

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات الأمنية

- مع الإشارة إلى تجارب مؤسسات شرطة دولية وعربية-

Total Quality Management as an Entrance to Develop Managerial Performance in Security Institutions

- With point out to Experiments of International and Arab Police Institutions-

د. هبال عبدالمالك^(أ)

(أ): أستاذ محاضر(أ)، جامعة المسيلة، الجزائر، abdelmalek.hebal@univ-msila.dz

تاريخ إرسال المقال: 2019/11/09 إرسال المقال من اجل التعديل: 2019/12/13 قبول المقال للنشر: 2019/12/20

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إحداث تغيير جذري في الأساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الشرطة القائمة على مركزية القرار وإبعاد العميل الداخلي أو الخارجي عن أي شكل تعاوني بين الطرفين، ومن ثم التوجه نحو إدارة عصرية حديثة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة من أجل الرفع من مستوى أداء هذه المؤسسات عند تقديمها لمختلف الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وتم إسقاط ذلك ميدانيا على تجارب مجموعة من المؤسسات الشرطة على المستوى الدولي والعربي والتي سعت إلى وضع خطط وبرامج تهدف إلى التحسين المستمر في أداؤها والتوجه نحو اعتماد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة جديدة في عملها الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الإداري، المؤسسات الشرطة.

Abstract:

This study aims to stand out the importance of making a radical change in traditional management methods in police institutions, which based on centralization of decision and to remove away internal or external client from any collaborative form between to sides. Therefore, we go towards the new and modern management which adopts the approach of total quality management in order to raise the performance level of these institutions when they provide the various services that the society needs.

In addition to, the field of study was projected on experiments of group of police institutions at the international and Arab level, which sought to set plans, and programs aimed to continuous improvement in their performance, and the orientation toward relying on total quality management as a new philosophy in its managerial work.

Key words : total quality management, managerial performance, police Institutions

*: Corresponding author : abdelmalek.hebal@univ-msila.dz

1. مقدمة:

لاشك أننا نعيش اليوم في عصرٍ سريع التغير، تسوده ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي، لذا كان لزاماً أن تجد الكثير من المؤسسات الخاصة أو الحكومية العامة نفسها محاطة بتحديات ومشكلات يصعب التكيف معها، مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية من خلال إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها، سياساتها، هيكلها، مواردها المادية والبشرية للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء.

من هذا المنطلق كان لا بد من تركيز توجه الإدارة العليا للمنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة التي وصفها الكثير على أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلومات، إذ تؤكد الدراسات والأدبيات على الأهمية الكبيرة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلاً عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحقيق رضاهم وتحسين معدلات الإنتاجية.

وانطلاقاً من كون المؤسسات الأمنية كغيرها من المؤسسات لا تعيش في فراغ بل تشكل كلاً متكاملًا مع بيئتها تتأثر وتؤثر فيها، فهي أيضا في حاجة لتطوير دائم لأدائها الذي ينعكس على خدماتها المقدمة، وبالتالي فهي مجبرة أن تسلك منحى غيرها من المنظمات بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء متميز وعلى جميع المستويات.

1.1 إشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للإجابة على سؤال الإشكال الرئيسي التالي:

هل تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأمنية الشرطية لتطوير أدائها في المجتمع؟ وهل هناك تجارب دولية أو حتى عربية يمكن الاستفادة منها في هذا الإطار؟

1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نقلة نوعية في أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة.
- التركيز على أهم متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية.
- الاستفادة من تجارب رائدة في منظمات أمنية شرطية على المستوى الدولي سعت إلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.

2.1 منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة كمنهج تطوري لأداء للمنظمات الأمنية تساهم من خلاله مختلف الأحداث والتطورات على المستوى المحلي والدولي.

1. الإطار النظري للدراسة:

1.2. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

1.1.2. مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجودة على أنها "درجة عالية من الأداء يقدمها المنتج كما يتوقعها المستهلك: وهي نظام جماعي يشترك فيه جميع العاملين لتقديم أفضل منتج بأقل تكلفة" (حسين عبد العالي، 2006، ص68).

وتتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة وهي:

- مرحلة فحص الجودة: وهي نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ومن ثم تصحيحها لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.
- مرحلة السيطرة النوعية: وفي ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقيق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

- مرحلة توكيد الجودة (ضمان الجودة): وفي هذه المرحلة يتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمنظمة يعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد. (صلاح عباس، 2005، ص157).

ويرجع الفضل الكبير في توسيع مفهوم الجودة إلى العديد من الخبراء خاصة الأمريكيين مثل:

"Guran" ، " Deming" ، "Fergenbaum" . (Tarondeau,1998,P233)

وتعرف الجودة الشاملة بأنها "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل : حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب" (عقيلي، 2001، ص35).

والجودة الشاملة لا يمكن أن تقتصر فقط على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة المقدمة، وإنما تتوسع لتشمل جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل في المنظمة وهذا بتكامل جهود كل الأفراد الذين يعلمون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات متطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

وهكذا **تعرف إدارة الجودة الشاملة** على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإداري، نمط القيادة ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق درجة أعلى من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورضاهم، وفق ما يتوقعونه. بل وتخطي هذا التوقع" (السكارنة، 2009، ص169).

وعليه فإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرنا هي إستراتيجية تغيير طويلة الأجل تقوم على مشاركة جميع العاملين تلجأ إليها المنظمات بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، ورفع الإنتاجية، وخفض التكاليف وكسب ولاء ورضا الزبون من خلال تقديم أحسن وأفضل الخدمات المرفقة للمنتج.

ويمكن التمييز بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول رقم(1): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مسطح مرن وأقل تعقيداً أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الأجل تبني على أساس الحدس والتخمين	طويلة الأجل تبني على أساس الحقائق
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالإلتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التوكل والسيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل والثقة والإلتزام من الجانبين.
نظرة المرؤوس للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعنصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص ص49-50.

