

الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية

تمهيد وتقسيم:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

من المعروف أن الإدارة الحديثة تتوجه إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع والابتكار في العمل الإداري ما يقود إلى تحقيق طفرة في الأداء، ولعل ذلك التحول نحو الإبداع والابتكار يبنى في الأساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تتطور بشكل متسارع وتسهم في إدخال الكثير من التغيرات على بيئات الأعمال وقدرتها على تسيير العمليات وتطبيق العديد من الإستراتيجيات الجديدة في المجال الإداري، ولعل ظهور الحاسب الآلي والذي تلاه ظهور شبكات الإنترنت كان له أثر كبير في إحداث طفرة في التطبيقات الإدارية وتحولها من الشكل التقليدي إلى الشكل التكنولوجي الإلكتروني وأصبحت الإدارة من الناحية النظرية والتطبيقية بمثابة إدارة الكترونية، حيث ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية وأصبح بمثابة فلسفة جديدة غيرت وسائل وأساليب التعامل بين العاملين والإدارات.

بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا الفصل من هذه الدراسة من خلال ثلاثة مباحث يندرج تحتها عدد من المطالب تفصيلها كما يلي:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

• المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الثاني: تاريخ نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية.

• المبحث الثاني: أهمية وأدوار الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومجالات الإدارة الإلكترونية.

• المبحث الثالث: التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الأول: عوامل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

✓ المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية كنموذج للإدارة الإلكترونية في

مملكة البحرين.

المبحث الأول

مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

تمهيد وتقسيم:

شهدت تطبيقات التكنولوجيا الحديثة عدة مجالات من مجالات الحياة إلا وتركت بها آثاراً إيجابية في مستوى أدائها، وخاصة وأن هذه التأثيرات تبدو كالشمس في كبد السماء، حيث أن العالم ككل قد شهد في السنوات القليلة المنصرمة ومازال يشهد تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت توظف وبشكل متنامي في مختلف المجالات الحياتية وخاصة العملية، هذا وقد تركت هذه التغيرات التكنولوجية آثاراً واضحة على الفرد كإنسان وكعامل في منظمة من منظمات الأعمال، وفي مجال العمل يمكن التأكيد على هذه التكنولوجيا الحديثة قد أثرت على أسلوبه ومنهجه في الإدارة بكل خاص ما أسهم في التأثير على فاعلية الأداء وعلى الإنتاجية⁽¹⁾، وبالتالي كان من الضرورة تقديم موضوع الإدارة الإلكترونية بالدراسة والتحليل والتعرف على مدى تأثيرها في العاملين وتأثرها بهم، خاصة في ظل تنامي الاعتماد المنظم على الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية⁽²⁾، حيث أصبح للغالبية العظمى من

(1) محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2008م، ص 17.

(2) غلا علي: الإدارة الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والإمتياز في السودان: دراسة تحليلية وتطبيقية على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الجودة الشاملة، 2016، ص 143.

المنظمات بمختلف تخصصاتها وأحجامها أدوات يتم من خلالها تحقيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي أسهم في تغير الكثير من المفاهيم والأسس الإدارية، وسهل التعامل مع جمهور هذه المنظمات وسهل إنتقال المعلومات وتحقيق الأهداف في خلال هذه المنظمات.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جميع الحقوق محفوظة

وأكدت نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال قد أصبحت فاعل محوري وذات دور كبير في العمل الإداري المعاصر على أساس أنها تمثل آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يسعى الجميع إلى تطويعها وتوظيفها في تطوير العمل الإداري، بل وأصبحت أبرز الموارد التنظيمية التي تسهل العمل الإداري الإلكتروني، وأكدت الدراسات الإدارية المعاصرة أنه قد بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية من عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي وهذا يسهم في التأكيد على أن مفهوم وممارسات الإدارة الإلكترونية حديثة على حد ما. بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني تاريخ نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول

مفهوم الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخلاً معاصراً يسهم في تحديث وتطوير الإدارة والتخلص من المشكلات التقليدية التي ترتبط بشك وثيق بالإدارة التقليدية والتي يأتي في مقدمتها البيروقراطية والمركزية، ويبدو أن الهدف الأساس من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تجويد العمل الإداري من خلال توظيف أساليب إلكترونية حديثة يميزها الكفاءة والفاعلة والسرعة، حيث أن الإدارة الإلكترونية تتميز بوجود آثار واسعة لها من الصعب أن تحصر فقط في البعد الإداري لها والذي يتمثل فقط في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، ولقد ظهرت الإدارة الإلكترونية من أجل المحافظة على التوازن بين الاستقرار والتغير وكأستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تنتج من الظروف البيئية والتي تمارس من خلالها أو عليها الإدارة.

