31.6%).

تدل النتيجة السابقة بأن تردي المرتبات وقلة الميزات في العمل غير مشجعة على الزواج وتكوين أسرة. الفئة العمرية : يوضح الجدول رقم (4) الفئة العمرية للعاملين في أجهزة الشرطة التابعة لمديرية أمن غريان.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 18 إلى 30 سنة	110	36.6
من 31 إلى 40 سنة	90	30
من 41 إلى 50 سنة	60	20
من 51 فأكثر	40	13.33

يتضح من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة هي (36.6%) وهي تمثل الفئة الأصغر عمرا. وأقل نسبة من مفردات عينة الدراسة هي (13.33%) وهي تمثل الفئة الأكبر عمرا، بينما الفئة المتوسطة عمرا فهي تتراوح ما بين (20 إلى 30%).

تدل النتيجة السابقة على أن أكثر العاملين في أجهزة الشرطة العامة بمدينة غريان هم من الشباب ما يعني أنه هنالك إقبال على العمل في أجهزة الشرطة وكانت نسبة الرجال البالغين من عمر 31 سنة إلى 50 سنة تحتل نصف العينة. وعليه فإن توزيع أعمار العاملين في المديرية يعدّ جيدا جدا، ويجب على الإدارة العليا وضع ميزات أكبر لأفراد الشرطة، لاستقطاب الشباب المتميزين للعمل فيها وتطويرها. يوضح الجدول رقم (5) رتب أفراد الشرطة العامة المشاركة في استبانة هذا البحث.

الرتبة	التكرار	النسبة %
أقل من ملازم	78	26
ملازم	72	24
نقيب	60	20
رائد	50	16.6
مقدم	20	6.6
عقيد	20	6.6

يتضح من الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة هي (26%) وهي تمثل عناصر الشرطة من أفراد وجنود وأقل نسبة من مفردات عينة الدراسة هي (6.6%) وهي تمثل رتبة مقدم ورتبة عقيد بينما تتراوح الرتب من ملازم إلي رائد ما بين (16.6% إلى 24%).

تدل النتيجة المتحصل عليها أن الرتب العالية في أجهزة شرطة مدينة غريان قليلة جدا، وهذا يعني أن ذوي الخبرة في العمل الأمني قليل، وهذا سيؤثر سلبا على وضع الخطط الأمنية داخل المدينة. ويلاحظ أيضا أن الرتب المتوسطة (ملازم- ونقيب- ورائد) تشكل نسبة عالية وهذا يوضح الخلل في لائحة الترقيات وعدم وضع أسس واضحة للترقية.

يوضح الجدول رقم(6) المؤهل العلمي للفئة المشاركة من أفراد الشرطة في هذا البحث.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
36.3	109	أقل من الشهادة الثانوية
29.3	88	الشهادة الثانوية
10	30	دبلوم عالي
24.3	73	جامعي
0	0	ماجستير/دكتوراه

يتضح من الجدول رقم(6) أن أعلى مفردات عينة الدراسة هي (36.3%) وهي تمثل الفئة الأقل مستوى تعليمي، بينما الفئات الحاملين للشهادة الثانوية والدبلوم العالي والمؤهل الجامعي تتراوح ما بين (10 إلى 29.3%) أما درجة الماجستير والدكتوراه في العلوم الأمنية فتمثل (0%).

تدل النتيجة المتحصل عليها بأنه لا يوجد تحفيز من قبل الإدارة العليا لأفراد الشرطة وخصوصا ذو المؤهل الجامعي على استكمال الدراسة والاستفادة منهم مستقبلا في القيادة، ووضع الخطط الأمنية.

يوضح الجدول رقم (7) سنوات الخبرة للعاملين في أجهزة الشرطة العامة بمديرية أمن غريان.

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
6.6	20	أقل من خمس سنوات
26.6	80	من 5 إلى 10 سنوات
30	90	من 11 إلى 15 سنة
32.6	98	من 16 إلى 20 سنة
4	12	من 20 سنة فأكثر

يتضح من الجدول رقم(7) أن أعلى مفردات عينة الدراسة هي(32.6%) وهي تمثل عدد سنوات الخبرة من 16 إلى 20 سنة وهذا يدل على وجود أفراد أمنية ذو خبرة جيدة جداً،بينما أقل مفردات عينة الدراسة هي (4%) وهي تمثل الفئة ذو

الخبرة الممتازة ويعزى ذلك إلى الانفلات الأمني الحاصل في البلاد بشكل عام مما جعل ذو الخبرة الممتازة يتجهون إلى التقاعد الاختياري.

