

سعيد سالم الحنكي  
ماجستير إدارة الجودة

مجالات البحث العلمي الأمني  
في ظل إدارة الجودة الشاملة

أكتوبر 2006م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ

اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ

صدق الله العظيم

( سورة يوسف - آية 108 )



إلى

الأعين الساهرة من أجل  
الحفاظ على أمن ورخاء الوطن

الباحث

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
<b>الفصل الأول</b> <b>طبيعة المشكلة وخطة الدراسة</b>	
1	1-1- مقدمة
2	1-2- حتمية التغيير
3	1-3- الأمن والبحث العلمي
4	1-4- العلم أساس التطور
5	1-5- مشكلة الدراسة
5	1-6- أهمية الدراسة
6	1-7- الدراسات السابقة
6	1-7-1- دراسة باطويح 2002م
7	1-7-2- دراسة شنيب وبترا حنا 2002م
9	1-7-3- دراسة عبد الله راشد 2001م
9	1-7-4- دراسة درة 1995م
10	1-7-5- دراسة إبراهيم 1993م
10	1-8- أهداف الدراسة
11	1-9- تساؤلات الدراسة
11	1-10- مصادر البيانات
12	1-11- خطة الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>البحث العلمي ومعوقاته وسبل تفعيله</b>	
13	2-1- مقدمة
13	2-2- ماهية العلم
14	2-2-1- أهداف العلم
15	2-2-2- الخصائص العامة للعلم
15	2-2-3- التفكير العلمي

16	4-2-2- خصائص التفكير العلمي
17	3-2- مفهوم البحث العلمي
18	4-2- تعريف البحث العلمي
19	5-2- التعريف الإجرائي للبحث العلمي
20	6-2- أهمية البحث العلمي
21	7-2- البحث العلمي الأمني
22	1-7-2- أهمية البحث الأمني
23	8-2- خصائص البحث العلمي
24	9-2- ميادين البحث العلمي
24	10-2- أنواع البحوث العلمية
24	11-2- الشروط العامة لإعداد البحوث
26	12-2- تطور البحث العلمي
27	1-12-2- عوامل نجاح المراكز البحثية الدولية
27	2-12-2- الإنفاق العالمي على البحث العلمي
28	3-12-2- البحث العلمي في الوطن العربي
29	13-2- معوقات البحث العلمي في الوطن العربي
30	1-13-2- المعوقات العلمية
30	2-13-2- المعوقات العملية
31	3-13-2- الفساد في البحث العلمي
33	4-13-2- أسباب ودوافع الفساد العلمي
34	14-2- آلية تفعيل البحث العلمي لخدمة التنمية
35	15-2- خلاصة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية</b>	
36	1-3- مقدمة
36	2-3- مفهوم الجودة الشاملة
39	3-3- تعريف الجودة الشاملة

40	4-3- إطار الجودة الشاملة
43	5-3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	6-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
51	7-3- الشرطة العصرية و إدارة الجودة الشاملة
52	7-3- 1- مكانة الجمهور في مفهوم الجودة
53	7-3- 2- تاريخ الجودة في المنظمات الشرطة
54	8-3- مبررات تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في أجهزة الشرطة
56	9-3- إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة
57	10-3- استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة
59	11-3- أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة
59	12-3- خلاصة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>مجالات البحث العلمي في ظل إدارة الجودة</b>	
61	4-1- مقدمة
61	4-2- مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
62	4-2-1- مداخل المجموعة الأولى
62	4-2-2- مداخل المجموعة الثانية
62	4-2-3- مداخل المجموعة الثالثة
63	أولاً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Model Award
64	ثانياً: النموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز Sheikh Khalifa Excellence Award
65	1. فئات جائزة الشيخ خليفة للامتياز
66	2. قطاعات الجائزة
66	3. المعايير المكونة للنموذج
74	4-3- القواسم المشتركة بين نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	4-4- مجالات البحث العلمي في تحسين أداء العمل
77	1. مجال الإدارة

79	2. مجال ثقافة المنظمة
79	3. مجال القوانين والأنظمة
80	4. مجال العمليات وجودة المخرجات
81	5. مجال الموارد والشراكات
84	4-5- خلاصة
<b>الفصل الخامس</b> <b>الواقع وآفاق المستقبل</b>	
85	أولاً: الواقع
86	ثانياً: آفاق المستقبل
88	المراجع

## فهرس الأشكال التوضيحية

الصفحة	الفصل	الشكل
2	الأول	شكل رقم (1-1) حتمية التغير
4	الأول	شكل رقم (2-1) نموذج مؤسسة مكينزي
38	الثالث	شكل رقم (1-3) التحسين المستمر
49	الثالث	الشكل رقم (2-3) شبكة المستهلك/ المورد
57	الثالث	الشكل رقم (3-3) خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
63	الرابع	الشكل رقم (1-4) نموذج الجائزة الأوروبية للجودة
65	الرابع	الشكل رقم (2-4) نموذج جائزة الشيخ خليفة للامتياز
76	الرابع	الشكل رقم (3-4) منظومة الإنتاج عند ديمينج
82	الرابع	الشكل رقم (4-4) نموذج السبب والأثر في مجالات البحث العلمي
83	الرابع	الشكل رقم (5-4) سلسلة النجاح

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف الباحث بقواعد البحث العلمي، وإبراز العلاقة الأصلية والوثيقة بين دور البحث العلمي كعمل إنساني يسعى حل المشكلات، وبين نجاح أي منظمة هدفها تحقيق التحسين المستمر، خاصة عند تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وعرضت الدراسة لمجالات ودور العمل البحثي في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل الشرطي، إذ تم إبراز الخطوط العريضة لعملية البحث العلمي وأهدافه. كما عرضت لأهمية البحث العلمي في كل من الدول النامية والمتقدمة، وبينت اهتمام الدول المتقدمة بالبحث العلمي خاصة فيما يتعلق بالمراكز البحثية. كما تم إبراز أهم معوقات البحث العلمي في الدول النامية وكيفية تفعيله. وعرضت الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال العمل الشرطي، ولنماذج تطبيق الجودة الشاملة وخاصة النموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز. كما وضحت الدراسة القواسم المشتركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث ثبت أن البحث العلمي كان الأساس في استنتاج القواعد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي ظهرت مبادئها في المجال الصناعي والإداري على أنقاض الكثير من النظريات والمذاهب الإدارية في العصور الماضية. ولقد ثبتت أهمية استخدام مناهج البحث العلمي المختلفة في الكثير من مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدءاً من تحديد المشكلات ثم طرق الحل الأنسب، وعملية تقييم الأداء في المراحل المختلفة. كما تؤكد دور البحث العلمي في عملية تقييم رضا كافة المستهلكين سواء خارج أو داخل المنظمة، التي تسعى لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة المنظمات غير الهادفة للربح مثل أجهزة الشرطة. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات كان من أهمها ضرورة وجود قناعة مجتمعية بأهمية تفعيل البحث العلمي والاعتماد على نتائجه في اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات ومنها الشرطة، لاسيما تلك التي ترغب في تحقيق نجاحات متتالية ومنتزيدة نتيجة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الأول

### طبيعة المشكلة وخطة الدراسة

1-1- مقدمة:

بدأت العلوم الاجتماعية أثناء الحرب العالمية الثانية وانتشرت بعد ذلك بصورة واسعة، عندما حدثت أزمة سيوتنيك\* في أوائل ستينيات القرن الماضي، حيث بادرت الحكومة الأمريكية إلى رصد الاعتمادات المالية الضخمة للبحث العلمي، فتسابق العلماء الاجتماعيون إلى استغلال الفرصة واتجهوا إلى المستشفيات والمدارس ووكالات النفع العام والمصانع وأجهزة الإعلام والشرطة لإجراء أبحاثهم فيها. إذ اكتسبت - حينئذ - الأبحاث في مجال الشرطة زخماً متزايداً لم تشهده منذ وجودها كأحد مؤسسات الحكومة الحديثة، غير أن هذه الأبحاث في البداية لم تكن تتبع من حاجة الشرطة إلى تلبية احتياجات التطوير، كما لم تشارك فيها الشرطة سواء بتحديد موضوعات البحوث أو وضع تصوراتها. وعندما بدأ العلماء الاجتماعيون في دراساتهم وأبحاثهم والاستفادة منها لم يبد رجال الشرطة أي قدر من الاهتمام بالعملية البحثية بل تم رفض أي تدخل خارجي في شؤونهم الداخلية اعتقاداً منهم بأن مهنتهم ذات طبيعة تختلف عن المهن الأخرى. واقتصر اهتمامهم على تنفيذ ما يصدر لهم من أوامر والابتعاد عن المشاكل مع رؤسائهم، مما أبعد رجال الشرطة عن دراسة مؤسساتهم وتعطيل كافة المشاريع البحثية، إلا أنه نظراً للمزايا الكبيرة التي تحققت من بعض البحوث التي تتعلق بدور الشرطة في المجتمع، والزخم المتزايد الذي اكتسبته الشرطة في بداية عهد الرئيس كندي نتيجة لبعض الأحداث التي وضعتها في دائرة الضوء عندما شاركت في التصدي لجماهير الشعب التي خرجت إلى الشارع ونظمت المظاهرات للمطالبة بالحقوق المدنية.

وقد يقول قائل: إنه لا شأن للمؤسسات الحكومية أو العامة - بما فيها المؤسسة الشرطة - بالتطوير الإداري، إذ إن هذه المؤسسات ليست في حاجة الناس بقدر ما يكون الناس في حاجة إليها، فمن أين لأحد أفراد الجمهور أن يقوم بترخيص سيارته على سبيل المثال دون الرجوع إلى إدارة المرور أو إلى جهة أخرى مرخصة من قبل الحكومة؟

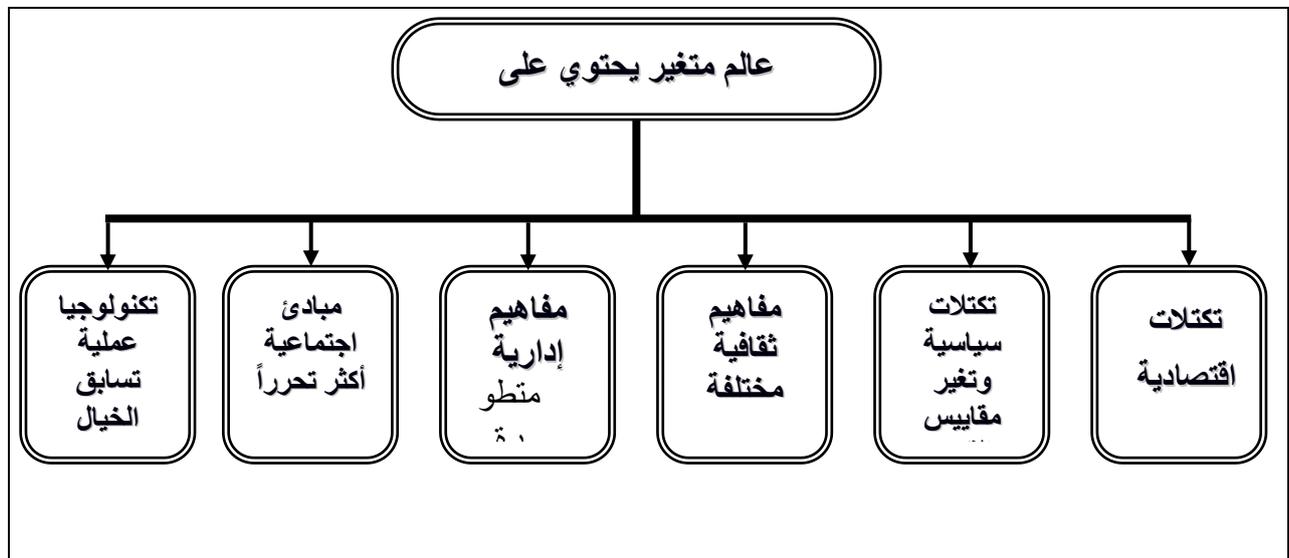
---

\* "سيوتنيك" ذلك القمر الاصطناعي الصغير، الذي أطلقه السوفييت في الفضاء عام 1957 وكم كان ذلك مدهشاً ومحرجاً لإدارة الرئيس الأسبق إيزنهاور، إلى درجة أنها خصصت للتو وقتئذ، برنامجاً مكثفاً لتدريب المزيد من العلماء والمهندسين الأميركيين، حتى تستطيع الولايات المتحدة اللحاق بخصومها الروس في السباق الفضائي.

وقد يبدو هذا الكلام مبرراً، إلا أنه ليس منطقياً البتة، لأن قائله قد نسي أن المؤسسات العامة والحكومية تندرج ضمن مؤسسات المجتمع الطامح إلى كسب المزيد من أموال الاستثمارات لزيادة دخل أفرادها، فكيف يضمن هذا المجتمع سعي الناس إليه بأموالهم وجهودهم دون أن يقدم لهم الأمن الجيد والبنية التحتية الجيدة والخدمات الأخرى الجيدة؟ مما يعطي نتيجة لا شك فيها، على أن لا بديل عن التطوير حتى في المؤسسات الحكومية والعامة. وفي هذه الدراسة، يسلط الباحث الضوء على أهمية البحث العلمي ومعوقاته في الوطن العربي، وسبل تفعيله، محدداً دوره في التنمية، ثم يقدم عرضاً لمجالات وسبل تفعيله في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الأجهزة الشرطة ممثلة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

## 1-2- حتمية التغير:

في ظل ما يكتنفه هذا العصر من تحديات تتمثل في سرعة التحول من أوضاع مستقرة آمنة إلى أوضاع جديدة تمتاز بالاهتزازات العنيفة والتي تحدث بفعل تأثير تطورات اقتصادية وسياسية وتقنية في المقام الأول، مما يجعل الإدارة تحيا عالماً متغيراً ومتحدياً كما يوضحه الشكل رقم (1-1) الآتي (حسين وآخران، 1996م):



شكل رقم (1-1) حتمية التغير

المصدر: دياب حسين وآخران، المدير المحترف وحلقات التميز، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، شركة البراء، 1996م.

ذلك التغيير الحتمي الذي تعيشه كل الأمم في العصر الحديث يدعو بل ويلزم التسلح بالعلم والمعرفة وانتهاج المنهج العلمي لضمان استمرار اتخاذ القرار السليم لمسايرة هذا التطور وهذا التغيير، إذ إن هذا العصر الذي نحياه هو عصر المعلومات، ومن يمتلكها ويستطيع أن يجعلها موضع التطبيق الصحيح يستطيع أن يمتلك القرار الصحيح نحو التقدم، ولا غرو أن يقال أن للبحث العلمي كل الأثر الطيب نحو هذا التطور والتقدم.

لذا فإن محاولة تطبيق التنمية تعتمد في الأساس على نوعين من التوجه لابد من مراعاتهما واعتبار غياب أحدهم دون الآخر مؤدياً إلى إخفاق غير محسوب وهما: التوجه العلمي المنهجي القائم على أصول البحث المرعية ومناهجه ونظرياته الحديثة والمتمثل في مراكز البحوث والدراسات، والتوجه الواقعي لمعرفة المعطيات الاجتماعية والتعامل معها ضمن شروطها الاجتماعية الخاصة، بما فيها من عادات وتقاليد وقوى بشرية مؤثرة. ولا شك أن البحث العلمي يشكل الركيزة الأساسية، والمحور الهام في عملية البناء والتطوير التي ينشدها الجميع وخاصة في هذا العصر الذي يشهد تسارعاً كبيراً وتطورات متتالية تحتم علينا ضرورة البحث والاستقصاء للإمساك بزمام الأمور ومواكبة التغيرات من حولنا.

### 1-3- الأمن والبحث العلمي:

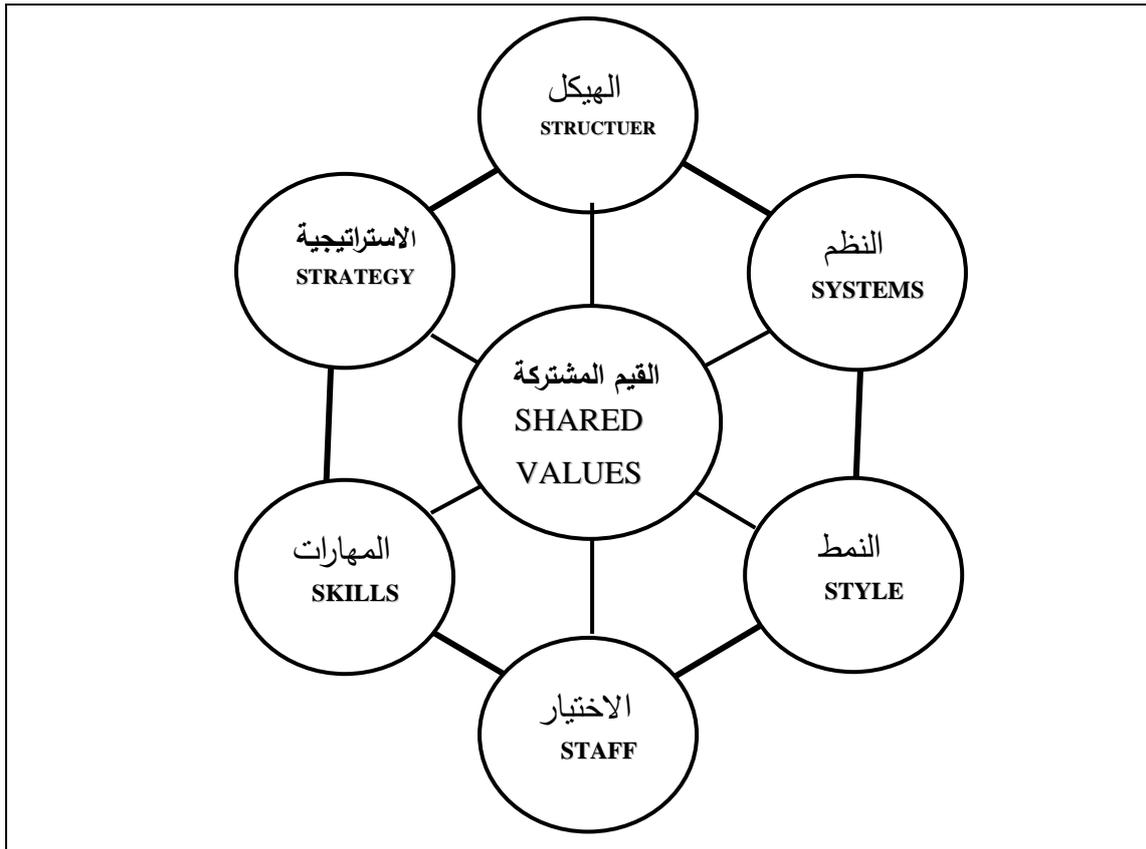
يُعد البحث العلمي من أهم ركائز العمل الأمني لكونه يمثل القناة الرئيسية التي تمكن صاحب القرار الأمني وفي كل المواقع من التعرف على الواقع، كما يزوده بالمعلومات الوافية والأدوات العلمية التي تمكنه من التخطيط للمستقبل، آخذاً في الاعتبار كل معطيات الواقع ومؤشرات المستقبل ذات الصلة بموضوع ومضمون القرار الأمني.

إن التحدي وصولاً إلى أهداف التميز يتطلب التزاماً أساسياً من المديرين بداية بقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر (المنيف، 1999م). ويركز منهج إدارة الجودة الشاملة على المهارات واستخداماتها لإحداث التميز المطلوب، كما يهتم بالعامل الإنساني والتدريبي اهتماماً خاصاً، فالجودة أو الامتياز في العمل ليست فكرة منفردة، ولكنها مجموعة من الأفكار المتداخلة التي تتطور من مصادر مختلفة عبر سنوات عديدة، حيث ظهرت هذه الأفكار في البداية من خلال شخصين أمريكيين، يرتبط اسمهما بالنهضة الصناعية اليابانية التي حدثت في أعقاب الحرب العالمية الثانية وهما: ديمينج Deming وجوران Juran. وبالتدرج تطور فكرهما من التركيز على آليات فحص الجودة مثل ضبط العمليات إحصائياً Statistical Process Control إلى مفهوم أعمق مبني على تقبل

المبادئ العامة للثقافة المؤسسية المثالية (التيجاني، 2006م) والتي عرفت فيما بعد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### 4-1- العلم أساس التطور:

مما سبق يتضح أنه لامناص من التطور المبني على العلم، والتالي لا مناص من التجويد، فالجودة فلسفة تعني التحسين المستمر KAIZEN\* عبر وظيفتين أساسيتين هما: الصيانة Maintenance والتحسين Improvement (السلمي، دت). وتعتمد في ذلك على استخدام أدواتها المستقاة من التجربة العلمية، والتراكم العلمي لنظريات الإدارة ضمن إطار التطور الفكري الإداري، وهي تمزج ما بين أفكار وقيم مشتركة مثل: مرتكزات فلسفة الجودة، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية والفعالية، حسب ما يوضحه نموذج مؤسسة مكنزي الاستشارية Weterman (& Peters، 1982م) الآتي:



شكل رقم (1-2) نموذج مؤسسة مكنزي

المصدر: إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999م.

\* KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المستمر.

ويرى الباحث أن مداخل الجودة الشاملة ليست مجالاً لتطبيق هذا المنهج في المؤسسات فحسب، بل مهمتها تتعدى ذلك إلى التركيز على البحث العلمي في مفاصل وجزئيات هذه المداخل من أجل استمرارية تقدم هذا النموذج الذي يعي المشاركة في وضع السياسات والاستراتيجيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في أداء العمل بروح الفريق بهدف نهائي يتمثل في إرضاء العملاء داخل المؤسسات ومن خارجها، ومشاركة المجتمع ككل في قطف الثمار، ومن أجل ذلك جاهد الباحث ليتوصل إلى تصور لمجالات البحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### 1-5- مشكلة الدراسة:

في الواقع تتحدد مشكلة هذه الدراسة في بيان أهمية العمل البحثي بكل صورته والتمثل في كل جهد إنساني يستهدف التصدي لأي من المشكلات التي تواجه الإنسان أو المجتمع أو مؤسسات المجتمع الحضري على مر العصور. واهتمت الدراسة بدور ومجالات هذا العمل البحثي العلمي في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بداية كنتيجة لبحوث علمية ميدانية مكثفة لحقب من الزمان في المجتمعات الصناعية بصورة خاصة، ثم دور البحث العلمي في تطبيق هذه المبادئ في كافة المجالات وخاصة في المجالات الشرطية والأمنية.

### 1-6- أهمية الدراسة:

يعد البحث العلمي - في هذا العصر الذي يوصف بأنه عصر المعلومات - الأساس الرئيس الذي يعضد قدرات الإدارة بشتى أنواعها ومستوياتها، ويدعم قراراتها في ظل الظروف والمتغيرات الكثيرة التي تزخر بها بيئات العمل. والمجال الشرطي كغيره من المجالات، يحتاج متخذ القرار فيه إلى دعم ومساندة البحث العلمي الأصيل، لتعظيم القدرات الشرطية في مواجهة التحديات. وكون وزارة الداخلية تسعى جاهدة إلى تطوير آلياتها، بتطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في إنجاز مهامها، فإنه بات من الضروري أن يسלט الضوء بشكل مكثف على العلاقة القائمة بين كل من البحث العلمي الأمني وأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، طرفي المعادلة في هذه الدراسة، حيث يُجلي هذا الكشف حقيقة هامة تتمثل في إيجاد قاعدة أو إطار لمدخل يُعنى بالبحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.

## 1-7-7- الدراسات السابقة:

في الحقيقة توجد العديد من الدراسات التي تهتم ببيان تأثير البحث العلمي على الكثير من مجالات الحياة، كما أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير العمل في كافة المؤسسات ومنها ما يتعلق بأثر هذا المدخل الإداري الجديد على تحسين وتطوير العمل الشرطي بصورة خاصة، ومن مجموع هذه الدراسات انتخب الباحث خمساً منها يعرضها حسب الآتي:

### 1-7-1- دراسة باطويح 2002م:

وهي دراسة بعنوان "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية" هدفت إلى إلقاء الضوء على أهمية حركة البحث العلمي وتأثيره في التنمية الاقتصادية بوجه عام، ثم دراسة العلاقة بين تطور البحث العلمي بالجامعات بصفة خاصة وتطور الموارد الاقتصادية سواء كانت البشرية أم المادية. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية تمثلت في افتراض ثمة علاقة بين تطور البحث العلمي الجامعي وتنمية الموارد الاقتصادية في الاقتصاد النامي. وعرض الباحث في مبحث أول لأهمية الموارد بداية في زيادة القدرة الاقتصادية، وأفاد بأن هناك أسباباً تقف وراء الأزمات المادية أو البشرية التي تتعرض لها الدول النامية من أهمها عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ثم غياب المنهج العلمي في استغلال تلك الموارد، إضافة إلى سوء توزيعها، وفي مبحث تالٍ عرض الباحث لمستلزمات تنمية الموارد البشرية والتي خلص فيه إلى أن تطوير الإدارة الجامعية للمناهج ثم إعداد الباحثين وبناء قواعد البيانات، وجميعها يتعلق بعملية البحث العلمي وهي من أهم مستلزمات التنمية. ثم عرض الباحث في المبحث الثالث والأخير دور الجامعات في تفعيل حركة البحث العلمي، حيث أفاد الباحث في خلاصته إلى العديد من النتائج والمقترحات كان من أهمها أن البحث العلمي أحد أهم الركائز لتحقيق النمو، وأن التقدم الذي شهدته الدول المتقدمة كان مقترناً بتطوير البحث العلمي، وأن الاستثمار في مجال البحث العلمي يعد من أفضل وسائل الاستثمار في عالم اليوم.

خلصت الدراسة إلى بعض المقترحات من أهمها ضرورة أن تعي الحكومات العربية أن التخلف العلمي والتكنولوجي يعود إلى عدم إدراكها بأهمية البحث العلمي كضرورة للتنمية، وضرورة إنشاء إطار مؤسسي للإشراف على البحث العلمي ورسم استراتيجياته.