ويمكن تعريف الإدارة على أنها: "تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة وأقل التكاليف"⁽¹⁾.

وقد قدم الباحثون في مجال علم الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية:

(1) سعد ياسين: نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، 2008م، ص 21.

فقد عرفها محمد عمر بن يونس في دراسة له على أنها: "إمكانية تحقيق نجاح كبير في مكافحة عدم إنتظام الإدارة مادياً من خلال تنظيمها عبر العالم الافتراضي، وبما يسمح بقدر من الحرية المتعارف عليها في المجتمع الإلكتروني والمعلوماتي"⁽¹⁾.

وعرفت على أنها: "وظيفة إنجاز الأعمال من خلال النظم والوسائل الإلكترونية والتي تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإتخاذ القرارات من خلال نظم المعلومات في داخل المنظمة كما تقوم بربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين وعملاء ومنافسين وأجهزة أو مصالح حكومية من أجل تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية"⁽²⁾.

كما تعرف على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر شبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن لمعلومات"⁽³⁾.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة بإستخدام الحاسب وذلك بالإعتماد

(1) عمر محمد بن يونس: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2010م، ص187.

(2) أحمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010م، ص 290.

(3) سحر الرفاعي: الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 7، 2010م، ص380.

على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف⁽¹⁾. وهناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "مدخل جديد يقوم على إستخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية، وإعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة، وبينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على إتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها"⁽²⁾.

كما يمكن تعريفها على أنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي"⁽³⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تحتوي على الإتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، يعتبر الهدف الرئيسي لذلك هو خلق نوع من الشفافية الكاملة والقدرة على مساءلة أي فرد في المنظمة بالشكل الذي يقود إلى تطوير ممارسات الإدارة الإلكترونية في إطار المنظمين.

-
- (1) محمود أبو حبيب: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق-الفوائد والسلبيات، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م، ص7.
 - (2) ساري الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011م، ص 15 وما بعدها.
 - (3) نصيرة شبوب: الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012م، ص15.

وتتطوي الإدارة الإلكترونية على كل مكونات الإدارة والتي تشتمل على التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، والتحفيز، ومع ذلك تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على إيجاد المعرفة بشكل متواصل في الإطار المنظمين، بل وتوظيف هذه المعرفة حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة، تركز الإدارة الإلكترونية على تحسين البنية المعلوماتية في الإطار المنظمين بما يسهم في تحقيق تكامل الرؤية، وبالتالي القيام بتنفيذ كل ما هو مطلوب من مهام⁽¹⁾.

ويعتبر الباحثون في علم الإدارة وخاصة الإدارة المعاصرة أن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخل تكاملي يمكن من خلاله تحقيق أفضل إستثمار للجهد وللوقت وللحيز والكيونة الإقتصادية الخاصة بالمنظمة وبالشكل الذي يمكن من خلاله تعزيز الخدمة للعملاء أو جمهور المنظمة وبالتالي تحقيق الرضا، كما يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي بمثابة عمل متواصل لا إعتبار فيه لعوامل الزمان والمكان، فالإدارة الإلكترونية تعمل على مدار الساعة، ولا تستوجب إغلاق المنافذ وخلق طوابير الإنتظار، فكل شيء مبرمج ومدرّوس يخضع لمثالية الشفافية والنزاهة، فلا مجال للإنترنت أو الشبكة الإلكترونية أن تجامل أيا كان⁽²⁾.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم

(1) نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 156، الإمارات العربية المتحدة، 2004م، ص 12.

(2) لطيفة طبال: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، يونيو، 2012م، ص 120.

وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

كما يتضح أن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تنحصر فقط في ثانيا مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل في إطار المنظمة، بل تمتد لتشمل مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المتنوعة وبالتالي توظيف وإستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة تجاه تحقيق أهدافها وخلق مستوى ملائم من المرونة يسهم في الإستجابة للمتغيرات المتتالية على المستوى الداخلي أو الخارجي.

المطلب الثاني

تاريخ نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

تؤكد دراسات علم الإدارة أنه توجد العديد من التحولات التي شهدتها المدارس الإدارية إضافة إلى جملة من التحديات التي يمكن وصفها بالعميقة والواسعة فيما يتعلق بمستوى الفكر الإداري، حيث أن هذه المدارس الإدارية قد تطورت ونضجت بشكل كان له من التأثير الإيجابي على الفاعلية الإدارية ما لا يمكن غض الطرف عنه⁽¹⁾.

