**إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية**

######  د. محمد أحمد عيشوني[[1]](#footnote-1)\*

######  المقدم نايف ضيف الله الروقي\*\*

######  الملازم أول خالد شديد المطيري\*\*\*

**ملخص:**

إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية إدارية تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التحسين المستمر للعمليات وبمشاركة جميع العاملين وفي كل الأوقات، وذلك بهدف تحقيق رضا العميل، ولذلك فهي تتطلب عملية التغيير والتحسين في العمليات والإجراءات التنظيمية، والسلوكيات والمعتقدات الفردية والمؤسسية. وعلى جانب آخر، فإن قياس الأداء الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من العديد من الإستراتيجيات الإدارية، يساعد المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية (الحكومية والخاصة) على تحديد المشاكل التي يمكن حلها عن طريق تعديل وتحسين العمليات القائمة. تبين هذه الورقة البحثية كيفية استعمال إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجية لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي. بناء على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فقد تم تبني خطة عمل في إدارة دوريات الأمن تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء من خلال فرق العمل ومشاركة الموظفين والعمل على التحسين المستمر للعمليات.

الكلمات الدالة: تحسين الجودة، إدارة الجودة الشاملة، قياس الأداء، الخدمات الحكومية، الخدمات الأمنية، أدوات الجودة، تحليل مقدرة العمليات، الاستبانة.

1– مقدمة عن استعمال إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المنظمات الحكومية:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً وإداريا متكاملاً هدفه الأساسي هو إرضاء العميل (الداخلي والخارجي) في المنظمة من خلال العمل على إستراتيجيات تقوم على تمكين ومشاركة جميع العاملين (People involvement and employee empowerment) وقياس الأداء (Performance Measurement) والتحسين المستمر للعمليات (continuous improvement) (Milakovich, 2005). يمكن قياس رضا العميل عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة له من خلال أبعاد الجودة التي تتضمن العناصر الخاصة بالأداء (Performance) والمطابقة (Conformance) والدقة (Accuracy) والموثوقية (Reliability) والسرعة في التسليم (Timeliness). يلاحظ أن هذه الأبعاد المحددة لجودة الخدمات المقدمة للعملاء تكون قابلة للقياس الكمي وبالتالي يمكن إخضاعها لعمليات التخطيط والمراقبة (التقييم والتحليل) والتحسين المستمر (Juran Trilogy for Quality Management). ومن هنا تأتي مهمة إدارة الجودة الشاملة في ضبط ومراقبة هذه العمليات الأساسية من خلال إستراتيجيات أسسها التركيز على العميل والتحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين بهدف تقديم مستويات عليا من الجودة تمكن المنظمة من تحقيق رضا عملائها (Customer satisfaction) وتحقيق التميز في الأداء (business excellence).

وإذا كانت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية حديثة قد نشأت بالأساس في الغرب بوصفها أسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الإنتاجية الساعية إلى الربح من خلال تقديم منتجات عالية الجودة تفي بمتطلبات ورغبات عملائها، فإن المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة من علماء الفكر الإداري أكدوا إمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية مثل البنوك والمستشفيات والأجهزة الحكومية التي تندرج ضمنها الأجهزة الأمنية والشرطية. ومن أهم خصائص المنظمات الحكومية ذات الطابع الأمني أنها لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي ملموس يمكن قياسه وإنما تعمل على تحقيـق "ربح مجتمعي" يتمثل في إقرار الأمن والسكينة بين مختلف شرائح المجتمع داخل الوطن، وهو أمر ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية في الوطن ورفاهية المجتمع وتقدمه. إن إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية تعني ذلك المنهج الإداري المتكامل الذي يشمل العناصر الأساسية لإدارة الجودة التي يجب تطبيقها بشكل كلى وفى ظل الأنظمة والقوانين المعمول بها قصد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في تحقيق الأمن والاستقرار وكذا إرضاء جمهور العملاء من مواطنين ومقيمين في الوطن من خلال التحسين المستمر للعمليات والإجراءات المتبعة. وما من شك أن المنظمات الأمنية تسعى من خلال خططها الإستراتيجية لتحسين الجودة نحو تحقيق الاستقرار الأمني في مجال مواجهة الجريمة والحد من معدلات ارتكابها أولا، ثم العمل على تحسين إجراءات العمل وتبسيط وتيسير الإجراءات على جماهير المواطنين في الحصول على الخدمات الأمنية والتواصل البناء مع أعضاء المجتمع، وهذا ما يطلق عليه بمفهوم الشرطة المجتمعية (Community Policing).