### 1-7-2- دراسة شنيب وبترا حنا 2002م:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير التراكم المعرفي الناجم عن التقدم العلمي الذي ينشأ من البحث العلمي على واقع المجتمعات الإنسانية المتباينة الظروف، حيث عرض الباحثان بعد مقدمة طويلة لعلاقة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي بالتراكم المعرفي ونمو المجتمعات، حيث أثبتا أن إنتاج المعرفة وتطبيقها يتمثل في التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا التي تتحقق وتنمو هي الأخرى من خلال البحث العلمي المتراكم. ومن الأمثلة التي أوردها الباحثان على أهمية التراكم المعرفي ما هو حادث من تطور كبير في مجال هندسة الاتصالات، وفي مجال إنتاجية الفرد، ومجال نمط التصنيع والحاسب الآلي وفي مجال المواصلات. كما عرض الباحثان لخصائص التراكمات المعرفية الراهنة والتي من أبرزها الاستثمار المكثف في البحث العلمي والتطوير والابتكار، ثم الاعتماد على المعلومات كأحد أهم الموارد الاقتصادية. وأثبتا أن أهم مقومات استدامة التراكم المعرفي إنما يتوقف على مقدرة الأمم على إجراء البحوث اللازمة لضمان اطراد نموها وتقدمها. وختم الباحثان بضرورة الاعتماد على الذات وتطوير منظومة البحث العلمي للدخول في عصر التنمية الشاملة. وهنا أكد الباحثان على ضرورة فصل العقد السياسية عن البحث العلمي بمعنى تحرير البحث العلمي من العقد السياسية واستدلا على أن العداء بين فرنسا وإنجلترا قد أضر البحث العلمي لفترة طويلة. وعند إزالة هذه العقد بدأ عصر التنمية وثورة المعلومات كما نشهد نتاجها اليوم، مع ضرورة توافر البنى السياسية والاجتماعية والثقافية التي تلعب الدور الأساسي في عملية التنمية الشاملة، ثم الاعتماد على النفس مع الاستفادة من كل ما هو متاح من آفاق التقدم العلمي.

### 1-7-3- دراسة عبد الله راشد 2001م:

وهي دراسة تدور حول تقييم تجربة شرطة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة في استخدامها وانتهاجها وتطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ عدة سنوات بهدف تطوير الخدمات الشرطية سواء من الناحية الأمنية أو من ناحية تقديم خدمة أفضل للجمهور في إطار من التواد والتواصل بين الشرطة والجمهور، حيث تغير مفهوم الأمن لدى شرطة دبي فلم يعد مقصوراً على مجرد حماية المواطن من شرور الجريمة بل أصبح يعني تأمين مسيرة المجتمع نحو التحسن المستمر لرفاهية أفراد والعمل على الحفاظ على أفضل توازن ممكن للمتغيرات المؤثرة على هذه الرفاهية.

هدفت الدراسة إلى تقييم التجربة الفريدة التي قامت بها شرطة دبي والمتمثلة في استخدامها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير الخدمة الشرطية، وجرى الدراسة في إطار حدود إمارة دبي حيث قامت إدارة التحريات بشرطة دبي بتبني وتطبيق الدراسة، حيث اعتمدت فلسفات التقييم في هذه الدراسة على:

- إنها طريقة لمعرفة مدى الالتزام بالانضباط.
- إنها طريقة لتصحيح الأخطاء وذلك لأنها ذاتية التصحيح.
- إنها طريقة لتغيير النظام إذا ما أصبح بالياً.

وخلص الباحث إلى أن أهم مبادئ تحقيق الجودة في العمل الشرطي بشرطة دبي تتمثل في:

1. دعم القيادة حيث إنها حجر الزاوية في بناء صرح الجودة من خلال دعم وسرعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بإنشاء إدارة مستقلة للجودة بحيث لا تكون تابعة إدارياً لغيرها.
  2. تغيير أسلوب الإدارة والذي تميز بإلغاء أسلوب التخويف وإنزال العقاب إلى أسلوب التفويض مع اعتماد مبدأ الثواب والعقاب مع البحث عن أسباب الأخطاء ومعالجة نتائجها.
  3. تحفيز روح المبادرة بالتوقع المتواصل لما يمكن أن يقع من مشكلات قبل أن تواجه بالفعل فتصبح رد فعل مما يتنافى مع مبادئ الجودة الشاملة.
  4. شمولية الجودة بأن تشمل جميع مجالات الخدمة والمراجعين والعاملين.
  5. تكامل السياسات بتحديد برنامج زمني يتميز بالمرونة لإجراءات تحسين جودة الأداء من جميع النواحي.
  6. استمرارية الجهود بالعمل المتواصل لتحقيق الأهداف المرجوة المتمثلة في الارتقاء الحقيقي بمستوى الأداء.
  7. التركيز على العملاء باعتبارهم أساساً وسبباً في وجود الإدارة الحكومية.
- وأوصت الدراسة بضرورة توعية الجمهور الخارجي (المراجعين) ليتفاعل مع الإدارة في سبيل تطوير وتحسين الأداء من خلال تقديم الأفكار والمقترحات الخاصة بتطوير العمل والارتقاء به، وكذلك ضرورة عقد لقاءات مع الجمهور للوقوف على المشاكل والمعوقات التي يواجهها واقتراح طرق للتغلب على هذه المشكلات.

ومن نتائج هذه الدراسة نقف على أن شرطة دبي على الرغم من بدئها في تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لم تعتمد تلك المبادئ التي أوصى بها الباحث وهي الخاصة بإشراك الجمهور في تحديد وحل المشكلات. وهذا ما يؤكد ضرورة أن تكون الدراسات العلمية المنهجية سابقة للتطبيق في الميدان حتى يمكن تحديد كافة أسس ومبادئ هذا التطبيق بصورة نظرية قبل البدء بالتطبيق العملي والوقوع في مشاكل نتيجة إهمال بعض الأسس النظرية للأسلوب أو الطريقة المراد تطبيقها.

#### 1-7-4- دراسة درة 1995م:

وهي دراسة استهدفت إلقاء الضوء على مدخل إداري من أحدث المداخل في الإدارة وهي إدارة الجودة الشاملة، حيث أفاد الباحث بأن الفكر الإداري يمكن النظر إليه من خلال أربعة منظورات هي: المنظور الكلاسيكي ثم المنظور الكلاسيكي الحديث، ثم المنظور الحديث وأخيراً المنظور المعاصر الذي يضم ثلاث مدارس أساسية هي مدرسة الإدارة بالأهداف، ثم مدرسة التطوير التنظيمي وأخيراً مدرسة إدارة الجودة الشاملة، والتي تعود جذورها إلى الحرب العالمية الثانية في حين بدأ الاهتمام بها في السنوات الأخيرة.

عرض الباحث لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ثم رواد هذه الإدارة، ثم لمبادئها والتي شملت عدد أربعة عشر مبدأً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ثم عرج على الموضوع الأساسي والمتمثل في انعكاسات مبادئ هذه المدرسة على ممارسات المؤسسات الشرطية العربية والتي توصف بأنها مؤسسات خدمية تحافظ على الأمن وتمنع الجريمة وتهيئ الجو لمواطني الدولة للعيش في أمن وسلام، حيث يمكن لهذه المؤسسات الشرطية الاستفادة من الكثير من مبادئ الجودة الشاملة وخاصة فيما يتعلق بالزبون الذي يُعد المجتمع بكامله فيما يتعلق بالأجهزة الشرطية. فالعميل بالنسبة للشرطة يتمثل في العميل الخارجي أو الرئيس أو المشرف أو فريق العمل ومجموعات العمل الأخرى غير الموظفين، وكل هؤلاء يحتاجون إلى خدمة الموظف الشرطي أو تدعيم هذه الخدمة، حيث طور الخبراء والممارسون في حركة الجودة الشاملة في مبادئ الخدمة للزبون الخارجي، حيث اهتموا بتأكيد مبدأ الالتزام بالجودة من جانب الإدارة العليا، واختيار أفضل الأشخاص لتقديم الخدمة، والتدريب والتقييم وتهيئة بيئة مناسبة والترويج الجيد للخدمات، ثم الاستعداد لإجراء تغييرات جذرية لمواجهة جوانب الفشل، وأخيراً اعتماد معايير لقياس وتقييم الخدمات المقدمة للعملاء.

#### 1-7-5- دراسة إبراهيم 1993م:

أكد الباحث بداية على أن حلقات الجودة والتي تعرف بأنها مجموعة صغيرة من العاملين في منشأة يتطوعون لمعرفة مشكلات العمل واقتراح حلول ووضعها موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها، تعد أداة للإدارة العلمية لجهاز الشرطة الحديث. فهي وسيلة لتسهيل المشاركة الجماعية، واتخاذ القرار الذي يمكن من التغلب على الأسلوب العقلاني الآلي في الإدارة

الشرطية. كما أنها تقدم السبيل لتحقيق الهدف المزدوج الذي يتمثل في زيادة الإنتاجية ورفع عائد العمل الشرطي بشكل جوهري. حيث عرض الباحث لنشأة وتطور فكرة حلقات الجودة ثم مهمتها وصلاحياتها وفوائدها التي تمثلت في ثلاث فوائد أساسية: هي الشعور العميق بجماعة العمل، ثم المساهمة المتزايدة للأفراد وأخيراً تحسين أداء العمل. وعرض الباحث لعوامل نجاح حلقات الجودة، حيث أثبت أهمية وجود منسق من بين العاملين ذوي الكفاءة والإخلاص والحماس للمشروع يتولى مهام تدريب المشرفين وتقديم العون والإرشاد، وحضور الاجتماعات، والقيام بدور حلقة الوصل بين مجموعات العمل المختلفة وبين هذه المجموعات والإدارة. كما اعتبر الباحث التدريب ثاني أهم عوامل النجاح، حيث يوفر التدريب الطرق التي يمكن من خلالها رصد المشكلات القائمة في محيط العمل وترتيب الأفكار للتغلب على الصعوبات الفنية ووضع البدائل لحل المشكلات، وأخيراً اعتبر الباحث أن رغبة الإدارة والتزامها بإنجاح النظام من أهم عوامل نجاح حلقات الجودة، حيث يمكن للإدارة تسهيل اجتماعات حلقات الجودة، وتقديم التدريب المناسب والمطلوب، وعدم التدخل في أعمال الحلقات، ثم تخصيص الوقت الكافي للمناقشة والحوار مع حلقات الجودة وأخيراً تقديم أسباب رفض مقنعة ومسببة لرفض أي من مقترحات حلقات الجودة.

### 1-8- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة الوثيقة والضرورية واللازمة بين البحث العلمي كمنهج علمي موثق لحل المشكلات في كافة مراحل وإجراءات العمل الشرطي بصفة خاصة وبين النجاح في عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالتركيز على مجالات البحث العلمي الأمني في ظل هذا المنهج، حيث يمكن تقسيم هذا الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية هي:

1. تحديد الأسس العامة لمبادئ البحث العلمي وتحديد المناهج والمبادئ الواجب اتباعها لتحديد ملامح وصياغة البحوث العلمية بالصورة المثلى.
2. عرض وتقييم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وخاصة في المنظمات الخدمية.
3. اقتراح وتحديد أفضل المداخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية.
4. بيان دور وأهمية وحاجة المنظمات الشرطية لتفعيل فلسفة الاعتماد على البحوث العلمية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
5. خلق تصور لمجالات البحث العلمي الأمني في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة.

## 9-1- تساؤلات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سيحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي الأسس العامة لمبادئ البحث العلمي وما هي مناهجه التي يمكن تطبيقها في المجال الأمني؟
2. ماهية إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي مبادئها الأساسية؟
3. ما هي المداخل المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات؟
4. ما هي مجالات البحث العلمي الواجب اتباعها في المنظمات الشرطية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
5. هل يمكن وضع تصور لمجالات البحث العلمي الأمني خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة؟
6. ما هي المقترحات التي يجب على الوزارة الأخذ بها لرفع كفاءة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال البحوث العلمية؟

## 10-1- مصادر البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على ما هو متاح من كتب ومراجع كثيرة تتعلق بموضوعات متعددة منها ما يتعلق بالبحث العلمي ومنها ما يتعلق بالفكر الإداري وخاصة ما يتعلق منه بإدارة الجودة الشاملة، كما اعتمد الباحث على ما هو متاح على شبكة الإنترنت حول موضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث على خبرته الطويلة في عمله القيادي في مجال إدارة العمل الشرطي.

## 11-1- خطة الدراسة:

لاستكمال الهدف من الدراسة حاول الباحث عرض دراسته في خمسة فصول: منها هذا الفصل المعنون "طبيعة المشكلة وخطة الدراسة"، يليه الفصل الثاني والذي يتعلق بماهية البحث العلمي وأصوله وأهدافه ومراميه بعنوان "البحث العلمي ومعوقاته وسبل تفعيله". أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فيناقش فيه الباحث الكثير من النقاط المتعلقة بمدخل إداري حديث وهو المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المنظمة الشرطية تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية"، أما في الفصل الرابع فيقدم الباحث وجهة نظره في أهمية البحث العلمي في

إطار الجودة الشاملة، بالتركيز على دور ومجالات البحث العلمي في تفعيل النماذج المقترحة لتطبيق الجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبيان العلاقة الوثيقة والمتلازمة بين البحث العلمي وتطبيق مبادئ الجودة في المنظمات الخدمية وخاصة الشرطة تحت عنوان "مجالات البحث العلمي في ظل إدارة الجودة"، وفي الفصل الخامس والأخير عرض الباحث في فصل مستقل "النتائج والتوصيات" التي أثمرتها الدراسة، حيث حاول الباحث جاهداً إحداث نوع من التوازن بين الفصول من الثاني وحتى الرابع وهي الفصول الأساسية في الدراسة، والله من وراء القصد وهو يهدي إلى سواء السبيل.

## الفصل الثاني

### البحث العلمي ومعوقاته وسبل تفعيله

#### 2-1- مقدمة:

يعد البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق النمو وتقدم الأمم. وقد شهد العالم خلال العقد الأخير تطوراً علمياً وتكنولوجياً سريعاً وضخماً في مختلف حقول العلم والمعرفة. وبات هذا التطور السريع سمة العصر الحالي. وفي إطار السعي لتنمية الموارد على نطاق الاقتصاد الوطني، وفقاً للأسس العلمية، التي من شأنها أن تزيد من القدرة الاقتصادية للبلد عموماً في مختلف الميادين والأنشطة، بات اهتمام دول العالم المتقدم مقترناً بتطوير البحث العلمي وتوفير مستلزماته. ويحتل البحث العلمي في الوقت الراهن مكاناً بارزاً في تقدم النهضة العلمية وتطورها من خلال مساهمة الباحثين بإضافاتهم المبتكرة في رصيد الإنسانية حيث تعتبر المراكز البحثية هي الجهات الرئيسية لهذا النشاط العلمي الحيوي.

وفي هذا الفصل سيحاول الباحث التعرف على مفهوم العلم ثم مفهوم وماهية البحث العلمي، وماهية البحث العلمي في المجال الأمني تحديداً وما هي فوائده التطبيقية على الأجهزة الشرطية، كما أنه من المهم أن يحاط القارئ بظروف البحث العلمي في العالم، وكيف تتعامل كل من الدول المتقدمة والنامية مع البحث العلمي؟ ثم ما هي معوقات البحث العلمي؟ وما هي أوجه الفساد العلمي التي أصيب بها البحث العلمي في الدول النامية؟ وما هي أسباب هذا الفساد؟ وأخيراً كيف يمكن تفعيل البحث العلمي بهدف التنمية الشاملة؟

#### 2-2- ماهية العلم:

بادئ ذي بدء ونحن قد ولجنا إلى ميدان البحث العلمي فمن المناسب أن يبدأ الحديث عن العلم. فالعلم مدخل إلى مشكلة المعرفة العلمية مبني على أساس المحاولة لتطوير أسس عامة حول ظواهر مشتقة من الملاحظات التجريبية (Empirical) والتي تمثل المعرفة الحسية التجريبية، والتي تختبر من قبل الباحث والباحثين الآخرين (حسن، 1982م). فالعلم هو الجهد المنظم والهادف والذي يقوم به الإنسان عن طريق الدراسة الموضوعية للظواهر لاكتشاف الأسباب والمسببات والتحكم فيها من أجل تحقيق مصلحته، وعليه يمكن القول أن العلم:

- العلم نشاط إنساني.

- العلم يخصص به الإنسان.

- العلم يدرس الظواهر المختلفة.

**ويرى كونانت Conant:** أن العلم سلسلة من تصورات ذهنية ومشروعات تصويرية مترابطة وهي نتاج لعمليتي الملاحظة والتجريب (عودة، 1992م).

**ويرى كيرلنجر Kerlinger:** أن العلم يعرف بوظيفته الأساسية المتمثلة في التوصل إلى تعميمات بصورة قوانين أو نظريات تتبثق عن أهداف فرعية تتلخص في وصف الظواهر وتفسيرها (العبد، 1993م).

**ويرى (رشوان، 1989م)** أنه لا يصح أن نطلق كلمة "علم" على هذه الجهود الإنسانية إلا إذا توافرت فيها الشروط الأساسية الآتية:

1. وجود مجموعة متميزة من الظواهر يتخذها العلم موضوعاً للدراسة والبحث.

2. خضوع هذه المجموعة من الظواهر لمنهج البحث العلمي.

3. الوصول في ضوء مناهج البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والقوانين العلمية.

وعليه يمكن القول أن العلم: **نشاط يهدف إلى زيادة قدرة الإنسان على السيطرة على الطبيعة.**

## 2-2-1- أهداف العلم:

في الحقيقة لا تختلف أهداف العلم عن أهداف الإنسان حيث يحاول العالم أن يفهم الظواهر والتغيرات التي يلاحظها، واكتشاف نظام الكون وفهم قوانين الطبيعة ومعرفة كيفية السيطرة على قواها، وعليه يمكن تحديد أهداف العلم في النواحي التالية (عودة، 1992م):

**1- الفهم:** وذلك بتحديد الأسباب والعوامل المؤدية لظهور الظاهرة وتحديد العلاقة بين هذه الأسباب ومدى واتجاه تأثير كل منها على الظاهرة، ثم تحديد العلاقة بين الظواهر المختلفة، والفهم يقتضي الإحاطة بالعناصر التالية حول الظاهرة:

أ- الإحاطة بالظاهرة نفسها.

ب- الإحاطة بالظروف والعوامل التي أدت إلى ظهور الظاهرة.

ج- الإحاطة بالعلاقة بين الظاهرة ومسبباتها.

د- التعرف على العوامل التي تعمل على زيادة أو خفض حجم الظاهرة.

هـ- تحديد أثر الزمن على تطور الظاهرة.

2- **التنبؤ:** ويقصد به القدرة على معرفة ما سيحدث في المستقبل - ضمن توزيع احتمالي محدد- من خلال فهم ودراسة الظاهرة وقوانينها، وفي العادة يوظف النشاط العلمي ليس للتنبؤ فقط بل للتحقق من صدق تلك التنبؤات من خلال التجريب العلمي أو الاجتماعي أو الإحصائي، وتزداد قدرة العلماء الطبيعيين على التنبؤ عن علماء الاجتماع بصفة عامة.

3- **الضبط:** يهدف العلم إلى التحكم في الظواهر المختلفة والعمل على السيطرة عليها وضبطها بحيث يتدخل لإنتاج ظواهر مرغوب بها أو يمنع وقوع حوادث غير مرغوب فيها، إذ يعد هذا الأمر في كثير من الأحيان الغاية من الدراسة والبحث العلمي أو العملية العلمية بكل أبعادها وبمفهومها الشامل.

## 2-2-2- الخصائص العامة للعلم (عودة، 1992م):

1 - العلم لا اكتفي بمجرد جمع المعلومات ووصف الظواهر، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير هذه المعلومات ومحاولة إدراك العلاقة وأوجه الشبه التي تربط بينها، ولوجود هذه الخاصية في العلم فإننا نجد (جيفونز، 1871م) يعرفه بأنه "الكشف عن وجه الشبه بين **المختلفات**".

2 - يهدف العلم إلى الوصول إلى تعميمات وقوانين يعطي العالم تفسيراً أشمل وأوسع للظواهر والحوادث، فالعلم كما يقول (رسل، 1872-1970م): "يبدأ بدراسة الحقائق الجزئية وتنتهي بالقوانين العامة".

3 - يربط العلم بين الحقيقة Fact والنظرية Theory ومن ثم فإن: "العلم نظرية وحقيقة".

## 2-2-3- التفكير العلمي:

التفكير العلمي منهج أو أسلوب أو طريقة منظمة يمكن استخدامها في معالجة جميع الموضوعات والقضايا التي تواجهها في حياتنا اليومية، ويقوم على المبادئ الجوهرية التالية:

1. عدم الجمع بين النقيضين في سمة واحدة.

2. إن لكل حادثة سبباً وأن السبب يؤدي إلى ظهور النتيجة ما لم يكن هناك عائق.

## 2-2-4- خصائص التفكير العلمي:

التفكير العلمي الذي يعد الثمرة النهائية التي يجنيها المتعلم في كل وقت وحين، والتي يستفيد منها في كافة أوجه حياته يتميز بخصائص معينة هي (شاكر، 2005م):

## 1- التراكمية والتي تعني:

- تبني المعرفة العلمية عموديا.
- الحقيقة العلمية هي حقيقة نسبية ثابتة في فترة زمنية معينة وأنها تتطور باستمرار.
- يزيد العلم من قدرة الإنسان على السيطرة على الطبيعة.
- يسير التفكير العلمي باتجاه عمودي من أجل اكتشاف حقائق ومعلومات جديدة تصحح المعلومات السابقة أو تؤيدها.

**2- التنظيم:** حيث تتكامل الحقائق العلمية في صورة منظومات متناسقة، فموضوعات العلم الواحد تكون مترابطة بعضها مع بعض بعلاقات بحيث يظهر النشاط العلمي من خلال قانون يدخل في إطار قانون أعم.

**3- البحث عن الأسباب:** يهدف العلم إلى فهم الظواهر ومعرفة أسبابها بغرض السيطرة عليها، تلك الأسباب التي تتعلق بمشكلة بسيطة محدودة أو مشكلة كبيرة ومتشعبة، حيث يؤدي هذا البحث إلى هدفين أساسيين: أحدهما نظري يتعلق بزيادة المعرفة والفهم والثاني أهداف علمية ترمي إلى اكتشاف حقائق الكون وإيجاد الحلول لمشكلات الطبيعة والسيطرة عليها، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ظواهر لها أسباب محددة واضحة وظواهر أخرى تتأثر بالعديد من المتغيرات، حيث تعد الظواهر الاجتماعية من الظواهر متعددة ومتشابكة الأسباب وبالتالي تتأثر كل منها بالعديد من المتغيرات.

#### 4- الشمولية واليقين بمعنى أن:

أ- يدرس الباحث مشكلته المحددة بهدف وصول إلى نتائج وتعميمات تشمل الأفراد المشتركين في الظاهرة وكذلك الظواهر المشتركة.

ب- المعرفة العلمية تفرض نفسها على عقول جميع الناس، كما أنها مشاع وملك للجميع

ولا علاقة لها بمكتشفها أو كاتبها.

ج- المعرفة العلمية تمتاز باليقينية وتقوم على مجموعة من الأدلة والبراهين الدامغة.

د- الحقائق العلمية ليست ثابتة بصورة مطلقة فقد تتغير الحقائق من فترة إلى أخرى.

#### 5- الدقة والتجريد وذلك من خلال:

أ- التحديد الواضح لمشكلة البحث وإجراءاته.

ب- عدم استخدام كلمات لها صفات التأكيد والقطع.

- ج- استخدام مصطلحات رياضية على أساس القياس الدقيق المنظم وتوظيف الأرقام والقيم والرموز والعلاقات الرياضية بما يتناسب مع مفهوم العلاقات بين المتغيرات.
- د- البعد قدر الإمكان عن الأوصاف ووضع التقديرات في صورة قيم محددة، أي القيام بالتوظيف الأمثل لطبيعة قياس المتغيرات.
- هـ- التحدث بلغة مجردة من أجل فهم الواقع وقوانينه، واستخدام الأرقام والقياس الكمي بصورة مجردة.

## 2-3- مفهوم البحث العلمي:

يشير قاموس Webster إلى البحث العلمي بأنه عملية تقصي أو اختبار الحقائق اختباراً دقيقاً، كما أنه يتضمن طريقة أو منهجاً معيناً لفحص الوقائع وهو يقوم على مجموعة من المعايير والمقاييس تسهم في نمو المعرفة (العمرى، 2002م). ولقد تناول العديد من الباحثين مفهوم البحث العلمي حيث اختلفت مداخلهم وتباينت اتجاهاتهم حول هذا المفهوم، كل واحد منهم قد نظر إليه من زاويته الخاصة وحسب ميوله وقناعاته العلمية. وعندما نتناول مصطلح (البحث العلمي) نجد أن المعنى اللغوي لكلمة (البحث) قد عرّفها الإمام العلامة (ابن منظور 1211-1232م) في لسان العرب\* على أنها: طلبك الشيء في التراب، أي بحثه يبحثه بحثاً وابتحثه، والبحث: أن تسأل عن شيء وتستخير، وهو مصدر الفعل الماضي (بَحَثَ) ومعناه: تتبع، سأل، تحرى، تقصى، حاول وطلب. وبهذا يكون معنى البحث اصطلاحاً هو: طلب وتقصي حقيقية من الحقائق أو أمر من الأمور وهو يتطلب التنقيب والتفكير والتأمل وصولاً إلى شيء يريد الباحث الوصول إليه.

أما كلمة (العلم) لغوياً فهي: نقيض الجهل أي علم علماً - عند لسان العرب- حيث قال ابن جني: لما كان العلم قد يكون الوصف به بعد المزاوله له وطول الملابس صار كأنه غريزة، ولم يكن على أول دخوله فيه، ولو كان كذلك لكان متعلماً لا عالماً. و (العلمي) كلمة منسوبة إلى العلم، والبحث العلمي يعتمد على الطريقة العلمية، والطريقة العلمية تعتمد على الأساليب المنظمة الموضوعية في الملاحظة وتسجيل المعلومات ووصف الأحداث وتكوين الفرضيات.

## 2-4- تعريف البحث العلمي:

\* لسان العرب: قاموس اللغة العربية للإمام العلامة ابن منظور، الذي وُلِدَ في القاهرة، وقيل أنه ولد في طرابلس شهر محرم سنة 630 هـ / 1232م.

من أشهر تعريفات البحث العلمي ما ذكره (خضر، 1989م) أن البحث العلمي: "عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي الحقائق في شأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (موضوع البحث) باتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث)، ويؤكد هذا التعريف على عدة أبعاد أهمها حاجة البحث العلمي - من الباحث - إلى التفكير العلمي المنظم في تحديد موضوع البحث واتباع منهج منظم للحصول على نتائج صالحة للتعميم ومن ثم حل المشكلات.

ويؤكد (بدر، 1977م) أن البحث العلمي هو: "استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن التحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها" حيث يركز هذا التعريف على ضرورة العملية التراكمية للمعارف واختبارها ودور الأدلة والبراهين في إثراء العملية البحثية.

