

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

وهو الأمر الذي دفع بالعمل الشرطي لتبني مدخل الجودة في الأداء. ولعل أهم أنموذج يمكن أن يبرز من خلاله تجويد العمل الشرطي هو الأنموذج الأمريكي وأنموذج سنغافورة. وسيحاول الباحثان التعرض لمفهوم الجودة في العمل الشرطي وكذا عرض للتجربتين الأمريكية والسنغافورية في تجويد العمل الشرطي.

Abstract

Police action faces major challenges at all levels (Social, economic, political, security...)it is futile to apply classical methods to meet these challenges

For this reason, the police have adopted modern methods of work that depend on quality as a basic foundation.

This paper presents typical Singapore and United States of America in policing.

مقدمة:

أصبح تطبيق مبادئ الجودة في العمل الشرطي ضرورة ملحة تفرض نفسها على مؤسسات الأمن، كغيرها من المؤسسات الاقتصادية التي تجبرها المنافسة على الالتزام بمنظومة الجودة مخافة فقدان مكانتها في البيئة التنافسية. ونظرا لتعقد البيئة التي صارت مؤسسات الأمن تعمل بها وتنوع القضايا التي صارت تعالجها وتتصدى لها، وجدت هذه المؤسسات نفسها أمام رهان المسؤولية الاجتماعية الذي يحتم عليها التعاون

نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

الدكتورة حديدان صبرينة

أستاذ محاضر أ

قسم علم الاجتماع – جامعة جيجل

الملخص:

لقد شهد العمل الشرطي تحديات كبيرة في الفترة الأخيرة، وهي التحديات التي تزامنت مع المتغيرات المجتمعية المتعددة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية، أمنية....) وهو ما جعل التعامل مع هذه القضايا بالطرق الكلاسيكية أمرا غير مجد ولا يرضي الجمهور.

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

مع كل مؤسسات المجتمع؛ ومع المؤسسات الأمنية الأخرى لتقديم خدمات تحظى بالقبول الاجتماعي وتوصل العمل الشرطي للأهداف المرجوة.

ولقد حققت كل من سنغافورة وبريطانيا وبلجيكا والولايات المتحدة الأمريكية نقلة نوعية في المهام التي تؤديها مؤسسات الأمن باعتمادها منظومة الجودة في العمل الشرطي، استجابة لخطورة القضايا التي صارت تدور في المجتمع.

وفي هذه الورقة البحثية، يحاول الباحثان تسليط الضوء على الأهمية التي تعطيها منظومة الجودة الشاملة للعمل الشرطي انطلاقاً من تجربتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة.

أولاً: الجودة والجودة الشاملة: المفهوم، الأهداف ومرتكزات التطبيق:

الحقيقة أن مفهوم الجودة يشوبه غموض يكمن في كثرة تداوله واختلاف معانيه، وفي كونه أكثر من نسبي. من أجل ذلك سيتم التوقف عند تعريفه اللغوي والاصطلاحي وصولاً إلى إبراز أهم الخصائص التي تتخذ لتحديد مفهومه الإجرائي.

أ - لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور أن: "الجيد نقيض الرديء... وجاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيّداً. وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله... ويقال: هذا الشيء جيّد بين الجُودة والجُودة. وقد جاد جُودة وأجاد: أتى

بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود وجودة." 1
ب - اصطلاحاً: يجمع الباحثون على عدم وجود تعريف واضح ومحدد للجودة لما لها من خصائص أهمها النسبية؛ فما هو جيد بالنسبة لشخص ما ليس كذلك بالنسبة لآخر، وما هو جيد في مكان ما قد لا يكون كذلك في مكان آخر، وما يعني لنا الجودة اليوم قد يعني نقيضها يوماً ما. وهذا ما أوجد تبايناً كبيراً في آراء الباحثين في هذا المجال، ممّا دفع بالقول: دع الجودة دون تعريف.

فالجودة بالرغم من كونها مطلباً ضرورياً لجميع المؤسسات، إلا أن معظم الباحثين يجدون أن مفهومها مبهم وغامض ومن الصعب تحديده. وهكذا فإن عملية تعريف الجودة صعبة، غير أنه لا بد من تحديد واضح لهذا المصطلح، وهذا ما سيأتي في ما يلي :

جاء في قاموس واب ستار أن الجودة: "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما." 2 فهي الميزة التي يتوفر عليها المنتج وتميزه عن منافسيه.

"تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك." 3 وهذا يعني أن الجودة هي مدى مطابقة أو استباق الخدمة لتوقعات العميل.

ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي أن الجودة: " تعني لمعظم الناس التفضيل superlative لذلك تعدّ سيارة مرسيدس هي

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... إلخ من الأمثلة، وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادفاً للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها... وتعرف الجودة بأنها المواءمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية.⁴

والمعنى، أن الشيء الذي يستعمل بطريقة ملائمة ويسد حاجات العملاء دون الإخلال بها هو شيء جيد.

أما بالنسبة لطارق طه فالجودة تشير إلى: "القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته".⁵

ونظراً لهذا التباين في تحديد مفهوم الجودة، فقد أثر بعض الباحثين الابتعاد عن تحديده وعن البحث فيه، مشيرين له ببعض الدلالات التي تحمل معنى الجودة كالتميز، النوعية، المعايير... وعلى كلٍّ، فللجودة عدة خصائص منها:

- أنها نسبية: تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأوقات.

- أنها تعني دوماً إيجابية والفاعلية.

- لا يمكن تحديد جودة الشيء إلا بمقارنته مع ما هو من الجنس نفسه.

- أن الجودة تعني الملائمة للاستعمال.

والجودة عند إدوارد ديمينغ هي: "تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون حاضراً ومستقبلاً، وبالتالي لا يمكن إعطاء تعريف دقيق للجودة نظراً لارتباطها الأساسي برغبات الزبون ومتطلباته".⁶

وعليه، يمكن الوصول إلى أن مفهوم الجودة يرتبط بفهم واقع اجتماعي معين موجود في إطار زمني (حقبة تاريخية) محدد ومنظور إليه بمنظار فكري يحمل إيديولوجية معينة: فربّ شيء جيد في واقع اجتماعي اليوم يغدو سيئاً في هذا الواقع غداً، أو يُنظر إليه على أنه سيء بالنسبة لشخص آخر، وربّ شيء جديد في مرحلة تاريخية معينة يصبح قديماً في مرحلة تاريخية أخرى.⁷

3 - الشاملة: يمرّ معظم الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة على مصطلح "الشاملة" مرور الكرام، ولا يقفون عند تحديد ظناً منهم أنه محدد وواضح في ذاته. إلا أن هذا المصطلح - على بساطته - يحمل العديد من نقاط الغموض التي تبرز في السؤال: الشاملة لأي شيء؟

ولأن الكثير من الباحثين يعتبرون المصطلح واضحاً، فلم يعثر الباحثان إلا على تعريف واحد له وهو: "تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون".⁸

والحقيقة أن لفظ الشاملة يعني أن يشمل التجويد جميع خدمات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية، وذلك من خلال قيادة ماهرة وذات كفاءة لها القدرة على إقناع العمال بضرورة التغيير وترسيخ ثقافة الجودة لديهم وتدريبهم بما يكفل أداء مهامهم بطريقة

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

جيدة، وذلك بتسخير جميع الموارد المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة.

II- مرتكزات الجودة الشاملة: تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي يعتمد عليها نظام الجودة الشاملة إلى درجة اختلافهم حتى في تسميتها. فمنهم من يعرضها على أنها مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة ومنهم من يعرضها على أنها متطلبات تطبيقها ومنهم من يسميها عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يأتي تحت هذه العناوين كلها لا يخرج عن المعنى نفسه.

وسياأتي في هذا العنصر عرض لمرتكزات الجودة الشاملة بما يتوافق والمبادئ التي جاء في فكر إدوارد ديمينغ:

1- التخطيط الإستراتيجي: إن الوصول لتحقيق الأهداف مرهون بما تم التخطيط له وبالطريقة التي نَقَد بها هذا المخطط. وباعتبار إدارة الجودة الشاملة نظام معقد، فإن التخطيط له لا بد أن يأخذ البعد الإستراتيجي، متّخذا من المستقبل أساسا لرسم وتحديد الأهداف. والتخطيط الإستراتيجي هو: "نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل ذلك؟" 9

فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة لا يجب أن يقف عند حدود الفرد الواحد أو القسم الواحد، بل هو عمل تتكاثف فيه جهود جميع العمال داخل المؤسسة من أجل الإجابة على جملة من التساؤلات حددها Louis Le

Doux and Richard Guilbeau في ما يلي: "ما هي أهم دواعي تواجد المؤسسة؟ إلى ما تريد الوصول؟ عن طريق ماذا؟ كيف تؤثر في البيئة المحيطة بها؟ ما هي العوامل التي تقف أمام نجاحها؟، ما هي أهم المبادئ التي تركز عليها في اتخاذ قراراتها؟ كيف تعرف أنها قد تطورت؟، كيف تصحّح أخطاءها أثناء تنفيذ مخططاتها؟" 10