تشير العديد من الدراسات العلمية الموثقة (Tari, (2006), Ntungo (2007), Milakovich (2005), ) إلى استعمال إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجية إدارية فعالة لتحسين أداء المنظمات الحكومية بصفة عامة والأجهزة الأمنية بصفة خاصة وتقديم خدماتها لعملائها من المواطنين بأعلى مستويات الجودة؛ مما يسهم في تحقيقها لأعلى معايير الأداء الحكومي المتميز. كما تشير الدراسات المقدمة من طرف كل من (Dolan, (2003), Elefalk (2001), Greasley (2004), Jones (1998), Pun (2003), Lin (1996)) والزعيزع (2008) إلى استعمال تقنيات الجودة كالتقنيات السبع الأساسية للجودة (The seven basic Quality Tools) وبطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Cards) والقياس بالأداء المقارن (Benchmarking) وفلسفة الستة سيجما (Six Sigma philosophy) لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات رضا العملاء من مواطنين ومقيمين.

يهدف هذا البحث إلى عرض نموذج خطة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المنظمات الحكومية ذات الطبيعة الأمنية، ويقدم النتائج التي تم الحصول عليها في المراحل الأولى من تطبيق هذه الخطة خاصة تلك المتعلقة بتحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

2– مقترح خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ذات الطابع الأمني:

2-1 الإطار النظري لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية (الأمنية):

تعرضت الأدبيات وأمهات الكتب لمفاهيم الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها في المنظمات الإنتاجية والخدمية بغية تحقيق أعلى مستويات الجودة وإرضاء العميل والوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي. وقد لا يكون مجديا في هذا المقام استعراض كل التفاصيل بشأن إدارة الجودة الشاملة إلا أنه من الضروري التذكير بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (1) التركيز على العميل (Customer Focus)، (2) التحسين المستمر للعمليات (Continuous Process Improvement)، (3) مشاركة جميع العاملين (Employee involvement)، والتي ستمثل الأساس الذي سيقوم عليه نموذج خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة تقدم خدمات أمنية كجهاز دوريات الأمن. يرتكز هذا النموذج العملي على بنية أساسية للجودة والمتمثلة في (أ) تأييد الإدارة العليا (Leadership Commitment)، (ب) منهجية تحسين الجودة القائمة: منهجية ديمنج للتحسين المستمر للعمليات (PDCA Cycle) باستعمال أدوات الجودة (Quality Tools) خلال مختلف مراحل التحسين والتي من خلالها يمكن قياس الأداء والنتائج المتحصل عليها، (ج) نشر ثقافة الجودة (Quality Culture). يوضح الشكل رقم (1) العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي ستمثل النموذج الذي ستقوم عليه خطة تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (جوران 2000).

2-2 حلقة ديمنج للتحسين المستمر للعمليات:

تعتبر حلقة ديمنج للتحسين المستمر للعمليات (PDCA Cycle or Deming Wheel) إحدى الدعامات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، إذ من خلالها يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يسهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء العملاء. الخطوات الأربع الأساسية في هذه الحلقة (الشكل 2) هي:

خطط (Plan): الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب مواصفات ومتطلبات العميل.

نفذ (Do): يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.