يوضح الجدول رقم (8) عدد العاملين في أجهزة الشرطة العامة من إداريين وميدانيين.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
إداري	40	13.3
ميداني	260	86.6

يتضح من الجدول رقم(8) أن أعلى مفردات عينة الدراسة تمثل أفراد الشرطة ذو العمل الميداني وبنسبة (86.6%) بينما العاملين في الشؤون الإدارية هي الفئة القليلة جدا وبنسبة (13.3%).

تدل النتيجة السابقة على أن هنالك خللاً في توزيع الخبراء الإداريين مما يسبب خللاً في الإدارة واستمرار الإدارة التقليدية في أداء أعمالها بشكل روتيني يفترق للتطوير.

المحور الثاني : ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على واقع أجهزة الشرطة العامة التابعة لمديرية أمن غريان. تمت صياغة عدد(10) أسئلة وهي كما موضح في الجدول الآتي:

تسلسل	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوافر حوافز مادية ومعنوية للشرطي عند انجاز المهام	1	3	20	81	195	60	82.15
2	يتوافر دورات تدريبية	0	5	5	90	170	54	74.94
3	هنالك حوافز تصرف بانتظام للعناصر المنتظمين	2	0	50	104	136	58.4	54.54
4	تمنح شهادات شكر وتقدير للشرطي عند انضباطه في العمل	30	40	13	82	131	59.2	47.51

86.75	59.4	207	68	0	7	15	يؤخذ بوجهات النظر عند اتخاذ القرار	5
51.66	55.6	60	3	5	90	120	مرتب الشرطي كافي	6
71.58	44.2	166	52	0	1	2	يتوافر تأمين صحي للشرطي	7
56.10	58.8	25	15	20	92	142	يسود الاحترام بين عناصر الشرطة ورؤسائهم	8
32.22	56	50	45	11	92	82	يتوافر روح الفريق بينك وبين زملائك عند انجاز المهام	9
71.33	55.2	153	110	8	4	1	يتوافر لديك أي معلومات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة	10
62.87	56.08						المتوسط الحسابي العام والانحراف العام	

جدول رقم (9) يوضح الإجابات من قبل أفراد الشرطة على مدى تطبيق الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من خلال نتائج الجدول رقم (9) اتضح بأن المتوسط الحسابي العام لمجال التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (56.08) وبانحراف معياري قدره (62.87) وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالمتوسط الفرضي (52.1) اتضح بأن المتوسط الحسابي العام أعلى من الفرضي، وهذا دليل على أن إدراك الإدارة العليا بأجهزة الشرطة العامة بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسط نسبياً حيث حصلت فقرة الحوافز المادية والمعنوية على أعلى متوسط حسابي (60) بينما الفقرة المتعلقة بالتدريب المستمر والتطوير تحصلت على أقل متوسط حسابي (44.2).

المحور الثالث : معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة بمدينة أمن مدينة غريان. تمت من أجل هذه الدراسة صياغة عدد (9) أسئلة موضحة إجابات أجهزة الشرطة بمدينة غريان وهي كما موضحة بالجدول رقم (10).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاعاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	تسلسل
65.19	59	2	2	40	100	151	عدم ملائمة المناخ التنظيمي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	1
69.53	58.8	1	3	32	95	163	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين	2
45.42	49.8	12	25	22	69	121	عدم دعم الإدارة العليا لتطوير الإدارة والاعتماد على الإدارة التقليدية	3
55.10	50	13	10	15	77	135	عدم الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم بشكل مستمر	4
							التمسك باللوائح والقوانين	

49.03	54.2	32	12	23	72	132	5	وعدم المرونة فيها
48.45	56.2	22	19	27	85	128	6	ضعف التنسيق بين إدارة المديرية والإدارة العليا
76.90	59.8	3	3	13	80	200	7	مقاومة بعض العاملين للتغيير وخوفهم على مصالحهم
25.94	59.6	90	35	30	73	70	8	غياب الخبراء في الإدارة التنظيمية لأجهزة الشرطة
10.84	54.8	71	60	45	46	52	9	الخوف من الاستعانة بخبراء الإدارة لأسباب أمنية
49.6	55.8							المتوسط الحسابي العام والانحراف العام

من خلال تحليل نتائج الأسئلة بالجدول رقم (10) اتضح بأن المتوسط الحسابي العام لمعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أجهزة العامة التابعة لمديرية أمن غريان هو (55.8) وانحراف معياري قدره (49.6) وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالمتوسط الحسابي الفرضي والذي قيمته (54.8) اتضح أن المتوسط الحسابي العام أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالية نسبياً وتحتاج إلى الاستعانة بخبراء الإدارة والتخطيط المستمر، لتطوير العمل الأمني في مدينة غريان.