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطا مرنا وعملية مستمرة تشمل دراسة وتشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والتميز بين البشائر والنذر. وانطلاقا من هذا، تتّجه المؤسسة إلى تحديد الرؤية المستقبلية والبدائل الممكنة في حالة حدوث أي تغيير في ظروف البيئة، مع التوقع المستمر لحالات عدم الاستقرار في البيئة. "والتخطيط الإستراتيجي يوجه المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات أساسية للوصول إلى تطوير الرؤية المستقبلية." 11

ويثمر التخطيط الإستراتيجي عن الخطة الإستراتيجية وهي: خطة تصمّم لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، وهي خطة عامة طويلة الأجل تحدد إطار القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة أو الإدارات / أو على المنتجات، كما تحدد الأولويات والخطوات اللازمة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية وتصمّم هذه الخطة على مستوى مجلس الإدارة العليا." 12

وعموما، فالمؤسسة التي تريد أن تحدث تغييرا تنظيميا كالانتقال من نمط إدارة معين

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

إدارة الجودة الشاملة كبديل عن النموذج التقليدي في التسيير).

- وضع هذه البدائل موضع الدراسة والتمحيص لتوقع النتائج المترتبة عنها (إنجاز الأعمال بأكثر جودة وكفاءة وبأقل تكاليف).

- وضع البدائل موضع التقييم لتحديد أيها أكثر منفعة.

- اختيار البديل الأكثر منفعة أو الذي ترى فيه المؤسسة أنه سيحقق الأهداف (إرضاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد).

ومع هذا، فلا بد من مراعاة إمكانية وجود هفوات أو الوقوع فيها، وهذا ما تكتشفه الرقابة الإستراتيجية التي تمكن من تسليط الضوء على الطريق الذي تسير فيه الخطة الإستراتيجية.

وتسمح المرونة التي تتميز بها هذه الخطة بإعادة النظر في أجزائها وخطواتها لتصحيح الأخطاء دون المساس بالشكل العام وبالمبادئ الرئيسية للخطة الإستراتيجية. ويتم صياغة الخطة الإستراتيجية بعد الدراسة المعمقة لبيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد ما تحمله كل منهما من بشائر ونذر.

2- الموارد البشرية: يشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة)، وعُدّة الحضور الفاعل في مستقبلها. فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن

إلى نمط آخر أكثر تطورا، عليها أن تحدد ذلك في خطة إستراتيجية تنطلق من الإجابة على جملة التساؤلات التالية: ماذا تريد أن تفعل؟ بأية وسيلة؟ وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟؛ "فالخطة الإستراتيجية تقوم على إقرار صيغ وسياسات وبرامج معينة من شأنها أن تطوّر حركة السعي لتحقيق الهدف المطلوب."13

وتعتبر القرارات المتخذة ضمن الخطة الإستراتيجية قرارات عقلانية أتبع في اتخاذها المنهج العقلاني الرشيد الذي يتّصف حسب يونس إبراهيم حيدر بـ "تطبيق المنطق العقلاني المتسلسل الذي يتّبع الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف أو تعريف المشكلة.
- البحث عن البدائل أو البحث عن الحلول البديلة.

- تحديد آثار البدائل ونتائجها المتوقعة.
- تقييم البدائل أو الحلول وموازنتها.
- اختيار القرار أو البديل أو الحل الأفضل أو الأمثل."14

وبالتالي فالقرارات الخاصة بإدارة المؤسسة ميدان الدراسة إذا أرادت أن تجعل من إدارة الجودة الشاملة توجهها جديدا لا بد أن تتبع هذه الخطوات حتى تنجح في مرامها، وتقوم بـ:

- تحديد هدف أو أهداف المؤسسة التي تريد الوصول إليها على المدى البعيد.
- تحديد البدائل المتاحة أمامها، أو البحث عن بدائل إن لم تكن موجودة (اقتراح

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

ولكي تنجح المؤسسة في تكريس الجودة الشاملة لابد من الاهتمام بالمورد البشري؛ إذ لابد أن يعلم هذا المورد بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. كما أن المورد البشري بحاجة لمشاركته في اتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزا معنويا وماديا.