قيم أو افحص (Check): في هذه المرحلة نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

حسن (Act): بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة.

|  |  |
| --- | --- |
| الشكل (1) العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة | الشكل (2) حلقة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA Cycle) |
|  |  |

في الواقع العملي يمر تطبيق حلقة ديمنج في تحسين العمليات بسبع مراحل أساسية، هي (عيشوني، 2007):

المرحلة الأولى - تحديد الفرصة : (Identify the Opportunity) في هذه المرحلة نقوم بتحديد وترتيب الأولويات لفرص التحسين، وكذلك تحديد المشاكل التي يجب أن تحل لتحسين العملية. تستعمل في هذه المرحلة مجموعة من تقنيات الجودة خاصة التقنيات السبع الأساسية للجودة التي قام العالم الياباني كوارو إيشيكاوا بطرحها في 1972 والتي سيتم استعمالها في خطة الجودة بالمنظمة.

المرحلة الثانية - تحليل العمليات الحالية (Analyze Current Processes): الهدف في هذه المرحلة هو تحديد الأداء الحالي للعملية وهذا بتحديد الأنشطة الرئيسية في العملية، تحديد حدود العملية، تحديد مخرجاتها، العملاء، المدخلات وتدفق العمليات. ولكي يتم قياس مدى تطابق خصائص مخرجات العملية مع توقعات ورغبات العميل وقياس درجة رضا العملاء والمستهلكين، يتم جمع بيانات عن العملية وتحليلها.

المرحلة الثالثة - تطوير أنسب الحلول (Develop Optimal Solutions): وهذا بالبحث عن أحسن الحلول التي يتفق الجميع على أنها تؤدي إلى تحسين العملية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

المرحلة الرابعة - تنفيذ التغيرات (Implement Changes): بعد أن تم الوصول إلى أحسن الحلول تأتي مرحلة تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية، ويقوم الفريق العامل على تحسين العملية بالعمل على وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء بتنفيذها.

المرحلة الخامسة - دراسة وتقييم النتائج (Study and Evaluate the Results) الهدف من هذه المرحلة هو تقييم التحسينات التي أجريت على العملية وهذا عن طريق مراقبة العملية وتغيرات خصائص المنتج فيها. يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها من أجل تقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة على العملية.

المرحلة السادسة - تنميط وتأسيس الحلول المعيارية (Standardize the Solution): بعد أن نتأكد من أن التحسينات المدرجة في العملية أدت إلى النتائج المتوقعة وإلى تحسين في مستوى جودة المخرجات، نقوم بتدوين هذه الحلول وجعلها حلولاً معيارية. كما يجب أن تبقى العملية خلال هذه الفترة تحت المراقبة، كما نقوم بإجراء تحسينات بصفة دورية حتى يتم تحقيق عملية التحسين المستمر.

المرحلة السابعة - التخطيط للمستقبل (Plan for the future): تهدف هذه المرحلة إلى التحقيق الدائم والمستمر لأعلى مستويات الأداء للعملية. فبغض النظر عن التحسينات المهمة التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ولكن التحسين في العملية يجب أن يكون مستمراً، بحيث تبحث دائماً عما هو أفضل، لأن توقعات العميل التي تعتبر الغاية من وراء عملية التحسين، في تغير مستمر. ولهذا فيجب أن يكون التركيز قوياً على عملية التخطيط المستقبلي للجودة.