ويعرف (عناية، 1984م) البحث العلمي على أنه "التقصي المنظم باتباع أساليب ومناهج علمية محددة للتحقق العلمية، بقصد التأكد من صحتها وتعديلها أو إضافة معلومات جديدة لها"، حيث يركز هذا التعريف على أهمية تراكم المعارف العلمية.

أما (بدوي، 1968م) فقد عرّف البحث العلمي على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بوساطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة أسبابها، وما يناسبها من حلول، وذلك بطريقة محايدة غير متحيزة للمشكلة"، حيث يتم التركيز هنا على ضرورة اتباع خطوات منظمة بدءاً من المشكلة وحل اقتراح الحلول من خلال منهج البحث العلمي.

كما أورد (رشوان، 1989م) تعريفاً للبحث العلمي على أنه "طريقة أو منهج معين لفحص الوقائع، وهو يقوم على مجموعة من المعايير والمقاييس تسهم في نمو المعرفة، ويتحقق البحث حين تخضع حقائقه للتحليل والمنطق والتجربة والإحصاء، مما يساعد على نمو النظرية"، حيث ركز على أهمية تبني منهج محدد إضافة إلى أهمية توظيف الوسائل المختلفة العقلية والفلسفية والإحصائية ضمن عملية البحث العلمي.

أما (العواودة، 2002م) فتعرّف البحث العلمي ببساطة شديدة على أنه "وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل لمشكلة محددة، وذلك عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقيق منها، والتي تتصل بهذه المشكلة المحددة"، وهي بذلك تركز على ضرورة البحث العلمي في التصدي للمشاكل من خلال الدراسة التفصيلية لجوانب المشكلة.

ويرى (مراد، 1994م) أن البحث العلمي هو "استخدام الأسلوب العلمي في دراسة المجتمع وما ينتج عنه من ظواهر وما يحدث فيه من مشكلات بما يفيد في علاجها والوقاية منها ورسم الخطط وسن التشريعات"، حيث يركز على دور البحث العلمي في دراسة المشكلات المقلقة للمجتمع بغية تقييم وعلاج بل والوقاية من هذه المشكلات.

من خلال العرض السابق لتعريفات البحث العلمي يمكن القول بأن البحث العلمي ما هو إلا السعي وراء المعرفة باتباع أساليب علمية متقنة بهدف أساسي يتمثل في حل المشكلات، سواء كانت هذه المشكلات علمية تجريبية، أم نظرية وفلسفية، أم كانت مشكلات اجتماعية واقعية، على أنه من الضروري أن تثمر عملية البحث عن اقتراح حلول منطقية لتلك المشكلات، ويولد البحث العلمي نتيجة لحب الاستطلاع، وبغذيه التوق العميق إلى معرفة الحقيقة وتحسين الوسائل التي نعالج بها مختلف الأشياء.

## 2-5- التعريف الإجرائي للبحث العلمي:

هنا نشير إلى التعريف الإجرائي للبحث العلمي والذي تعتمد الدراسة، وهو أن البحث العلمي "نشاط إنساني فكري منظم يستخدم أحد المناهج البحثية المعروفة للتحقيق من المعرفة أو الحصول على معرفة جديدة، ويهدف إلى تحقيق الفهم المبني على الوصف والتفسير والتنبؤ واقتراح الحلول الممكنة للمشكلات".

## 2-6- أهمية البحث العلمي:

أصبحت الحاجة إلى البحث العلمي في وقتنا الحاضر أشد منها في أي وقت مضى، حيث أصبح العالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان وتضمن له التفوق على غيره. وبعد أن أدركت الدول المتقدمة أهمية البحث العلمي وعظم الدور الذي يؤديه في التقدم والتنمية، فقد أولته الكثير من الاهتمام وقدمت له كل ما يحتاجه من متطلبات سواء كانت مادية أو معنوية، حيث إن البحث العلمي يُعتبر الدعامة الأساسية للاقتصاد والتطور. والبحث العلمي يُعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة، كما يُعد أيضاً السمة البارزة للعصر الحديث، فأهمية البحث العلمي ترجع إلى أن الأمم أدركت أن عظمتها وتفوقها يرجعان إلى قدرات أبنائها العلمية والفكرية والسلوكية، ومع أن البحوث تحتاج إلى وسائل كثيرة معقدة وتغطي أكثر من مجال علمي

وتتطلب الأموال الطائلة، إلا أن الدول المدركة لقيمة البحث العلمي ترفض أي تقصير نحوه، لأنها تعتبر البحوث العلمية دعائم أساسية لنموها وتطورها.

وأيضاً فإن الإمام بمناهج البحث العلمي وإجراءاته أصبح من الأمور الضرورية لأي حقل من حقول المعرفة، بدءاً من تحديد مشكلة البحث ووصفها بشكل إجرائي واختيار منهج وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، وتزداد أهمية البحث العلمي بازدياد اعتماد الدول عليه، ولاسيما المتقدمة منها لمدى إدراكها لأهميته في استمرار تقدمها وتطورها، وبالتالي تحقيق رفاهية شعوبها والمحافظة على مكانتها. فالبحث العلمي يساعد على إضافة المعلومات الجديدة ويساعد على إجراء التعديلات الجديدة للمعلومات السابقة بهدف نموها وتطورها.

ويفيد البحث العلمي في تصحيح بعض المعلومات عن الكون الذي نعيش فيه، وعن الظواهر التي نحياها وعن الأماكن والشخصيات الهامة وغيرها، ويفيد أيضاً في التغلب على الصعوبات التي قد نواجهها سواء كانت سياسية أو بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية وغير ذلك، كما يفيد البحث العلمي الإنسان في تقصي الحقائق التي يستفيد منها في التغلب على بعض مشاكله، كالأزمات والأوبئة، أو في معرفة الأماكن الأثرية، أو الشخصيات التاريخية، أو في التفسير النقدي للأراء والمذاهب والأفكار، وفي حل المشاكل الاقتصادية والصحية والتعليمية والتربوية والسياسية وغيرها، ويفيد في تفسير الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها عن طريق الوصول إلى تعميمات وقوانين عامة وكلية.

ويمكن القول: إنه في وقتنا الحاضر أصبح البحث العلمي واحداً من المجالات الهامة التي تجعل الدول تتطور بسرعة هائلة وتتغلب على كل المشكلات التي تواجهها بطرق علمية ومرجع ذلك أن تأثير البحث العلمي في حياة الإنسان ينبع من مصدرين هما:

**الأول:** يتمثل في الانتفاع بفوائد تطبيقية، حيث تقوم الجهات المسؤولة بتطبيق هذه الفوائد التي نجمت عن الأبحاث التي تم حفظها باستخدام المدونات وتسهيل نشرها بالطبع والتوزيع وطرق المخاطبات السريعة التي قضت على الحدود الجغرافية والحدود السياسية.

**الثاني:** يتمثل في الأسلوب العلمي في البحث الذي يبني عليه جميع المكتشفات والمخترعات، هذا الأسلوب الذي يتوخى الحقيقة في ميدان التجربة والمشاهدة ولا يكفي باستنباطها من التأمل في النفس أو باستنباطها من أقوال الفلاسفة، وأخيراً تتجلى أهمية البحث العلمي أكثر وأكثر في هذا العصر المتسارع، الذي يُرفع فيه شعار البقاء للأقوى والبقاء للأصلح، إذ أصبح محرك النظام العالمي الجديد هو البحث العلمي والتطوير.

## 2-7-7- البحث العلمي الأمني:

أما البحث العلمي الأمني فيمكن تعريفه على أنه: " ذلك النشاط الإنساني الفكري المنظم الذي يستخدم أحد المناهج البحثية المعروفة في المجالات الأمنية والشرطية والذي يهدف إلى تحصيل معارف يمكن استخدامها في تخطيط وتنفيذ وتقويم أهداف وبرامج وعمليات النسق الشرطي " أي بمعنى تطبيق الطريقة العلمية لتطوير البناء المعرفي للعمل الشرطي، والذي يمكن الاعتماد عليه لخدمة أهداف ووسائل النسق الشرطي.

ويرتبط إعداد البحث العلمي في العلوم الشرطية - كما هو في المجالات الأخرى- بخطوات علمية دقيقة تتعلق بتحديد الظاهرة أو المشكلة (في مجال العلم) ومدى خطورتها وكيفية ثباتها والمؤشرات التي تبرزها والآلية الموضوعية التي نستطيع من خلالها قياس هذه الظاهرة، فعلى سبيل المثال: أن ظاهرة الخوف من الجريمة تعد من الظواهر ذات الأهمية في مجال العلوم الشرطية ولا يسع المتخصص قياسها إلا من خلال إدراك الناس لها وقياس مشاعرهم تجاهها حيث ترتبط هذه الظاهرة في مجال العلوم الشرطية بالجانب الذاتي أو الإدراكي ولذلك يتعذر قياسها موضوعياً من خلال الأرقام (العموش، 2002م).

ومن هنا نستطيع القول أن تحديد المشكلة في العلوم الشرطية يستلزم من المتخصص تحديد طبيعة الظاهرة وآلية قياسها موضوعياً وذاتياً ليتسنى له تحديد الإجراءات وتحليلها ودراستها وفقاً لقواعد المنهج العلمي، وعند تحديد الظاهرة الأمنية في العلوم الشرطية وآلية قياسها لابد من تحديد صياغة الفرضيات التي نستطيع من خلالها دراسة الظاهرة وحجمها علمياً، كما يقع على عاتق الذي يقوم بالبحث في العلوم الشرطية مراجعة الدراسات ذات الصلة بموضوع الظاهرة الأمنية وذلك للاستفادة منها في تحليل النتائج التي يتوصل إليها، مما تساعد هذه الدراسات في مقارنة واقع الظاهرة، بظواهر أخرى في مجتمعات أخرى.

## 2-7-1- أهمية البحث الأمني:

في الواقع هناك الكثير من العوامل التي ضاعفت من أهمية استخدام وتوظيف البحث العلمي في المجال الأمني منها (العموش، 2002م):

1. ظهور مشكلات أمنية جديدة مثل: الجريمة المنظمة، والجريمة عبر الحدود والجريمة التقنية حيث لا يمكن للشرطي التعامل معها بالأساليب القديمة أو التقليدية.

2. إن نتائج البحث العلمي الأمني تساهم في دراسة وتحليل وفهم الظواهر الأمنية والتشريعات القانونية.
3. يساعد البحث العلمي الأمني في توفير البيانات والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات الأمنية السليمة.
4. تساعد نتائج الدراسات الأمنية في وضع السياسة الأمنية والتخطيط الأمني وفي وضع التشريعات أو تعديل القائم منها.
5. كما تساعد نتائج البحث العلمي الأمني في تطوير أداء وعمل رجل الشرطة وجعل عدد الأخطاء المرتكبة أثناء العمل أقل؛ من منطلق أن الشرطي لا يعمل بشكل عشوائي وإنما على قاعدة معلوماتية ومعرفية.
6. تساهم نتائج البحوث العلمية الأمنية في زيادة جودة الخدمات التي تقدمها أجهزة الشرطة حيث إن نتائج هذه البحوث تساعد في كشف الأخطاء والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها بما يساهم في تقديم خدمات أفضل.

## 2-8- خصائص البحث العلمي:

هناك مجموعة من الخصائص (حسن، 1982م) إذا توافرت كان هناك ما يسمى بعملية بحث علمي وهي:

1. إن البحث العلمي يسير وفق طريق منتظم تتلخص في:
  - أ. يبدأ بسؤال أو عدة أسئلة.
  - ب. يتطلب البحث تحديد المشكلة وصياغتها وتحديدها.
  - ج- يتطلب البحث تحديد وضع خطة يتم تنفيذها للوصول إلى الحل.
2. يتعامل البحث العلمي مع المشكلة الأساسية مباشرة؛ أو من خلال المشكلات الفرعية المتسببة في المشكلة الأساسية، حيث يتوقع أن يساهم حل تلك المشكلات الفرعية في حل المشكلة الأساسية.
3. يحدد اتجاه البحث العلمي بفرضيات مبنية على افتراضات أو مسلمات بحثية واضحة.
4. يتعامل البحث العلمي مع الحقائق ومعاينتها ولا نسمى البحث بحثاً إذا اقتصرنا على جمع المعلومات والحقائق المعروفة، ولكن اشتقاق الباحث لمعان وتفسيرات جديدة هو الذي يجعل البحث بحثاً علمياً.

5. للبحث العلمي صفة الدورية فالوصول إلى حل مشكلة معينة يولد مشكلات أكثر تتطلب حلاً.
6. البحث العلمي عمل دقيق يتطلب توافر صفات الصبر وحب الاستطلاع والتقصي وعدم التشهير بالآخرين، والموضوعية والأمانة وإنكار الذات في البحث.
7. البحث العلمي عمل هادف ولنتائجه خاصتان.
  - أ. إمكانية التحقق والإثبات التجريبي أو الإحصائي.
  - ب. القابلية للتعميم.
8. البحث العلمي نشاط منظم قائم على مجموعة من القيم والقواعد والأصول والطرق المنهجية المعروفة والمقبولة علمياً والمتطورة باستمرار، وبعيداً عن العشوائية والارتجالية والشخصية والفوضى.
9. البحث العلمي يقوم على تطبيق الطريقة العلمية في تحليل المشكلات والوصول إلى النتائج.
10. يجب أن يكون للبحث العلمي غاية وهدف.

## 2-9- ميادين البحث العلمي:

في السابق اعتقد الناس أن الظواهر الطبيعية مثل الفيزياء والكيمياء والأحياء والفلك وغيرها من العلوم الطبيعية هي المجال الوحيد للبحث العلمي، وأن العلوم الإنسانية ليست مجالاً لهذا البحث، إلا أنه بإعلان وليم فونت عن إنشاء أول مختبر علمي لدراسة الظواهر السيكولوجية دخلت العلوم الاجتماعية إلى المختبر وأصبحت كافة العلوم مجالاً خصباً وصالحاً للبحث العلمي، وبالتالي أصبحت كافة المجالات الطبيعية أو الاجتماعية مجالاً لتطبيق مبادئ وأسس البحث العلمي.

## 2-10- أنواع البحوث العلمية:

في الحقيقة تختلف الظروف التي يوظف فيها البحث العلمي، كما تختلف طبيعة القائم به، وتختلف كذلك الجهات التي تتبنى البحوث العلمية. كما تختلف الأهداف التي من أجلها يتم عمل البحوث، وهذه المتغيرات في الواقع تثمر أنواعاً مختلفة من البحوث، فمنها البحث العلمي القصير، البحث العلمي الطبيعي (التقليدي)، البحوث الجامعية، كما أن هناك بحوث رسائل

الماجستير، وبحوث أطروحات الدكتوراه والتي يشترط فيها إضافة علمية حقيقية إلى مجال العلم الذي يتخصص فيه الباحث.

## 2-11- الشروط العامة لإعداد البحوث:

عند إعداد البحث لابد من توافر مجموعة من الشروط العلمية وذلك للخروج بنتائج علمية دقيقة ومن أهم هذه الشروط الآتي:

### 1- الأمانة العلمية:

ويقصد بها أن يكون الباحث أميناً من حيث الإشارة إلى الأفكار العلمية التي اطلع عليها والإشارة إليها خلال الحديث عنها، وتعد الأمانة العلمية ناحية أخلاقية ومهنية يتطلب من الباحث الالتزام بها وتوخي هذه الناحية المهمة في البحث العلمي، ولا شك أن الأمانة العلمية تمنح البحث أصالة علمية، وتظهر أيضاً أن المعرفة العلمية تراكمية.

### 2- الموضوعية:

وتعني أن يكون الباحث موضوعياً وغير متحيز في طرح وتحليل الظواهر والمشكلات العلمية، وتعد مسألة الموضوعية على درجة كبيرة من الناحية العلمية ويفترض أن يتجنب الباحث الأحكام القيميّة والمسبقة حول الظواهر العلمية، وأن يحلل الظاهرة العلمية وفقاً للمعطيات العلمية المتوافرة، وعموماً تعني الموضوعية Objectivity الابتعاد عن التحيز Bias في دراسة الظواهر وخاصة الأمنية، فالباحث مثلاً عند دراسة ظاهرة أمنية مثل التسول أو الجريمة أو الانحراف يفترض أن يتجنب الأحكام المسبقة وخاصة تلك المرتبطة بالثقافة مثل اللون والدين والجنس.

### 3- التسلسل في طرح الموضوعات:

ويقصد به أن ينظم الباحث أفكاره العلمية بطريقة متسلسلة من حيث عرض المقدمة والأهداف والأهمية والمشكلة والمنهجية، وتحليل النتائج والخلاصة وأيضاً آلية توثيق المراجع والمصادر وكتابة الهوامش طبقاً لقواعد البحث العلمي المتبع في الدورية العلمية المراد نشر الدراسة أو البحث بها.

### 4- تغطية القضايا العلمية المطروحة في البحث:

ويعني إعطاء كل موضوع حقه في التحليل والتفسير، وأن يراعي الباحث مسألة تحليل فروض أو أسئلة الدراسة بطريقة شاملة ومتكاملة وذلك من أجل التوصل إلى النتائج العلمية بطريقة منظمة ودقيقة.

#### 5- مراعاة القواعد اللغوية أثناء كتابة البحث العلمي:

يفترض في الباحث أن يكتب البحث بلغة علمية سليمة خالية من الأخطاء اللغوية، وينصح الباحث بإعطاء البحث لمدقق لغوي لقراءته من أجل تدقيق الأخطاء اللغوية.

#### 6- استخدام المفاهيم العلمية المتداولة في مجال البحث:

يراعي الباحث عند إعداد البحث أن يستخدم المفاهيم والمصطلحات العلمية المتداولة في مجال تخصصه، حيث إن لكل فرع من فروع المعرفة مفاهيم خاصة واستخدام هذه المفاهيم ضروري عند إعداد البحث، فمثلاً هناك مفاهيم خاصة في مجال العلوم الشرطية والعلوم الاجتماعية، ولا شك أن استخدام المفاهيم والمصطلحات العلمية يعطي البحث قوة في العرض وتحليل الأفكار العلمية.

#### 2-12- تطور البحث العلمي:

أُنشئت المؤسسات البحثية في العصر الحديث لأهداف ومهام مميزة، فعند إنشاء مؤسسة (روكفلر) الأمريكية عام 1913م، حددت رسالتها بأنها (مؤسسة عالمية قاعدتها المعرفة تلتزم بالعمل على إثراء حياة الفقراء والمهمشين في العالم بأسره ودعم معيشتهم) ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة في برامجها اعتماداً كلياً على المعرفة، فبرامج المؤسسة قاعدتها العلم والتكنولوجيا والبحث والتحليل، وفي عام 1970م أنشأ الكنديون مركز بحوث التنمية الدولية (IDRC) بهدف التمكين من خلال المعرفة Empowerment through knowledge حيث يؤدي البحث إلى تزويد المجتمع بوسائل اكتساب المعرفة المناسبة واللائمة للتنمية، أما المؤسسة الوطنية للعلوم في أمريكا National Science Foundation فقد حددت ثلاثة أهداف واضحة منذ البداية (الجوهري، 1999م):

1. النهوض بالاكشافات والنشر المتكامل وتوظيف المعلومات الجديدة في خدمة المجتمع.

2. تحقيق التمايز في العلوم والرياضيات والهندسة وتدريب التكنولوجيا في جميع المستويات التعليمية.

3. تمكين الولايات المتحدة من التمسك بقيادة العالم في جميع مجالات العلوم والرياضيات والهندسة.

وتؤكد هذه الأهداف المتقاربة، الاعتقاد بأن من شأن البحث العلمي إعطاء الدول مجالاً واسعاً من الاختيارات في تحديد مسار المستقبل الاقتصادي والاجتماعي والأمني، كما أنها تقر صراحة بأن تميز البرامج التعليمية يبقى في أساس نجاحها، إذاً لماذا تنجح المؤسسات البحثية الدولية حتى تلك القائمة في منطقتنا العربية، بينما تعجز عن ذلك مؤسسات وطنية عريقة؟ إذن فما هي أهم العناصر التي ضمنت نجاح هذه المركز البحثية الدولية؟

## 2-12-1- عوامل نجاح المراكز البحثية الدولية:

هناك العديد من العوامل الواقعية التي أدت إلى تقدم العملية البحثية في المراكز البحثية الدولية كانت وراء ما حققته هذه المراكز من إنجازات مشهودة على مستوى العالم منها (الجوهري، 1999م):

1. أن هذه المراكز لديها موارد مالية مستقرة، مرتفعة، وتزداد بشكل دوري.
2. تُخصِّص هذه المراكز نصف الموازنة للمصاريف العامة، ونصفها الآخر مكرس للمشاريع التعاقدية ومن مصادر أوروبية وعربية ودولية.
3. أن هذه المراكز البحثية تجدد بنيتها التحتية بشكل كامل، مرة كل 7 سنوات، مما يعني اللحاق بركب العالم فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة.
4. أن هذه المؤسسات لديها جهاز علمي متكامل ومتوازن بين عدد الباحثين والفنيين والإداريين.
5. كما أن هذه المراكز تعمل ضمن خطة علمية واستراتيجية واضحة لأمد متوسط (35 سنة) على الأقل.
6. تعمل هذه المراكز ضمن شروط صارمة للرقابة العلمية والإدارية تديرها هيئات علمية ومجلس أمناء مستقل دون أي تداخل مع الإدارة.
7. تعمل هذه المراكز في مشاريع البحث والتطوير التقني وليس في الخدمات العلمية.
8. تلتزم هذه المؤسسات البحثية بتجديد ثلث مواردها البشرية كل 5 أعوام.

وهذه العناصر والسمات تعد من معالم المؤسسات البحثية العالمية الضخمة، مما يبرر سر تقدم هذه المؤسسات البحثية، وتأثيرها الكبير في مجرى التطور العالمي كله.

## 2-12-2- الإنفاق العالمي على البحث العلمي:

قُدِّر إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، والاتحاد الأوروبي على البحث العلمي خلال عام 1996 بما يقارب 417 بليون دولار، وهو ما يتجاوز ثلاثة أرباع إجمالي الإنفاق العالمي بأسره على البحث العلمي، في حين تولي دول جنوب وشرق آسيا أهمية متزايدة للبحوث والتطوير، فقد رفعت كوريا الجنوبية نسبة إنفاقها على البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي من 0.6% في عام 1980 إلى 2.89% في عام 1997 ووجهت أولوياتها نحو مجالات الإلكترونيات، وعلوم البحار والمحيطات، وتقنيات البيئة، وتقنيات المعلومات، وأدوات القياس، والمواد الجديدة، وعلوم الفضاء والطيران (المقبول، 2004).

أما الصين فقد خططت لرفع نسبة إنفاقها على البحث العلمي من 0.5% من إجمالي الناتج المحلي عام 1995 إلى 1.5 في عام 2000، ووجهت أيضاً أهداف خطتها الخمسية خلال تلك الفترة نحو تحسين تطبيقات التقنية في قطاع الزراعة، وتطوير البنية الأساسية الوطنية للمعلومات، وزيادة التطوير في عمليات التصنيع.

وأما ماليزيا الإسلامية فقد أصبحت بفضل سياستها العلمية والتقنية الدولة الثالثة في العالم في إنتاج رقائق أشباه الموصلات، وأكدت في خطتها المستقبلية لعام 2020م على الأهمية الخاصة للبحث العلمي والتقنية في الجهود الوطنية للتنمية الصناعية والمنافسة على المستوى العالمي، كما أولت قطاعات مثل الاتصالات والمعلومات أهمية قصوى حيث خصصت لها ما يقارب بليون دولار سنوياً.

ومما لا شك فيه أن ما حققته تلك الدول من تطور تقني واقتصادي وسيطرة على الأسواق العالمية، يعزى بصفة رئيسة إلى نجاحها في تسخير البحث العلمي في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال رسم سياسات علمية وتقنية فعّالة وشاملة، تعززها استثمارات مالية ضخمة في المكونات المختلفة للمنظومة من بحث وتطوير، وتعليم وتدريب، وأنشطة مساندة، وغيرها.

## 2-12-3- البحث العلمي في الوطن العربي:

تُظهر الإحصاءات والمعلومات الخاصة في مجال البحث العلمي العربي، أن نتاج البحث العربي ازداد نسبياً خلال الفترة الممتدة من عام 1967 إلى 1995. وكان إجمالي الإنتاج العلمي قد بلغ حوالي ستة آلاف بحث في عام 1995م من مختلف أرجاء الوطن العربي في أكثر من 175 جامعة وأكثر من ألف مركز للبحث والتطوير، وقد حصل خلال الفترة (1967-1995م)، عدد من التغييرات المثيرة للاهتمام، فقد كان هناك توسع سريع في عدد معاهد التعليم العالي، وهذا التوسع رافقه في عدد قليل من البلدان توسع في البحث العلمي والمنشورات العلمية، وفي عام 1967 كان نصيب مصر بسكانها البالغين 25% من سكان الوطن العربي، 63% من الإنتاج، وبحلول 1995 انخفضت حصة مصر بانتظام إلى 32% لكنها ما زالت تنتج بحوثاً أكثر من نسبتها السكانية في الوطن العربي (الجوهري، 1999م).

ويُعدّ مؤشر عدد العلماء والمهندسين المشتغلين في البحث العلمي، لكل مليون نسمة من أهم المؤشرات المعتمدة من قبل منظمة (اليونسكو) في تقويم الواقع التكنولوجي والبحثي، وتشير بيانات (اليونسكو) إلى أنّ هذا المؤشر قد ارتفع في الوطن العربي من 124 عالماً ومهندساً لكل مليون نسمة عام 1970م إلى 363 شخصاً عام 1990م.

ورغم هذا الارتفاع إلا أننا نجد أن هذا الرقم ما زال متخلفاً مقارنة بالمناطق الدولية الأخرى، التي بلغت عام 1990 3359 في أمريكا الشمالية، و 2206 في أوروبا، و 3600 في الدول المتقدمة، أما بخصوص مساهمة الوطن العربي في إجمالي عدد العلماء والمهندسين المشتغلين في البحث العلمي على الصعيد العالمي، فقد ارتفعت من 0.58% عام 1970م إلى 1.47% عام 1990م، لكن تبقى هذه النسبة منخفضة جداً مقارنة بمساهمة المناطق العالمية الأخرى. ويُستنتج من تحليل عدد العاملين المشتغلين في البحوث العلمية والتطوير، بالنسبة لمؤشر عدد الباحثين لكل مليون نسمة تفاوت الأقطار العربية فيما بينها، حيث تراوح المعدل ما بين (1990) باحثاً لكل مليون في الكويت كحد أقصى، و (22) في اليمن، وعموماً فإن هذا المعدل مازال منخفضاً قياساً للأقطار المتقدمة، التي بلغ فيها المعدل (3600) باحث لكل مليون نسمة، وتحتل مصر المرتبة الأولى في أعداد حاملي شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه العاملين في مجال البحث العلمي، حيث كان العدد نحو (27499)، ويأتي بعد ذلك العراق نحو (2011)، ثم السعودية (1878)، أما في قطر فقد بلغ (74) فرداً (الجوهري، 1999م).