3- دعم والتزام القيادة: تعتبر القيادة ركيزة الإدارة الأولى، إذ بينت العديد من الأبحاث الحاجة إلى دعم والتزام الإدارة العليا لمنظومة الجودة الشاملة. ولعل أهم الأبحاث التي تؤكد ذلك تلك التي أجراها مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1991 حول المتنافسين الأوائل عن جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكونمبالدرج، وقد أظهرت النتائج أن الفائزين كانت لهم علاقة جيدة مع العمال وطبقوا إجراءات توظيف أحسن ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأكثر ما يميّز هؤلاء عن غيرهم: التزام القيادة ودعمها للجودة.15

ودعم القيادة لمنظومة الجودة الشاملة أكبر من أن يتوقّف عند تخصيص الموارد اللازمة وإعداد البرامج والمخططات أو حتى الإستراتيجيات، بل يتعدى ذلك كله إلى كونه قناعة تغرس في ذات القائد ويلتزم بتمريرها إلى

جميع العمال والشركاء في إدارة الجودة الشاملة " فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة.16

وقد جاء في كتاب إدارة الجودة الشاملة لجون أوكلاند John Oakland أنه يجب الاعتماد على عدة عناصر حتى تعتبر القيادة ذات التزام ودعم لإدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:17

- القائد قدوة ومضرب مثل للآخرين بتصرفاته، وأهم مبدأ لابد أن ينقله القائد إلى غيره هو مبدأ التحسين المستمر الذي لا يجب أن يقتصر على الإدارة فقط، بل لابد من تمريره إلى جميع المستويات.

- ترسيخ ثقافة الجودة حسب ما دعا إليه فيليب كروسبي "الأخطاء الصفرية"، وهذا اعتمادا على الدراسة الشاملة والمعمقة لاحتياجات الزبون وتجنيد كل الجهود من أجل الوفاء بتوقعاته. ويعتمد هذا المبدأ على وجود إدارة أو مصلحة لتحسين الأنظمة في المؤسسة.

- التدريب المستمر للعمال على طرق الأداء وطرق التعامل وتبني طرق حديثة في القيادة والاتصال.

- التركيز على العمل الجماعي (تفعيل فريق العمل)، وعلى التحفيز وإلغاء الحواجز بين الأقسام عن طريق عمليات الاتصال.

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

فالقيادة هي الغراء الذي تتشابك به مرتكزات الجودة الشاملة، وما يدعم هذا كله هو الثقة التي تفرسها القيادة في نفوس العمال، وكما قيل: تستطيع أن تنجز أي شيء تريده طالما منحت الآخرين الثقة.¹⁸ ويرى بيتر (1983) أن "لب النوعية ليس التقنية، إنه التزام الإدارة تجاه ناسها ومنتجاتها."¹⁹

وأهم ما يزيد من دعم القيادة والتزامها بمبادئ الجودة الشاملة هو السياسة التي يمكن أن تتبعها، والتي "لا تحيد طالما بقيت دوافعها في ضميري، وفي عقل يدرك وفي قلب يشعر؛ أو بعبارة أخرى طالما كانت دوافعها متصلة بالأفكار."²⁰

4- الثقافة التنظيمية: إن "الثقافة هي التعبير الحسي عن علاقة الفرد بهذا العالم."²¹ والوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة، يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تساعد على الصياغة الدقيقة إستراتيجية الأعمال وتوفير مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ القرارات السليمة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية. كما تعتبر معايير للسلوك، حيث تحدد ما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات.²²

وتعتبر الثقافة التنظيمية الميثاق الضمني الذي يعطي للمؤسسة هويتها ومكانتها. وتعرف على أنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات

المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما."²³

ومن خصائص الثقافة التنظيمية أنها ثابتة نسبياً، ورغم هذه الخاصية إلا أنها لا بد أن تخضع للتغيير والتطوير خاصة في شقها المادي بما يتلاءم ومتغيرات البيئة المحيطة، وهو ما يعطي الثقافة التنظيمية خاصية أخرى وهي أنها عملية متكيفة؛ بمعنى القيم والمعاني السائدة في المؤسسة يمكن أن تتكيف وتساير المتغيرات الخارجية للبيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسة.²⁴ وهو ما يدفع الثقافة إلى التغيير وعدم السكون أو الثبات على حال واحدة. وليس معنى هذا أن تصبح المؤسسة تابعة لمحيطها، ولكن أن تتسم بالمرونة وأن تدرك أن ما يصلح في هذا الظرف لا يصلح لظرف غيره.

وعلى العموم، فإن الثقافة التنظيمية كمرتكز أساسي تعتمد عليه الجودة الشاملة يستدعي أولاً وقبل كل شيء إزالة ثقافة الخوف من التغيير ومن الخطأ والخوف من طرح المشاكل والانغلاق عليها، وتشجيع العمال على إبداء آرائهم وطرح مشاكلهم سعياً للبحث عن الحلول.

وإذا سادت في المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية كان لها تأثير قوي على الأفراد داخل المؤسسة، وصعب تغييرها أو تعديلها نظراً لالتفاف الأفراد حولها وتمسكهم بها، ولرسوخها في شخصيتهم.