ومن ثم تحولت الإدارة من مفهومها وشكلها التقليدي الذي يركز على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر التي تتحرك من الأعلى إلى الأسفل إلى اللامركزية في إتخاذ القرار وقدرة الفرد أن يدير ذاته دون وجود حاجة إلى مدير يوجه التعليمات وينقل البيانات، وأصبح الإنترنت وأدوات التكنولوجيا الحديثة وقواعد البيانات هي الشريك الأساسي في العمل الإداري، ومن ثم ظهرت الإدارة الإلكترونية كمفهوم وتطبيق لتسهم في سد الفجوة بين الإدارة والعاملين، العمل على التخلص من التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، بحيث تحول العامل إلى مدير وإستشاري لنفسه في ذات الوقت، وتمت إعادة توزيع الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة إستشارية⁽²⁾.

(1) غلا علي: الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والإمتياز، مرجع سابق، ص 41.

(2) غلا علي: الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والإمتياز، مرجع سابق، ص 41.

وأشارت دراسة سابقة للباحث حول تطور تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أن فكرة استخدام المعلومات في الإدارة قد شهدت العديد من التطورات المتلاحقة وبشكل ملحوظ، حيث بدأ هذا الاستخدام يأخذ شكل تقارير توضح ما يحدث بشكل فعلي في إطار المنظمة، ثم تطورت الأمور لتأخذ شكل تحليل هذه التقارير للتعرف على العوامل التي تقف خلف حدوث هذه التغيرات ، ثم تحولت التقنيات من عملية استخدام المعلومات إلى مرحلة جديدة هي التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعّة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم إنتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

أولاً: ظهور الإدارة الإلكترونية:

تعتبر البدايات الحقيقية لظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية كانت 1960م، حيث أنه ومن خلال مراجعة الدراسات التي تناولت الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتبين للباحث أن الإدارة الإلكترونية تعتبر إمتداداً حقيقياً للمدارس الإدارية وتكملة لها، وأوضح المختصون في مجال علم الإدارة أنه يوجد مسار تاريخي متصاعد لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية لفترة تزيد على القرن من الزمان بداية من المدارس الإدارية الكلاسيكية والتي تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم جاء بعدها الكثير من المدارس الإدارية

(1) جمانة شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي: بحث مقدم البحث إستمكلاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م، ص57-

الأخرى، وفي فترة منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بمناقشة موضوع الإدارة الإلكترونية، حيث ظهر بالفعل إحلال للميكنة محل العامل، ثم تطور الموضوع وصولاً إلى مرحلة تطبيق الإنترنت وشبكات الأعمال .

ومما لا شك فيه يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية هو نتيجة طبيعية لتطور موضوعي لأساليب ووسائل الإدارة يمتد على أقل تقدير لفترة خمس عقود تبدأ منذ منتصف القرن العشرين، وشهدت بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية إنتشار توظيف نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، فتبين الغالبية العظمى من المنظمات والمؤسسات العامة أن توظيفها للحاسوب يسهم في الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت⁽¹⁾.

ثانياً: تحول الإدارة من مفهومها التقليدي إلى مفهومها الإلكتروني:

لكي تتحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى شكلها الإلكتروني كان لابد من وجود مجموعة من الأسس التي يمكن على أساسها التمييز بين كلا النوعين والتي تبرز الاختلافات الجوهرية بينهما، ويمكن القول بأن من أهم هذه الأسس هو طبيعة الأدوات التي يتم توظيفها عند التعامل مع كلا النوعين المستخدمة، فنجد أن الإدارة التقليدية تركز على الوسائل التقليدية التي يمكن من خلالها تحقيق إتصال فعال بين الأطراف المختلفة

(1) حنان الصادق بيزان: الافتراضية ومستقبلات الإدارة الإلكترونية الليبية، مجلة العدد 12 ، مارس 2007م، ص24.

التي تتعامل فيما بينها في إطار الإدارة ففي الإدارة التقليدية كانت الإتصالات ورقية وروتينية بطيئة ، بينما شهدت الإدارة الإلكترونية تحولاً على مستوى الإتصالات من خلال توظيف الإتصال عبر الشبكات الإلكترونية.

ثم تأتي طبيعة العلاقة بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ففي ظل الإدارة التقليدية عادة ما تكون العلاقات بشكل مباشر، أما في نموذج الإدارة الإلكترونية لا توجد أي علاقات مباشرة بين أطراف التعامل، وعادة ما يأخذ التعامل الشكل الافتراضي من خلال شبكات الإتصالات الإلكترونية⁽¹⁾.