2-3 أدوات الجودة والتحسين المستمر للعمليات:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات العملية التي تستعمل في عمليات التحسين المستمر (Continuous Process Improvement) وحل مشاكل العمليات (Problem Solving). وقد تطرق إليها رواد الجودة بالكثير من التفصيل، حيث يمكن تصنيف هذه التقنيات والأدوات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي: (أ) الأدوات السبع الأساسية للجودة (The Seven Basic Quality Tools)، (ب) الأدوات السبع للإدارة والتخطيط (The Seven Management and Planning Tools)، (ج) أدوات الجودة الأخرى (Other Quality Tools). نشير هنا أن ما أحدث المعجزة اليابانية في سنوات السبعينيات الميلادية وما ترتب عنها من بزوغ اليابان باعتبارها قطباً صناعياً يقود العالم بجودة منتجاته العالية وإنتاجيته المتنامية هو اعتماده على مبادئ الجودة التي تعلمها من العلماء الأمريكيين أمثال ديمنج، جوران وكروسبي إضافة إلى إسهامات علمائه أمثال إيشيكاوا وتاجوشي وشينجو وإيماي، ولعل من بين أهم الإسهامات في هذا المجال نذكر التقنيات السبع الأساسية للجودة التي طورها العالم الياباني إيشيكاوا عام 1972، والتي كانت حجر الزاوية في تطوير وتحسين العمليات في الصناعات اليابانية منذ بداية السبعينيات والتي ترتب عليها تقديم المنتجات اليابانية بأحسن جودة وأقل الأسعار مما مكنها من غزو الأسواق الأمريكية والأوربية خلال السبعينيات والثمانينيات. يذكر الأستاذ بوكس من مركز تحسين الجودة والإنتاجية بجامعة ويسكونسن ماديسون أنه من منظور الإدارة اليابانية، فإن الجودة عمل جماعي يقوم على المنهجية العلمية القائمة على تحليل البيانات المجمعة من العملية وفهم الاختلافات الموجودة فيها باستعمال التقنيات الأساسية السبع للجودة (عيشوني، 2007). يوضح الجدول (1) استعمالات الأدوات السبع الأساسية للجودة في مراحل عملية التحسين المستمر للعمليات، نلاحظ من هنا أن تسمية العلماء لهذه التقنيات بالروائع السبع تعود إلى استعمالاتها في جميع مراحل التحسين إضافة إلى كونها تحل أكثر من (85%) من مشاكل أي منظمة حسب العالم إيشيكاوا.

الجدول (1) الأدوات السبع الأساسية للجودة واستعمالاتها في إطار فلسفة التحسين المستمر

|  |  |
| --- | --- |
| الأدوات | مراحل عملية التحسين المستمر للعمليات(PDCA) |
| تحديد الأولويات | تحليل العملية | تطوير الحلول | تنفيذ الحلول | تقييم النتائج | تنميط الحلول | تخطيط المستقبل |
| خرائط التدفق Flow Charts | \* | \* | \* |  |  | \* |  |
| قوائم الاختبار Check Sheets | \* |  | \* | \* | \* |  |  |
| خريطة باريتو Pareto Diagram  | \* |  |  | \* | \* |  | \* |
| التوزيع التكراري Histograms | \* |  |  |  |  |  | \* |
| خريطة السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram |  | \* | \* | \* |  |  | \* |
| خريطة التبعثر Scatter Diagram |  | \* | \* |  | \* |  | \* |
| خرائط المراقبة Control Charts |  |  | \* |  | \* |  | \* |

2-4 خطة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الدوريات الأمنية بمنطقة حائل:

بناء على ما تم عرضه من مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة واستقراء للأدبيات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية بصفة عامة (Milakovich (2005)) والخدمات الأمنية بصفة خاصة (Tari (2006), Dolan, (2003), Elefalk (2001), Greasley (2004),) فقد تم وضع خطة عمل لإدارة الجودة الشاملة في إدارة دوريات الأمن بمنطقة حائل، تقوم هذه الخطة في مرحلتها الأولى على العمل على تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية تخص الجوانب التالية: (أ) نشر ثقافة الجودة بين أوساط أفراد المنظمة على مستوياتهم المختلفة (قيادات عليا، ضباط صف وجنود) وتدريبهم على أدوات الجودة، (ب) مشروع تحسين العمليات والإجراءات المتبعة لسير العمل، (ج) عملية التوثيق وإعداد ملف الجودة. وقد تم فعليا البدء في تنفيذ الخطة ابتداء من منتصف عام 1429 ولا يزال العمل قائماً عليها حتى الآن. في الفقرة (3) سنقوم بعرض موجز لعينة من النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق هذه الخطة والتي سمحت بتحقيق مستويات عالية من التحسين في أداء المنظمة وتحقيق رضا عملائها الداخليين (موظفي الإدارة) والخارجيين.