## 2-13- معوقات البحث العلمي في الوطن العربي:

في الواقع لا يُنكر أحد وجود الكثير من المعوقات التي تنتاب عملية البحث العلمي في كافة الدول العربية كلاً على حدة، بل والعالم العربي كوحدة متكاملة، ويمكن تلخيص تلك المعوقات التي تقف في مسيرة البحث العلمي العربي على النحو التالي: هناك معوقات علمية، ومعوقات عملية (الحكيم، 2005م).

### 2-13-1- المعوقات العلمية:

وتتجلى في ضعف التعاون والتنسيق البحثي، فكلٌ يدخل البحث العلمي بمفرده، فرداً، أو جماعة، أو مركزاً، أو جامعة، أو دولة، ويمكن تلخيص أهم المعوقات للتعاون في إحدى مجالات البحث العلمي فيما يأتي:

1. عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم الدول العربية في مجال البحث العلمي.
2. ضعف المخصصات المرصودة في موازنات بعض الدول العربية.
3. هروب العنصر البشري من بعض الدول العربية واعتمادها على العناصر غير المدربة.
4. ضعف قاعدة المعلومات في المراكز والمختبرات والمؤسسات الإنتاجية لبعض الدول.
5. ضعف الثقافة البحثية وعدم وجود قناعة لدى المسؤولين بأهمية البحث العلمي.
6. عدم الربط بين نتائج البحث والتنمية.
7. عدم معرفة أهمية المراكز البحثية في بعض الدول العربية وكيفية الاستفادة منها.

### 2-13-2- المعوقات العملية:

من الحقائق المؤلمة جداً أن ما ينفق على البحث العلمي في العالم العربي إنفاق ضعيف جداً، ولا يمكن مقارنته بما تنفقه الدول الكبرى، وقد نتج عن ذلك ظاهرتان في غاية الخطورة والتدمير: أولاهما: ضعف مستوى البحث العلمي، وقلته، وعدم إسهامه في التنمية، وثانيهما: هجرة العلماء من العالم الثالث إلى الدول المتقدمة، وهذه كارثة أطلق عليها العلماء (نزيف المخ البشري)، أو (هجرة العلماء)، أضف إلى ذلك أن هناك معوقات إدارية تتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بنشاط البحث والتطوير وسيطرة الجهات الأجنبية على المعرفة، ثم عدم توافر المعلومات اللازمة للبحث العلمي، كما أن هناك الكثير من المعوقات البشرية والتي كانت نتيجة لعملية هجرة العلماء للخارج والمتمثلة في صعوبة الحصول على الكوادر العلمية المتخصصة في مجال البحث العلمي (الشراح، 2002م)، كما أن هناك مشكلة أخرى خطيرة تتعلق بمجال البحث العلمي في مجال الإدارة - محل اهتمام الباحث - تتمثل في توقف عملية البحث العلمي على مجهودات فردية، إضافة إلى عزلة الإدارة العمومية وانغلاقها في وجه البحث والباحثين بذريعة

تسترها وراء فكر السر المهني الإداري الذي يتمتع به كل مدير يصف نفسه دائماً بأنه المدير الملم، ويمكن إجمال أهم معوقات البحث العلمي الإداري في الوطن العربي في الآتي (الناغي، 2002):

1. انخفاض نسبة المشتغلين بالبحث العلمي سواء بالجامعات أو المراكز البحثية إلى عدد السكان.
  2. انخفاض نسبة المشتغلين بالبحث العلمي الجامعي إلى عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية.
  3. انخفاض نسبة المخصصات المالية للبحث العلمي وخاصة الجامعي.
  4. ضعف الأساليب اللازمة لتكوين باحثين ذوي قدرة على الإبداع والتطوير وخدمة المجتمع بجميع قطاعاته.
  5. ضعف الرابط بين مجالات البحث العلمي وبين مشكلات المجال الصناعي، والذي يعد القطاع الوحيد الذي يمتلك إمكانات هائلة، كما أن عائد التطوير به يعد من أكبر العوائد مقارنة بالقطاعات الأخرى.
  6. نقص الإمكانيات المساعدة على البحث العلمي سواء من حيث المعامل والمختبرات ونقص مساعدي الباحثين المؤهلين لعملية البحث العلمي.
  7. عدم توفير الوقت والإمكانات الكافية للأكاديميين في الجامعات العربية وذلك للقيام بعملية البحث العلمي بالصورة المناسبة.
- إلا أنه في الحقيقة يضاف إلى هذه العوامل عامل خطير يكاد أن تغطي آثاره السيئة على كافة المعوقات المذكورة للبحث العلمي ألا وهو ما يحدث من فساد علمي من قبل الباحثين أنفسهم.

### 2-13-3- الفساد في البحث العلمي:

يعرف الفساد العلمي على أنه كل بحث يقوم به أكاديمي يخالف فيه قواعد ومعايير البحث والسلوك العلمي الصحيح، وينتهك فيه شروط وأخلاقيات الأمانة العلمية، وله أشكال عدة نذكر منها (بن علي، 2006م):

أ- الغش: ويشمل تلفيق البيانات، وتزويرها واقتطاعها (بالتقريب المواتي)، وحذف ما هو غير مرغوب منها، إضافة إلى الاستعمال الانتقائي للبيانات، باختصار يتمثل الغش بالعبث بالبيانات.

ب- **الخداع والتضليل**: ويتعلق بالانتهاك المتعمد لقوانين التحليل المنهجي السليم ومعالجة البيانات، ومن الأمثلة على ذلك التصريح بأن البيانات التجريبية متوافرة، في حين أن ذلك غير صحيح، والإهمال الفاضح في أخذ العينات، والانتقاء المقصود لأساليب تحليل غير مناسبة ولكن موثوقة، والصياغة غير الصحيحة أو الانتقائية لنتائج واستنتاجات أبحاث أخرى.

ج- **انتهاك حقوق الملكية الفكرية**: إن أفضل مثال معروف في هذا التصنيف هو الانتحال، والانتحال هو عرض مقصود لآراء الآخرين ونتائج الأبحاث أو النصوص من غير الإقرار بمصدرها وكأنها رأي المؤلف نفسه، ولكن هناك أشكالاً أخرى للانتحال: سرقة الأفكار من طالب دكتوراه أو زميل عمل، أو الادعاء بالتفرد في كتابة مؤلف علمي ساهم فيه آخرون، أو ادعاء محرر في دورية علمية بأنه مصدر الأفكار لمقال أو ورقة علمية قدمها آخرون والاحتجاج بذلك على رفض نشرها.

وفي المذكرة التي قدمها كل من (جيرارد تولوز) رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات العلوم في الأكاديميات الأوروبية، و(بيتر درنث) رئيس الأكاديميات الأوروبية، الموجهة بشكل خاص إلى موظفي المؤسسات البحثية القائمين على إعداد الأبحاث العلمية أو المساهمين فيها، (بن علي، 2006م)، حيث أورد أمثلة صارخة لانتهاكات الأمانة العلمية، وحثوا الباحثين والعاملين في المؤسسات البحثية في الأكاديميات الأوروبية على تجنبها لبعدها عن الممارسات العلمية الحميدة، ولمخالفتها للمبادئ الأساسية للسلوك العلمي الاحترافي، حيث أكدوا على أن أهم هذه المخالفات:

- الحصول أو محاولة الحصول على هبات بالخداع، وذلك بالتظاهر بامتلاك خبرات معينة أو التشويه المتعمد لنتائج سابقة أو إثارة توقعات مضللة.
- تحريف نتائج دراسات المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث وتزويرها أو التلاعب بنتائج الملاحظات والمشاهدات أو التجارب.
- تقديم النتائج بصورة انتقائية، وذلك بحذف النتائج غير المرغوب فيها بهدف الوصول إلى الاستنتاجات الموضوعية مسبقاً.
- تقديم بيانات وهمية في أعقاب مشاهدة أو تجربة.
- تطبيق أساليب إحصائية بشكل خاطئ عن قصد من أجل الوصول إلى استنتاجات ونتائج لا تبررها البيانات.
- التفسير غير الدقيق أو التحريف المقصود لنتائج الأبحاث.

- انتحال نتائج أو نشرات صدرت عن الآخرين، ونسخ نصوص أو نتائج أعدها آخرون من دون تنويه وإقرار بالمصادر.
- تشجيع وسائل الإعلام على نشر تفسيرات غير صحيحة لنتائج الأبحاث وذلك بعد اتباع الأساليب العلمية الصارمة في الوصول إلى هذه النتائج.
- التصرف بفضافة مع الزملاء والمرؤوسين من أجل التأثير في نتائج البحث.
- تقديم سجلات أو نتائج أبحاث العلماء والباحثين الآخرين بطرق غير صحيحة أو ذات نزعة معينة بصورة مقصودة.
- ادعاء الباحث بكونه مؤلفاً أو مؤلفاً مشاركاً لنتائج بحث ما دون المشاركة بأي شكل من الأشكال في التخطيط أو أداء البحث المعني أو تفسير وكتابة الأسس المتبعة في إتمامه.
- حذف أسماء المؤلفين المساعدين الذين قدموا مساهمة ملموسة في البحث أو إضافة أسماء أشخاص لم يشاركوا فيه أو لم يساهموا بطرق فعالة.
- الإهمال في إجراء البحث أو في إعطاء التعليمات الإجرائية، أو إغفال الإجراءات التي تهدف إلى الكشف عن الأخطاء وتحديد مقدار عدم الدقة.
- إهمال الإجراءات المتبعة في التعامل مع البيانات السرية وطباعة تصاميم الفحص أو برامج الحاسوب دون إذن.

#### 2-13-4- أسباب ودوافع الفساد العلمي:

1. عدم وجود كفاءات علمية ترتقي إلى درجة باحث.
2. ربط الترقي الوظيفي بنشر أبحاث.
3. عدم وجود هيئات علمية رقابية.
4. عدم وجود هيئة متخصصة للنظر في شكاوى سوء السلوك العلمي.
5. دوافع اقتصادية ومالية.
6. الرغبة في الشهرة وجني المكاسب.

7. يلجأ بعض الباحثين الأكاديميين إلى التواطؤ مع مؤسسات من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص لتحويل مسار البحث بما يتفق أو يحقق أغراض هذه المؤسسات مقابل حوافز مادية.

8. يخضع بعض الباحثين الأكاديميين لضغوط من ذوي نفوذ في مواقع ومؤسسات مختلفة لإنهاء العمل ببحث أو إيقافه، أو تلفيق بيانات ونتائج غير صحيحة تخدم مصالح هؤلاء.

9. عدم تبني الأكاديميات ومراكز ومعاهد الأبحاث العلمية العربية لمبدأ العمل البحثي الجماعي ( فرق العمل البحثية) بدلاً من العمل البحثي الفردي.

#### 2-14- آلية تفعيل البحث العلمي لخدمة التنمية:

في الواقع أجمعت الكثير من الدراسات على أهمية وفعالية البحث العلمي ليس لخلق عملية التنمية فقط بل لاستدامة هذه التنمية، إذ إن هذه الاستدامة ربما تكون المرحلة الأصعب والأهم في تقدم الأمم، وفي الحقيقة فقد خلصت دراسة (باطويح، 2002) إلى أن هناك خمسة عوامل أساسية ينبغي التركيز عليها لتفعيل دور البحث العلمي بصفة عامة سواء في الجامعات أو المراكز البحثية هي:

تهيئة المناخ العام: مما لا شك فيه أن للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع تأثيراً مباشراً على التنمية، وإذا نظرنا إلى هذا الجانب، بتحليل التقارير الاقتصادية، لوجدنا أن للأنظمة السياسية تأثيراً كبيراً وجوهرياً في أغلب الأحيان على عملية البحث العلمي وبالتالي على مسار التنمية، وعليه فمن الضروري اتباع استراتيجيات وبرامج تنموية ملائمة لظروف الأقطار العربية بناء على بحوث علمية موثقة لاختيار الاستراتيجيات التنموية الأمثل.

**تطوير الإدارة الجامعية والمناهج العلمية:** فلا بد من إجراء تغييرات جذرية في الإدارة الجامعية، وفي طبيعة المناهج العلمية السائدة في الجامعات بحيث تتناسب هذه التغييرات مع ما يحدث من مستجدات على المستوي المحلي والإقليمي والعالمي، إضافة إلى ضرورة اتباع مرجعية علمية تستند إلى التراث العربي والإسلامي بدلاً من المرجعية الأوروبية - الأمريكية السائدة حالياً.

**الإعداد الجيد للباحثين:** وهذا عنصر لا يقل عن العناصر السابقة، فالباحثون يؤثرون إلى حد بعيد على تطوير وتنمية الموارد الاقتصادية من خلال اختيارهم للموضوعات المطروحة قيد البحث، إذ إن توفر الصفات البحثية الخلاقة أو غيابها لها انعكاساتها الإيجابية أو السلبية على طبيعة النشاط البحثي الذي يقومون به.

**توفير التمويل والدعم المادي:** فالبحث العلمي يتطلب التمويل والإنفاق المستمر، ولذلك نجد أن أغلب الجامعات العربية بدأت مؤخراً بتشجيع البحث العلمي معنوياً ومالياً، حيث إنها ترصد في موازنتها السنوية نسبة لا بأس بها لتمويل البحث والتطوير، وبخاصة تلك البحوث التي تحل مشاكل التنمية في مجتمعاتها، إلا أنه يجب تعميم هذه الثقافة على كافة المراكز البحثية سواء بالجامعة أو خارجها.

**بناء قاعدة للمعلومات:** يتطلب البحث العلمي توافر قاعدة معلومات كبيرة ودقيقة، وهذا يتطلب اهتمام ودعم كبير ومستمر من قبل الجهات المعنية، حتى يتمكن الباحثون من الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لإجراء البحث العلمي، وهذا يتطلب الإعداد الجيد والدقيق للبيانات والمعلومات بصيغ حديثة تتناسب وطبيعة العمل العلمي ومتطلباته من أجهزة الحاسبات المختلفة والأدوات الإحصائية الملائمة والاشتراك في الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) الذي يسهل كثيراً عمليات البحث العلمي المتواصلة وكذلك توفر المصادر العلمية الحديثة، وإغناء مكتبات الجامعات بما ينشر حديثاً من كتب ودوريات ومجلات.

## 2-15- خلاصة:

حاول الباحث إحاطة القارئ بماهية العلم وأهدافه وخصائصه، وماهية التفكير العلمي وخصائصه. ثم عرض الباحث لمفهوم البحث العلمي وتعريفه المختلفة، وخلص إلى تعريف البحث العلمي الأمني وأهميته للمنظمات الأمنية. ثم عرض لخصائص البحث العلمي وميادينه، وأنواعه، والشروط العامة الواجب توافرها في البحث العلمي. ولتحديد موقع الدول النامية على خريطة العالم من حيث اهتمامها بالبحث العلمي وخاصة فيما يتعلق بدور المراكز البحثية، فقد تم إعطاء القارئ فكرة عن طبيعة عملية تمويل البحث العلمي في بعض الدول، حيث تبين ضآلة

إنفاق الدول العربية على البحث العلمي. كما تطرق هذا الفصل لدراسة معوقات البحث العلمي في الدول العربية، سواء أكانت معوقات علمية أم عملية، وكذلك فيما يتعلق بالفساد الذي لحق بالبحث العلمي في هذه الدول وأسبابه. وختم الباحث هذا الفصل بتحديد بعض العوامل التي تزيد من فاعلية البحث العلمي خدمة لعملية التنمية.

وكون هذه التنمية تتوقف بصورة أساسية على النمط الإداري السائد في أي منظمة، وكون إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم الأنماط الإدارية التي أثبتت فاعليتها في تحقيق قدر كبير من التنمية في الكثير من دول العالم، وحيث إن دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول التي اهتمت بهذا النمط الإداري وتسعى في تطبيقه، لذلك فمن الضروري التعرف على هذا المدخل الإداري الحديث، وهذا هو موضوع الفصل التالي.

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطة

#### 3-1- مقدمة:

إن من يحيا هذا العصر الذي هو عصر التغيرات المتلاحقة لابد له وأن يتبنى مفاهيم ومبادئ وفلسفات جيدة فضلاً عن قيامه بعملية إنمائية يطور فيها مهاراته وإمكاناته الإدارية والسلوكية فيتطور الآخرون وتتطور بذلك الإدارة داخل المنظمات. ولقد تتابعت المدارس الفكرية الإدارية من جيل إلى جيل، ومن حقبة إلى أخرى لاهتة وراء هذا الهدف، ولقد كانت آخر هذه المدارس الفكرية تلك التي نادى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكانت المنظمات الربحية لها قصب السبق في تبني كل ما هو جديد، والاستفادة السريعة من هذه الأفكار الحديثة، إلا أنه نظراً لما تبين بالتجربة والدليل الواضح من كفاءة هذا الفكر الحديث سارعت المؤسسات الشرطة ربما بدافع من قيادتها وربما بضغط من الجمهور إلى تبني - على استحياء - فكر ومبادئ الجودة، وفي هذا الفصل يضع الباحث خلاصة خبرته في فكر الجودة انطلاقاً من المؤسسة الشرطة وانتهاءً إليها.

#### 3-2- مفهوم الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خياراً إدارياً متطوراً بل أصبحت أسلوب حياة للمؤسسات والمنظمات في الوقت الراهن، إنها نهج لإدارة المنظمات يهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين لأجل تحسين المنتجات والخدمات والأنشطة حتى يتحقق رضاء العملاء وأهداف المنظمة لمصلحة الجميع وبما يتفق ومتطلبات المجتمع. فهي تهدف إلى (حسين وآخران، 1996م):

1. أداء الأعمال بالطريقة السليمة من أول مرة وفي الوقت المحدد في كل مرة، وذلك من خلال السعي الدائم من أجل تحسين المنتجات أو الخدمات بهدف تحقيق الرضاء الكامل للعملاء. فالجودة الشاملة تعني الاخضرار الدائم.

2. التركيز على العمليات Processes والنتائج Results معاً وذلك عن طريق الاهتمام بأسلوب العمل وكيفية أدائه واستمرار تطور هذا الأداء لحسن ضمان النتائج أو المخرجات.
3. اعتماد السياسة الوقائية ضد الأخطاء أي بمعنى الإقلاع عن مبدأ (إطفاء الحرائق) في إدارة الأعمال والبدء في استخدام أساليب وسياسات إدارية أخرى تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل وتحد من التدخلات غير المرغوبة في اختصاصات الأعمال بكل وظيفة.
4. تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتأكيد انتمائهم إلى المنظمة وتأمين كافة عناصر سلم احتياجات الموظف بدءاً من الأجور إلى تحقيق الذات ومروراً بتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن تحقيقها.
5. الاهتمام باستخدام تقنية المعلومات والأساليب الإحصائية والكمية للقياس والأساليب العلمية لتحليل المشاكل.

**وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعني بالنسبة للإدارة:**

1. رؤية واضحة لكل مكان داخل المنظمة.
2. علاقات عمل جيدة مع الموردين.
3. الالتزام والقدوة.
4. الوفاء بالالتزامات تجاه العاملين.
5. العمل على تطوير النظام بصفة مستمرة.

**وكذلك تعني بالنسبة للعاملين:**

1. الاقتناع بالعمل
2. الحوافز.
3. أداء العمل على أكمل وجه.
4. وعي وانضباط ذاتيان.
5. تعاون داخل الفريق.
6. التزام وتعهد بالوفاء بالمتطلبات.

**أما بالنسبة للعملاء فهي تعني:**

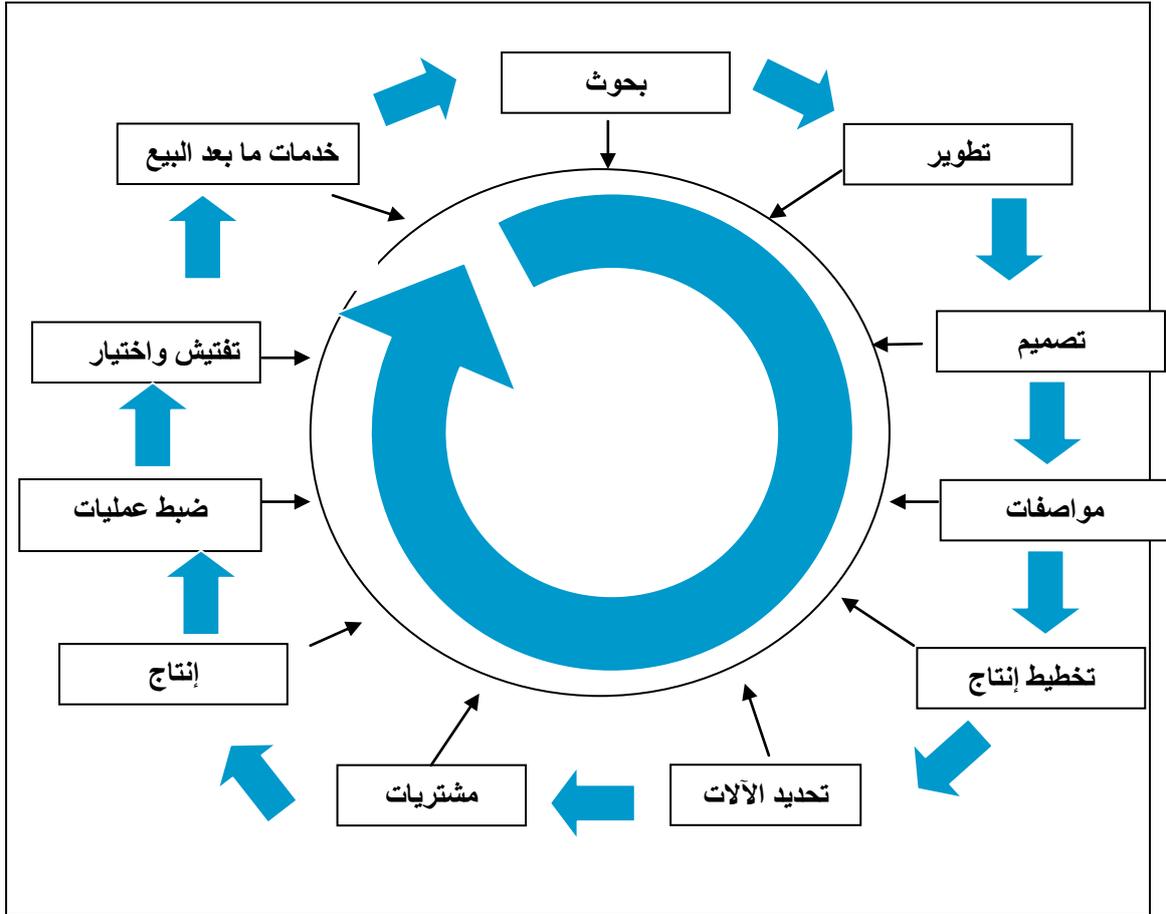
1. رضاء تام وإشباع رغبات حالية ومستقبلية.

2. تردد مستمر على الشراء والتعامل مع المنظمة.

3. رأي عام مؤيد وولاء للمنتج والمنظمة.

4. مقترحات وتفاعل دائم.

ولذلك فإن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر كما يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (3-1) التحسين المستمر

المصدر: أخذت الفكرة عن عبدالفتاح دياب حسين وآخرين، المدير المحترف وحلقات التميز، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، شركة البراء، 1996م. وتم إعادة صياغتها من قبل الباحث.

### 3-3- تعريف الجودة الشاملة:

ثمة تعريفات جمة للجودة تؤكد مسارها نحو التحسين المستمر، وإن ما نسمعه دائماً - في هذا الخصوص - يعني أن التسابق نحو الجودة لا نهاية له The Race For Quality Has No Finish Line. فالأشخاص الذين يعملون لإنتاج سلعة أو خدمة هم أطراف في اتفاق ينص على تلبية متطلبات العملاء (التيجاني، 2006م).

وهكذا يربط ديمينج Deming بين جودة المنتج وبين جودة كل من التصميم والمطابقة والبيع والخدمة برباط وثيق وتتلخص فلسفته في إدارة الجودة على أن الإنتاجية تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق (سليمان، 2001م).

ويعرّف كروسبي Crosby الجودة على أنها: "المطابقة للمتطلبات Conformance to Requirements" (Dale، 1999م).

كما أن جوران Juran يعرّف الجودة في إيجاز شديد على أنها: "الملائمة للاستخدام Quality is Fitness for use" (زين الدين، 1996م).

وقد عرّفت المنظمة الدولية للمعايرة (الإيزو) International Standard Organization الجودة على أنها: "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة" (السلمي، د ت)

لذلك يعرّف جابلونسكي Jablonski إدارة الجودة الشاملة بقوله: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل" (زين الدين، 1996م).

ويرى إشيكاوا Ishikawa أن تكون أنشطة حلقات الجودة جزءاً مكملاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارهما - أي حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة - يستهدفان تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل. ولذلك يمكن أن نلاحظ وبسهولة أن من أبرز مراحل مراقبة الجودة التي اقترحها إشيكاوا هي (زين الدين، 1996م):

1. العمل على اشتراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلها.
2. التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
3. تكوين حلقات مراقبة الجودة.
4. مراجعة مراقبة الجودة الكلية.
5. التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
6. تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

ومن خلال العرض السابق لبعض تعريفات الجودة الشاملة يمكن القول: أنه مع تعدد هذه التعريفات واختلافها وتباينها، فإن القاسم المشترك الوحيد بين كل تلك التعريفات هو أن إدارة الجودة الشاملة نظام يتم من خلاله تصميم وبناء مستوى خدمة معين يطابق أو يجاوز توقعات مستخدمي تلك المنتجات سواء كانت سلعة أم خدمة، ويمكن تعريف إدارة الجودة - من وجهة نظر الجمهور - على أنها: "مدى التناقض أو التباين بين توقعات الجمهور ومشاعرهم تجاه الخدمة المقدمة" (Jablonski، 1991م).

### 3-4- إطار الجودة الشاملة:

في ضوء التعريفات السابقة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديد إطار الجودة الشاملة بأبعاده حسب الآتي (عقيلي، 2001م):

1. **البعد الإداري:** ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية Management Process بمكوناتها الأربعة التخطيط/ التنظيم/ التوجيه/ والرقابة والتنسيق ضمناً. وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر في ظل استراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة غايتها الأساسية تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبون.