كما أن لطبيعة التفاعل بين الأطراف التنظيمية دور هام في التمييز بين نوعي الإدارة التقليدية والإلكترونية، حيث تتسم ممارسات التفاعل في النموذج التقليدي بنوع من البطء، بينما النموذج الإلكتروني من الإدارة يتسم بالسرعة إضافة إلى قدرته على تحقيق مستوى جيد من التفاعل الجمعي أو التفاعل المتوازي حيث يكون هناك تفاعل بين أكثر من طرف في ذات الوقت ويتم توفير تغذية راجعة على الخدمة بشكل فوري.

أما فيما يتعلق بنوعية الوثائق التي تستخدم في نوعي الإدارة لتنفيذ المعاملات، نجد أن الإدارة التقليدية تهتم بشكل رئيسي بالوثائق الورقية، أما الإدارة الإلكترونية تكون جميع وثائقها إلكترونية. وفيما يتعلق بنطاق خدمة العملاء، توفر الإدارة التقليدية خدمات فقط خلال أيام وأوقات الدوام الرسمية بينما الإدارة الإلكترونية لا يوجد مدى زمني معين لتقديم

(1) جمانة شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي: بحث مقدم البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م، ص57.

الخدمات إذا يتم تقديمها على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع. بينما تعتمد الإدارة التقليدية على الموارد البشرية بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على الموارد الالكترونية وعلى الواقع الافتراضي، وأخيراً تتمحور الإدارة التقليدية حول هرمية المعلومات وسريتها، بينما في الإدارة الإلكترونية يكون الإرتكاز أساساً على الإنترنت وشبكات الأعمال وهي التي تمثل عناصر الإنفتاح والشفافية في الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

(1) نائل العواملة: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة إستطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1. الإعلام الأمني

المبحث الثاني

أهمية وأدوار الإدارة الإلكترونية

تمهيد وتقسيم:

من المعروف أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة جداً سواء بالنسبة لجمهور المنظمة أو للمنظمة والعاملين بها كما أنه قد ذهب بعض الباحثين على التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية للدول، حيث تسهم في تسريع عمليات الأعمال وتيسر المصالح لجميع الأطراف ما يسهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين الوضع الإقتصادي للفرد وللمنظمة وللدولة ككل، حيث تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في إرتفاع معدلات الصادرات وتدعيم الإقتصاد الوطن، وتسهل حصول الأفراد على فرص جديدة للعمل الحر، والإستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق التكنولوجية المتقدمة.

بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومجالات الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول

أهمية الإدارة الإلكترونية

تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل واضح، وتحولت الإدارة الإلكترونية إلى جزءاً حيوي في واقع الحياة البشرية، وذلك بشكل خاص بعدما شهدت نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية تطورات كبيرة، وبعد توفير حماية عالية إلى حد ما للمعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت، وبالتالي تحولت الإدارة الإلكترونية إلى عنصراً لا غنى في واقع النشاط الإداري المعاصر، ومن خلال هذا المطلب سنتم مناقشة أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي والمستوى المنظمي⁽¹⁾.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

تتمتع الإدارة الإلكترونية بأهمية بالغة على المستوى القومي وتبرز هذه الأهمية في أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً كبيراً في تحسين الخدمات الحكومية، حيث أنه من خلال الحكومة الإلكترونية يمكن تبسيط الإجراءات، التي يتم تقديمها للمواطنين وبالشكل الملائم، إضافة إلى أن خدمات الحكومة الإلكترونية تسهم في فتح قنوات جديدة للاتصال بين المسؤولين في الإدارة وبين المواطنين، بالشكل الذي يسهم في تحقيق الثقة في

(1) سعود بن محمد النمر: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الطبعة 6، الرياض، 2006، ص38.

المنظمة إضافة إلى التخلص من العديد من العوائق والصعوبات الموجودة في طريق

المواطنين ومن ثم يشعر المواطن بالراحة لما يتم إنجازه⁽¹⁾.

وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية، حيث أنه من خلال الإدارة الإلكترونية

يمكن للموظفين أن يحصلوا على المعلومات الجديدة من خلال الإتصال بالمؤسسة التي

يعمل بها والمؤسسات الأخرى، إضافة إلى دور الإدارة الإلكترونية في تشجيع الإستثمار

في التقنية، حيث يسهم وجود الإدارة الإلكترونية في خلق الكثير من الفرص أمام العديد

من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، خاصة في ظل توفير

الدولة للبنية التحتية لنظام الشبكات قيامها بتصميم قواعد المعلومات والبيانات مما يسهم

في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة التي تمتلك القدرات لمواجهة التحديات

العالمية⁽²⁾.