ويسهم سلوك القائد في الانضباط، الالتزام والتحلي بقيم أخلاقية والعمل بها في

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

غرسها لدى بعض العاملين؛ فالممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية حتى وإن كانت سلبية وليست الشعارات التي لا تطبق، حيث أن الأعمال دائماً أقوى وأرسخ من الأقوال.

ولا يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية - على أهميتها كأساس قيمي - على أنها ثابتة لا تتغير. ورغم معارضة العديد لهذه الفكرة إلا أن الثقافة التنظيمية في الواقع قابلة للتغيير في بعض جوانبها وفروعها. ويرجع ذلك إلى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والذي يؤثر حتماً على مكونات الثقافة التنظيمية.

وتعمل الإدارة العليا على ترسيخ ثقافة الجودة والعمل في فريق، "ففي دراسة تجريبية أوروبية عن ثقافة المنظمة قام بها كالوربوسرنيه سنة 1991 على خمس شركات فرنسية تعمل جميعها في النشاط نفسه وجد أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مبدئياً كوسيلة نافعة لإقامة قيم جوهرية مثل: روح الفريق، المسؤولية الجماعية والثبات والجودة وتساعد هذه القيم في إمداد النمو التنظيمي".²⁵

وعلى الإدارة العليا أن تدرك أنه دون ثقافة تنظيمية تدعو للجودة تصبح الجودة الشاملة حلماً لا يمكن تحقيقه. وكما يرى عمر وصفي عقلي أن "ثقافة المؤسسة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات وللأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل

يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها. فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة...."²⁶

5- التركيز على العمليات والنتائج: وذلك بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتفادي حالات عدم التطابق مع المواصفات. وهذا يتطلب استخدام معايير علمية وواضحة ودقيقة لقياس الأداء وضبط الجودة.

6- التركيز على العميل: وهو المبدأ الجوهري ومحور الجودة الشاملة، فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على المواصفات التي يرغبها في الخدمة والسماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن تتوفر الخدمة من مواصفات وتقلل تكاليف الأخطاء وتصل بذلك إلى درجة رضا العميل الذي سيكون دائماً ووفياً للخدمة وبالتالي يمنح للمؤسسة القدرة على مواصلة نشاطها.

فالمؤسسة في تطبيقها للجودة الشاملة تبتدئ من القيادة لتعود بالنفع على العميل والقيادة على حد سواء. وتستدعي منظومة الجودة الشاملة التكامل بين جميع عناصر المؤسسة البشرية والمادية والتنظيمية لتشكيل نظام قادر على تغيير الوضع الذي تعيشه المؤسسة إلى وضع أحسن منه، بحثاً عن التجديد المستمر في العمل والتميز في الأداء.

وعموماً، فالرغبة في تبني منظومة إدارة الجودة الشاملة ليست كافية لوحدها ما لم

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا

تعتمد المؤسسة على المبادئ سالفة الذكر، بل ويجب الانتباه إلى أن هذه المبادئ تشكل نسقا كليا يحتوي العديد من الأنساق الجزئية، يلعب كل نسق منها دور الموجه الرئيسي لمنظومة الجودة الشاملة.

وتعتمد منظومة الجودة الشاملة قبل كل شيء على فكر منهجي يرسّخ ثقافة الجودة؛ ثقافة تُعنى بشكل واضح بالتطبيق والتجسيد لكل ما تنادي به قيادة المؤسسة. فهي فلسفة إدارية تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة للتطبيق ودعم من الإدارة العليا وفهم من الجميع بأهمية نتائجها المتوقع حدوثها وعائدها على المؤسسة وعمالها.

ثانيا: مبررات تطبيق الجودة في العمل الشرطي:

ليست القضايا التي تعالجها الشرطة في الألفية الثالثة بسيطة بساطة ما كانت تعالجه من قبل، فقلد برز على الساحة المجتمعية رهانات وتحديات تميزت بالصعوبة والتعقيد لدرجة أنها أخذت طابعا غامضا إلى حد بعيد، بالنظر لارتباطاتها المجتمعية. فالأجور لم يعد بالمخدرات بل بالبشر، والهجرة لم تعد فقط سرية بل صارت تمس جميع فئات المجتمع، ولم يعد اختطاف الأطفال ولا حوادث المرور بالأمر النادر بل تحولا إلى ظاهرة يومية... وهو ما ألزم المؤسسات الأمنية باللجوء إلى تكريس الجودة في خدماته. ولعل أهم ما يبرر تطبيق الجودة في العمل الشرطي²⁷:

- الأهمية القصوى للعمل الشرطي والطلب غير المسبوق له كفاعل في المجتمع.
- الممارسات غير القانونية الناجمة عن التطور التكنولوجي المصاحب لاستفحال العولمة.