2.1.2. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة :

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الرئيسة الآتية:

- رضا العميل

-التحسين المستمر "KAIZEN": من خلال تقليل الأخطاء، تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها، وتخفيض الانحرافات إلى أقل حد ممكن وتفادي الوقوع بها لاحقا، وتعود فكرة التحسين المستمر للعالم الياباني ماساكي أماي، وهذا بالاعتماد على الأدوات والوسائل الإحصائية منها: (خرائط تدفق العمل، تحليل بيريتو، رسم بياني على شكل عظمة السمكة ، السيطرة الإحصائية). (المحياوي، 2006، ص147).

-تكوين فرق العمل المنفذة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- مشاركة العاملين: بإعادة اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تدعيم الجودة.

- القيادة الإدارية: والتي تدعم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة في :

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

- زيادة درجة الرضا لدى الزبائن عن المنظمة.

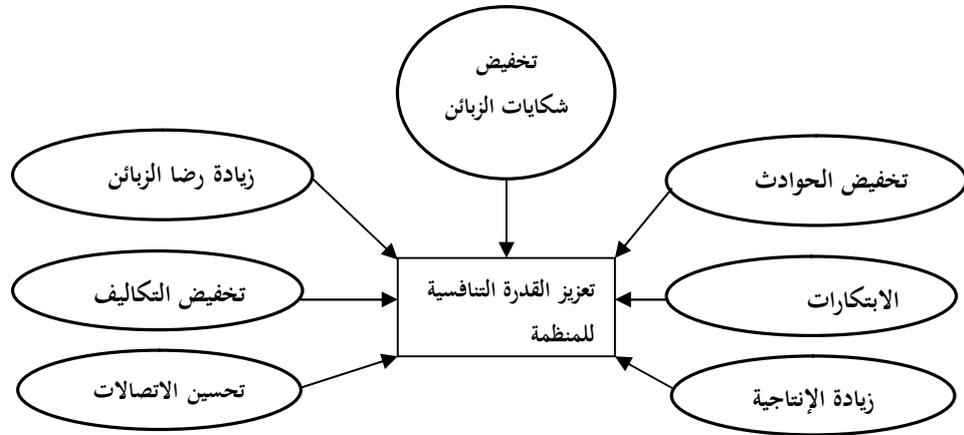
- زيادة إنتاجية كافة وظائف المؤسسة.

- زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة .

- تمكين المنظمة من النمو والاستمرار.

- زيادة ربحية المنظمة. (عامر، 2001، ص463). والشكل الموالي يوضح مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل(1): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 155.

ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل فيما يلي:

- إلمام العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- التزام العاملين بالتغيير.

- وضع برامج التدريب والالتزام بها.

- معرفة الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة.

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير الأساليب الإدارية.

- ترويج برامج إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فرق العمل.
- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة من خلال المراحل الآتية:
أولاً- الإعداد: ويشمل معرفة الأهداف وتحديدها.
- ثانياً- التخطيط والتغذية العكسية: ويشمل التقويم الذاتي للعاملين والتقويم التنظيمي للمنظمة والتغذية العكسية من خلال التدريب.
- ثالثاً- التنفيذ: ويكون وفق الخطط المرسومة من خلال قياس رغبات العملاء وتوقيع حاجاتهم والالتزام بجودة الخدمة المقدمة. (عبوي، 2007، ص258).

2.2. أهمية إحداث تغيير في الأداء الإداري للأجهزة الأمنية:

هناك العديد من العوامل التي تفرض الحاجة لتبني سياسة التغيير في الأجهزة الأمنية للرفع من أدائها ومواكبة التغييرات العالمية نذكر منها:

- التكيف مع ومجارات التغييرات الاجتماعية.
- التكيف مع ومجارات التغييرات التقنية.
- التخلص من الهدر في الموارد عبر العمليات والإجراءات.
- التقليل من نسب الأخطاء.
- رفع مستوى الانتاجية.
- نمو التفكير الإيجابي لدى الموظفين وشعورهم بالتفاؤل والحيوية. (البريمي، 2014، ص 34-35).

3.2. إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء الإداري للمنظمات:

يعتبر تطوير الأداء الإداري للمنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية من أكبر أهداف إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مباشرة بعض العمليات التطويرية المهمة والتي تركز أساساً على الآتي:

- تحديد المستوى المطلوب (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.
- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي.
- رسم البرامج الهادفة لسد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

ويلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي (كمية الأداء) والكمي (جودة الأداء) ومن ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين أي محاولة زيادة الإنتاجية (الكم) وتحسين الجودة (الكيف).

ولتحسين الأداء يستخدم أسلوب تحليل الفجوة لتحديد فجوة الأداء. أي: انحراف الأداء الفعلي المستهدف (المخطط) ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل بحث وسائل علاجها والعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب (تحسينه) وبتاح للإدارة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكنها جميعاً تعتمد على المنطق التالي:

- هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات .
- تم تحديد المستوى المطلوب والالتزام به في أداء العمل.
- تمتلك الإدارة أدوات مناسبة للقياس لعناصر الأداء الفعلي.
- تتم مقارنة مقياس الأداء الفعلي بالمستويات المماثلة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات.
- يتم تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها.

- تبحث الإدارة عن أساليب لعلاج أسباب الانحراف ومن ثم يتحقق تحسين الأداء. (بن العيشاوي، 2005، ص116،115)

ومن أهم تقنيات تحسين الأداء مدخل إعادة الهندسة، حيث يتلخص هذا الأسلوب في "إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل". (Hammer, Champy, 1993, P 32).

إن الأساس في عمليات إعادة الهندسة هو التخلص من المفاهيم والقواعد القديمة التي اعتادها الإدارة والبحث عن مفاهيم وقواعد جديدة تناسب والتغيرات المحيطة بالمنظمات وتهدف إعادة الهندسة مثلما لخصها "ما يكل هامر وجيمس شامبي" إلى:

- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، مما يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال وتوفير التكاليف، تجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتحول وحدات العمل من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.

- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود مما يؤدي إلى زيادة الأداء الجماعي وبالتالي تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق
- تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، وتساعد العاملين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكارات والإبداع والابتعاد عن الدور التقليدي للعامل الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

- اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في المنظمات التقليدية، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، وتحول معايير الترقية معها من الأداء إلى المقدرة فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء وعلى أساس هذا المعيار تتم ترقية الأفراد ذوي القدرات العالية، مما يؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.