ويرى الكثير من المختصين أن الإدارة الإلكترونية تسهم في دعم الإقتصاد الوطني

حيث إنها تسهم بشكل فعال في التصدي لكثير من التحديات التي تعترض حركة

الإقتصاد في الدولة، وعادة ما يحدث ذلك من خلال مزايا المعلومات والإتصالات التي

تتميز بها الإدارة الإلكترونية، حيث توفر إمكانية الوصول إلى نشر إستثماراتها ومزاياها

الإقتصادية من خلال المراسلة دون أي إعتبار للفوارق الزمنية والمكانية، كما أنها تلعب

دور كبير في تحسين وتطوير قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة

(1) رأفت رضوان :عالم التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 3.

(2) سعود بن محمد النمر: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الطبعة 6، الرياض، 2006، ص38.

في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية تعتبر أداة ذات فاعلية كبيرة في دفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية فهي تمكنها من أن تخرق الأسواق الأولية بكفاية وفاعلية، وتسهم في تخفيض تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، مما يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المشروعات ويلعب دور في تعزيز قدرات الإقتصاد الوطني.

وأخيراً تلعب الإدارة الإلكترونية أدواراً فيما يتعلق بتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الإستهلاك التي يفضلونها إضافة إلى أنها تتيح أو تخلق أمامهم الكثير من الفرص لإنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم من خلال أنها تسهم في تواصلهم مع الإتصالات الدولية والمحلية بأقل تكلفة إستثمارية متاحة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة:

وبالنسبة لأهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات تكمن أهميتها في أن الإدارة الإلكترونية تعتبر أداة ميسرة ومسهلة للعمل المؤسسي من ناحية أنها تعتبر نظام جديد ومتطور في تحقيق أهداف الأعمال كما تلعب دوراً في تحسين قدرات المنظمات على النفاذ إلى العالم المتطور، إضافة إلى الأدوار التي تلعبها في رفع قدرتها على الإستجابة لمتطلبات سوق العمل، فتقوم بتوفير المعلومات الضرورية للمسؤولين عن إدارة المنظمات

(1) محمد الهادي: التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص12.

وتشمل هذه المعلومات متطلبات الأسواق في شتى التخصصات التي ترغبها المنظمات، وبينت نتائج دراسات حول موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على المنظمات أنها تسهم في تحسين الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، كما تسهم في تسهيل عمليات مشاركة الملفات والأفكار والآراء، بين الإدارة والأقسام أو الفروع البعيدة نسبياً وتشجع على تكوين فرق العمل⁽¹⁾.

ذهب البعض للتأكيد على دور الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف المخرجات المنظمة فلا حاجة لوجود العديد من المكاتب واستخدام الطاقة حيث أن طبيعة العمل تأخذ الشكل الافتراضي الذي يتم من خلال مجموعة قليلة من الأفراد في حيز مكاني صغير ولا توجد حاجة للإنفاق على الأوراق والطباعة...الخ.

وتلعب الإدارة الإلكترونية أدواراً في توسيع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المنظمة، فمن خلالها يتم تمكين المنظمة من التواصل مع عدد كبير جداً من المنظمات الأخرى على النطاقات المحلية والإقليمية والدولية في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية، بالشكل الذي ييسر عمليات التواصل ونقل الخبرات بين أكبر عدد ممكن من العاملين.

(1) سعد التكريتي وبشير العلق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص111.

المطلب الثاني

أهداف وخصائص ومجالات الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تشير الفلسفة الأساسية للإدارة الإلكترونية إلى أنها تعتبر الإدارة بمثابة مصدر رئيسي للخدمات التي يستفيد منها جمهور المنظمة، وبالتالي تبرز أهداف عديدة للإدارة الإلكترونية التي يمكن تحقيقها من خلال التطبيق الأمثل لهذه الإدارة، وعدد الباحثون أهداف الإدارة الإلكترونية لتشمل (1):

- خفض تكلفة الإجراءات الإدارية وجميع ما يتعلق بها من عمليات.
- تحسين كفاءة عمل الإدارة في تعاملها مع المواطنين والمنظمات الأخرى.
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يسهم في تخفيض تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- التخلص من نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة

(1) سحر مرار: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 19.

منها في أي وقت كان.

- التخلص من البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

- إلغاء عامل المكان وتطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حيث أن استخدام الإنترنت للتجارة العالمية يتيح الفرص على التنافس على المستوى العالمي وليس المحلي فقط.

- خفض المصاريف من خلال تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجي.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها (1).