- رغبة نظم التعليم والتدريب الأمني في مسايرة تطورات العصر.

- الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية الهائلة التي صارت تمتلكها عصابات المافيا والإرهاب... والتي فرضت على الشرطة تطوير نفسها للقدرة عليها.

غير أنه من المهم الإشارة في هذا السياق إلى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الأمنية هي بيئة غير مستقرة، سمتها الأساسية التغير والتحول، فيظهر الهدف من تطبيق مبادئ الجودة في العمل الشرطي بالنسبة للمؤسسة في طموحها للتكيف مع متغيرات البيئة وما يجتاحها من رياح التغيير طموحا منها للصمود في وجه هذه التغيرات والتعامل معها بشكل فعال.

ثالثا: تجارب دولية لتطبيق الجودة الشاملة في العمل الأمني:
تجربة أمريكا²⁸:

إن تجربة تطبيق الجودة في العمل الشرطي في أمريكا يمكن استقاؤها من العمل الذي قامت به شرطة ماديسون بداية من 1986، والتي انتهجت التدريب كأساس للرقى بالعمل الشرطي نحو تحقيق الجودة. لقد طبقت شرطة ماديسون بولاية ويسكونسن

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

الأمريكية معايير الجودة على العمل الشرطي لخدمة العملاء بغض النظر عن كونهم ملتزمين بالقانون أو خارجين عنه.29

وقد شمل التدريب كافة الرتب العسكرية والمدنية منها. كما توجهت للعمل على أنماط القيادة التي تتلاءم ومتطلبات الجودة؛ حيث تحولت القيادة من النمط البيروقراطي الهرمي إلى نمط الفريق المتعاون الساعي نحو الجودة.

والحقيقة أن أهم المبادئ التي ارتكزت عليها شرطة ماديسون هي:

- الإيمان بعمل الفريق وتعهده ومساندته. فالعمل الشرطي لا يمكن أن يصل إلى تحقيق أهدافه بمجهودات فردية، لذا لا بد من تفعيل فرق العمل.

- ضرورة معرفة رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة: إذ لا يمكن للجودة أن تتكرس إلا من خلال التغييرات التي قد تكون جذرية، ولأجل إنجاح هذه التغييرات يجب أن تحظى بدعم وتأييد العاملين ولذلك كان من الضرورة بمكان إشراكهم في اتخاذ كل القرارات.

- الإيمان المطلق بأن أفضل الطرق لتحسين جودة العمل أو الخدمات هو الحوار مع العاملين القائمين بأداء العمل والاستماع إليهم.

- السعي لتنمية الاحترام والثقة المتبادلين بين العاملين: فالعامل مكون اجتماعي ونفسي، والذي يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فحسب، بل هي الحوافز المعنوية، خاصة ما تعلق منها بالثقة والاحترام المتبادلين.

- تحسين الأنظمة وتطبيق أفضل التقنيات الإلكترونية وفحص ما تؤديه من عمليات ونتائجها، حتى تتلاءم مع القضايا التي صارت تواجه العمل الشرطي.

- التركيز على خلق روح إبداعية لدى الشرطة وتشجيعها. والدعوة للرأي والرأي الآخر.

- تكريس مبدأ التسامح عن الأخطاء التي لم ترتكب عمداً، بعد قراءة نية القائم بها.

- تكريس مبادئ الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين في صياغة الأهداف وإنجازها.

"وتم تشكيل فريقين لتنفيذ المشروعات المهمة واستغرق العمل 18 شهراً لاستكمال المشروعات حيث كان الفريق الأول يقوم بمهمة تنمية وتطوير العمل في منطقة شرطية تجريبية وتشمل هذه المنطقة سدس المدينة حيث يتم فيها تنفيذ أساليب جديدة وإبداعية لتحسين رضا العاملين والمراجعين وقد توفرت البيانات التي تدل على فاعلية هذه المنطقة ليس فقط في تحسين مكان العمل بالنسبة للعاملين ولكن أيضاً في تحسين رضا العملاء.

أما الفريق الثاني فقد تم تكوينه لتحسين نظام الترقيات الذي كان على رأس الأولويات التي كان العاملون يرغبون في تحسينها وهو الأمر الذي أعربوا عنه في العديد من اجتماعات الإدارة وفي عام 1989 تم تنفيذ نظام جديد للترقيات."30

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

وقد عمدت الإدارة إلى تشكيل فرق تخطيط المناطق الشرطية، مستخدمة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تكريس جودة القيادة، وتدريب رجال الإدارة العليا على ممارسة القيادة بالاعتماد على مبادئ الجودة. وقد قام المسئولين بخطوات أخرى منها:

- استطلاع رأي الفرق.
- استطلاع رأي القيادة.
- تطبيق مبدأ لا مركزية جميع العمليات الميدانية.