- بفعل تطبيق الهندرة يتم تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي: حيث عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عملية اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

- إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Fonctions) والتحول إلى العمليات الإدارية (Process).

- يتحول المسؤولين في ظل منهج إعادة الهندسة من مراقبين إلى قياديين.

- يتحول المدربين من مشرفين إلي موجهين ومدربين ويترتب على ذلك مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

- استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات وفي هذا الصدد لا يمكن أن نتجاهل الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات التنظيمية لأنها تسمح ب:
- استخدام الشبكة المعلوماتية لمساعدة الزبائن والجمهور للحصول على الخدمات .
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، أو لوحات الإعلان الإلكترونية... فقد تساعد هذه المعلومات الأفراد العاملين في معرفة برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيدها والتسجيل في الدورة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية. (اللوزي، 2002، ص268-271).

4.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الأمني:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا النهج وإن أي نقص في تلك المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1.4.2. دعم وتأييد الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعه وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المنشود والمستمر في الجودة. وإن هذا الدعم والتأييد 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 بشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم لكافة مستويات التنظيم.

2.4.2. نشر ثقافة الجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى اقتناع جميع العاملين في المنظمة بما فمجرد القبول بها لا يكفي بل يجب أن يكون هناك قناعة بما بأنها السبيل إلى تحسين جودة الأداء وهذا يخلق نوعاً من المقاومة للتغيير ويمكن معالجة ذلك من خلال التعرف على التغيير ومجالاته والتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة بالتغيير لإيجاد القناعة بثقافة الجودة الشاملة.

3.4.2. 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 (العملاء) مع الأمن وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة والإبلاغ عن التجاوزات والمخالفات وتزويده بالمعلومات اللازمة لتطبيق القوانين والأنظمة. وإن الهدف الأساسي من تطبيق الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده وما ينعكس عنه إيجاباً نحو الدولة بالانتماء. ومن خلال إشراكه بما يسمى المجالس المحلية أو مجالس الأحياء.

4.4.2. نمذجة وتنميط العمليات والإجراءات:

إن وجود نماذج وإجراءات محوسبة توضع وتصمم بناءً على الاحتياجات المطلوبة ليتم استخدامها لاحقاً تعتبر مطلباً هاماً لغايات التقييم فالهدف منها توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل التي تعمل بها الوحدات الأمنية سيما 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 البرامج الكمبيوترية المعمول بها.

5.4.2. وجود نظام اتصالات فعال:

من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات وعلى ثلاثة اتجاهات بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوس والرئيس وبين المرؤوسين أفقياً.

وينبغي أن يكون هذا النظام قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وتشجيعهم على الأداء وكذلك سرعة وصول المعلومة لأصحاب القرار وفي الوقت المناسب.

6.4.2. 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 مقاييس أو معايير للأداء ضرورة حتمية للرقابة لأن الرقابة تعني التأكد أن ما أنجز هو مطابقاً لما خطط له وبالتالي لا نستطيع معرفة الإنجاز إن لم يكن هناك معايير تبين ذلك. وكل ذلك يجب أن يتم من خلال وحدة تنظيمية مختصة بذلك.

7.4.2. 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 اللازمة لكل مستوى وذلك لتزويدهم بالمعارف وتحسين مهاراتهم وتعديل السلوكيات اللازمة لكل واحد منهم. وفي هذا المجال أكد إدوارد ديمنج 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 وجود المعاهد والكلية الأمنية التي يمكن استخدامها بإعطاء الدورات التدريبية بها وإن تلك المعاهد والكلية هي بيئة صالحة وخصبة وصحيحة وامتاز بالضبط والربط اللذان يميزهما عن غيرهما من الوحدات الأخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها ابتداءً. لتكون نواة لتطبيقها بها أولاً.

8.4.2. تنمية روح الفريق:

إن النمط الذي يعتبر متلائماً 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 من الهيكل التنظيمي وليس أمراً عارضاً أو مؤقتاً ينتهي بعد فترة من الزمن.

9.4.2. مشاركة جميع المستويات في التخطيط للجودة:

تعتبر المشاركة أحد الاستراتيجيات المتبعة في تخفيف حدة المقاومة بالتغيير وذلك لأن المشاركة تعني الانغماس والمساهمة والمسؤولية وإن مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في نجاحها وتقليل حدة المقاومة التي قد تنتج عند تطبيق مفاهيم وأفكار جديدة.

10.4.2. بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

بما أن الجمهور (العاملين) هم الهدف الأساسي للعمل الأمني فلا بد من توفير المعلومات اللازمة لمعرفة ماذا يريد العميل وكيف يمكن إشباع حاجاته الأمنية وما إلى ذلك... فالمعلومات أدوات فعالة لرفع مستويات الجودة مما يساهم إلى حد ما في التركيز على العميل لتحديد الحاجات والرغبات والتطلعات وبالتالي تحقيق الرضى المنشود. كذلك فإن وجود نظام معلومات متكامل يساعد في اتخاذ القرارات.

11.4.2. تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة:

إن تشكيل مجلس الجودة يكون نواة للانطلاق حيث يجب أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا مع بقية الأعضاء من مختلف المستويات الإدارية في التنظيم ويتم وضع مهام له منها السياسة العامة للجودة والأهداف المتوخاة منها وتشكيل الفرق المختصة والمتابعة والتقييم والمراقبة ووضع الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية والحوافز. (الطراونة، 2011، ص 27-29).

3. الجانب الميداني للدراسة :

1.3. نماذج عن تجارب دولية وعربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الشرطة:

1.1.3. تجربة شرطة ماديسون في الولايات المتحدة الأمريكية:

سنعرض تجربة شرطة ماديسون وذلك نقلاً عن دراسة (ديفيد كوبر) وتمت ترجمتها من قبل مركز البحوث والدراسات بشرطة دبي حيث جاء في هذه الدراسة أنه منذ عام 1986 بدأت شرطة ماديسون بالتحول إلى جهاز يتميز بالجودة حيث بدأ بالتدريب كأول نشاط لأدائه والارتقاء به ويشمل كافة الرتب من أعلاها إلى أدناها ويشمل ذلك المدنيين وكذلك اهتمت بالنمط القيادي داخل الجهاز والانتقال به من النمط الهرمي والبيروقراطي إلى نمط الفريق المتعاون الساعي نحو الجودة وقد استخدمت العديد من المبادئ لتطبيق الجودة وهي:

- الإيمان بعمل الفريق وتعهدده ومساندته.
- ضرورة معرفة رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- 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.
- نوعية العاملين فيما يتعلق بتعاملهم مع المراجعين.
- ضرورة تحسين الأنظمة وتطبيق أفضل التقنيات الإلكترونية وفحص ما تؤديه من عمليات وتنتائجها قبل إلقاء اللوم على القائمين فعلياً على الأفراد.