2. **بعد الجودة:** وتُحدد أبعاد الجودة الثمانية بالآتي:

أ- **الأداء Performance:** يشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل: سعة اسطوانات المحرك في السيارة، وقوة الدفع الأمامي أو الخلفي، الطول، العرض.. الخ.

ب- **النواحي الخاصة Special Features:** يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل: الكماليات التي تضاف للسيارة، كمكيف الهواء، والوسادة الهوائية من أجل امتصاص الصدمات، وعلبة الإسعافات الأولية.. الخ.

ت- **المطابقة Conformance:** يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة وجودتها عامة لتوقعات العميل، بمعنى آخر مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه.

ث- **الاعتمادية Reliability:** يشير هذا البعد إلى مدى الاعتماد على مستوى أداء وجودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن.

ج- **الديمومة Durability**: يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة وهذا ما يسمى بالعمر الإنتاجي للسلعة.

ح- **خدمة ما بعد البيع After Sale Service**: يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوى العملاء وتذمرهم بعد الحصول على السلعة أو الخدمة من قبلهم.

خ- **الجودة الجزئية Partial Quality**: يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التميز في مواصفات السلعة (أو الخدمة) وجودتها من خلال نظام الجودة المعمول به.

د- **الجودة الكلية Total Quality**: يشير هذا البعد إلى تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الاستجابة الفورية للشكاوى، الخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المناسب.. الخ، وتجدر الإشارة إلى أن الجودة الكلية تشمل الجودة الجزئية أيضاً.

3. **بعد الشمول**: ويتكون من بعدين رئيسيين هما:

أ - التميز في كل شيء داخل المنظمة وهذا يشمل الآتي:

- ثقافة المنظمة وفلسفتها.
- القيادة.
- العنصر البشري: أداءه، سلوكه، وتفكيره.
- العمليات بكافة أنواعها.
- الأنظمة.
- السياسات.
- الإجراءات.
- الهيكل التنظيمي.
- العلاقات مع الآخرين، الموردين والمجتمع عامة.

ب- التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزيائهم.

4. **بعد رضا العميل**: تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل Customer

Satisfaction من زاوية مفهوم (قيمة المستهلك أو العميل Customer Value) حيث

ترتبط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما:

أ- المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها أو الخدمة التي حصل عليها.

ب- مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

وبناء على ما تقدم في مسألة رضا العميل، تسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال استراتيجيتها أن توجه المنظمة ومن يعمل بها إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها العميل لأقصى حد ممكن، من أجل تحقيق أكبر رضا ممكن لديه، وفي هذه الحالة عليها أن تقدم له سلعة أو خدمة وفق المواصفات الآتية:

(1) أعلى جودة.

(2) أقل تكلفة.

(3) خدمات إضافية كالصيانة.

(4) سهولة الحصول على السلعة أو الخدمة.

(5) سهولة الاستخدام.

(6) حسن المعاملة.

(7) العمر الإنتاجي الطويل.

(8) الثقة.

(9) إعجاب الآخرين.

5. بعد الرضا الشامل: ويقصد بالرضا الشامل تحقيق اتجاهات لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي:

أ- الزبائن Customers

ب- الموردون Suppliers

ت- الملاك Stakeholders

ث- العاملون Employees

ج- المجتمع بوجه عام Society

وفي الحقيقة على أي منظمة تسعى إلى الرقي بخدماتها وتحسينها وجعلها تتميز بالجودة سواء وفق مقاييس تقديم الخدمات، أو من خلال تحقيق رضا العملاء أن تعي قيادتها وكافة العاملين فيها تلك الأبعاد المتعلقة بالجودة، والعمل على تفعيلها بكل الوسائل ومن قبل الجميع حتى تحقق المنظمة جودة حقيقية لخدماتها.

### 3-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد تبين للباحث أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب على العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يحصرها في سبعة عناصر فقط، والبعض الآخر يرى أنها عشرة عناصر، ويذهب البعض الآخر إلى مدى أبعد فيحددها باثني عشر عنصراً. ومن خلال تفحص الباحث لمختلف القوائم التي أوردها عدد من الكتاب لم يجد أن الاختلاف بينهما في العدد ناشئاً من قصر بعض المجالات أو شموليتها لمدى أوسع، ولكن هذا الاختلاف كان في تفصيل أو إدماج مجالات مع بعضها. ومن ثم يمكن القول أن الاختلاف كان في العدد ولم يكن في المحتوى الكلي للعناصر مجتمعة، ويرى الباحث أن القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي Federal TQM كافية لتعكس بصدق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (زين الدين، 1996م) ولعله من المناسب - أيضاً - إضافة عنصرين آخرين هما العاشر والحادي عشر ضمن هذه العناصر لتكون الصورة بشكل أكثر شمولاً وهذه العناصر هي:

#### 1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يُعد دعم وتأييد الإدارة من أهم العوامل بل وأهمها جميعاً، إذ إن توافر هذا العامل يضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة. ومن الضروري أن ينبع دعم وتأييد الإدارة العليا من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فحيث إن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة، لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار، وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، ولذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في: الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات

اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم، وفي الحقيقة أثبتت التجارب على مر العصور أن هناك علاقة كاملة بين الإنجازات التي تحققها المنظمة وبين مدى فهم ودعم ومؤازرة وتأييد الإدارة العليا.

## 2. تعميق فكرة العميل يقوم بإدارة المنظمة:

يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، فالعميل هو محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها، وأحد الأركان الأساسية لهذا هو إنشاء نظام معلومات عن العميل، والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها ومنتجاتها ومنافسيها وعملاءها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم.

## 3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

ويقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية بتهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والافتتاع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير. وكذلك أن تهتم الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية الضرورية لتنفيذ هذا المدخل. إن مسؤولية الإدارة العليا في هذا الخصوص تتبلور في نشر الوعي وتنقيف العاملين بالجودة وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب والنقد، وتنمية الإحساس بالمسؤولية. ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها، والتي ينظر إليها على أنها مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة وأسلوب مكافأة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى تسير المنظمة على وضع الخطط، وما هو مداها الزمني وتركيبية العاملين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المبادأة والابتكار، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات للعمل.

## 4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

يرى Reph أن أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات

والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري. وحتى يكتب النجاح لنظام القياس والتشغيل والعمل والتطبيق الفعلي، فيلزم تدريب جميع العاملين بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة، ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل عملية، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.

#### 5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:

لاشك أن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز المستمر وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر.

#### 6. التعليم والتدريب المستمرين:

إن نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإداراتها وأساليبها تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم وعلى كافة المستويات، وإن كان يجب أن يختلف محتوى البرامج من مستوى إداري لآخر وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم. إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، كما يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمرًا وفي الوقت الملائم، إذ إن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

#### 7. تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

إن النمط الذي يعتبر متلائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، والذي يجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المتسق، وأن يولي اهتماماً متوازياً بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة.

#### 8. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل على إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة، وهذا المطلوب لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد. إن تلك المشاركة سوف توجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين وتصبح توجهاً موحداً للتنظيم ككل مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى تكرار الجهود، وتخفي التعارضات مع بعضها البعض، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك إذ تتطلب أن تشتمل المشاركة على الموردين أيضاً لأنهم شركاء وعن طريقهم سوف تتم المحافظة على الجودة من خلال شروط توريد أفضل.

### 9. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل، وأن العميل هو الذي يدير المنظمة، إذن لا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر مساندة وتدعياً لنجاح تطبيق هذا المدخل. فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سوف يسهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوافر كافة المعلومات ذات العلاقة به، بدءاً من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته وانتهاءً بتقرير عن مدى رضائه وإشباع رغباته، كما يسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها سوف تكون مبنية على رصد واكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمرقبين، وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطبقها هؤلاء العملاء واستغلالها وإشباعها بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي، وتحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.

### 10. الهيكل التنظيمي المناسب: لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة Tall Organization

ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل تتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة أهمها (عقيلي، 2001م):

- وضع حواجز بين الوحدات (التقسيمات الإدارية) حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الأخرى نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
- ونتيجة للتركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.
- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.

- بُعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال- وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق.
- مركزية السلطة والبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

**11. إعادة هندسة العمليات:** ويطلق عليها باللغة العربية، إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، وقد وُضعت من قبل كل من (مايكل هامر) و(جيمس تشامبي) عام 1993م وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشتمل الهندرة على عدد من المفاهيم حسب الآتي:

1. تبدأ الهندرة من الصفر، أي إننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل فهي

#### إعادة تصميم جذرية Radical Redesign

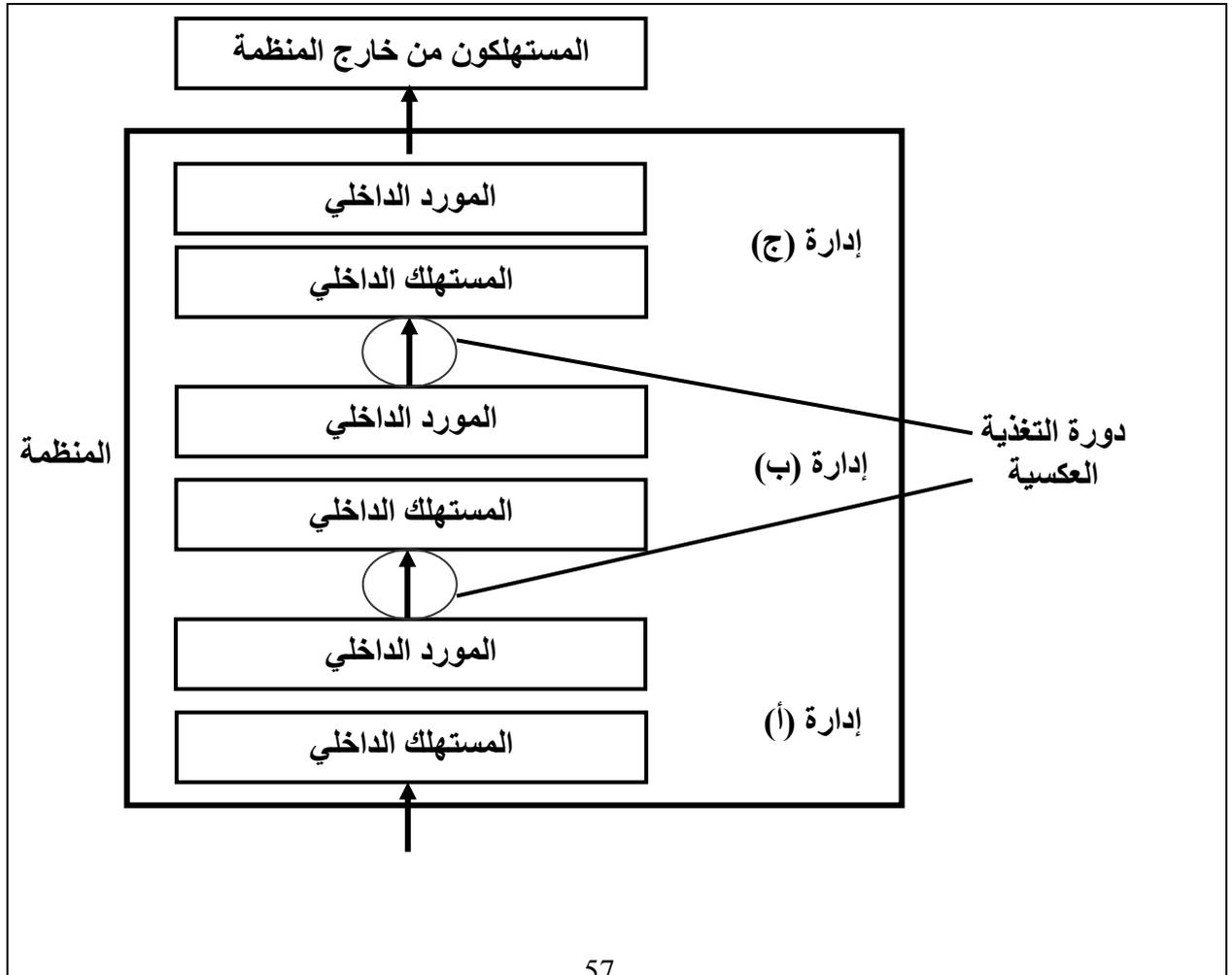
2. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها.
3. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
4. تسعى الهندرة إلى تصميم العمليات من جديد بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومع المتغيرات البيئية المعاصرة.
5. تعمل الهندرة بعيداً عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين الذي يعتبر من ألد أعداء إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنها تؤثر في جودة العمل وتنعكس سلباً على رضا الزبون، فالمنهجية الجديدة لم تعد بحاجة إلى موظف يأتي وينصرف من عمله في الوقت المحدد دون جودة في أدائه، بل إن المنظمة الآن بحاجة لموظف من نوع آخر ذي كفاءة عالية، متعلم ومدرب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تلفظ الروتين العقيم.
6. الهندرة ذات طابع عمومي بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.
7. تستهدف الهندرة العمليات وليس الهياكل التنظيمية.

### 3-6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM على عدد من المرتكزات أو البديهيات جرت العادة على تسميتها بمبادئ الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

### 1. التركيز على العملاء (الجمهور):

والمقصود بالعملاء هنا ليس فقط العملاء من خارج المنظمة، والتي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء أكانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن العميل أو المستهلك أو الجمهور هنا يمتد ليشمل أيضاً المستهلكين من داخل المنظمة، وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراداً، فالإدارات والأقسام داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وأيضاً مورد للقسم الذي يليه وهكذا، كما هو موضح بالشكل الآتي:



## الموردون من خارج المنظمة

### الشكل رقم (3-2) شبكة المستهلك / المورد

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996م.

### 2. التركيز على العمليات والنتائج:

إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع والخدمات سواء أ كنا داخل المنظمة أو خارجها (مستهلك داخلي أو خارجي) فإننا عندما نتسلم منتجاً لا يقابل توقعاتنا (سواء بالزيادة أو النقصان) فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا منه نتائج أفضل. وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كرمز أو كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

### 3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

طالما طبقنا المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، فإن تطبيق هذا المبدأ يكون قد تحقق فعلاً، حيث إن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

### 4. حشد خبرات ومهارات العاملين:

تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر، ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يحرص على إشعارهم به. ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصاً واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز.

## 5. اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:

تتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن تتبنى مفهوماً مؤسسياً لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفاء لنظم المعلومات بالمنظمة.

## 6. التغذية العكسية:

هذا المبدأ من مبادئ الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيس لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمانة والتي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع.

## 3-7- الشرطة العصرية وإدارة الجودة الشاملة:

في الماضي كان للأمن مفهوم تقليدي ساد حتى سنوات قريبة، فوظائف أجهزة الشرطة ظلت ثابتة عبر سنوات طويلة تكاد لا تختلف من مكان لآخر أو زمان لآخر، وكانت تنحصر في مكافحة الجريمة Combating Crime، أي حماية الأرواح والممتلكات وإنفاذ القوانين. وظلت وظائف أجهزة الشرطة حتى وقت قريب تنحصر في هذا الإطار التقليدي فعلى سبيل المثال: حددت الجمعية الدولية لمديري المدن خمس وظائف لأجهزة الشرطة هي (Fastman، 1961م):

1. الوقاية من الجريمة Prevention of Criminality
2. منع الجريمة Suppression of Crime
3. القبض على المذنبين Apprehension of offenders
4. استرداد الممتلكات Recovery of Property
5. تنظيم السلوك غير الإجرامي Conduct Regulation of Non Criminal

وعلى الرغم من أن أجهزة الشرطة لا تهدف أساساً إلى تحقيق ربح مادي إلا أنه يمكن اعتبارها أجهزة سيادية يتعين عليها أن تسعى إلى تحقيق ربح اجتماعي يتمثل في توفير الأمن والاستقرار وبسط الطمأنينة وتبديد الخوف وهو الأمر الذي يكون له انعكاسات ايجابية على كافة الأنشطة الإنسانية في المجتمع.

ومما لا شك فيه أن الاستعانة بالفكر الإداري المتقدم والمتمثل في نهج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمات الشرطية وتطوير العمل في هذه الأجهزة يعد أمراً جديراً بالدراسة والاهتمام وخاصة وإن هذا الأسلوب قد حقق نجاحات ملموسة في العديد من القطاعات الخدمية.

ومع أن المطلع على خدمات الشرطة قد يظن - للوهلة الأولى - أنها تختلف اختلافاً كلياً من حيث مبادئ إدارة الجودة إلا أن الحقيقة هي أن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين إدارة الجودة في المؤسسات الشرطية وإدارة الجودة في المؤسسات الربحية (Armisted، 1968م) حيث تفيد أدبيات تطور الفكر الإداري أن الجيوش والتشكيلات العسكرية من بين المصادر التي استمدت منها الإدارة مفاهيمها وخاصة التنظيم، ولا غرو أن قوة الشرطة تسلك السلوك العسكري في مباشرة اختصاصاتها لحفظ الأمن الداخلي للبلاد على الرغم من أنها هيئة مدنية كما عرفها القانون، إلا أنها نظامية أيضاً وتعريف ذات القانون\* حيث أتاح لها التزود بالسلاح والتدريب العسكري.. الخ. كما أن العمل الشرطي عمل جماعي ومتكامل في المقام الأول وتحث القرارات فيه بهذا الشأن على ضرورة التعاون مع الزملاء في أداء الواجب وتأمين سير العمل وتأمين الخدمة العامة\*\* وهذا ما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 3-7-1- مكانة الجمهور في مفهوم الجودة:

وفي مفهوم الجودة يُعد الجمهور أهم جزء من أجزاء إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنه هو المستفيد الأول والأخير من الخدمة والتي ما وجدت إلا من أجله، وهو كذلك الحكم على مستوى جودتها، وبالتالي فإن تقديم خدمات جيدة والمحافظة على جودة هذه الخدمات يتحقق برضاء الجمهور، ولعل مسألة الجمهور بالنسبة لأجهزة الشرطة تعد مسألة شائكة إلى حد بعيد نظراً لاختلافه وتنوعه حسب الآتي (عبدالله، 1999م):

- 1 الجمهور الذي يطلب الخدمة الشرطية بشكل مباشر.
- 2 الجمهور الذي لا يحتك بالشرطة إلا إذا كان في حاجة إليها.
- 3 المجرمون المطاردون من قبل أجهزة الشرطة.
- 4 المسجونون ونزلاء المؤسسات العقابية.
- 5 المناوئون لأجهزة الشرطة والذين يعملون - حال تمكنهم من ذلك - على إحراجها وإظهار عجزها عن حفظ الأمن والاستقرار.

\* المادة رقم (3) من قانون الشرطة والأمن (12) لسنة 1976 وتعديلاته.

\*\* المادة رقم (11) من القرار الوزاري (109) لسنة 1989 وتعديلاته.

ففي دراسة أُعدت من قبل المدرسة الأوروبية للدراسة الإدارية توصل الباحثون إلى أن مصطلح إدارة الجودة ومفهومها قد يختلف أحياناً لدى قطاع الشرطة عنه في القطاعات الربحية، إلا أن هناك العديد من العناوين التي يمكن استخدامها والاستخدامها والالتزام بها. إن التعديلات والاقتراحات لبعضها لكي تتناسب وطبيعة المنظومة الشرطة ومجتمع مستهلكي خدماتها، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الشرطة تشوبها بعض الصعوبات نسبة إلى العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة، هذا بالإضافة إلى أن متخذي القرار في المؤسسة الشرطة عادة ما يعتمدون على مصادر محدودة في سبيل إرضاء رغبات الجمهور (الشارد، 1999م)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية صيانة وتطوير إدارة الجودة في المؤسسات الشرطة

- 1 أهمية الانتباه والعناية بأهداف الجودة.
- 2 التعرف على حاجات وتوقعات الجمهور المختلفة.
- 3 عرض واتساع نطاق الخدمات المقدمة يعد عنصراً مهماً جداً في رغبات الجمهور.
- 4 التركيز على المهارات السلوكية وحسن المعاملة لمقدمي الخدمات.
- 5 الاهتمام بإدارة العلاقات بين متخذي القرار ومقدمي الخدمات.
- 6 توقعات المستهلك لخدمة شرطة معينة تتأثر بخبرة المستهلك تجاه خدمة شرطة (أخرى) سابقة.
- 7 جودة الخدمة غالباً ما تتأثر - بشكل رئيس - بجودة الشرطة في أداء الواجبات الوظيفية والسيطرة على مستوى الجودة في ميدان العمل.
- 8 عملية قياس جودة الخدمات ليست سهلة ولكن لا يمكن التخلي عنها.

### 3-7-2- تاريخ الجودة في المنظمات الشرطة:

نظراً لأن قطاع الشرطة يعد أحد القطاعات الاجتماعية المحتكة - بشكل حيوي ومستمر - مع جماهير مستخدمي الخدمات الشرطة، فقد توجهت الكثير من الدوائر الشرطة الغربية إلى قياس مستوى خدماتها من وجهة نظر مستخدمي تلك الخدمات، فقد قامت إدارة الشرطة في مدينة (ماديسون) الأمريكية بدراسة شاملة لمعرفة وجهة نظر المجتمع تجاه خدمات الإدارة المختلفة، وقد كانت نتيجة تلك الدراسة والتي شملت عينة كبيرة بلغت 2000 شخص، إن درجة رضا الجمهور قد بلغت (5.74) على مقياس مكون من (7) درجات، بالإضافة لذلك فقد حصلت الإدارة على نتائج إدارية أخرى تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة في الإدارة ومناطق نقاط القوة والضعف في نظام الإدارة الإداري والتنظيمي.

كما قامت شرطة كامبردج شاير Cambridgeshire بدراسة مماثلة لمراجعة مستوى الأداء والجودة في جميع عملياتها الخدمية المقدمة للجمهور، وكان من نتائج تلك الدراسة أن استطاعت إدارة الشرطة التعرف على نقاط الضعف في مستوى جودة خدماتها وأسباب ذلك، وعلى إثر هذه الدراسة وضعت الإدارة أهدافاً معينة جديدة للمستقبل، وصاغت خطاً جديدة هادفة لتحقيق تلك الأهداف، والسيطرة على إدارة الجودة لتلافي نقاط الضعف. ونتيجة لذلك أنشأت إدارة خاصة بالمعلومات للحصول على المعلومات المختلفة بأسرع وأدق الوسائل، كما قامت بتغييرات جذرية في نظامها الإداري وقللت المستويات الإدارية في هرم المؤسسة الوظيفي، ليتسنى لمتخذي القرار ومقدمي الخدمة والجمهور الاتصال المباشر ما أمكن ذلك.

وعلى صعيد البحث العملي قام الدكتور بنتر A. Butler وهو خبير عسكري ذو باع طويل في قطاع الشرطة، بدراسة عميقة ومتأنية لإيجاد وتطوير مفهوم الجودة في الخدمات الشرطية، وذلك نتيجة للضغط المتزايد على الشرطة بسبب التوسع المطرد في حجم قطاع الجمهور من جهة، ومن جهة أخرى للتحكم في التكاليف المرتبطة بذلك، مما أدى إلى تغيير جذري في الأنظمة الإدارية والقواعد الأساسية، حيث كانت دراساته جذرية ومتسقة مع هذه التغييرات الكبيرة في إدارة الشرطة، في حين كانت نتائجه - في معظمها - تصب في بوتقة الارتقاء بالجودة الشاملة، من خلال تقليل التكاليف وإرضاء رغبات الجمهور على أساس فهم رغبات الجمهور تجاه الخدمات المقدمة من وجهة نظرهم لا من وجهة نظر إدارة الشرطة (Butler، 1992م).

وأخيراً، يقول د. درو سكوت Dru Scott في كتابه إرضاء العميل Customer Satisfaction: فكر في استجابتك إذا جاء النادل - القائم على خدمة العملاء في المطعم - إلى مائدتك وأعلن لك "إنك استمتعت بعشاء عظيم" فإنك من المحتمل أن تبتسم لمثل هذا القول، فقد تعودت على القول الذي يسأل فيه النادل "كيف استمتعت بعشاءك؟" ففي هذا الموقف يترك لك مقدم الخدمة التقرير عن مدى رضائك بدلاً من أن يمدك بما يعتقد. إن هذا الموقف يوضح بجلاء الفرق بين خدمة الجمهور ورضاء الجمهور، فخدمة الجمهور يعرفها مقدمها ولا يعرفها الجمهور، في حين أن رضاء العميل يجب دائماً أن يحدده العميل (الجمهور) بنفسه، والخلاصة إنه يجب ألا يتم الوقوف عند مستوى خدمة الجمهور وإنما يتعين الذهاب إلى أبعد من ذلك وهو إرضاء الجمهور (سكوت، 1996م).

### 3-8- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة:

تواجه أجهزة الشرطة في العديد من دول العالم تحديات هائلة فرضتها ظروف العصر الراهن، وهو الأمر الذي يستوجب تعظيم القدرات الشرطية لمواجهة هذه التحديات والتي يتمثل أبرزها في الآتي (نجيب، 1998م):

1. **تعاضد إمكانات القوى المناوئة للأمن:** والتي تتمثل في الجماعات الإرهابية وعصابات الاتجار بالمخدرات والجريمة المنظمة والمنظمات المتطرفة، والتي أصبحت تمتلك إمكانات مادية وبشرية هائلة لا عهد لأجهزة الشرطة بها، ويعمل لحساب بعضها جيوش من المرتزقة المسلحين والمتدربين تدريباً قتالياً راقياً، إلى جانب العديد من العلماء والخبراء من أصحاب الخبرة الرفيعة والعلم الغزير، وغالباً ما ترتبط هذه الجماعات فيما بينها بعلاقات وطيدة عبر الدول بهدف تدعيم قوتها وتعزيز سطوتها.

2. **ترسيخ المفاهيم الديمقراطية وانتشار رياح التغيير:** تبلورت خلال تسعينيات القرن الماضي ملامح نظام عالمي جديد؛ والذي من أهم سماته سقوط العديد من الأنظمة الشمولية وتزايد المطالبات بالإصلاحات الديمقراطية وتدعيم الحريات الفردية، مما يستوجب على أجهزة الشرطة الالتزام باحترام حقوق الأفراد والابتعاد عن الاستناد إلى أساليب القمع وأدوات القهر (كمركزات أساسية) لبسط الأمن وفرض النظام.