- تطبيق عمل أسلوب الفريق لتبسيط الإجراءات في جميع أنحاء الإدارة.

- إنشاء أكاديمية جودة القيادة.³¹

شرطة سنغافورة³²:

تري سنغافورة أنه لا يمكن مواجهة تحديات الغد الأمنية إلا في إطار إجراءات منسقة محورها الابتكار يتخذها القطاعان العام والخاص: هذه هي فحوى الرسالة الأساسية لمؤتمر INTERPOL World الذي افتتح اليوم في سنغافورة.

ففي ظل تفاقم التهديدات التي يطرحها مرتكبو الجرائم السيبرية واستغلال الأدوات التكنولوجية الحديثة، يوفر منتدى INTERPOL World 2017 الذي يستغرق أربعة أيام (4-7 تموز/يوليو) لأجهزة إنفاذ القانون والقطاعين العام والخاص منبرا لتبادل الأفكار وبلورة مفاهيم جديدة للمبادرات الأمنية التي تُتخذ مستقبلا.³³

من أجل تحقيق معايير الجودة في العمل الشرطي، لجأت شرطة سنغافورة إلى مبدأ التحفيز كمبدأ أساس تنطلق منه لعملها. إذ تنطلق رؤية شرطة سنغافورة من أن الجائزة تمثل فرصة لتطبيق مجموعة من المعايير الإدارية والتي من شأنها أن تعمل على تزويدها بهيكلية شاملة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمقارنة نفسها بمعايير الأداء على المستوى العالمي، وبذلك يتاح لها كمنظمة أن تقيم أدائها وأن تحصل على التغذية المرتدة اللازمة لها في رحلتها على طريق الأداء العالمي.

" وترى شرطة سنغافورة أن تطبيق معايير الجودة الواردة بالجائزة سيساعدها كمنظمة أن تعمل على تحديد الجوانب التي يجب أن تقوم بتطويرها وذلك لضمان الجاهزية والقوة لجوانبها المتنوعة وذات الأهمية لتحقيق التميز في الأداء.

وتسعى شرطة سنغافورة من خلال تطبيق معايير الجائزة إلى أن تصل بصورة مباشرة إلى التميز في الأداء وذلك على المستوى المحلي فقط ولكن في إطار خطتها للوصول إلى المستويات العالمية وخاصة أن الجائزة قد اقتدت بأشهر جوائز التميز الإداري في العالم مثل جائزة مالكوم بالدراج بالولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة أوروبا للجودة وجائزة التميز التجاري بأستراليا.

وتستهدف شرطة سنغافورة تحقيق رضا العملاء بصورة جوهرية، حيث تجدها قد قامت بإنشاء موقع على الإنترنت للتواصل

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

والممتلكات، واتسع دورها ليشمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، كما ننبه لضرورة الاستفادة من التجارب السالفة الذكر من أجل تحسين العمل الشرطي في مجتمعاتنا بما يتماشى ويتكيف مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم، وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الالتزام بمعايير الجودة الشاملة التي تركز على التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، والقيادة والثقافة التنظيمية، والتركيز على العمليات والنتائج.

الهوامش:

¹ - أبو الفضل زكريا ابن منظور، لسان العرب، ج 3، دار الصادر، ط 3، بيروت، 2004، ص 234.

² - David B. Guralnik, Webstars new world dictionary, London, 1992, p 1161.

³ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 14.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 13.

⁵ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2007، ص 150.

⁶ - Edward Deming, Out of the crises, Library of congress cataloging — in — publication Data, Cambridge, 1986, p169.

⁷ - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، ط، دمشق، 2006، ص 32.

⁸ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الإلكتروني مع الجمهور وخصص اتصال تشعبي منه بمركز أطلقت عليه اسم (مركز الشرطة الإلكتروني Electronic Police Center (EPC)). للخدمات الإلكترونية، ومن تلك الخدمات ما يلي:

- الخدمات المرورية: التي تتجلى في: الاستعلام عن المخالفات المرورية. حالة رخصة القيادة، الاستعلام عن برنامج تحسين النقاط المرورية، خدمة تقديم صورة رخصة القيادة، تعليمات استخراج رخصة القيادة.

- الأمور الشرطية: الإجراءات الشرطية، أنواع الشهادات التي تمنحها الشرطة، التقديم الإلكتروني لطلبات التتبع الآلي للتليفونات المتحركة.