- تشجيع روح الإبداع من خلال الحوافز وكذلك تحمل الأعباء الوظيفية والتسامح عن الأخطاء التي ترتكب بحسن نية.
- تبسيط الإجراءات وتقديم الخبرة مع تهيئة المناخ المفتوح الذي يشجع على عرض الرأي والرأي الآخر وتقبله.
- تحديد الأهداف التي تم الاتفاق عليها مع العاملين ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

وتم تشكيل فريقين لتنفيذ المشروعات المهمة واستغرق العمل 18 شهراً لاستكمال المشروعات حيث كان الفريق الأول يقوم بمهمة تنمية وتطوير العمل في منطقة شرطة 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.

وعلى صعيد معرفة رأي المستفيدين من الخدمة الشرطة قامت الإدارة بإجراء مسح تجربة على العاملين معها (بما في ذلك المقبوض عليهم) وتسألهم رأيهم في الخدمات التي تقدمها الإدارة ومتابعة المسح عن طريق خرائط بيانية عن كل ثلاث سنوات وذلك لمعرفة مؤشر رضا المراجعين وكذلك استخدام خرائط بيانية ضابطة وذلك لمعرفة الفرق بين الخريطين.

وقد قامت الإدارة بتشكيل مجلس عام 1981 بعد وضع برنامج لتطوير وتحسين جهود التحسين وهذا البرنامج مرتبط بفترة زمنية وعلى النحو الآتي:

1981: إنشاء مجلس الضباط الاستشاري.

1984: إنشاء لجنة مستقبل الإدارة.

1985: صدور قرار لجنة مستقبل الإدارة.

1986: تعيين ضباط خدمة الأحياء في 6 مناطق.

حيث تم بيان المهام من قبل فريق الإدارة وتشكيل فريق تخطيط المناطق الشرطة التحريية والقيام بالمسح للمراجعين داخل المنطقة واستخدام التقنيات الإلكترونية وتم وضع مبادئ جودة القيادة.

1987: تدريب رجال الإدارة العليا على جودة القيادة.

1988: تشكيل مجلس جودة القيادة والبدء في تطوير نظام الترقيات.

تفويض مجلس الضباط الاستشاري سلطة اتخاذ القرارات في بعض الموضوعات لشراء.

إعادة تنظيم كبار العاملين وأقسام الإدارة على شكل فريق.

وقد قام المسؤولين 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.

من الدروس المستفادة من تحسين الجودة في هذه الإدارة الشرطة نذكر:

لقد حق البرنامج النتائج المرجوة ويجب على القيادة أن تدعم ذلك وأن تسير القيادة الجديدة على خط سير القيادة القديمة لأن الهدف واحد وأن الأمر يحتاج إلى صبر كما أنه يجب الابتعاد عن الأسلوب البيروقراطي والإيمان بأن الفرد والتكنولوجيا والإبداع والتحسين أكثر أهمية من السلطة والتخصص وأنه يجب تفويض السلطة والتحسين الدائم لأنظمة العمل باستخدام الأنظمة الحديثة وإن تفويض السلطة ناجم عن الثقة والاحترام بين العاملين والقيادات التأكيد على أهمية المشاركة في إحداث التغيير وأن يكون دليلهم في العمل هو الإجابة عن سؤال مفاده: ما هو الأسلوب الأفضل لأداء هذا العمل؟ بدلاً من مقولة لقد كنا دائماً نؤدي هذا العمل بهذا الأسلوب.

2.1.3. تجربة شرطة جنوب يورك ببريطانيا:

تبت شرطة جنوب يورك بالمملكة المتحدة نموذجاً للتميز في تقديم الخدمات الشرطة من خلال التركيز على عدة عناصر جوهرية هي:

القيادة: تقوم القيادة بدور الدعم الرئيسي من حيث تبنى نظم إدارة الجودة ودعم ثقافة المنظمة في هذا الاتجاه، والعمل على تشجيع العاملين على الأخذ بها وتبنيها كطريقة للعمل وتقييم الأداء المتميز في ضوءها والمكافأة على ذلك.

العاملون: يمثل المورد البشري أحد المحاور الرئيسية لنموذج التميز وبالتالي يجب العمل على رفع كفاءته بصورة مستمرة، من خلال تحديد المعارف، والمهارات والاتجاهات الملائمة لنشر ثقافة الجودة وتبنيها نظرياً وعملياً.

العمليات: يهتم النموذج بالعمليات والتركيز على تحسين الأداء بصورة مستمرة من خلال تصميم خطوات العمل، والسيطرة على تطبيقها، وتسجيل البيانات والمعلومات والحقائق عنها للعمل على تحسينها وتصحيح الأخطاء ومنع وقوعها.

العلاء: يركز نموذج التمييز في الخدمة لخدمة العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، وقياس توقعاتهم من الشرطة، والعمل على تلبية احتياجاتهم وإدارة توقعاتهم، بين تناسب الخدمة التوقعات المأمولة وبل العمل على التفوق عليها.

النتائج: يركز نموذج التمييز على النتائج كمنخرج لنظام إدارة العمل، وبالتالي الاعتماد على المقولة الصحيحة (بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، وهنا تمكن عملية التحسين من خلال قياس النتائج والتعرف على نقاط الضعف وتحسينها ونقاط القوة وتدعيمها. وبالنظر إلى هذا النموذج نجد منبثقاً بصورة أساسية من نموذج نظام إدارة الجودة الأوروبي والتي تمنح منظمة الجودة الأوروبية جوائز للأداء المتميز بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة.