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

– زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

من الطبيعي أن تسعى كل منظمة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها، وأن تعمل على تحسين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبلها، وكنتيجة لتزايد حدة المنافسة مع نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين أرتفعت حدة التنافسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما وضع مزيد من التركيز على هذا النمط الإداري وأهميته وخصائصه التي تميزه عن غيره من الأنماط الإدارية، ومن أبرز هذه الخصائص (1):

– الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا ورق، ومع ذلك توجد مجموعة من الأساسيات التي تبنى عليها هذه الإدارة وهي أساسيات ورقية إلا أنها لا تستخدم بشكل كبير كما في الإدارة التقليدية، حيث يوجد الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

– تعتبر الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان وهو ما يعني أنها لا تحتاج إلى فراغ أو مساحة أو مكاتب ومباني فمن خلال جزء صغير جداً يمكن إدارة العديد من العمليات، حيث أنها عبارة عن تطبيقات على الهواتف والأجهزة الإلكترونية.

– تعتبر الإدارة الإلكترونية إدارة بلا زمان، وهو ما يعني أن فاعالم الآن يعمل 24 ساعة في اليوم، فالوقت جميعه هو وقت عمل يمكن على مدار الساعة إنجاز

(1) سعد التكريتي وبشير العلاق: الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص 1.

المعاملات عبر التطبيقات الذكية.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة وهنا الحديث يتمحور حول المنظمات التي تعتمد على أعمال المعرفة.
- استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات في شتي الأعمال التعليمية.
- تسود أنماط العمل الفوري.
- كثافة العمليات ومحدودية عنصر العمل.

ثالثاً: مجالات الإدارة الإلكترونية:

تتنوع الأنماط والأشكال التي تظهر من خلاله الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة كل منظمة تتفق مع طبيعة العمل وبالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها، وهي ما يطلق عليه مجالات الإدارة الإلكترونية، وتشمل هذه المجالات ما يلي⁽¹⁾:

1 -الحكومة الإلكترونية:

تعتبر واحدة من أنماط أو مجالات الإدارة الإلكترونية، وتشير الحكومة الإلكترونية إلى كيفية إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية وإقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية .

(1) Robbins، S. R. & M. Coulter: Management ، New Jersey: Prentice Hall، 2001، Pp. 188.

2 التجارة الإلكترونية:

هي بمثابة تبادل المعلومات والخدمات التجارية من خلال شبكة الإنترنت وهي تلعب دور في تحقيق التنمية الاقتصادية بشكل سريعة، ومن أمثلة التجارة الإلكترونية البطاقات البنكية والتي لها العديد من الإستخدامات في تنفيذ العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

3-الصحة الإلكترونية:

من خلال تطبيق الصحة الإلكترونية يتوفر لدى المرضى القدرة على الحصول على مجموعة من الإستشارات والخدمات والمعلومات من خلال تطبيقات إلكترونية، فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن للمريض أن يتابع نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

4 -التعليم الإلكتروني:

من خلال التعليم الإلكتروني يمكن القيام بالدراسات والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو من خلال شبكة الإنترنت.

(1) Amor, D.: The E. Business Revolution, New Jersey: Print ice Hall , 2002, P.48.

5 -النشر الإلكتروني:

يسهم النشر الإلكتروني في تمكين الأفراد من متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة أحدث المؤلفات، وتحقيق أقصى إستفادة من محركات البحث المتنوعة والوصول إلى المعلومة من مصادرها الأصلي وبشكل سريع⁽¹⁾.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
خدمات إعلامية أمنية عالية وعادة الساعات

(1) Dessler، G.: Aframework for Management، New jersey: Printice Hall، 2001. P.148.

المبحث الثالث

التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تمهيد وتقسيم:

في ظل وجود الإيقاع المتسارع في مجال تقنية المعلومات الإدارية، بدأت القنوات والعادات القديمة في الإدارة تتراجع إلى الخلف أمام هذا الزحف التقني المتسارع، وهو الأمر الذي جعل المدافعين عن نظم وأساليب الإدارة التقليدية يتراجعون عن وجهات نظرهم ودعمهم لهذا النوع من الإدارة ، وأصبح جهاز الحاسب الآلي، وشبكات الاتصالات مثالين فرضا وجودهما في نظريات وممارسات الفكر الإداري المعاصر وأصبحت ضرورة لا بد من وجودها ولا غنى عنهما في أعمال الإدارة في مختلف أنواع المنظمات وأصبح التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً، كما تحول إلى رغبة في تحقيق جودة المخرجات، وتوفير النفقات وسرعة الإنجاز، وشفافية التعاملات.

بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطالب ثلاثة على النحو

الآتي:

المطلب الأول: عوامل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية كنموذج للإدارة الإلكترونية في مملكة البحرين.