3. **الدخول إلى عصر انتقال الأخبار بلا حدود:** أدى التقدم الهائل في تقنيات الاتصالات الفضائية إلى توفر إمكانات التعرف الفوري على مجريات الأحداث في العالم ككل فور وقوعها، إذ تقلصت سلطات الرقابة أو التعتيم حول نقل أو تلقي هذه الأخبار المسموعة أو المصورة، مما فتح آفاقاً جديدة في الاطلاع على حقيقة الأحداث الداخلية والخارجية، ومن ثم إجراء المقارنات والتعرف على آراء المحللين وتجارب الآخرين، إن هذا الوضع جعل الأداء الشرطي الداخلي محلاً للتقييم الخارجي، إضافة إلى تزايد الضغوط الطامحة إلى أن يرتفع مستوى هذا الأداء ليقترب من المستوى الخارجي.

4. **الطلب غير المحدود على الخدمة الشرطية:** يتسم الطلب على الخدمات الشرطية باللامحدودية، ويفسر ذلك اتساع نطاق الخدمات الشرطية سواء أكان ذلك على المستوى الحيزي أو القطاعي. وقد ترتب على ذلك تضخيم المدخلات الشرطية مما يعقد إدارة هذه المدخلات ويصعب السيطرة عليها، وتكاد تكون هذه الظاهرة عالمية.

#### 5. **الممارسات غير الشرعية للمستحدثات التقنية:**

أدى التقدم العلمي في العديد من المجالات إلى ظهور ممارسات غير مشروعة تحاول أن تستفيد من معرفتها لأسرار هذه التقنيات؛ واستغلال ذلك في تحقيق مكاسب غير مشروعة، مما

أظهر العديد من الجرائم التي لا عهد لأجهزة الشرطة بها، مثل: جرائم الحاسب الآلي وسرقة المعلومات أو إتلافها عمداً، والاتجار غير المشروع بالأعضاء البشرية، والاستغلال السيئ للتقدم المتحقق في مجال الهندسة الوراثية، هذه النوعية من الجرائم المرتبطة بالتقدم العلمي المتحقق تفرض تحدياً على أجهزة الشرطة التي يجب أن تحتاط منها وتستعد لمواجهتها.

#### 6. تخلف أنظمة التعليم الشرطي عن ملاحقة التقدم العلمي والتطور التقني:

على الرغم من التقدم العلمي والتطور التقني الهائل - والذي يقوم أساساً على المعارف الرياضية والعلوم الكمية - فإن أنظمة التعليم الشرطي في معظم دول العالم تعاني من الجمود والقصور والعجز عن ملاحقة هذه التطورات.

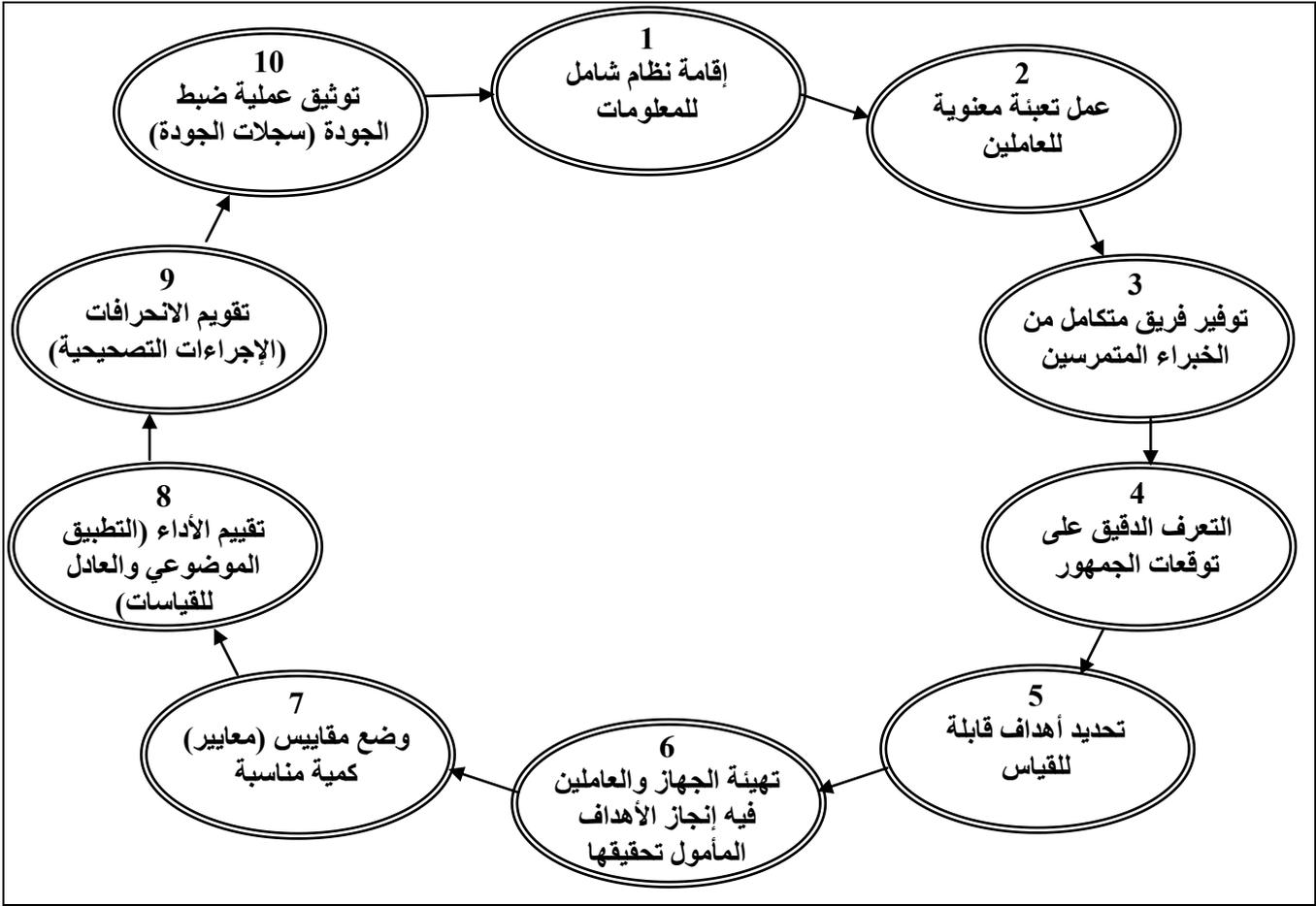
إن كل هذه التحديات والتي واجهتها كافة المؤسسات الشرطية على مستوى العالم جعلت هناك نوعاً من التوحد في الاتجاه إلى اتباع فكر إداري متطور يقوم فيه الفرد بالكثير من الجهود لا لتحقيق الأمن فقط، بل السعي لتحقيق كافة صور الأمان للجمهور بما فيها الأمان النفسي الناتج عن الرضا عن أداء الخدمات الشرطية.

#### 3-9- إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة:

إن الأخذ بنظام الإدارة بالجودة الشاملة في أجهزة الشرطة يتطلب تنفيذ الخطوات الآتية:

1. إقامة نظام شامل للمعلومات.
2. عمل تعبئة معنوية للعاملين.
3. توفير فريق متكامل من الخبراء المتمرسين.
4. التعرف الدقيق على توقعات الجمهور.
5. تحديد أهداف قابلة للقياس.
6. تهيئة الجهاز والعاملين فيه لإنجاز الأهداف المأمول تحقيقها عبر التعليم والتدريب المستمرين.
7. وضع مقاييس (معايير) كمية مناسبة.
8. تقييم الأداء (التطبيق الموضوعي والعاقل للقياسات).
9. تقويم الانحرافات (الإجراءات التصحيحية).
10. توثيق عملية تضبيب الجودة (سجلات الجودة).

وهذا ما يوضحه الشكل البياني الآتي:



الشكل رقم (3-3) خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: محمد مراد عبدالله، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، بحث قُدم ضمن ندوة إدارة الجودة الشاملة في الشرطة، بالقيادة العامة لشرطة دبي 1999م.

### 3-10- استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

توضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة وتشمل مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويلة الأجل تنوي تحقيقها، وأيضاً على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك، وبالتالي فالاستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها: "الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها".

وتقوم استراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز Excellence والتفوق على الآخرين (أي المنافسين) من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة، بحيث تكون هذه القيمة (المنفعة) التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها، وأكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها. فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم أساساً على رضا العميل، والذي يزداد طردياً مع زيادة القيمة التي كان

يتوقعها وحصل عليها، فتحقيق هذه الفلسفة يمكّن المنظمة من التفوق على الآخرين وكسب حصة أكبر من السوق وبالتالي البقاء والاستمرار، بل والتقدم والتطوير في حالة المنظمات الشرطية.

ويحتاج وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي يتم من خلالها إنجازها. وتجدر الإشارة هنا إلى ناحية مهمة؛ ألا وهي ضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها من خلال ورش عمل تجري فيها مناقشات وحوار وتبادل للآراء، ذلك لأن تحقيق أهداف الاستراتيجية هو هدف ومسؤولية الجميع، فلم تعد مسؤولية وضعها في الوقت الحاضر تقع على عاتق الإدارة العليا فحسب بل يساهم في وضعها جميع المستويات الإدارية من خلال إبداء الرأي والمقترحات، ويمر وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات يعرضها الباحث بوجه عام فيما يأتي (عقيلي، 2001م):

1. وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
2. وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشمل مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المنظمة: ثقافتها فلسفتها عملياتها أنظمتها سياساتها إجراءاتها ... الخ بما يخدم الاستراتيجية، كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها لتحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها.
3. دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المنظمة من أجل تحديد النواقص في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتشمل هذه الاحتياجات كافة المتطلبات والمستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.
4. وكخطوة لاحقة تتم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية؛ يسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة وهي: إدارة الجودة الشاملة.

### 3-11- أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

وأخيراً فإن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تشمل عدداً من الأهداف العامة التي غايتها الأساسية تحقيق رسالة المنظمة. ويعرض الباحث فيما يلي نموذجاً عن هذه الأهداف (عقيلي، 2001م):

1. تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء؛ وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود والطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل في المنظمة.
2. التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.
3. البقاء في الطليعة من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة.
4. التكيف المستمر مع التغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال.
5. تكوين سمعة عطرة وطيبة عن المنظمة لدى المجتمع.
6. تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل الدهشة والسرور إلى نفوسهم.
7. التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث فيما يريده ويرغبه العملاء.
8. زيادة الربحية من خلال:

- توسيع حصة المنظمة من السوق.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض التكلفة من خلال ترشيد الاستهلاك والحد من الإسراف والهدر.

وعلى المنظمة الشرطية في أن تأخذ بفكر الجودة الشاملة في مجمله كما حُددت في أدبيات هذا الفكر، وأن تستفيد من التجارب الواقعية التي مورست وتمارس من جانب المؤسسات المماثلة سواء في الدول المتقدمة أم النامية، خصوصاً وأن جودة العمل الشرطي لا تختلف كثيراً عن الجودة الشاملة في المؤسسات الربحية على الرغم من اختلاف جمهورهما، على أن يكون ذلك التطبيق في إطار من العادات والتقاليد والقيم التي تدين بها مجتمعاتها.

### 3-12- خلاصة:

في هذا الفصل عرض الباحث للكثير من الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث بدأ الحديث بالتعرض لمفهوم الجودة الشاملة بالنسبة لكل من الإدارة والعاملين والعملاء، وقد وجد من التعريفات الكثير فيما يتعلق بالجودة الشاملة، حيث إن القاسم المشترك الوحيد بين كل تلك التعريفات هو أن إدارة الجودة الشاملة نظام يتم من خلاله تصميم وبناء مستوى خدمة معين يطابق أو يجاوز توقعات مستخدمي تلك المنتجات سواء أكانت سلعة أم خدمة، وانطلاقاً من هذا التعريف حُددت أبعاد الجودة ومبادئها ومتطلباتها، وبالعودة إلى المجال الشرطي فقد أهتم هذا الفصل بدراسة مدى اتباع الشرطة العصرية لمبادئ الجودة الشاملة، ذلك الفكر الذي أعطى للجمهور أهمية بالغة، حيث ثبت من الدراسة أن الكثير من المنظمات الشرطية الأجنبية قد انتهجت مبادئ إدارة الجودة الشاملة منذ فترة طويلة وحققت بها نجاحات واضحة، وبناء عليه

تابع الباحث بعرض مبررات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ثم متطلبات هذا التطبيق في أجهزة الشرطة، وأخيرا عرض الباحث لاستراتيجية وأهداف المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة والتي ركزت على الكثير من الجوانب المتعلقة بالجمهور والتحسين المستمر والسمعة الطيبة، وكلها في الواقع ثمرات حقيقية للجودة الشاملة قطفها الذين سبقوا في هذا المضمار، وفي الحقيقة هناك مداخل عدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فما هي المداخل المستخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟ وما هو دور ومجالات البحث العلمي في ظل تطبيق هذه المداخل؟ هذا ما سيتم التعرض له في الفصل التالي.

## الفصل الرابع

### مجالات البحث العلمي في ظل إدارة الجودة

#### 4-1- مقدمة:

فيما مضى تم إحاطة القارئ بأهمية البحث العلمي، فهو السبيل إلى أي تقدم يمكن أن تحققه أمة من الأمم، سواء أكان ذلك في المجالات العلمية الطبيعية أم الاجتماعية، وسواء أكان في مجالات الصناعة أم الزراعة أم التجارة.. الخ، ولا تختلف الأمم في حاجتها إلى البحث العلمي سواء أكانت أمماً متخلفة أم نامية أم متقدمة. وكذلك عرض الباحث لأهمية الفكر الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتعريفها وأسس تطبيقها، وغيرها من التفاصيل التي اقتصر عليها البحث نظراً لمحدودية المساحة المتاحة لهذا الموضوع. وفي هذا الفصل يحاول الباحث الربط بين أهمية البحث العلمي ودوره الكبير في تحديد واختيار المدخل الأنسب من مداخل الجودة الشاملة، والذي يتفق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة بداية، ثم دور البحث العلمي في إنجاح عملية التطبيق ذاتها، مع تسليط الضوء على مجالات البحث العلمي، في ظل نهج إدارة الجودة الشاملة، لما له من أهمية في عدم هدر الطاقات والوقت والمال.

#### 4-2- مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية وضع مداخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي، عدداً من الخطوات والمراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، حيث أوضح الباحث ذلك عند تعرضه لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الفصل السابق. ولكي يتم خلق ثقافة تكون مهياً ومواتية لتقبل فلسفة الجودة الشاملة؛ يستلزم الأمر اختيار مدخل مناسب للتطبيق والالتزام به والمراجعة المستمرة له وتقييمه من حين لآخر، وفقاً لما يستجد من متغيرات لأن ذلك سوف يزيد من فرص نجاح التطبيق.

ويمكن القول في البداية أن هناك تعدداً في المداخل التي طرحها الكتاب والمهتمون بفكرة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا التعدد لا يحمل في طياته اختلافات جوهرية، لأنه بالدرجة الأولى يعود إلى الرؤية التي كانت سائدة وقت إعداد المدخل المقترح من ناحية، وكذلك في التوصل إلى نموذج أو مدخل يجمع أهم الأركان الأساسية والعناصر الهامة التي تبنى عليها

فلسفة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى. وعلى الرغم من تعدد هذه المداخل - كما تم ذكره - إلا أنه يمكن تصنيف مداخل الجودة في مجموعها إلى ثلاث مجموعات على أساس الفترة الزمنية لظهورها وهي (زين الدين، 1996م):

#### 4-2-1- مداخل المجموعة الأولى:

وتشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة والتي وضعوا من خلالها المبادئ والرؤى الخاصة بهم وهم: إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران، وفيليب كروسي ومعاصريهم.

#### 4-2-2- مداخل المجموعة الثانية:

وتشمل المداخل التي أوجدت تعديلات وتحسينات على مداخل الرواد الأوائل، والتي تميزت بإدخال عناصر إضافية هامة لا بد من أن تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، وهذه المداخل يمكن أن يطلق عليها المداخل المعدلة، لأنها استندت إلى الفكر الأصلي للرواد الأوائل مع إثرائها وتطويرها بأركان أساسية وعناصر هامة أخرى. وتضم هذه المجموعة أهم مدخلين يمكن أن يعكسا بصدق رؤية وفكر مداخل المجموعة الثانية وهما: مدخل فيكتوري - سي Victory-C ونموذج همبر.

#### 4-2-3- مداخل المجموعة الثالثة:

وهي ما يفضل أن يطلق عليها "المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة" والتي يمكن أن نلمس فيها رؤية جديدة ونماذج متكاملة، تمثل مداخل معاصرة متقدمة تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وتضم هذه المجموعة: النموذج الدائري، نموذج جائزة بالدريج، مدخل الجائزة الأوروبية للجودة، ونموذج معهد إدارة الإمدادات لعملية التحسين المستمر. وكذلك يمكن إضافة - إلى ما سبق - النماذج المعمول بها محلياً والمستوحاة من مدخل الجائزة الأوروبية للجودة مثل: جائزة الشيخ خليفة للامتياز وجائزة دبي للجودة .. الخ.

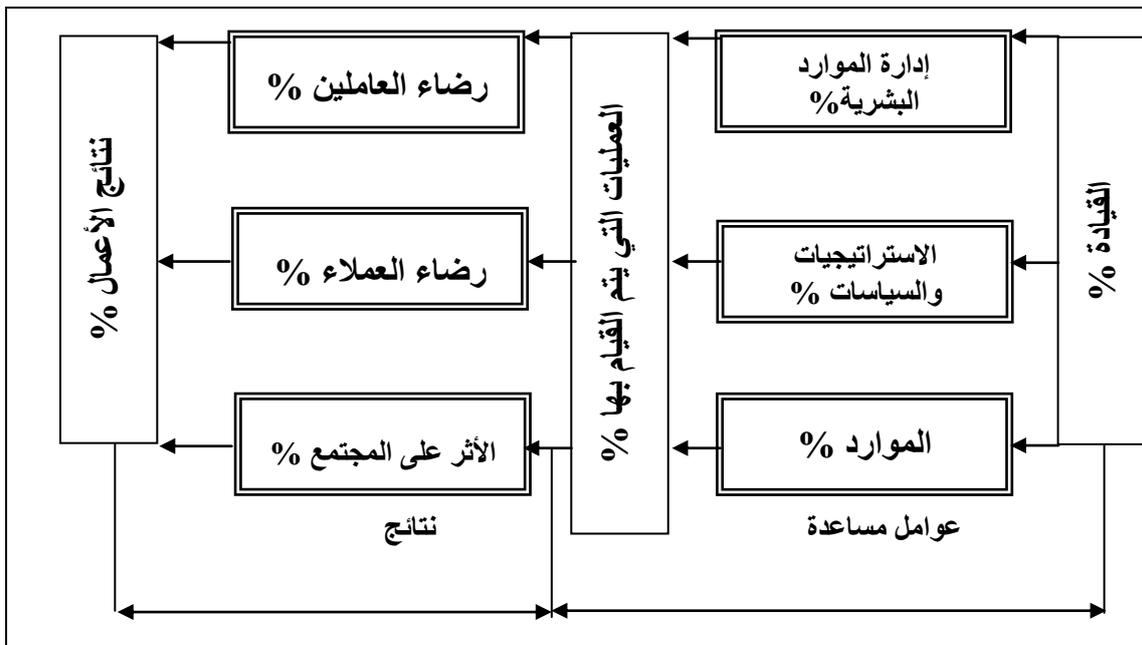
وفي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على مدخلين حديثين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشيء من التفصيل وهما: مدخل الجائزة الأوروبية للجودة، وجائزة الشيخ خليفة للامتياز.

#### أولاً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award Model:

وضعت هذه الجائزة من قبل دول المجموعة الأوروبية European Commission بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation For Quality Management والمنظمة الأوروبية للجودة The European Organization For

Quality استناداً إلى الأفكار الرئيسية التي قامت عليها كل من جائزة ادوارد ديمينج Edwards Deming Award التي تمنح في اليابان، وجائزة بالدريج The Baldrige Award التي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد منحت الجائزة الأوروبية للجودة لأول مرة في أكتوبر 1992م.

ويتضمن نموذج هذه الجائزة تسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض، وقد قسمت هذه العناصر التسعة إلى مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى: وتمثل العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي خمسة عناصر من التسعة الأساسية، والمجموعة الثانية: وتمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام، والتي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة (الخمس) لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة، والشكل (1-4) التالي يوضح الإطار العام لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة.



الشكل رقم (1-4) نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

المصدر The European Foundation For Quality Management, Total Quality Management  
The European Model For Self-Appraisal, Findhoven, Nether Lands, 1992

ويمكن أن نستخلص من الشكل السابق الحقائق الآتية:

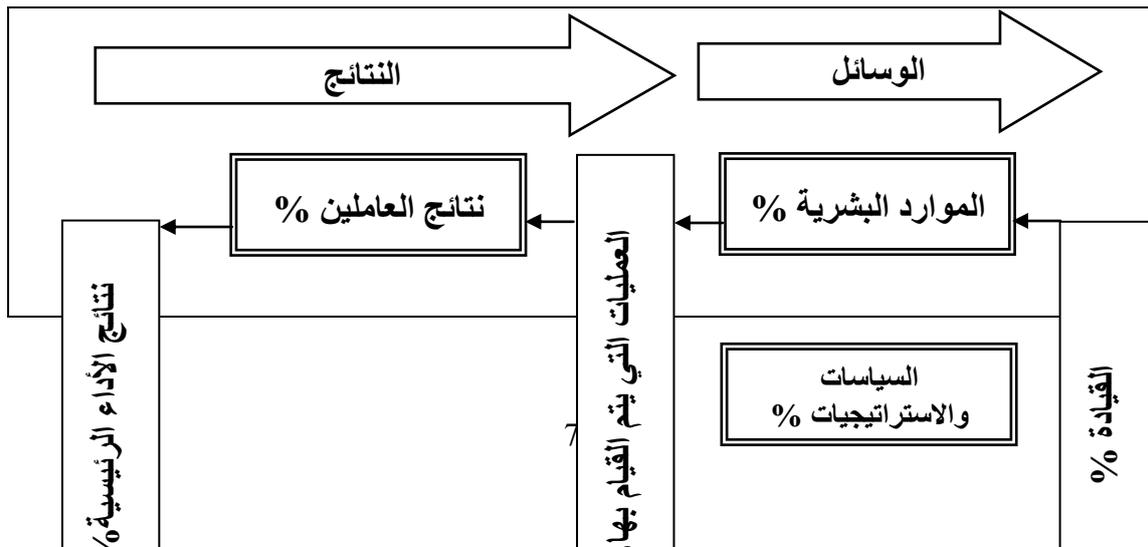
1. يمثل عنصر القيادة في هذا النموذج ركناً أساسياً؛ إذ إنه يعتبر المحرك والدافع للعناصر الثلاثة المتمثلة في: الكيفية التي تدير بها المنظمة مواردها البشرية، وقدرة المنظمة على تحقيق الفكر الاستراتيجي عبر أجزائها المختلفة، وطريقتها في إدارة مواردها المادية الأخرى.

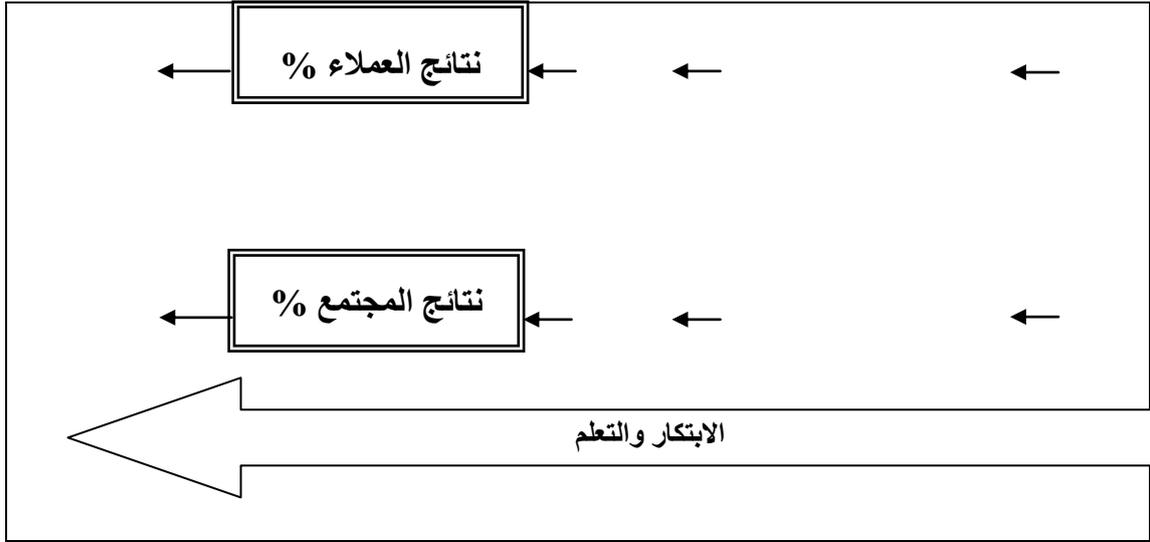
2. يمكن أن نلاحظ أن الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية تمثل القاسم المشترك كركن أساسي في مختلف نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. يقصد بعنصر العمليات التي يتم القيام بها: مختلف الأدوات وكافة الوسائل التي يمكن عن طريقها استخدام طاقات الأفراد لتحقيق النتائج، ولذلك فهي لا تمثل هدفاً في حد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق تلك النتائج.
4. يتضمن نموذج الجائزة الأوروبية للجودة عنصر (الأثر على المجتمع) وهذا يعتبر اقتراباً بالنموذج إلى الواقع الذي يسود مختلف المجتمعات التي بدأت تصدر من التشريعات ما يحافظ على البيئة والمجتمع، وهذا الاهتمام يمثل استجابة حقيقية لهذه التوجهات.

### ثانياً: النموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز Sheikh Khalifa Excellence Award:

يُعد نموذج جائزة الشيخ خليفة للامتياز بمثابة إطار ذي تطبيقات متعددة يقوم على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بالوسائل، وأربعة تتعلق بالنتائج، حيث يقصد بالوسائل: المناهج التي تتبعها المنشأة لبلوغ الجودة، وتتعلق النتائج بالإنجازات التي تتحقق بفضل الوسائل المستخدمة. ويأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار تعدد المناهج نحو تحقيق الامتياز الدائم في كافة جوانب الأداء، وتبني فكرته على أساس، أن نتائج الامتياز في الأداء ورضاء العاملين في المنظمة، وكذلك التأثير الإيجابي في المجتمع؛ تتحقق من خلال قيادة تضع: السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة، وأسلوب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى، والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم، وإدارة العمليات، في الموضع الصحيح. وهو الأمر الذي يؤدي إلى إحداث مؤشرات متميزة في الأداء (التيجاني، 2006م).