3- نتائج تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء لدى إدارة دوريات الأمن:

3-1 التركيز على العميل الخارجي: تحسين عملية انتقال الدوريات إلى مكان المبلغ عنه:

تعتبر عملية انتقال الدوريات إلى مكان البلاغ أو مكان الحادث من أهم العمليات المؤثرة في رضا العميل الخارجي للمنظمة الأمنية، إذ إن مدة الوصول إلى المكان المبلغ عنه قد تكون له آثار سلبية في حياة المواطنين وراحتهم ورفاهيتهم، وفي هذا السياق فقد اعتمدت إدارة دوريات الأمن بمنطقة حائل في مبادرة تحسينية وتطويرية على استعمال نظام آلي قائم على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، وفي إطار مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة فقد تمت دراسة مدى فعالية هذا الإجراء التحسيني وقياس الأداء الأمني المترتب عنه.

نظراً للعدد الهائل من البلاغات الواردة على غرفة العمليات (في المتوسط 1200 بلاغ يومياً) فقد تم اختيار (50) عملية بطريقة عشوائية قبل وبعد اعتماد النظام وتم تحليل هذه البيانات باستعمال أدوات الجودة الأساسية التي تم تدريب فريق التحسين عليها في إطار خطة الجودة الشاملة في إدارة الدوريات. من خلال هذه الدراسة سيتم توضيح مدى التحسن الذي طرأ على العملية من خلال اعتماد النظام الآلي في تقليل زمن وصول الدورية للمكان المبلغ عنه وتحديد مقدرتها على تحقيق مواصفات (معيارية) سيتم تحديدها والتي يمكن اعتمادها في برنامج تحسين جودة الأداء لدى الإدارة العامة لدوريات الأمن على المستوى الوطني.

يوضح الشكل (3) والجدول (2) نتائج الدراسة الإحصائية للبيانات المجمعة من العملية باستعمال تقنية المدرج التكراري (Histogram) والتحليل الإحصائي للبيانات، إذ تبين هذه النتائج أن التحسينات المدخلة على العملية باستعمال النظام الآلي سمحت بتخفيض متوسط زمن وصول الدورية إلى مكان البلاغ من (6,4) دقائق (قبل التحسين) إلى (2,62) دقيقة (بعد التحسين)، كما أن مقدار التشتت ومجال التغير في العملية تم خفضه من 6 دقائق إلى 4 دقائق. ومن هنا يتضح أن النظام الآلي المعتمد قد أدى إلى إحداث تحسينات جوهرية في العملية ومنه يمكن اعتماد البيانات الإحصائية للعملية بعد التحسين على أنها مقاييس معيارية يمكن من خلالها تحديد مواصفات للعملية كما هو موضح في الجدول (3).

الشكل (3) التوزيع التكراري لعملية انتقال دوريات الأمن إلى مكان البلاغ قبل وبعد اعتماد التحسين

(أ) قبل اعتماد النظام (ب) بعد عملية التحسين



 

الجدول (2) مقارنة أداء العملية قبل وبعد التحسين

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المعامل الإحصائي | قبل التحسين |  | بعد التحسين |
| متوسط زمن الوصول (د) | 6,4 |  | 2,62 |
| الانحراف المعياري  | 1,14 |  | 0,80 |
| المدى (د)  | 6 |  | 4 |
| أكبر قيمة لزمن الوصول (د) | 10 |  | 5 |
| أصغر قيمة لزمن الوصول (د) | 4 |  | 1 |