المطلب الأول

عوامل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يعتبر نوعاً من أنواع الرفاهية بل هو في واقع الأمر بمثابة ضرورة تفرضها التغيرات والتحديات الحالية على مستوى العالم، وتوجد العديد من العوامل التي تلعب دوراً في التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾:

أولاً: المتطلبات الإدارية:

لكي تتحول أي منظمة إلى نموذج الإدارة الإلكترونية لابد من توافر قيادات إدارية إلكترونية لديها وعي يمكنها من مساندة التطوير والتغيير وتقديم الدعم الكامل له، كما تكون لديها القدرة على التعامل بشكل كفاء مع تكنولوجيا المعلومات، وأن تكون لديها القدرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، إضافة إلى قدرتها على تشجيع الإداريين على التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، ولابد من وجود كادر إداري يمتلك أدوات التجديد في الأساليب المتبعة في إدارة المنظمات. كما أن توجد ضرورة عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل، بالشكل الذي يخفف الأعباء الإدارية ويسهم في التواصل

(1) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 19.

الفعال بين كافة الأقسام وتوفير جميع أنواع الخدمات بالشكل الذي يكفل سهولة ومرونة التعامل بين المنظمة، والجمهور المتعامل معها، والجهات الإدارية الأعلى، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة⁽¹⁾.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

مركز الإعلام الأمني - القاهرة

ثانياً: المتطلبات التقنية:

بما أن الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً هدفه تحقيق تطوير وتحسين فاعلية أداء المنظمة ككل وفعاليتها الإدارية بشكل خاص، فمن الضروري توفير البنية التحتية التي تناسب تطبيق نمط الإدارة الإلكترونية، وهو الأمر الذي يتطلب مراجعة ما هو متاح من البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات بهدف القيام بتحديثهما بالشكل الملائم الذي يقود إلى تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية بشكل فعال، ولتحقيق هذا من الضروري لابد من وضع ما يلي في الاعتبار:

1. وجود البنية التحتية الإلكترونية الضرورية، حيث أن التحول إلى الإدارة

الإلكترونية يحتاج وجود مستوى ملائم من البنية التحتية التي تشمل على شبكة

حديثة للاتصالات والبيانات كما تحتاج وجود بنية تحتية إتصالاتية سلكية

ولاسلكية لديها القدرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات

(1) عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص26.

الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

2. وجود الوسائل الإلكترونية الضرورية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة

من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، وهي تشمل أجهزة الكمبيوتر

الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي والماسح الضوئي والطابعات، وغيرها من

الأجهزة التي تمكن من الإتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية وتحقيق الإستفادة

القصوى من خدماتها.

3. وجود عدد من مزودي خدمة الإنترنت، من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن

من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾.

ثالثاً: المتطلبات البشرية:

مما لا شك فيه أنه للتحويل إلى نموذج فعال من الإدارة الإلكترونية لابد من وجود

القوى البشرية التي تمتلك القدرة على التعامل الإداري الإلكتروني ، حيث أن العنصر

البشري هو الموجود الأكثر قيمة في الإدارة الإلكترونية وليس العنصر الإلكتروني كما

يزعم البعض، حيث أنه العامل الفاعل والمسيطر في عملية التحويل إلى الإدارة

الإلكترونية، حيث يمثل العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية القيادات الرقمية والمديرين

والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الإستراتيجي لعناصر

(1) حمدي عبد العزيز: التعليم الإلكتروني، الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات، دار الفكر، عمان، 2008م،

الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات وإسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية⁽¹⁾.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
مركز الإعلام الأمني
مركز الإعلام الأمني

رابعاً: المتطلبات المالية:

يحتاج التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية في جميع أنواع المنظمات يحتاج إلى قدرات تمويلية ليست بالقليلة حتى يضمن هذا النموذج الإستمرارية والنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها⁽²⁾.

خامساً: المتطلبات التي تتعلق بالأمن المعلوماتي:

لكي يكون التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية فعال ويحقق أهدافه لخدمة

(1) حسين الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009م، ص36.

(2) محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م، ص43.

مصالح المنظمات والأفراد لابد من توفير متطلبات تحقق الأمن المعلومات، من ثم لابد من وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء ثورة التقنية وإزدياد شبكات الإتصالات والمعلومات، خاصة بعد إنتشار العديد من المحاولات الرامية إلى إختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات (1).

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
خدمات إعلامية أمنية عامة وحماية السمعة



(1) سعد ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005م، ص51.