والشكل التالي رقم (4-2) يوضح الإطار العام للنموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز وهو مستمد من الإطار العام لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة.





الشكل رقم (2-4) نموذج جائزة الشيخ خليفة للامتياز

المصدر: هادي محمد التيجاني، الطريق إلى الامتياز، جائزة الشيخ خليفة للامتياز، غرفة تجارة وصناعة أبوظبي 2006م.

توضح الأسهم المبينة بالشكل رقم (2-4) الطبيعة الديناميكية للنموذج، حيث تشير إلى الابتكار والتعلم المستمرين الذين يساعدان على تطوير الوسائل التي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج أفضل.

### 1- فئات جائزة الشيخ خليفة للامتياز:

تمنح جائزة الشيخ خليفة للامتياز إلى ثلاث فئات هي:

أ - جائزة الشيخ خليفة للامتياز - فئة المنشآت الكبرى: وتصنف المنشأة على أنها كبيرة إذا زاد عدد العاملين بها عن مائة موظف.

ب جائزة الشيخ خليفة للامتياز - فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة: وتصنف المنشأة على أنها صغيرة أو متوسطة إذا كان عدد العاملين بها أقل من مائة موظف.

ت جائزة الشيخ خليفة للامتياز - الفئة الذهبية: تمنح هذه الجائزة للمنشآت الفائزة من قبل بجائزة الشيخ خليفة للامتياز وتقدمت من جديد للحصول عليها مرة أخرى.

### 2- قطاعات الجائزة:

مثلما هو الحال بالنسبة لجوائز الجودة والامتياز العالمية، تهدف جائزة الشيخ خليفة للامتياز إلى تقدير ومكافأة المنشآت التي تمارس أعمالها وفق معايير الجودة، في مختلف الفئات والقطاعات الاقتصادية العاملة في إمارة أبوظبي وهي:

- أ - القطاع الصناعي.
- ب - القطاع الحرفي.
- ت - القطاع التجاري.
- ث - القطاع المهني.
- ج - القطاع المالي.
- ح - القطاع الإنشائي ( المقاولات).
- خ - القطاع السياحي.

### 3- المعايير المكونة للنموذج:

تمثل الإطارات التسعة المبينة في الشكل؛ معايير تقييم الخطوات التطويرية التي تتخذها منشأة ما نحو تحقيق الامتياز، ولكل معيار من تلك المعايير التسعة تعريف يشرح معناه. وفي إطار كل معيار هناك عدة معايير فرعية، يطرح كل منها تساؤلات معينة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية التقييم. وتختص معايير الوسائل (الخمسة) بالكيفية التي تعمل بها المنشأة وتشمل: المبادئ، القواعد، مناهج العمل، وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أوجه الأنشطة في المنشأة المعنية. وكما هو موضح بالشكل رقم (4-2) فإن معايير الوسائل هي القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات، والموارد والعمليات.

أما معايير النتائج (الأربعة) فتختص بنتائج ما حققته المنشأة، ليس مالياً فحسب وإنما نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، إضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية.

وأخيراً، فإن الدعوة إلى التحسين والتطوير المستمرين لن تؤتي ثمارها إلا من خلال استمرارية الابتكار والتعلم، وهذا ما يعكسه النموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز، وهو استمرارية تطوير الوسائل حتى تتطور النتائج، وبهذا تصبح الرحلة نحو الامتياز دائمة بلا انقطاع، وفيما يلي يستعرض الباحث معايير النموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز بشيء من التفصيل.

### المعيار الأول: القيادة

وهي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها، ويشمل مصطلح (القيادة) فريق الإدارة العليا بالمنشأة والمديرين على كافة المستويات، وبعبارة أخرى "أي فرد يتولى مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين أو مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنشأة"، ويهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق (الرسالة) و (الرؤية)، وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد، وتطبيق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة، وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة وتطبيقه، ويحتوي هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:

(1) كيفية قيام القادة بتطوير الرسالة والرؤية والقيم وإعطاء القدوة الحسنة لثقافة الجودة والامتياز.

(2) كيفية مشاركة القادة بأنفسهم في تطوير وتطبيق النظام الإداري للمنشأة وتحسينه بصورة مستمرة.

(3) كيفية تعامل القادة مع العملاء والموردين والمنشآت الأخرى وممثلي المجتمع.

(4) كيفية عمل القادة على حفز دعم جهود العاملين وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم.

(5) قيام القيادة بإدارة عملية التغيير من خلال تحديد فرسان لها وإعطاء القدوة الحسنة، ويمكن أن يشمل ذلك المواضيع الآتية:

- فهم وتقييم العوامل الداخلية والخارجية الداعمة لعملية التغيير.
- تعريف وتحديد مشاريع التغيير التي يجب الأخذ بها.
- صياغة وتطوير خطط متكاملة لعملية التغيير.
- ضمان وجود الاستثمار المطلوب والموارد اللازمة لإدارة عملية التغيير.
- إدارة برامج التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المتوقعة.
- توجيه كافة الجهود لتعزيز الفعالية اللازمة للتنفيذ وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصالح العليا.
- نشر وتوضيح المعالم الكاملة لثقافة التغيير لجميع العاملين مع شرح ما هو مطلوب منهم ومن بقية المتعاملين.
- دعم وتسهيل عملية تبني التغيير من قبل جميع العاملين مع توضيح دور القيادة في ذلك.

- قياس ومراجعة نتائج الأعمال التطويرية نحو التغيير وتبادل المعرفة التي يتم اكتسابها جراء ذلك.

### المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات:

يبين هذا المعيار كيفية وضع المنشأة لخططها المستقبلية؛ وكيفية تحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية، كما يُعنى بالكيفية التي تطبق بها المنشأة الرسالة والرؤية من خلال استراتيجيات واضحة تهتم بالأطراف المعنية، تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها، ويحتوى هذا المعيار على أربعة معايير فرعية مترابطة ببعضها البعض في تسلسل منطقي حسب الآتي:

- (1) كيفية وضع السياسات والاستراتيجيات على أساس الحاجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الأطراف المعنية.
- (2) كيفية وضع السياسات والاستراتيجيات على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء وأنشطة البحوث والتعليم والابتكار.
- (3) كيفية قيام المنشأة بتطوير ومراجعة السياسات والاستراتيجيات وتحديثها.
- (4) كيفية تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية.

### المعيار الثالث: الموارد البشرية

ويشمل مصطلح الموارد البشرية - وفق هذا النموذج - كل فرد يعمل في المنشأة بصفة دائمة أو مؤقتة، ويُعنى هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة وتطوير ونشر المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى المنشأة ككل، ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها وإستراتيجياتها التي تساعد على التشغيل الفعال لعملياتها، ويحتوى هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:

- (1) كيفية القيام بالتخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- (2) كيفية القيام بتحديد وتحسين مستوى معرفة العاملين وكفاءاتهم والعمل على تطويرها واستمرارها.
- (3) كيفية تحقيق مشاركة العاملين وكيف يتم تفويضهم تفويضاً كاملاً لأداء الأعمال.
- (4) كيفية وجود حوار فعال بين العاملين والمنشأة، والمعني هنا الاتصال بشتى أنواعه.

(5) كيفية قيام المنشأة بمكافأة العاملين وتمييزهم ورعايتهم.

#### المعيار الرابع: الموارد والشراكات

ويُعنى هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها، ويمكن للمنشأة أن تدير العلاقة مع شركائها من الخارج، وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها؛ من أجل الوصول إلى التشغيل الفعال لعملياتها، ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية الآتية:

- (1) كيفية إدارة العلاقة مع الشركاء من الخارج (الشراكات الخارجية).
- (2) كيفية إدارة الموارد المالية.
- (3) كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد .
- (4) كيفية إدارة وسائل التقنية.
- (5) كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.

#### المعيار الخامس: إدارة العمليات

ويُعنى هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولاً إلى الرضا الكامل للعميل وكافة الأطراف المعنية، وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم. وتُعرف العمليات على أنها: "الخطوات المتتابعة والتي تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة، وتستخدم الموارد البشرية والمواد المادية الأخرى للوصول إلى مخرجات ونتائج تضيف قيمة لأعمال المنشأة". وتُعنى العمليات في المقام الأول بأسلوب عمل المنشأة، ثم كيف توظف الموارد البشرية والمواد الأخرى للوصول إلى منتجات وخدمات تحقق أهدافها ومراميها، ويحتوي هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:

- (1) كيفية تحديد العمليات الرئيسية لنجاح المنشأة.
- (2) كيفية تطوير العمليات عند الحاجة من خلال الابتكار والإبداع للوصول إلى الرضا الكامل وتحقيق القيمة المضافة للعملاء والأطراف المعنية.
- (3) كيفية تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- (4) كيفية إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات وتوفير خدمة ما بعد البيع.
- (5) كيفية إدارة العلاقات مع العملاء وتعزيزها.

## المعيار السادس: نتائج العملاء

ويُعنى هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها من الخارج، حيث يُعرف العملاء على أنهم: "الأطراف الذين يشترون منتجات المنشأة أو يحصلون على خدماتها".

ويحتوى هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:

(1) نظرة العملاء للمنشأة، وتشمل مقاييس نظرة العميل وهي:

- نظرة العملاء للصورة العامة للمنشأة (سهولة الوصول، التجارب..الخ).
- نظرة العملاء للمنتجات والخدمات (الجودة، الاعتمادية..الخ).
- نظرة العملاء للمبيعات والخدمات بعد البيع (معاملة الشكاوى، وشروط الضمان.. الخ).
- نظرة العملاء لمسألة الولاء أو نية العودة للشراء (فقدان العملاء، والاستعداد لتزكية المنشأة..الخ).

(2) مؤشرات الأداء وتشمل:

- المؤشرات المتعلقة بالصورة الكلية للمنشأة (الأوسمة الممنوحة من العملاء، والتغطية الإعلامية..الخ)
- المؤشرات المتعلقة بالمنتجات والخدمات (فقدان العمل والتنافسية..الخ)
- المؤشرات المتعلقة بالبيع والخدمات بعد البيع (النظرة في الشكاوى، وآليات الاستجابة..الخ)
- مؤشرات متعلقة بولاء العميل (المدة الزمنية للعلاقة، خسارة الأعمال، والشكاوى..الخ)

## المعيار السابع: نتائج العاملين في المنشأة

ويُعنى هذا المعيار بما تحققه المنشأة للعاملين بها، ويحتوى على المعايير الفرعية الآتية:

(1) نظرة العاملين للمنشأة، وتتضمن النقاط الآتية:

- التحفيز (التطوير الوظيفي، التفويض، المشاركة..الخ).
- الرضا (شروط التوظيف، الأمان الوظيفي، بيئة العمل، الرواتب والامتيازات..الخ).

(2) مؤشرات الأداء وهي:

- الإنجازات (متطلبات الكفاءة مقابل الكفاءات الموجودة، الإنتاجية، معدلات نجاح التدريب، والتطوير لتحقيق الأهداف..الخ).
- المشاركة (المشاركة في خطة المقترحات، فرق التحسين، الاستجابة لاستطلاعات رأى العاملين..الخ).
- الرضا (معدل التغيب عن العمل، مستويات الحوادث، التظلمات، التعيين المؤقت للاستعاضة عن العاملين المتغيبين..الخ).

### المعيار الثامن: نتائج المجتمع

ويعنى هذا المعيار بما تحققه المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الأكبر المترتب على نشاطها على مستوى أوسع على الصعيد المحلي والوطني والدولي.

ويحتوي هذا المعيار على معايير الأداء الآتية:

(1) نظرة المجتمع للمنشأة، وتشمل النقاط الآتية:

- المسؤولية كمواطن (الآثار المترتبة على الاقتصاديات المحلية والوطنية، العلاقات المتبادلة مع السلطات المختصة، والسلوك الأخلاقي..الخ).
- مشاركة المجتمع (التعليم والتدريب، توفير الخدمات الطبية والرعاية، والحد من الضوضاء ودرء الأضرار..الخ).
- الحد من الأضرار (المخاطر الصحية والحوادث، الضجيج والروائح، والتلوث..الخ).
- الحفاظ على الموارد (الآثار البيئية، التخلص من النفايات والتعبئة، اختيار وسائل النقل..الخ).

(2) مؤشرات الأداء وتشمل:

- التصرف إزاء التغيير في مستويات التعيين.
- التغطية الإعلامية.
- الحصول على أوسمة أو جوائز.

### المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

ويهدف هذا المعيار إلى قياس إنجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة، وتمثل تلك بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنشأة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة سواء على الصعيد المالي أو التشغيلي.

ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية الآتية:

#### (1) الإنجازات الرئيسية للأداء، وتشمل:

- النتائج المالية مثل: سعر السهم والأرباح والهوامش الكلية وصافي الأرباح والمبيعات والالتزام بالموازنة.
- النتائج غير المالية مثل: الحصة في السوق، ومدة التسويق والكميات ومعدلات النجاح.

#### (2) مؤشرات الأداء الرئيسية، وتشمل:

- العمليات (الأداء، الانتشار، التقييم، الابتكار وأعمال التحسين..الخ).
- الموارد الخارجية (وتشمل الشراكات، أداء الموردين، أسعار الموردين، عدد الشراكات ذات القيمة المضافة، والاعتراف بمساهمات الشركاء..الخ).
- الجوانب المالية (عناصر التدفق النقدي، عناصر الموازنة، تناقص القيمة، ومعدلات الاعتمادات..الخ).
- المباني والتجهيزات والمواد (معدلات التلف، دورة المخزون، واستهلاك واستخدام المرافق).
- الثقافة (معدل الابتكار، قيمة الملكية الفكرية، وبراءة الاختراع..الخ).

- المعلومات والمعرفة (سهولة الوصول إليها، صحتها وصلتها بالموضوع، حدود الوقت، وتبادل المعرفة والاستفادة منها).

#### 4-3- القواسم المشتركة بين نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ونهجها الجديد يسيران نحو اكتمال معالمهما وأبعادهما ومرتكزاتهما، فقد أصبحت هناك لغة مشتركة متداولة ومعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما أصبح بإمكان المنظمات أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ملاحظة أساسية هي أن مضمون هذه النماذج، سوف يختلف حتماً من منظمة لأخرى، وفق طبيعة ومضمون العمل من جهة، ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى، إلا أنه تبقى هناك قواسم مشتركة بين كافة هذه النماذج، وفي ضوء ما تم عرضه من مكونات للنموذجين المختارين سابقاً، تتضح القواسم المشتركة بين نماذج الجودة الشاملة حسب الآتي (عقيلي، 2001م):

1. وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. وضع استراتيجية جيدة تسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
3. إرضاء العميل هو الغاية الأساسية.
4. التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة الشاملة وخاصة العمليات.
5. تبني مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز على رقابة الجودة أكثر من الرقابة الكمية.
6. العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة، الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولي.
7. أن يكون أسلوب العمل جماعياً تعاونياً يركز على فرق العمل والمشاركة.
8. التطوير والتحسين المستمرين لكل شيء في المنظمة، للوصول إلى جودة عالية، والمحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.
9. التعليم والتدريب المستمرين هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري.

10. أهمية دور القيادة الإدارية من جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.
11. تحسين الجودة المستمر مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة، سواء أكان رئيساً أم مرؤوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.
12. استخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة.
13. توفير نظام محوسب للمعلومات.
14. توفير شروط وعوامل الاتصال الفعال والسريع.
15. وجود تغذية عكسية مرتدة، من خلال الاتصال بالعملاء، واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.
16. العلاقة الجيدة مع الشركاء والموردين.
17. توفير الإمكانيات على مختلف أنواعها المادية والمعنية.

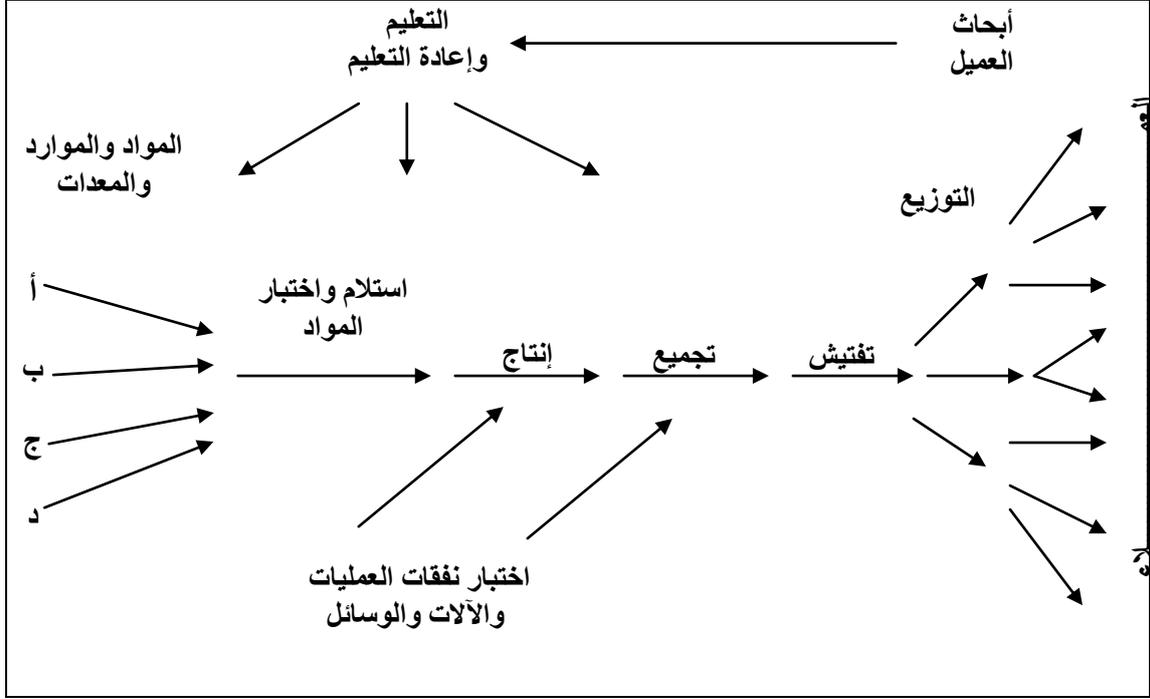
#### 4-4- مجالات البحث العلمي في تحسين أداء العمل:

لقد ظلت فكرة التحسين الدائم، أو ترشيد القرار لدى الإنسان، مصاحبة له منذ نشأته، وخاصة بالنسبة للسلوك الشخصي\*. وكان ما فعله ديمينج Deming في اليابان هو المرة الأولى التي نجدها تستخدم كمنظرة أساسية للإدارة، وقال ديمينج أنها لم تكن تدرس في أي مكان آخر، وهو بالضرورة لا يعني ضبط الجودة إحصائياً، لأن هذه الطريقة الأخيرة كانت مطبقة في الولايات المتحدة قبل ذهابه إلى اليابان، وكان يشارك في تطبيقها هناك، فهو - حينئذ - كان اختصاصياً وخبيراً في مكتب إحصاء السكان الأمريكي. وقد شهدت هذه الطريقة تطوراً على يد الإحصائي الأمريكي (شوارت). وإنما كان يقصد مفهوماً أعمق مبنياً على تقبل المبادئ العامة للثقافة المؤسسية المثالية، وهو ما يطلق عليه الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن هذه النظرية الأخيرة لم تكن تدرس في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان رجال الصناعة في عام 1950م موفقين في التصنيع بالكم، بينما كانت البلاد تستعد للحرب الكورية. ومن المثير للدهشة، أن العمل الذي

---

\* في حوالي عام 1922م، حقق عالم نفسي فرنسي يدعى إميل كوي شهرة ذائعة ونفوذاً في أوروبا والولايات المتحدة، لما قاله من أن بوسع الناس علاج أنفسهم من الأمراض عن طريق تكرار شعاره للتحسن الدائم " كل يوم، وبكل وسيلة، أنا أتحسن وأتحسن " وقد توفي إميل كوي سنة 1926م.

قام به ديمينج، بالنسبة لمستويات الإنتاج الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، هو الذي لفت إليه أنظار اليابانيين، عندما رأوا تلك المستويات بعد الحرب. وعندما ذهب ديمينج إلى اليابان، لم تكن مستويات إنتاج الحرب التي ساعد في رصدها هي التي قام بتدريسها هناك. فما عمله نظام إدارة ديمينج لليابانيين هو التمثيل بالرسم البياني، حسب الشكل رقم (3-4) الآتي.



الشكل رقم (3-4) منظومة الإنتاج عند ديمينج

المصدر: لويد دوبينز وآخر، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة أحمد أمين الجمل، الطبعة العربية الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997م.

حيث يتضح من الشكل السابق رقم (3-4) أن الأشخاص المعنيين، يستطيعون رؤية مواقعهم في النظام الإنتاجي، ويستطيعون كذلك معرفة كيفية العمل من خلاله. كما أن الشكل التوضيحي السابق قد وسع من نظرة اليابانيين وأجبرهم على التوجه إلى خارج مصانعهم لضم الموردين والعملاء، وهم شركاء العمل بالإضافة إلى العاملين والبيئة. وهو يركز على العمليات الإنتاجية والموارد والأبحاث أيضاً.

ولتوضيح المدى الذي سبق به ديمينج عصره، فقد شكى (هامر وتشامبي) من الشركات الأمريكية بعد ثلاثة وأربعين عاماً من تقديم ديمينج لوصفه منظومة الإنتاج، حيث قالوا: "إن الأشخاص المعنيين بالعملية (النظام) ينظرون إلى (الداخل) نحو إداراتهم وإلى (الأعلى) نحو رؤسائهم، ولكن ليس هناك من ينظر إلى (الخارج) نحو العميل". وهؤلاء الذين يستخدمون نظام إدارة ديمينج لا ينظرون إلى الخارج نحو العميل فحسب، بل يدخلون هذا العميل في النظام نفسه. هذا التوسع للأنظمة لكي يشمل الموردين والعملاء، أدى إلى طرق جديدة للتفكير في

المنظمات. فعلى سبيل المثال: إنه لكي يتم التعرف على شيء مفيد عن شركة (جنرال موتورز) لابد من دراسة هذه الشركة كجزء من الاقتصاد العالمي، لأن العملاء في هذا الاقتصاد هم جزء من نظام الشركة الذي يتسع بشكل مطرد (دوبينز وآخر، 1997م).

وبإعادة النظر إلى الشكل السابق رقم (4-3) منظومة الإنتاج عند ديمينج، وكأننا نسقط عليه رؤية علوية أو حسب ما يسمى بالإنجليزية Spot Light، سوف نرى أن الإطار الخارجي للشكل وما يحتويه من مكونات، وما وراء الإطار الخارجي - أي البيئة الحاضنة للمؤسسة، على الصعيد المحلي والوطني والدولي - يشكل مجالاً صالحاً للبحث العلمي ضرورياً بكل تفاصيله لتحسين أداء العمل، وزيادة جودة الإنتاج. ولو رجعنا إلى أبعاد الجودة في الفصل الثالث من هذه الدراسة، وكذلك نماذج تطبيق الجودة بما فيها النموذجين المذكورين في هذا الفصل، فسوف نجد أن هناك آفاقاً واسعة لا تكاد تنتهي في تفاصيلها تحدد مجالات البحث العلمي وتشده إليها خصوصاً فيما يتعلق بالبحث العلمي في مجال الأمن، وفي رأي الباحث يمكن تعريف مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة على أنها: "ذلك الإطار الذي يتحرك خلاله البحث العلمي الأمني محدداً بأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء المستمر في المنظمات الشرطية وتحقيق الرضا العام". وإن المجالات الرئيسية للبحث العلمي - بشكل مختصر - هي خمسة، حسب الآتي:

## 1. مجال الإدارة:

إننا إذا ما حاولنا تحليل المكونات الإدارية، نجد أنها لا تخرج عن أهداف مطلوب تحقيقها، سياسات واستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، برامج عمل لتنفيذ السياسات، انتهاج أساليب عمل تتوافق مع الواقع المحيط بالمنظمة، ومعلومات لخدمة هذه المنظومة، وأخيراً التأكد من أن كافة الأنشطة تسير وفقاً للمطلوب لتحقيق الأهداف المرغوبة. وتتكون العملية الإدارية - كما هو معروف - من الآتي:

أ- **التنسيق**: وهو لب العملية الإدارية ولا بد أن يشمل جميع مراحلها وكذلك جميع المستويات:

- الإدارة العليا.
- الإدارة المتوسطة.
- الإدارة المباشرة (الإشرافية).

ب- **التخطيط**: وهو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته، وأن من فعاليات المشروع وجود خطط واضحة وجيدة تحكم سير العمل به، وتوجه أغراضه وتعددها للتغيير والتطور، وتوجه

القرارات الإدارية وترشدها بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (هاشم، 1999م) ويشمل التخطيط الكثير من النقاط التي يجب التركيز عليها في البحث العلمي ومنها:

- تحديد الأهداف.
- السياسات والاستراتيجيات.
- اتخاذ القرار.

ت- **التنظيم**: ويُعنى بتحديد الهيكل أو الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف ويشمل:

- تصميم الهيكل التنظيمي وأثره على العاملين.
- السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة.
- مركزية السلطة ولا مركزيتها.
- اللجان.

ث- **التوجيه**: ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري Human Behavior ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة ويشمل:

- القيادة.
- الاتصال.
- التنظيم غير الرسمي.
- الروح المعنوية والتحفيز.
- روح الفريق في العمل.

ج- **الرقابة**: وهي التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة. وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وتشمل:

- المعايير الرقابية.
- تقييم وتقويم الأداء.
- نظام المعلومات.

## 2. مجال ثقافة المنظمة:

من خلال هذا المجال، ينبغي التركيز بصفة خاصة على قياس أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة، في إطار الجودة الشاملة المذكورة بالفصل الثالث من هذه الدراسة، للوقوف - ضرورة

- على مدى مناسبتها لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث يسعى البحث في هذا المجال إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- تقديم توصيف متكامل لواقع الثقافة التنظيمية للمؤسسة من كافة أبعادها ومختلف عناصرها خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا النظام، وما هي النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة.

ب- تقييم فرص تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، من خلال بحث ودراسة مدى توافق واقع المؤسسة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق هذا النظام.

ت- جودة الثقافة القانونية والتنظيمية والمعرفية بشكل عام في المؤسسة، حيث تعتبر الثقافة القانونية والمعرفية المتخصصة، ضمن الإطار العام لثقافة الجودة، من حيث التفاعل امتداداً أو انكماشاً داخل المؤسسة وخارجها، وما ينتج عنها من آثار إيجابية أو سلبية.