الجدول (3) مقارنة أداء العملية قبل وبعد التحسين

|  |  |
| --- | --- |
| المعاملات الإحصائية للعملية بعد التحسين | المواصفات المعيارية للعملية |
| زمن وصول الدورية المتوسط = 2,62 د | الزمن الهدف لوصول الدورية = 2,5 د |
| الانحراف المعياري = 0,805 دقيقة | الحد الأعلى لزمن الوصول = 5 د |

ومن أجل قياس مدى التحسن الذي تم تحقيقه عن طريق النظام الآلي في أداء دوريات الأمن فقد تمت دراسة مقدرة العملية (Process capability analysis) على تحقيق المواصفات المعيارية المخطط لها (الجدول 3) وهذا بمقارنة الأداء قبل وبعد عملية التحسين كما هو موضح في الشكل (4). تبين الدراسة أن العملية لم تكن قادرة على تحقيق المواصفات المحددة (الوصول إلى مكان البلاغ خلال دقيقتين ونصف على ألا تزيد المدة على 5 دقائق من وقت البلاغ كحد أعلى) قبل اعتماد النظام الآلي وهذا باعتبار أن معامل المقدرة (Cp=0,853) هو أقل من (1,00). ومن خلال اعتماد النظام الآلي في غرفة العمليات، فإن معامل المقدرة (Cp=1,535) وهو أكبر من (1,00) وتقارب قيمة (2,00) المعتمدة في العمليات المحسنة لدى كبرى المنظمات العالمية، وهذا دليل على أن مقدرة العملية ممتازة وأن اعتماد النظام الآلي قد أدى إلى تحسين العملية بشكل جوهري مما يحقق مستويات في الأداء الأمني متميزة. يمثل الشكل (5) تمثيلاً بيانياً لخريطة تدفق الإجراءات (Flow chart) قبل وبعد التحسين لعملية انتقال الدوريات إلى مكان البلاغ وهذا على أنه أسلوب لتنميط وتأسيس الحلول المعيارية التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحسين المستمر للعمليات المعتمدة في إطار خطة تطبيق مفاهيم الجودة في الإدارة.

الشكل (4) مقارنة مقدرة العملية قبل وبعد اعتماد النظام الآلي في غرفة العمليات



الشكل (5) خريطة التدفق لعملية انتقال الدوريات إلى مكان البلاغ قبل وبعد التحسين

|  |  |
| --- | --- |
|  (أ) خريطة التدفق قبل التحسين | (ب) خريطة التدفق بعد التحسين |
|  |  |

3-3 التركيز على العميل الداخلي: تحسين إجراءات الإجازات لموظف الإدارة:

تطبيقا للمفهوم الأساسي الأول لإدارة الجودة الشاملة والمتمثل في التركيز على العميل، وبما أن العميل الداخلي في المنظمة يمثل العنصر الأساس لنجاح برنامج إدارة لجودة الشاملة لأنه يؤثر ويتأثر بجودة أداء الأعمال داخل المنظمة، وفي إطار البرنامج المعتمد لتحسين جودة الخدمات الأمنية المقدمة من طرف المنظمة لعملائها من مواطنين ومقيمين وموظفين فقد قام فريق التحسين باختيار عملية حصول الأفراد على إجازاتهم كفرصة للتحسين من خلال الدراسة التحليلية وإتباع المنهجية العلمية المعتمدة في فلسفات الجودة وحلقة ديمنج للتحسين المستمر للعمليات.