- بلاغ الشرطة: تقارير الإبلاغ عن الجريمة، تقارير الإبلاغ عن فقد الممتلكات.

- نظام التراخيص الشرطية: كل فرد يريد مزاولة الأنشطة التجارية (بيع وشراء، محلات الترفيه العامة...) يمكنه الحصول على هذه التصاريح بطريقة إلكترونية، وكذلك الحال بالنسبة للتجمعات، المناسبات الرياضية، المهرجانات، سباقات السيارات، الاحتفالات الدينية، حفلات الأفراح /والجنازات...."34

خاتمة: وختاماً يمكن القول أن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة في العمل الشرطي أصبح ضرورة ملحة، بالنظر لأهمية الدور الاجتماعي للشرطة التي أصبحت أداة الضبط الاجتماعي فهي التي تعمل على تأمين الأفراد

— نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني: التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً

²⁴ - طارق طه، التنظيم: النظرية الهياكل والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 363.

²⁵ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط 2، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص 13.

²⁶ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، داروائل، عمان، الأردن، 2001، ص 85.

²⁷ - فريدون محمد نجيب، التخطيط الشرطي في ظل التحديات الأمنية الراهنة، النشرة الشهرية، ع 77، مركز البحوث والدراسات، دبي، ماي 1997، ص 19 (بتصرف).

²⁸ - حسين أحمد الطراونة، مفاهيم الجودة في عمل الأمن، معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية، الكويت، ديسمبر 2011، ص 49- ص 52 (بتصرف).

²⁹ www.albayan.ae/across/16/02/2018/09:16h

³⁰ - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³¹ - المرجع نفسه، ص 52.

³² - المرجع نفسه، ص 59- ص 61 (بتصرف).

³³ - Connecting police a safer world, www. Interpol.in, 24/02/2017, 16:53

قائمة المراجع:

أبو الفضل زكريا ابن منظور، لسان العرب، ج 3، دار الصادر، ط 3، بيروت، 2004

الكتب:

- 1- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 2- دانييل م. ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب: أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 3- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط 2، دار الفجر، القاهرة، 1999.

⁹ - إبراهيم علي محمد الملحم، التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام، أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للعلوم والدراسات الأمنية، المجلد 12، ع 23، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ماي 1997، ص 141.

¹⁰ - Louis Le Doux and Richard Guilbeau, Strategic planing, Texas work force, USA, May 2005, p16.

¹¹ - Ibid, p 06.

¹² - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 31.

¹³ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط 4، عمان، 2009، ص - ص: 418 - 419.

¹⁴ - يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 288.

¹⁵ - دانييل م. ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، تعريب: أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص - ص: 52 - 53. (بتصرف)

16 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص 94.

¹⁷ - John Oakland, Total quality management, 2nd LTD, Oxford, 1993, p 36 - p 38.

¹⁸ - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمل، القاهرة، 2002، ص 50.

¹⁹ - دانييل م. ستويل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

²⁰ - مالك بن نبي، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة، دار الفكر، ط 9، دمشق، 2009، ص 26.

²¹ - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

²² - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 201 و ص 314.

²³ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

- 4- حسين أحمد الطراونة، مفاهيم الجودة في عمل الأمن، معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية. الكويت، ديسمبر 2011.
- 5- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2007.
- 6- طارق طه، التنظيم: النظرية الهياكل والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 7- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- 8- مالك بن نبي، الصراع سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 9- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 10- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، ط6، دمشق، 2006.
- 11- مالك بن نبي، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة، دار الفكر، ط9، دمشق، 2009.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 13- فريدون محمد نجيب، التخطيط الشرطي في ظل التحديات الأمنية الراهنة، النشرة الشهرية، ع77، مركز البحوث والدراسات، دبي، ماي 1997.
- 1- David B. Guralnik, **Webstars new world dictionary**, London, 1992
- 2- Edward Deming, **Out of the crises**, Library of congress cataloging – in – publication Data, Cambridge, 1986.
- 3- J. Gerald Suarez, **Three experts on quality management**, Philip B. Grosby, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, TQLO publication, n 92-02, July 1992.
- 4- Louis Le Doux and Richard Guilbeau, **Strategic planing**, Texas work force, USA, May 2005.
- 5- John Oakland, **Total quality management**, 2nded, LTD, Oxford, 1993

المذكرات:

إبراهيم علي محمد الملحم، التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام، أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للعلوم والدراسات الأمنية، المجلد 12، ع 23، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ماي 1997.

المواقع الإلكترونية:

www.albayan.ae/across/

Connecting police a safer world, www.

Interpol.in