### 3. مجال القوانين والأنظمة:

القانون تسنه السلطة التشريعية لتنظيم مصالح اجتماعية (سياسية، مجتمعية، وأخلاقية) واقتصادية (مالية، مصرفية، تجارية، زراعية، وصناعية) سائدة، وهذه المصالح متغيرة بالضرورة، والقانون يحوي قواعد عامة مجردة، أما النظام فهو: قرار إداري، وعمل تشريعي في الوقت ذاته لا يملك واضعه - وهي السلطة التنفيذية بطبيعة الحال - سن قاعدة قانونية مخالفة، لما هو وارد في القانون الصادر من السلطة التشريعية، والقانون والنظام كلاهما جزء من التشريع، إذ إن التشريع أوسع، وهو يتضمن الدستور، المعاهدات، الأنظمة، الأحكام القضائية، العقود الإدارية، العرف، والمبادئ العامة للقانون (الشيخلي، 2005م).

وبما أن القانون والنظام يعرفان المنظمة وأجزائها أولاً، ثم ينظمان العلاقة بينها وبين العاملين بها، وكذلك العملاء والمجتمع، فإن هذا يستوجب البحث في النواحي التالية، حيث إن المنظمة سواء كانت قطاعاً حكومياً أم خاصاً أم مشتركاً، لا بد وأن تكون ملتزمة بشكل قاطع بالقوانين والأنظمة العامة والخاصة:

أ- مدى ملاءمة القوانين والأنظمة للواقع داخل المنظمة وخارجها: حيث إن المجتمع يتطور بحاجاته ورغباته وأهدافه، ومن ثم فإنه يتوجب على القائمين بشؤون التشريع أن يكونوا على أهبة الاستعداد، ودون تردد للتخلي عن أي حكم تشريعي (دستوري، قانوني، نظامي/ لائحي) لم يعد متوائماً مع الظروف الحالية.

ب- مدى مرونة القوانين والأنظمة المعبرة عن مصالح المنظمة والعاملين واستمرارية العمل بها: إذ إن النصوص القانونية إما أن تتسم بالجمود أو المرونة، فإذا صيغت على نحو ما جامد فسوف يزداد تخلف القانون عن مواكبة الاحتياجات القادمة، ويستثنى من ذلك بعض النصوص التي من الضروري أن تكون جامدة كتحديد سن الرشد أو مدة التقادم (الشيخلي، 2005م).

ت- مدى التزام أفراد المجتمع داخل وخارج المؤسسة بالقوانين والأنظمة: وهذا المجال يتكامل مع المجال الفرعي المذكور في الفقرة (ت) من العامل الثاني المذكور سابقاً، وهو يكاد يكون مقتصرًا بشكل كبير على العمل الشرطي، حيث إن القاعدة القانونية، قاعدة ملزمة، وتقترب بجزء العقوبة التي توقع من قبل السلطة العامة جبراً على الفرد الذي يخل بقاعدة قانونية، ومهمة الشرطة هنا إلى جانب حماية الأمن الداخلي للبلاد هو إنفاذ القوانين والأنظمة، وما يتطلبه ذلك من إعداد وتدريب وعتاد.

#### 4. مجال العمليات وجودة المخرجات:

من خلال مراجعة نموذج نظام الجودة في جائزة الشيخ خليفة للامتياز، نجد أن العمليات تبنى على أساس رغبات الجمهور، وتكون مهمة القيادة إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى المادية لتحقيق هذه الرغبات، ثم تأتي التغذية المرتدة لتصحيح أخطاء المسارات وتطور المخرجات سواء كانت على هيئة منتجات أم خدمات، أما أبعاد الجودة فقد تم تحديدها من خلال إطار الجودة الشاملة في الفصل السابق وهي: بعد الأداء، النواحي الخاصة وهي المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة، المطابقة، الثبات والمصدقية، الديمومة، خدمة ما بعد البيع، والجودة بنوعيتها الجزئية والكلية. مما يضيف قيمة على السلعة أو الخدمة المقدمة، وفي هذا المجال تثار تساؤلات

تحدد نقاطاً يتركز حولها البحث العلمي مثل:

أ- هل العمليات مصممة لتقديم مخرجات مطابقة للمواصفات المطلوبة؟

ب- إلى أي مدى يتم تطبيق مبدأ تأكيد الجودة على المنتجات أو الخدمات المقدمة؟

ت- ما طبيعة علاقة المنظمة مع مورديها؟

ث- ما أثر العمليات والجودة على علاقة المنظمة مع عملائها؟

ج- ما هي ردود أفعال العاملين تجاه العمل؟

- ح- ما أثر النظام الإنتاجي أو الخدمي على المجتمع والبيئة؟  
 خ- وأخيراً، ما مدى تحقيق رضاء العملاء من خارج ومن داخل المنظمة؟

## 5. مجال الموارد والشراكات:

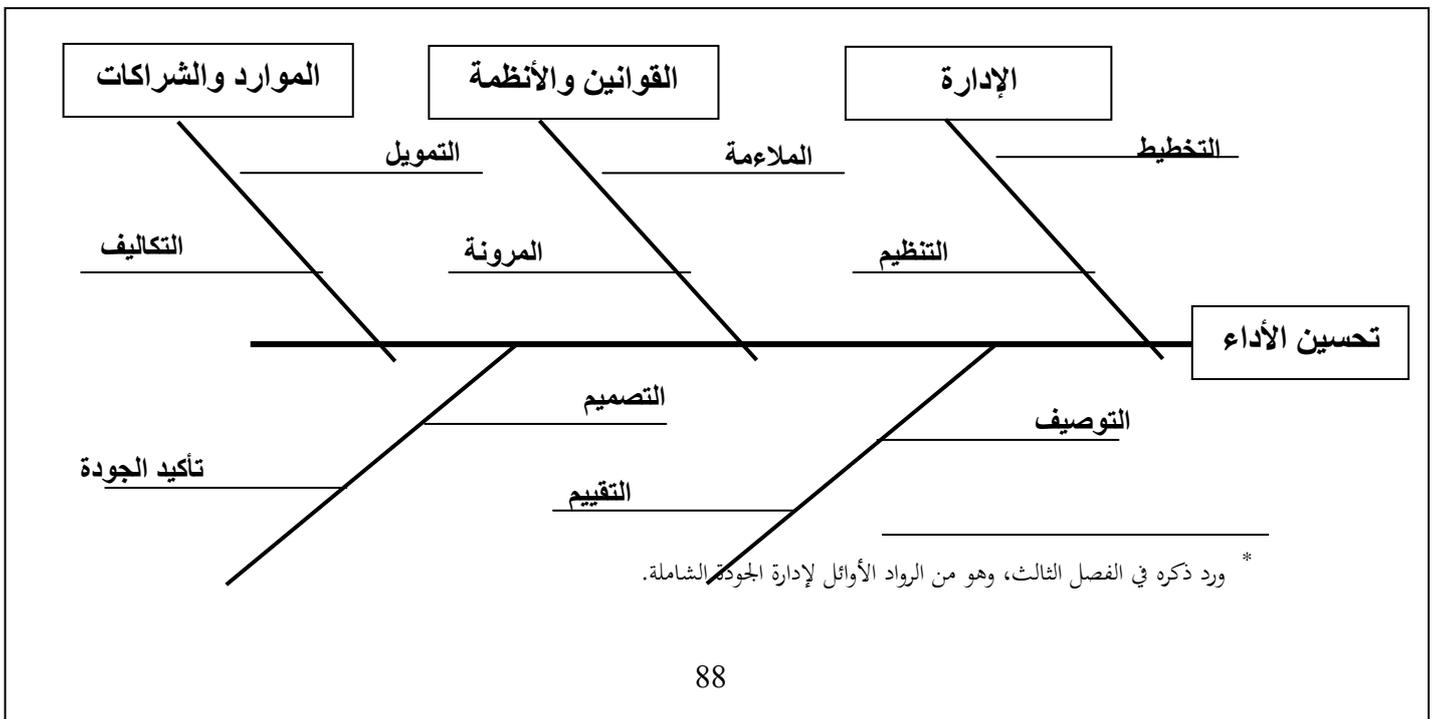
في تصور الباحث، إنه من المفروض أن يكون هذا العنصر ضمن مجال الإدارة، المذكور آنفاً، إلا أنه ونظراً لأهميته - أسوة بالعناصر الأخرى - فمن المناسب أن تفرد له مكانة مستقلة، ضمن مجالات البحث العلمي، خصوصاً وإن جائزة الشيخ خليفة للامتياز، التي تم التطرق إليها في هذا الفصل، قد أبرزت له مكاناً خاصاً به. ويبحث هذا المجال في الآتي:

- أ- التمويل وعلاقته بتحقيق أهداف المنظمة.  
 ب- خفض التكاليف.  
 ت- إدارة المباني والمعدات والمواد.  
 ث - إدارة المعلومات والمعرفة.  
 ج- إدارة العلاقة مع الشركاء ذوي المصالح المشتركة لتحقيق أهداف مشتركة مع المنظمة.

ويمكن التعبير عن مجالات البحث العلمي وتفصيلاتها باستخدام نموذج تحليل السبب والأثر Cause and Effect Analysis أو كما يطلق عليه في بعض الأحيان Ishikawa

Diagram نسبة إلى مبتكره\*. ويأخذ هذا النموذج شكل عظمة السمكة Fish bone حسب

الآتي:



## الشكل رقم (4-4) نموذج السبب والأثر في تحديد مجالات البحث العلمي

المصدر: المعلومات جاءت من الباحث نفسه أما الشكل فقد تم تحديد مصدره.

يتضح من الشكل السابق رقم (4-4) أنه من النادر أن يكون السبب الحقيقي المتسبب في ظهور أي مشكلة واضحاً ومعلناً عن نفسه، إلا أنه بالبحث العلمي لمجالات عديدة في المنظمة، يمكن حصر معظم الأسباب وراء حدوث تلك المشكلة، ولا تقتصر فائدة تحديد مجالات البحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة على حل المشاكل فحسب، بل تتعداه إلى التطوير الدائم وتحسين الأداء.

ولتوضيح هذه النقطة يورد الباحث ما قام به الدكتور (ماناهون، تدهوس،) في بحث عن الوحدة في التعليم، بعزل عناصر إدارة الجودة وتعريفها كالاتي: الفلسفة، الروية، الاستراتيجيه، المهارات، الموارد، المكافآت والتنظيم. وقد قام بدراسة ما يمكن حدوثه في حالة إذا ما فقد أحد هذه العناصر من النظام، ثم وضع شكلاً مبسطاً لشرح الخسارة. الشكل رقم (4-5) التالي. وكان الخط الوحيد الذي لا يوجد عليه اعتراض هو الأخير، حيث تتواجد فيه كافة العناصر، ومن هنا تم تصنيفه بأنه خط النجاح (دوبينز وآخر، 1997م).

بدون أتباع	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية
ارتباك	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	فلسفة
بدايات زائفة	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	رؤية	فلسفة
قلق	تنظيم	مكافآت	موارد	استراتيجية	رؤية	فلسفة
إحباط	تنظيم	مكافآت	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة
مرارة	تنظيم	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة
لا تنسيق	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة

إذا فقدت حلقة، فشلت السلسلة كلها

#### الشكل رقم (4-5) سلسلة النجاح

المصدر: لويد دوينز وآخر، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة أحمد أمين الجمل، الطبعة العربية الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997م.

وهكذا نرى أن مداخل تطبيق الجودة الشاملة، قد ركزت على توفير عناصر قياسية، تستطيع من خلالها المنظمات، قياس مستوى الأداء فيها. وهذه المقاييس الموحدة - حسب حاجة كل منظمة - تسمح بالمقارنة وتحديد أفضل الممارسات، بين أداء المؤسسة قبل وبعد تطبيق نظام الجودة، وكذلك المقارنة بين أداء المؤسسة خلال مراحل زمنية أثناء التطبيق، وذلك بهدف تطوير الأداء واستيعاب المشاكل ومحاولة تقليصها إلى الأمام. كما تحدث هذه المقارنة بين منظمة وأخرى في نفس المجال، من أجل الوقوف على أسباب التقدم والازدهار والأخذ بهذه الأسباب، بل وبين مجتمع وآخر. والسؤال يكمن هنا في: ماذا يحدث لو لم توجد مثل هذه النماذج المعدة لتطبيق الجودة؟ والإجابة هي: أنه في غياب التوثيق سوف يحدث إرباك وتخبط في التجارب وإضاعة الوقت للوصول إلى أفضل النماذج لتطبيقها من أجل تحسين الجودة، كما حدث ويحدث عادة في المراحل الأولى لأي فكرة تستجد.

وهذا ما يحدث عندما تظل الساحة البحثية خالية من وجود إطار منظم ومحدد لمجالات البحث العلمي في إطار الجودة الشاملة، حتى في ظل وجود التخطيط البحثي، حيث يخلق هذا الإطار توجهاً دون الدخول في التجربة والخطأ وإضاعة الوقت وهدر المال.

#### 4-5- خلاصة:

في هذا الفصل حاول الباحث جاهداً الربط بين مداخل الجودة الشاملة والتي قُسمت إلى ثلاث مجموعات. وعرض نموذجاً لكل من الجائزة الأوروبية للجودة، والنموذج التطويري لجائزة الشيخ خليفة للامتياز. وتم التركيز على جائزة الشيخ خليفة للامتياز من حيث فئاتها وقطاعاتها ومعاييرها التسعة. إذ تبين أن هناك العديد من القواسم المشتركة المتداولة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح بإمكان المنظمات أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن كان مضمونها يختلف حتماً من منظمة لأخرى وفق طبيعتها ونشاطها ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها. وأفاد الباحث أنه إذا كانت أي منظمة تسعى للتحسن المستمر، فإن عليها أن توظف البحث العلمي كسبيل أمثل لحل كافة مشكلات التطبيق،

حيث لفت النظر إلى أن هناك آفاقاً واسعة لا تكاد تنتهي كمجالات البحث العلمي خصوصاً في مجال الأمن. وحصر العوامل الرئيسة لمجال البحث العلمي في خمسة عوامل، هي الإدارة، ثقافة المنظمة، القوانين والأنظمة، العمليات وجودة المخرجات وأخيراً الموارد والتجهيزات. والتي أمكن صياغتها في نموذج السبب والأثر أو المعروف بعظمة السمكة. حيث ثبت أن هناك العديد من العوامل الأساسية التي يجب توافرها جميعاً في المنظمة لكي تكون منظمة ناجحة. تلك العوامل التي تمثلت في التنظيم، المكافآت، الموارد، المهارات، الاستراتيجية، الرؤية والفلسفة، وجميعها تحتاج للبحث العلمي لكي يحدد المناسب منها لكل منظمة.

## الفصل الخامس

### الواقع وآفاق المستقبل

#### أولاً: الواقع

من خلال ما جاء بهذه الدراسة واستناداً إلى خبرة الباحث يمكن تحديد ملامح الواقع حسب الآتي:

1. هناك ضرورة للعمل على مواجهة الآثار السلبية للتغير الحتمي على كافة المستويات وفي كل الأوقات، والقيام بالدراسات التنبؤية لتوقع آثار هذا التغير.
2. للوصول إلى أهداف التميز يتطلب الأمر التزاماً أساسياً من المديرين بداية بقبول التغير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر.
3. يُعد البحث العلمي - في هذا العصر الذي يوصف بأنه عصر المعلومات - الأساس الرئيس الذي يعضد قدرات الإدارة بشتى أنواعها ومستوياتها، ويدعم قراراتها في ظل الظروف والمتغيرات الكثيرة التي تموج بها بيئات العمل.
4. إن البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق النمو وتقدم الأمم. وقد شهد العالم خلال العقد الأخير تطوراً علمياً وتكنولوجياً سريعاً وضخماً في مختلف حقول العلم والمعرفة.
5. إن توظيف البحث العلمي في المجال الأمني يزيد من كفاءة الأجهزة الأمنية في تحقيق دورها الشرطي في المجال الإداري والقضائي والاجتماعي، وبذلك يكون البحث العلمي هو السبيل الأساس لتحقيق الأمن بشكل عام.
6. خلصت الدراسة إلى أن تعريف البحث العلمي هو: نشاط إنساني فكري منظم يستخدم أحد المناهج البحثية المعروفة للتحقق من المعرفة أو الحصول على معرفة جديدة، ويهدف إلى تحقيق الفهم المبني على الوصف والتفسير والتنبؤ واقتراح الحلول الممكنة للمشكلات.
7. يعتبر عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم الدول العربية في مجال البحث العلمي، وضعف المخصصات المرصودة في موازنات بعض الدول العربية من أهم معوقات البحث العلمي في الوطن العربي.

8. لم تعد إدارة الجودة الشاملة خياراً إدارياً متطوراً بل أصبحت أسلوب حياة للمؤسسات والمنظمات في الوقت الراهن.
9. تواجه أجهزة الشرطة في الوقت الراهن في العديد من دول العالم تحديات هائلة فرضتها الكثير من المتغيرات، وهو الأمر الذي يستوجب تعظيم القدرات الشرطية لمواجهة هذه التحديات، وهذا ما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الشرطية.
10. يتضح من الواقع العملي إنه بإمكان المنظمات أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
11. ركزت مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفير عناصر قياسية، تستطيع من خلالها المنظمات قياس مستوى الأداء فيها.
12. تشير نتائج الدراسة إلى أن مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد مهدت عناصرها لمسارات يسلكها البحث العلمي، من أجل تطوير هذه المداخل.
13. في حالة غياب وجود نموذج موحد يعنى بالبحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة فمن المؤكد دخول المنظمات في متاهة التجربة والخطأ وإضاعة الوقت وهدر المال.
14. أصبح من الضروري اختيار المحددات المناسبة للتركيز على عملية البحث العلمي في إطار الجودة الشاملة.
15. يتحقق هدف تحسين جودة الأداء وبالتالي تحقيق رضا الجمهور والمؤسسة عن أدائها، عندما يكون الهدف من البحث العلمي واضحاً وجلياً ومجالاته واضحة.

### ثانياً: آفاق المستقبل

في ضوء ما جاء في هذه الدراسة ومن خلال خبرة الباحث في المجال الأمني يمكن استشراف آفاقاً مستقبلية حسب الآتي:

1. التوسع في استخدام البحث العلمي الأمني كسبيل لتطوير أداء المنظمة الشرطية ووضع السيناريوهات اللازمة لمكافحة المخاطر المفاجئة وقت الأزمات والكوارث.
2. العمل على ترسيخ قاعدة قوية للبيانات والمعلومات تعكس الواقع وتوظف في خدمة الباحثين والبحوث العلمية الميدانية.
3. هناك ضرورة لتنمية المهارات الإبداعية في مجال العمل الشرطي من خلال التعليم والتدريب، وذلك بما يتناسب وواقع التحديات التي تواجهها أجهزة الشرطة.

4. يجب الاستفادة من التجارب الخارجية الناجحة في المجال الأمني، وإعادة صياغة هذه التجارب لتناسب مع الواقع المحلي.
5. يرى الباحث أهمية رصد جائزة خاصة لمن يقوم من منتسبي الشرطة بدراسة علمية واقعية تساهم في وضع حلول عملية للمشكلات الأمنية بالمجتمع.
6. للدعم المستمر من قبل الإدارة في المستويات العليا أهمية لضمان التطبيق الناجح لنتائج البحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.
7. العمل على أن تتوافق ثقافة المنظمة الشرطة وعلى كل المستويات الإدارية والتنظيمية مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
8. التوسع في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وخصوصاً في المجال الشرطي بهدف تعظيم القدرات الشرطة في تحقيق الأمن.
9. ضرورة انتهاج أسلوب البحث العلمي في ظل إدارة الجودة الشاملة بهدف تطوير وتحسين الأداء الشرطي.
10. يرى الباحث ضرورة توظيف النهج المقترح في تحديد مجالات البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة.
11. كما لا بد من وضع آلية لحفظ وأرشفة البحوث العلمية وذلك بهدف الاستفادة منها في النواحي التطبيقية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، مصطفى ممدوح محمد، "حلقات الجودة ودورها في رفع كفاءة الأداء الشرطي"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد الثاني، العدد الأول، الإمارات العربية المتحدة، يونيو 1993م.
2. باطويح، محمد عمر، "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية" المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، في الفترة من 2-3 إبريل 2002م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 310-337.
3. بدر، أبو السعود "التوثيق والبحوث العلمية"، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي للدراسات الإعلامية، العدد 65 أكتوبر 1977م.
4. بدوي، عبد الرحمن "مناهج البحث العلمي" الكويت، وكالة المطبوعات 1977م.
5. بن علي، زياد عربية، "سوء السلوك العلمي" مقال على شبكة الإنترنت، مجلة الخليج للأبحاث، مجلة مستقلة غير محكمة تصدر شهريا عن مركز الخليج للأبحاث، 2006م.
6. التيجاني، هادي محمد "الجودة الشاملة والامتياز: كبار المفكرين والمناهج والأنظمة"، جائزة الشيخ خليفة للامتياز، أبو ظبي، 2006م.
7. الجوهرى، عصام "التكنولوجيا المتقدمة في إسرائيل"، صحيفة (النهار)، 15 سبتمبر، 1999م.
8. حسن، عبد الباسط محمد، "أصول البحث الاجتماعي"، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982م.
9. حسين، عبدالفتاح دياب وآخران "المدير المحترف وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، شركة البراء، 1996م.
10. الحكيم، حسن حمدان "الواقع التعليمي والثقافي في الوطن العربي" صحيفة الاتحاد، وانظر: <http://www.alzatari.org/motamarat2.htm> بتاريخ: 9-8-2005م.
11. خضر، عبد الباسط "البحث الاجتماعي"، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1989م.
12. درة، عبد البارى "إدارة الجودة الشاملة"، مدرسة إدارية معاصرة ذات انعكاسات إيجابية على فعاليات المؤسسات الشرطية العربية" مجلة الفكر الشرطي، المجلد الرابع، العدد الأول، الشارقة، الإمارات

العربية المتحدة، سبتمبر 1995م.
13. دوبينز، لويد وآخر "إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج" ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة أحمد أمين الجمل، الطبعة العربية الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997م.
14. راشد، عبد الله "مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير الخدمة الشرطية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001م.
15. رشوان، جودة "أصول البحث العلمي" القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989م.
16. زين الدين، فريد عبدالفتاح "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996م.
17. سكوت، درو "إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك"، ترجمة خالد زروق وناصر العديلي، الرياض، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1996م.
18. السلمي، على "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ت.
19. سليمان، عبدالفتاح محمود "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
20. الشارد، عادل راشد "قياس مدى جودة الخدمات - دراسة ميدانية استكشافية لشرطة دبي" بحث قدم ضمن ندوة إدارة الجودة الشاملة في الشرطة، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، الطبعة الأولى، 1999م.
21. شاكر، جمال محمد "أساسيات إعداد البحث العلمي"، مذكرات دورة تدريبية، معهد التنمية الإدارية، أبوظبي، في الفترة من 26 إلى 29/3/2005م.
22. الشراح، رمضان "البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق"، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، في الفترة من 2-3 إبريل 2000م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 97-138.
23. شنيب، عبد الرحمن وحنا، ماهر بترا، "أهمية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والتراكم المعرفي في

تحقيق التنمية العربية الشاملة"، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، في الفترة من 2-3 إبريل 2002، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 267-309.

24. الشихلي، عبد القادر، "ثقافتك القانونية" الطبعة الأولى/ الإصدار الأول، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005م.

25. العبد، عاطف عدلي وعزمي، زكي أحمد، "الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام"، الطبعة الأولى، القاهرة - دار الفكر العربي، 1993م.

26. عبدالله، محمد مراد "نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة"، بحث ضمن ندوة إدارة الجودة الشاملة في الشرطة، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، الطبعة الأولى، 1999م.

27. عقيلي، عمر وصفي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر" عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001م.

28. العمري، أبو النجا محمد علي، "دور وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصالات لتحسين البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية- دراسة مطبقة على الباحثين الجدد في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية" المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، في الفترة من 2-3 إبريل 2002م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 533-581.

29. العموش، احمد فلاح "مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - منظور أمني" شرطة الشارقة، مركز البحوث والدراسات، 1999م.

30. عناية، محمد "موسوعة العلوم الاجتماعية" الكويت، مكتبة الفلاح، 1984م.

31. العواودة، أمل سالم "خطوات البحث العمي" دورة تدريب المتطوعين على المسح الميداني، الجامعة الأردنية، مكتب خدمة المجتمع، 2002م.

32. عودة، أحمد سليمان وملكاوي، فتحي حسن "أساسيات البحث العلمي: في التربية والعلوم الإنسانية"، الطبعة الثانية، الأردن، مكتبة الكتاني، 1992م.

33. مراد، عبد الفتاح "موسوعة البحث العلمي، وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات"، الإسكندرية، 1994م.

34.المقبول، عبد الرحمن عبد الله أحمد "البحث التربوي أهميته، وممارسته، ومعوقاته، لدى المشرف من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة الباحة"، خطة بحث منشورة على الإنترنت، 2004م.

35.المنيف، إبراهيم عبدالله "تطور الفكر الإداري المعاصر"، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999م.

36.الناغي، محمود السيد، "معوقات البحوث الإدارية في الوطن العربي وآفاق التطوير لخدمة التنمية الإدارية في القطاع الصناعي"، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، في الفترة من 2-3 إبريل 2002م، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص 34-49.

37.نجيب، فريدون محمد "التخطيط الشرطي في ظل التحديات الأمنية الراهنة"، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، النشرة الشهرية عدد (77) مايو، 1998م.

38.هاشم، زكي محمود، "أساسيات الإدارة"، الطبعة الثالثة، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1994م.

- |  |
|--|
| 1. Armisted C. “ <u>Quality Assurance In The Uniform Branch of The Police Service</u> ”, International Journal of Quality And Reliability Management,U.K.,Volume3, 1986. |
| 2. Butler A., “ <u>Developing Quality Assurance In police Services</u> ”, public Money& Management, U.K, Volume 12,N01, 1992.  |
| 3. Dale B.And Other, “ <u>Total Quality Management, Blueprint</u> ”, Oxford: Blackwell publishers Ltd, 1999.   |
| 4. Fastman G.And Other, “ <u>Municipal Police Administration</u> ”, Chicago: International City Managess Assoliation, 1961.  |
| 5. Jablonski J.,“ <u>Implementing ,Total Quality Management Overview</u> ”, SanDiego: Preiffer Company, 1991.  |
| 6. Peters J. And Other, “ <u>In Search of Excellence</u> ”, New York: Harper and Row, 1982.  |