بعد تحديد العملية باعتبارها فرصة جيدة للتحسين داخل المنظمة، قام فريق تحسين الجودة بعقد سلسلة من لقاءات العصف الذهني (Brainstorming) لدراسة الإجراءات المتبعة بالإدارة لعملية حصول الموظف على الإجازة بجميع أنواعها، وخلصت الدراسة إلى التأكيد بأن الإجراءات المتبعة معقدة وكثيرة وتستغرق الكثير من الوقت للموظف من خلال مراجعاته المتكررة للعديد من الجهات الإدارية، وهذا ما يؤثر سلبا في أدائه في أعماله المناط بها نظامياً. وقد اقترح أعضاء فريق التحسين سلسلة من التوصيات التحسينية (Improvement Suggestions) الهادفة إلى تبسيط الإجراءات وإلغاء كل إجراء ليس له قيمة مضافة للعمل. وبناء على هذه التوصيات التحسينية قام فريق التحسين برسم خريطة التدفق للعملية (Flow Chart) في حالتها الأولى (أي قبل عملية التحسين) والخريطة بعد إجراء عملية التحسين المقترحة وقد تم اعتمادها من طرف الإدارة العليا في إطار تطبيق مفهوم التزام الإدارة العليا بمفاهيم الجودة (Leadership commitment ) وبدأ العمل على تنفيذها في الإدارة. ولغرض دراسة وتقييم عملية التحسين في الإجازات فقد تم إعداد استبانة لقياس مدى فعالية عملية التحسين وأثرها في رضا العميل الداخلي (Internal Customer)، إذ تقيس هذه الاستبانة المتغيرات التالية:

* رتبة الموظف المجيب عن الاستبانة.
* سنوات خبرته في المنظمة.
* مدى رضا الموظف على الإجراءات قبل عملية التحسين.
* مدى رضا الموظف على الإجراءات بعد عملية التحسين.

وقد تم توزيع الاستبانات على عينة من أفراد المنظمة في مختلف الإدارات والأقسام، وقد استلمت (45) استبانة مكتملة التعبئة، وتمت دراستها وتحليلها باستعمال مجموعة من تقنيات الجـــودة الأساسيـة كمــا هو موضح في الشكلين (6) و (7).

الشكل (6) توزيع المجيبين عن الاستبانة حسب الرتبة وسنوات الخبرة في المنظمة

|  |  |
| --- | --- |
|  (أ) التوزيع حسب الرتبة | (ب) التوزيع حسب سنوات الخبرة |
|  |  |

 الجدول 4 - قياس مدى رضا الموظف عن إجراءات الإجازات قبل وبعد عملية التحسين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | مدى رضا الموظف قبل التحسين | مدى رضا الموظف بعد التحسين |
| النسبة المئوية (%) | النسبة المئوية (%) |
| راض | 22,22 | 82,22 |
| راض إلى حد ما | 13,33 | 17,78 |
| غير راض | 22,22 | 0,00 |
| غير راض إطلاقا | 42,22 | 0,00 |

الشكل (7) قياس مدى رضا الموظف عن إجراءات الإجازات قبل وبعد عملية التحسين

|  |  |
| --- | --- |
|  (أ) مدى رضا الموظف قبل التحسين | (ب) مدى رضا الموظف بعد التحسين |
|  |  |

يتبين من خلال الشكل 6 (أ) و(ب) أن نسبة الموظفين ذوي الرتب العسكرية البسيطة (جندي إلى وكيل رقيب) والذين يمثلون الغالبية العظمى في الموارد البشرية للمنظمة يمثلون في هذه الدراسة (87%)، كما أن نسبة ذوي الخبرة منهم أكثر من خمس سنوات تمثل (82%). تبين هذه النسب مدى مصداقية نتائج الدراسة، حيث إن عملية حصول الفرد على الإجازة لا تتأثر برتبته العسكرية وأن تجربته مع هذا الإجراء موثوق فيها من خلال سنوات عمله في الإدارة. كما يتضح أيضا من خلال الشكل 7 (أ) و(ب) أن عملية التحسين في إجراءات الإجازات التي تم اعتمادها بناء على هذه الدراسة التحسينية والتطويرية أدت إلى إحداث نسبة (100%) من رضا العميل الداخلي بعد أن كانت نسبة عدم الرضا في الإجراءات تساوي (65%). إن هذا التحسين في مستوى رضا العميل الداخلي على إجراءات عمله سينعكس حتما على أدائه الوظيفي والمهني مما يؤثر إيجاباً في جودة العمل والخدمة التي تقدم للعميل الخارجي، ويعزز ولاء الموظف للمنظمة ويمثل هذا أحد الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية والإنتاجية والمندرجة أيضاً ضمن معايير التميز المؤسسي (Business Excellence Models) المتبنية في جوائز الجودة العالمية كنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وجائزة مالكوم بالدريج بأمريكا، وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة بالمملكة العربية السعودية.