المحور الرابع : سبل تطوير الإدارة في أجهزة الشرطة العامة بمديرية أمن مدينة غريان. تمت صياغة عدد (8) أسئلة حول المجال ويوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد أجهزة الشرطة وتحليل سبل الارتقاء بالإدارة في أجهزة الشرطة.

التسلسل	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التطوير							

16.65	39.8	17	28	42	58	54	التنظيمي لإدارات الشرطة وإستخدام أساليب حديثة في العمل	1
44.62	55.6	28	25	22	80	123	توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والمتفوقين في أداء أعمالهم	2
14.35	52	75	55	49	38	43	استقطاب خبراء الإدارة لتطوير النظام الإداري داخل أجهزة الشرطة	3
53.96	59.4	15	9	41	102	130	زيادة درجات التنسيق بين أقسام وإدارات أجهزة الشرطة ثم التنسيق مع الإدارة العليا لتوفير الدعم اللازم	4
82.06	57.2	1	1	2	99	183	توفير الميزات لعناصر الشرطة مثل التأمين الصحي ومصرف خاص	5

							بالشرطة	
26	39.4	8	20	39	69	61	تعديل اللوائح والقوانين بحيث تكون ملائمة للعمل	6
16.46	24.2	10	11	16	40	44	وظائف العاملين بالشرطة بحيث تكون ملائمة لظروف المرحلة	7
65.28	53.8	5	7	10	103	144	اهتمام الإدارة العليا بمشاكل العاملين وتقديم المساعدة والحلول لهم	8
39.92	47.6						المتوسط الحسابي العام والانحراف العام	

من خلال نتائج جدول رقم (11) اتضح بأن المتوسط الحسابي العام لسبل تطوير الإدارة في أجهزة الشرطة العامة التابعة لمديرية أمن غريان هو (47.6) وانحراف معياري عام وقدره (39.92) وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالمتوسط الحسابي الفرضي وقيمته (41.8) اتضح أن المتوسط الحسابي العام أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي وهذا يعني أن سبل تطوير الإدارة في أقسام مديرية أمن غريان يحتاج إلى المزيد من التخطيط وتوفير الإمكانيات للارتقاء بأجهزة الشرطة العامة داخل مدينة غريان.

النتائج :

يتضح من هذه الدراسة أن مديرية أمن غريان تحتاج توظيف النساء (شرطيات) كما في الجدول رقم (2) للعمل في جميع أقسام المديرية حيث بلغت نسبة العاملات من الإناث فقط (0.66%) بينما العاملين من الرجال بنسبة (99.3%)، كما سجلت فئة غير المتزوجين كما موضح في الجدول رقم (3) نسبة عالية بمقدار (68.3%) وذلك بسبب تردي المرتبات نوعياً، وقلة الميزات المشجعة لتكوين أسرة.

أصحاب الخبرة في العمل الأمني من ذوي الرتب العالية (مقدم، عقيد) كما في الجدول رقم (5) سجلت أقل نسبة وهي (6.6%) داخل جميع أقسام المديرية. أما بالنسبة لفقرة المؤهلات العلمية كما موضح في الجدول رقم (6) اتضح أن أعلى نسبة عاملة في أجهزة الشرطة بالمديرية هم ذو مؤهلات علمية أقل من الشهادة الثانوية وبنسبة (36.3%) بينما نسبة الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) سجلت (0%).

يتضح أن نسبة العاملين في العمل الإداري كما موضح بالجدول رقم (8) داخل أقسام المديرية قليل جدا حيث شكلوا (13.3%) فقط من إجمالي العاملين بالمديرية. محور ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على واقع أجهزة الشرطة العامة التابعة لمديرية أمن غريان فقد تحصل على متوسط حسابي عام بنسبة (56.08) وهو كما موضح بالجدول رقم (9) وهذا يدل على أن إدراك الإدارة العليا بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسط نسبياً.

المتوسط الحسابي لمعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة التابعة لمديرية أمن غريان كم بالجدول رقم (10) بلغ قدره (55.8) وهذا يعني أن معوقات تطبيق مبادئ (T.Q.M) عالية نسبياً مما يحث على وضع قواعد وخطط للتغلب على هذه المعوقات.