وفي إطار التحسين والتطوير للموارد البشرية فقد وضعت مجموعة من المعايير الخاصة بجودة العملية التدريبية، وتشتمل سياسة التقييم وتأكيد الجودة في التعليم والتطوير كل من:

- جميع الملاك الشرطي لجنوب يوركشير الذين يكرسون أنفسهم لوظائف تدريبية (مثال: وظائف الأفراد التي تعتمد عليها بشكل أساسي على تقديم التدريبات).

- جميع الملاك الشرطي لجنوب يوركشير من ذوي الوظائف التي تتطلب إدارة مجموعات تقديمية أو تسهيل نشاطات المجموعة، مثل التدريب بشكل غير رسمي والذين تم تعيينهم في وظائف تدريبية. ويشمل هذا أيضاً المدربين من منظمات خارجية تقوم بأداء التدريبات لشرطة جنوب يوركشير.

- مواصفات التدريب وتطوير الحلول، التقييم أو الإنجاز في تطوير دائرة شرطة جنوب يوركشير.

- الاهتمام، المراجعة والتطوير فيما يتعلق بالتعليم وتطوير الحلول المطبقة لتطوير دائرة شرطة جنوب يوركشير. إن كل من ملاك دائرة شرطة يوركشير والوكالات الخارجية مرتبطة بتقييمات التدريب فيما يخص المدربين والمتدربين وتطوير دراسة تطوير الإنتاج.

* **الهدف:** تطوير الخدمات المقدمة عن طريق شرطة جنوب يوركشير والتأكد من أنها ملائمة للهدف، وتقديم معايير متماسكة ومناسبة لاحتياجات كل من المنظمات والأفراد.

- التأكد من أن الدراسة وتطوير الحلول المستخدمة في شرطة يوركشير تصل لمتدربين ذوي كفاءة وفعالية في وظائفهم.

الحصول على تقييم فعال في التدريب يشمل المدربين والمتدربين والدراسة وتطوير الإنتاج وقياس المنفعة فيما يخص الأفراد والدائرة والمنظمات على مستويات ملائمة.

* **الموضوع:** التأكد من تنفيذ جميع التقييمات التدريبية بأسلوب منهجي مع وضوح مباشر للموضوع بالإضافة لدعم كامل لاسم الراعي.

- تقييم الفعالية والمنفعة للتدريب وعلى تحديد الهدف وإنشاء أساس متين لصناع القرار المستقبليين.

- التأكد من تخطيط وتقديم التعليم وتطوير الحلول من قبل أفراد ذوي فهم ومعرفة ومهارات ملائمة.

- التأكد من أن جميع متلقي التعليم وتطوير الحلول فعالين.

- المحافظة على علاقة متطورة وفعالة لكل من العميل والمتعاقد بين المنظمات ومقدمي الخدمات المتطورة الداخلية والخارجية.

- التأسيس والمحافظة على النظم عبر جميع الدراسات والحلول المتطورة والمطبقة من قبل شرطة يوركشير والتي يمكن متابعتها وتطويرها ومراجعتها.

- تعليمات إجرائية مساعدة: هذه السياسة مؤيدة من قبل الإجراءات التالية:

* **تأكيد جودة المدربين (داخلي):**

يتم اختيار الأفراد وذلك لمتطلبات ووظائف التدريب المرتبطة بالتعيين الوظيفي. سيتم توضيح اللائحة فيما يخص توصيفات الشخصية (يطبق فقط على موظف بريد الشرطة).

يتم تعيين الفرد ذوي الكفاءة الملائمة في وظيفة التدريب (مثال: ضابط تطوير المدربين (TOD) والذي سيتمكنهم من الحصول على مهارات لتحديد أي فجوة أدائية. وسيتم الأخذ بالاعتبار هذا التقييم.

- أشارت التقييمات المذكورة إلى ضرورة الحاجة إلى التحليل، لذلك فإنه سيتم إنشاء خطة التطوير تدريجياً لتطوير الحلول ووضع أسس منهجية ملائمة إن تطلب الأمر.
 - سيتمكن الأفراد من تحصيل شهادات لأي دراسة أو تطوير أولي. سيتم تحديد المدرب المساعد في مساعدة كل مدرب أثناء العملية التعليمية.
 - إن التقييم الأولي للأفراد يكون عن طريق تقديم دورات تعليمية مرتين كحد أدنى. سيتم وضع سجلات الإنجاز للأفراد والمساعد المرشح في (PD) الخاص بهم، وذلك على أساس المقاييس المهنية وعليه سيتم اعتماد نجاحهم أثناء العملية.
 - تم إرسال سجلات الإنجاز إلى تطوير الأداء للإثباتات الخارجية عند اكتمال الإجراء المذكور أعلاه ولن يعتبر المدرب مؤهلاً بشكل كامل ما لم ينجز هذه المرحلة.
 - يتوجب على الأفراد اكتساب مهارات معينة وتقنيات قبل بدء تقديم التدريبات.
 - وأما في حالة وجود كفاءات أو شهادات بحاجة للتجديد، فإن المدرب لن يتمكن من إدارة التدريب بعد انتهاء صلاحية الشهادة أو الكفاءات. يجب توفير تاريخ الصلاحية أو إعادة الكفاءات فيما يتعلق بجميع المتدربين في إصدار شهادتهم / أذونات السلطات. يجب أن يسجل في أوراكل نظام (HR). وبالنسبة لمن يجددوا شهادتهم ضمن الوقت المحدد فلن يسمح لهم بمتابعة العمل.
 - سيتم تقييم المدرب مرة في السنة تبعاً لمعايير التوظيف الوطنية.
 - إذا ما وجد خلاف بين المرشح والمدرب خلال عملية التقييم، فإنه سيتم تسوية الخلاف عبر عملية تطوير الأداء.
 - سيطلب من جميع المدربين المتخصصين تبني دروس متنوعة وتطويرات ملائمة لوظيفتهم وقدراتهم كجزء من التطوير المهني المستمر. إن من مهام المدربين تنفيذ التقييم المنهجي.
 - يجب أن يكون المدرب الكفؤ قادراً على التقدم في جميع الأوقات ما إذا كان التدريب داخلياً وخارجياً على حد سواء.
- *ضمان جودة المدربين (خارجي):**
- التأكد من مواصفات المنتج مسبقاً وذلك في حالة أن الأفراد المعنيين ليسوا موظفين في شرطة يوركشير.
 - عندما يتم تحديد المحاضر الخارجي في عملية توظيفه في شرطة يوركشير فإن قسم التعليم وتطوير الحلول سيقومه تبعاً لمعايير التعيين الوطنية من قبل مقيم متمكن.
 - وما إذا رسب المدرب الخارجي فسيتم إعلامه إذ أن من شأن هذا الأمر إعطائه التغذية الراجعة. أما في حالة استمرار المدرب في تقديم العمل بمعايير أقل من المستوى المطلوب فإنه لن يسمح له بتقديم هذا العمل لشرطة يوركشير.
- *التعليم وتطوير الحلول:**
- يتم إخضاع جميع التدريبات وتطوير الحلول المستخدمة في شرطة يوركشير لعملية ضمان الجودة.
 - تتم إدارة التقييم للتدريبات والتطوير الحلول تبعاً لإستراتيجية تقييم شرطة يوركشير.
 - يتم استباق المخططات أو التدابير المتعلقة بالتدبير المتعلقة بالتدريب وتطوير الحلول وذلك لاحتياجات عملية التحليل التي يمكن تسجيلها والرجوع إليها.
 - يجب أن يكون أفراد شرطة يوركشير ذوي كفاءة خلال التجربة أو ذوي مؤهلات تقنية وذلك ضمن مخطط التدريبات وتطوير الحلول.
 - إن إدارة مخططات التدريبات وتطوير الحلول تنفذ تبعاً للتوصيات والمقترحات فيما يستوجب احتياجات التحليل.
 - تتم إدارة تخطيط البرامج ومتطلبات التحليل بالتعاون والاستشارة مع ممثلي مجتمع جنوب يوركشير (وذلك لتقديم خبراتهم ومنظورهم غير المتوفر في منظمة شرطة يوركشير).