4 - الخلاصة والتوصيات:

قدمت هذه الدراسة نموذجاً عملياً لخطة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة، وقد تم تطبيق هذا النموذج على إدارة دوريات الأمن بمنطقة حائل. تقوم هذه الخطة على العمل على تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية تخص جوانب مهمة تتمثل في: (أ) نشر ثقافة الجودة بين أوساط أفراد المنظمة على مستوياتهم المختلفة (قيادات عليا، ضباط صف وجنود) وهذا من خلال إقامة محاضرات علمية وندوات ودورات تدريبية متخصصة على أدوات الجودة لأعضاء فريق التحسين (Quality improvement team) الذي تم تشكيله في إطار الخطة، (ب) مشروع تحسين العمليات والإجراءات المتبعة لسير العمل، (ج) عملية التوثيق وإعداد ملف الجودة. وتشير النتائج المتحصل عليها في المراحل الأولى من تطبيق هذه الخطة إلى تحقيق مستويات جيدة في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين وتحقيق أعلى مستويات في أداء المنظمة.

المراجع العلمية

* Dolan, T. (2003) Best practices in process improvement, Quality Progress, 36(8), pp. 23–28.
* Elefalk, K. (2001) The balanced scorecard of the Swedish police service: 7000 officers in total quality management project, Total Quality Management, 12(7–8), pp. 958–966.
* Galloway, R.A. (1994) Quality management in police services, The TQM Magazine, Vol. 6 (6), pp. 4–8.
* Greasley, A. (2004) Process improvement within a HR division at a UK police force, International Journal of Operations & Production Management, 24(3), pp. 230–240.
* Jones, K. (1998) Managing innovation in the police service, Total Quality Management, 9(2–3), pp. 269–278.
* JUAN JOSE´ TARI (2006), Improving Service Quality in a Spanish Police Service, Total Quality Management, Vol. 17, No. 3, 409–424.
* Lin, B., Ogunyemi, F., (1996), Implications of total quality management in federal services: the US experience, International Journal of Public Sector Management, Vol. 9(4), pp. 4-11.
* K.F. Pun, C.W. Lau, (2003)   Integration of total quality management and performance measurement in government departments: an empirical study in Hong Kong, International Journal of Business Performance Management 2003 – Vol. 5, No.4  pp. 316 – 335
* Lin, B., Ogunyemi, F., (1996), Implications of total quality management in federal services: the US experience, International Journal of Public Sector Management, Vol. 9(4), pp. 4-11.
* Michael E. Milakovich, (2005), Improving Service Quality in the global economy: Achieving High Performance in the public and private Sectors, 2nd edition, Auerbach publishing.
* W. J. Selen & J. Schepers (2001), Design of quality service systems in the public sector: use of quality function deployment in police services, Total Quality Management, 12(5), pp. 677–687.
* محمد عيشوني، (2007)، ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.
* سعود مشعان الزعيزع، (2008)، دراسة تأثير استخدام نظم المعلومات الحديثة وإدارة الجودة الشاملة على عمل القوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
1. \* أستاذ مشارك، كلية الهندسة، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

\*\* مدير إدارة دوريات الأمن بمنطقة حائل، المملكة العربية السعودية.

\*\*\* منسق الجودة الشاملة في إدارة دوريات الأمن بمنطقة حائل، المملكة العربية السعودية. [↑](#footnote-ref-1)