بالنسبة للإجابات على أسئلة المحور الرابع والتي تتضمن السبل لتطوير العمل الإداري في أجهزة الشرطة العامة تحصلت على متوسط حسابي قدره (47.6) وهذا

يدل على ضرورة تكوين مجلس إدارة يساعد على تحديد المشاكل وتوفير الحلول لجميع العاملين داخل أقسام المديرية.

التوصيات:

بناء على ما تم استخلاصه من هذه الدراسة البحثية تم وضع بعض التوصيات وهي كالآتي:

توفير الدعم المعنوي والبشري والمادي؛ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة مع عدم الاستعجال على نتائج تطبيقها.

توفير الدعم اللازم لإنشاء مكتب إدارة الجودة داخل المديرية واستقطاب الخبراء الإداريين للعمل بيه.

التوعية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الندوات والمؤتمرات والنشر والطباعة والتوزيع.

توفير دورات تدريبية في مجالات إدارة الجودة الشاملة وحث القيادات للحصول على شهادات عليا في تخصص إدارة الجودة الشاملة.

الاستفادة من تجارب دول أخرى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبادل الخبرات معها.

زيادة التنسيق مع المؤسسات المحلية والدولية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة.

الحث على العمل الجماعي داخل جميع أقسام المديرية، وتكوين روح الفريق في حلقات صغيرة مترابطة.

زيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات؛ بهدف تحسين الأداء وتطويره وهذا ما سينعكس بالإيجاب على جودة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

تحسين العلاقة بين مديرية الأمن والجمهور بحيث يصبح الناس شركاء في العمل الأمني.

دراسة نتائج الخدمات التي تقدمها مديرية الأمن والاهتمام برسالة المديرية أمام الرأي العام.

المصادر والمراجع

أولاً - المراجع العربية

الجويبر, إبراهيم. (2008) إدارة الجودة الشاملة الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر مطابع الرشيد المدينة المنورة.

ابن نافلة, قدور, فلاق, محمد. (2013) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية, مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع, الجزائر, الطبعة 21, ص 101.

أل الشيخ, عبد الحميد, (2004) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض, دراسة تطبيقية, جامعة نايف العربية.

الدرادكة, مأمون واخرون(2001) ادارة الجودة الشاملة, دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.

مارش, جون , إدارة الجودة الشاملة, الجزء الثالث, أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء, ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني, مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة 1996.

المهيدب, علي, (2005) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ذوقان, عبيدات واخرون (2011) البحث العلمي, مفهومه, أدواته, أساليبه, عمان دار الفكر ناشرون وموزعون, ط13.

ريتشارد، اويليامز(2003) أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير الرياض السعودية.

السويدي، عبدالله (2013) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع السعودية، دراسة تطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القري، عبد الرحمن (2007) تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

الصرايرة، خالد، العساف، ليلي (2008) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، جامعة عمان للدراسات العليا، نشر المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

قدار، طاهر(1998) المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9000 ، دار الحصاد، دمشق.

العزاوي، محمد عبد الوهاب(2001) سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 المشروع الوطني العراقي.

احمد كركوب، النموذج العربي اللبيي " الشرطة المجتمعية نظام الأمن الشعبي المحلي" ورقة عمل مقدمة للندوة العلمية حول الشرطة المجتمعية المنعقدة بأبوظبي، دولة الإمارات، المجلد الثالث 2001م.

توصيات مؤتمر وزراء الداخلية العرب بدورته الثالثة عشر، تونس، 1996م. العزازي، المنظور الجديد للدولة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1999:ص4.

الملتقى الثاني للجودة الشاملة بالأمن العام تحت عنوان الجودة في الأمن واجب وإبداع، 2011 ، جدة، المملكة العربية السعودية. خبير السعدي،(2021) مجلة شرطة دبي.

مسعود, مؤيد أحمد صادق. (2012) "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما", رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين, جامعة النجاح الوطنية, كلية الدراسات العليا.

أفندي, عطية حسين. (2003) مدخل للتحسين والتطوير المستمر (بحوث ودراسات), القاهرة, المنظمة العربية للتنمية.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Emerson, A. (2008). "Why employee empowerment should be more than just a buzz word at your CU" Credit Union Journal. 12(11).8.

ISR, International Survey Research, (2001), Case study of Reduce

Lose Time through Role Empowerment from the World Wide, available on: <http://www.isrurvey.com>.