- توجد وثائق موجزة لكل البرامج التطويرية والتدريبية التي تحدد الأهداف وموضوع البرنامج).
 - تشتمل جميع البرامج وكل الدورات على خطة دراسية، ويتم الحفاظ عليها في سجلات الحفظ. إن هيكلة كل البرامج التطويرية والتدريبية تضم الوسائل والأدوات التي من شأنها رفع نطاق التعليم.
 - يتعين على جميع الطلاب إتمام وتقديم التغذية الراجعة في نهاية البرنامج والمشاركة الفعالة في جميع نشاطات التقييم اللاحقة وذلك لتحديد فعالية التدريب.
 - ويجري اللقاء دورياً بين كل من (تطوير الأداء) ومقدمي التدريب ويناقد كل من رؤساء قسم التدريب و DSS، الظواهر والتطبيقات وتقرير الطريقة الأنسب للعمل.
 - يتم ضمان الجودة لإنتاجية التطوير والتعليم إن كان داخلياً أو خارجياً فيما يخص تطوير الأداء.
 - يتم تطبيق التقييم الذي يساعد على فعالية استخدام التعليم وتطوير الإنتاج ويكون تبعاً للمعايير التالية:
الملائمة للهدف.
الفعالية للمصدر.
الفعالية في تقاسم معيار متفق عليه.
 - النطاق فيما يتعلق بالتقيد بالمواد لسياسة قوة العلاقات لكل من الصحة والأمان والتنوعات.
 - يتم تنفيذ التقييم بأسلوب قوي ونظامي في التدريب بحيث يلتقي مع متطلبات (إستراتيجية التقييم الوطني NES) كما نشر من قبل (ACPO/APA) المشروع الوطني لأفضل قيمة في التدريب الشرطي في نوفمبر 2002 .
 - تتم إدارة جميع مشاريع التقييم تبعاً لبرنامج معايير التقييم، ويحدد التقييم تبعاً لفعالية التدريب وتأثيره على مناطق الأداء المراد استهدافها. سيتم تخطيط التدريب لتطوير الأداء في المناطق التي سيتم قياسها ضمن هيكل موجودات الأداء الشرطي (PPAF).
 - تحديد مناطق التقييم الممكن حدوثه على المستوى الوطني، الإقليمي أو المحلي على سبيل المثال:
 - كما هو محدد في متطلبات التعليم الوطنية NLR والأولويات الوطنية من قبل هيئة تدريب وتطوير الشرطة.
 - أولويات القوة الإقليمية والمحلية كما هو محدد من قبل / العملاء الراعين/ تطوير الأداء/ مركز التدريب/ مزودي تدريب OSS.
 - يجب الأخذ بالاعتبار عدداً من العناصر الرئيسية في تحديد أي من البرامج التي سيتم تقييمها وعلى أي مستوى. نأخذ بالاعتبار الثقل الترابطي في أولويات الإستراتيجية، حاجات الأفراد، متطلبات الوقت، الاستثمار في التعليم (\$ للفرد الواحد) تكلفة الخدمة، عدد المتدربين وتكلفة وقت التدريب (عدد الأيام). تحتاج نشاطات التقييم إلى راع محدد وعلى مستوى من السلطة بحيث يكون مسؤولاً عن نشاط التقييم.
- *وبالتعاون مع الراعي يجب تعبئة نموذج تقييم الراعي للتأكد من تنفيذ الأمور التالية:**
- أسباب واضحة توضح لما يجب تنفيذ التقييم مع الأهداف والموضوعات.
 - تحديد نوع التقييم مثال: العملية أو التأثير وما إذا كان التقييم ضرورياً وإشكاليات الأداء أو تقدير الأداء (QA).
 - إن جميع التقييمات تلتزم بنماذج التعليم والتطوير (سنتركس) ومجموعة تقييم شمال شرق الإقليم (نماذج للتعليم: بروتوكول ووثائق إرشادية).
 - يتعين على الأفراد القائمين على التقييم أن يكونوا ذوي كفاءة في أداء التقييم وذلك للحصول على أفضل النتائج من التقبل.
 - وسيتم تدريب الشخص على أسس ومعايير ملائمة كما هو موضح لدى مجموعة تطبيق إستراتيجية التقييم الوطني (NESIG).
 - يجب أن يتم اختيار محصلي المعلومات على أسس واسعة وليست من مناطق محدودة وذلك لتحديد الأسئلة المتصلة بموضوع البرنامج بشكل وثيق.

- يجب أن يوصف بشكل دقيق كل من منظور الإجراء واستخدام المنطق في المحصلات وذلك ليكون على أساس قوي لتحكيم القيمة.
- يجب أن توضح تقارير بشكل واضح للبرنامج المقيم.
- يشمل المحتوى، الهدف، الإجراء ومحصلات التقييم.
- سيتم تخزين جميع البيانات الكيفية في صفحات نموذج الأكلس وذلك لسهولة الدخول والتحليل عبر استخدام مجموعة برامج ذات معايير إحصائية.
- ستقدم NESIG مقترحات للجنة التنفيذية لتطوير وتدريب الشرطة وذلك لربط المصادر الإقليمية ومستويات القوة في برامج التقييم الوطنية.

3.1.3. تجربة شرطة سنغافورة:

تنطلق رؤية شرطة سنغافورة من أن الجائزة تمثل فرصة لتطبيق مجموعة من المعايير الإدارية والتي من شأنها أن تعمل على تزويدها ببيكلية شاملة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمقارنة نفسها بمعايير الأداء على المستوى العالمي، وبذلك يتاح لها كمنظمة أن تقيم أداؤها 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 التمييز 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 بالدرج بالولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة أوروبا للجودة وجائزة التميز التجاري بأستراليا. وتستهدف شرطة سنغافورة تحقيق رضى العملاء بصورة جوهرية، حيث تجدها قد قامت بإنشاء موقع على الإنترنت للتواصل الإلكتروني مع الجمهور وخصص اتصال تشعبي منه بمركز أطلقت عليه اسم (مركز الشرطة الإلكتروني (ePC) (Electronic Police Center). للخدمات الإلكترونية، ومن تلك الخدمات ما يلي:

● الخدمات المرورية:

- الاستعلام عن المخالفات المرورية. حالة رخصة القيادة. الاستعلام عن برنامج تحسين النقاط المرورية. خدمة تقديم صورة رخصة القيادة. معدلات اجتياز اختيار القيادة لمركز تعليم القيادة بالمرور.
- تعليمات استخراج رخصة القيادة.

● الأمور الشرطية:

- الإجراءات الشرطية. مدير خدمة الجودة. أنواع الشهادات التي تمنحها الشرطة. الاستعلام عن الحالة الجنائية. التقديم الإلكتروني لطلبات التتبع الآلي للتليفونات المتحركة.

● ابلاغ الشرطة:

- تقارير الإبلاغ عن الجريمة. تقارير الإبلاغ عن فقد الممتلكات. تقديم طلب للحصول على نسخة من تقارير الشرطة. التغذية المرتجة عن الخدمات الشرطية عن وحدة تحسين الخدمات. عن وحدة المكافحة والبحث.

● فرص التطوع لخدمة الشرطة:

- تعبئة الطلب الإلكتروني للحصول على فرص التطوع لخدمة الشرطة.

● نظام التراخيص الشرطية:

- خطوة واحدة إلكترونية للحصول على الترخيص الشرطي لمزاولة الأنشطة التجارية.
- تعبئة النموذج الإلكتروني مباشرة من الموقع مثل: الحصول على تراخيص محلات الترفيه العامة.
- إنشاء شركة للأمن الخاص.
- التعاملات الخاصة بالأسلحة والمواد المتفجرة. التصاريح للتجمعات. المناسبات الرياضية. المهرجانات. سباقات السيارات. الاحتفالات الدينية. حفلات الأفراح / والجنائزات.

● 4.1.3. تجربة شرطة دبي بالإمارات العربية المتحدة:

- إيماناً من القيادة العامة لشرطة دبي بالجودة والتميز في الأداء، فقد تم إنشاء إدارة للجودة الشاملة بالقيادة العامة لشرطة دبي في 1998/12/15م، وهي عبارة عن إدارة ذات طابع خدمي، تهدف إلى تنمية الوعي لدى العاملين بالقيادة بمفاهيم ومعايير الجودة في العمل الشرطي بشكل خاص وفي دولة الإمارات والوطن العربي بشكل عام. وفي 1999/2/7م تم إنشاء إدارات فرعية أو أقسام لمراقبة الجودة لكل من الإدارات العامة ومراكز الشرطة.

* أهداف إدارة الجودة بشرطة دبي:

- تهدف إدارة الجودة بشرطة دبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:
- وضع أسس ومفاهيم الجودة الشاملة في العمل الشرطي، وطرحها في إطار منهجي طبقاً للقواعد العلمية السائدة.
- دعم ومساندة القرار الشرطي استناداً إلى مفهوم الجودة الشاملة القائم على أسس إحصائية. - الارتقاء بمستوى أداء الخدمة الشرطية المقدمة لمراجعي القيادة العامة لشرطة دبي بمختلف إدارتها.
- تنمية الوعي لدى العاملين بمفاهيم ومعايير الجودة في العمل الشرطي وتدريبهم على اتباع أساليب تحسين جودة العمل.
- الإسهام في حل مشكلات العمل الشرطي.
- تبسيط الإجراءات المتبعة في أداء العمل.
- التعاون مع الإدارات العامة لتحديد فهم واضح للأهداف والمهام المنوطة بها.
- توصيف الوظائف وتحديد الهياكل التنظيمية.
- استطلاع رأي العاملين قبل إحداث التغييرات الهامة.
- إجراء البحوث المسحوبة على الجماهير لاستطلاع آرائها في جودة الخدمات الشرطية المقدمة لها، وتلقي مقترحاتها في هذا الشأن.
- وتماشياً مع سياسة الجودة والسعي إلى تحقيق التميز فقد تبنت شرطة دبي مدخلاً إستراتيجياً للإدارة والذي تتسم مكوناته بما يلي:
الغرض: منع الجريمة قبل وقوعها، والقبض على فاعليها، وتقديمهم للعدالة، والحفاظ على الأمن والاستقرار والنظام والطمأنينة العامة، وعلى الأرواح والأعراض والممتلكات.
- الرؤية:** نلتزم بأن نكون قوة مانعة للجريمة؛ رادعة للمجرمين والخارجين على القوانين والأنظمة، نحمي الحقوق والحريات، نقدم الخدمات المتميزة للعملاء، نحقق التفوق المؤسسي القائم على تطبيق معايير التميز العالمية، نظور أداءنا باستمرار، نوظف قدراتنا التوظيف الأمثل؛ في إطار علاقة تعاون مثمرة مع الجمهور والشركاء، تحت قيادة فعالة ومحفزة للإبداع والابتكار.
- الرسالة:** لنجعل بلادنا آمناً وسلاماً، وحفظاً للنظام في العالم.
- القيم:** الصدق والأمانة. النزاهة والشفافية. العدالة والإنصاف. إتقان العمل. الإخاء والتعاون. حسن المعاملة. الاعتراف بالإسهامات الفردية والجماعية ومكافأتهما. صون ورعاية واحترام حقوق الإنسان، والحفاظة عليها.
- الغاية:** أن نحقق رؤيتنا إلى واقع ملموس (تحويل الحلم إلى حقيقة).
- الأسلوب:** يعتمد على نظام عالمي لقياس الأداء (RADAR) والمنبثق من معايير التميز الأوروبية.

5.1.3. تجربة شرطة أبو ظبي بالإمارات العربية المتحدة:

بدأ الاهتمام بتطبيق عدد من الأنظمة الحديثة في مختلف المجالات الأمنية وعلى وجه التحديد الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الإلكترونية الشرطية المقدمة للجمهور وذلك من خلال التخطيط الجيد لقوة الشرطة وذلك لتمكينها من القيام بالواجبات الموكلة إليها على أكمل وجه والعمل على التحسين المستمر لرفع كفاءة العمل. وكان ثمرة لهذا الاهتمام أن بُدأ في تطبيق خطة خمسية كانت في بداية 2004 وانتهت 2008 وقد تضمنت تلك الخطة سبعة نقاط وكان الغرض منها الوصول إلى مجتمع آمن والارتقاء بالخدمات الأمنية وتحقيق العدالة وخفض معدلات ارتكاب الجريمة. وهي هذه النقاط هي:

- توفير الأمن والسلامة: من خلال توفير الأمن والإستقرار لكافة المتواجدين في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ضمان الإستعداد: من خلال سرعة الاستجابة لكافة حالات الطوارئ في دولة الإمارات العربية المتحدة
- المحافظة على ثقة الجمهور: من خلال خدمات عالية الجودة و متميزة
- استثمار موارد البشرية: من خلال تعزيز جودة الموارد البشرية وإعداد القيادات المتميزة
- تشجيع الإبداع: وذلك عن طريق تطوير ثقافة الاتقان لدى العاملين، البحث عن التطوير المستمر في الأسلوب، التشجيع على الإبتكار والتجديد.

- العمل مع الشركاء: عن طريق تطبيق مبدأ المقارنة، العمل مع الشركاء الأكفاء
- الاستخدام الامثل للموارد المالية والتكنولوجية: من خلال تحديث الموارد لتلبية الاحتياجات الميدانية الحالية والمستقبلية، رفع مستوى شبكات الاتصال لتلبية المتطلبات الميدانية الحالية والمستقبلية، تزويد المنتسبين بالمعدات الأكثر كفاءة وفعالية لتلبية الاحتياجات الميدانية

إن هذه الخطة الخماسية والتي طبقت خلال الخمسة سنوات اعتبرت استراتيجية وقد تم تعيين ضابط مسؤول لكل هدف وأن كل ما ذكر من النقاط هو لتحقيق الرؤية وهي نحو مجتمع آمن من خلال تجسيد القيم التالية:

- النزاهة والأمانة.
- التعامل بعدالة مع الجميع.
- تقديم الخدمة للجميع بتساوٍ.
- تشجيع ومكافأة الجميع بعدالة.
- الحرص على إتقان العمل.
- تشجيع العمل الجماعي. (السكرانة، 2013، ص 43-90).

4. الخاتمة:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات الأمنية الشرطية مثلها مثل باقي منظمات المجتمع سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي، ونظرا لكون المؤسسات الشرطية لها طابع خاص يختلف عن باقي المؤسسات الحكومية العامة بسبب أنها تقدم الخدمات إلى شريحة واسعة من أفراد المجتمع وبالتالي فهي في حاجة ماسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقديم خدمات ذات نوعية تحقق رضى المستفيدين من هذه الخدمات، ويحتاج تطبيق هذه المبادئ تضافر مجموعة من المقومات على رأسها تأييد الإدارات العليا لهذه المؤسسات الأمنية، بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة في أوساط المنتسبين لهذه المؤسسات وتدريبهم وتعليمهم على تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع وهذا بالاستعانة بخبراء متخصصين في حقل الإدارة والجودة كما يمكن الاستفادة من تجارب عالمية لمؤسسات أمنية ناجحة حققت التميز في كل ما يتعلق بالخدمات الأمنية وعلى رأسها حماية الوطن ونشر الأمن فيه والذي سينعكس مباشرة على التقدم الاقتصادي والاجتماعي للبلد.

قائمة المراجع:

- 1- حسين عبد العالي محمد، 2006، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإيزو 9000-90014، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 68.
- 2- صلاح عباس هادي، 2005، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 157.
- 3- Tarondeau, J.C,1998, stratégie industrielle, Vuibert 2^{eme} édition, Paris, P 233.
- 4- عمر وصفي عقيلي، 2001، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، ص 35.
- 5- بلال خلف السكارنة، 2009، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 169.
- 6- مهدي صالح السامرائي، 2007، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، ص ص49-50.
- 7- قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 147.
- 8- سعيد يس عامر، 2001، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، ص 463.
- 9- معن محمود عياصرة، مروان محمد، 2007، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص155.
- 10- زيد منير عبوي، 2007، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، ص 258.
- 11- عائشة ابراهيم البريمي، 2014، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية -شرطة الشارقة كأ نموذج-مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات العربية، ص ص34-35.
- 12- بن عيشاوي أحمد، 2005، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 515-516.
- 13- Hammer. M, champy,J, 1993, Reengineering the corporation : A manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, P 32.
- 14- موسى اللوزي، 2002، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 268- 271 .
- 15- حسين أحمد الطراونه، 2011، حلقة نقاشية حول مفاهيم الجودة في عمل الأمن، كلية الأمن الوطني، وزارة الداخلية، الكويت، ص ص 36-41.
- 16- بلال خلف السكارنة، أكتوبر 2013، تطبيق الجودة في العمل الشرطي، دورية الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، المجلد 22، العدد 87، ص ص 43-90.