المطلب الثاني

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول يحتاج إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يتطلب المرور بمجموعة من المراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المطلوبة، وتشمل هذه المراحل ما يلي:

أولاً: قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

حتى يتم التحول للإدارة الإلكترونية تعتبر الخطوة الأولى هي وجود القناعة التامة والرؤية الواضحة لدى القيادة بضرورة الانتقال بالإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني هذه القناعة تسهم في توفير الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

ثانياً: نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية:

تلعب وجود ثقافة الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في التحول إلى الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة وعلى مستوى العاملين، حيث أن وجود الثقافة تسمح بتقبل العاملين للتحول إلى هذا النموذج، حيث تعتبر التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية شيء رئيسي في عمليات التحول نحو التكنولوجيا الجديدة بواسطة تطبيقها، وهو ما يحتاج

تضافر الجهود بغرض رفع وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمهتمين لمواجهة هذا التحول⁽¹⁾.

ثالثاً: تدريب وتأهيل الموظفين:

بما أن الموظف يمثل العنصر الرئيسي في عمليات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، من ثم من الضروري تجهيز وتدريب وتأهيل العاملين حتى تكون لديهم القدرة على إنجاز الأعمال من خلال الوسائل الإلكترونية المتاحة، وهو الأمر الذي يحتاج إلى عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

رابعاً: توثيق وتطوير إجراءات العمل:

مما لا شك فيه أنه توجد مجموعة من العمليات الإدارية والتي يطلق عليها أيضاً إجراءات العمل لكل منظمة، ومن الطبيعي أن تكون هذه الإجراءات غير مدونة على ورق، ويكون بعضها مدون منذ فترة طويلة ولم يشهد أي تعديل، وهو الأمر الذي يتطلب توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل.

(1) Brown, Marie & Boyle, Bill and Boyle, Trudy (2005), Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school. Journal of Educational Administration. Vole: , P. 31.

خامساً: توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

تشير البنية التحتية إلى الجانب الملموس أو المادي في الإدارة الإلكترونية، وتتطوي على تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة وغيرها.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

سادساً: البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

من الضروري في هذه المرحلة الأخيرة القيام بعمليات تحويل الوثائق والمعاملات الورقية إلى صيغتها الإلكترونية من خلال توظيف أجهزة الأرشفة الحديثة التي تتسم بالسرعة والسهولة، ومن ثم تصنيفها ليسهل الرجوع إليها⁽¹⁾.



(1) رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء المصري، 2007م، ص20.

المطلب الثالث

الحكومة الإلكترونية كنموذج للإدارة الإلكترونية في مملكة البحرين

نظراً لإدراك حكومة مملكة البحرين للتطور التكنولوجي والإتصالاتية والمعلوماتي الذي يشهده العصر الحديث ولأهمية إدراك هذا التطور وما يعنيه للشعوب بدأت الحكومة التفكير بجدية من نهايات القرن المنصرم في ضرورة التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية ولقد ظهرت فكرة تطبيق الحكومة الإلكترونية كأفضل آلية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في جميع أنواع المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة، في سبيل توفير سبل الراحة والحصول على جميع الخدمات في جميع المجالات الحكومية منها والخاصة وفي المجالات الخدمية والصناعية والتجارية تم إطلاق الحكومة الإلكترونية بالمملكة.

وقد لاقت فكرة إطلاق الحكومة الإلكترونية صدى واسعاً داخل المملكة لما لدى أفراد شعب مملكة البحرين من ثقافة وإطلاع على كل ما هو جديد في أرجاء العالم، ولما عرفه عن التجارب الخليجية في مجال الحكومة الإلكترونية، وللارتقاء بهذه الخدمات قامت حكومة مملكة البحرين بدمج كافة أنشطة الوزارات والهيئات الحكومية في حكومة متكاملة

ومن خلال شبكة إتصالات موحدة تمكن { المواطنين والمقيمين والمستثمرين من العمل بطريقة ميسرة توفر عليهم ما يتطلبه أداء عملهم من الجهد والوقت⁽¹⁾.

شهد شهر أغسطس 2007 قرار إنشاء هيئة الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين انطلاقاً من أهميتها ودورها الحيوي في تدعيم مكانة المملكة ودفع عجلة النمو الإقتصادي فيها إلى الأمام، نظراً لتوافق القرار مع رؤية مملكة البحرين 2030م، إضافة إلى قيام الهيئة بتنسيق وتنفيذ برامج مشروع الحكومة الإلكترونية وفقاً للخطط المحددة مسبقاً وتلك البرامج التي حددتها اللجنة العليا لتقنية المعلومات الهادفة إلى بناء قدرات البحرين والتحول إلى إقتصاد معرفي رائد يتمتع بالحصانة في وجه متغيرات عصر العولمة الذي تكاد معالمه أن تتغير كل يوم في ظل ما ينتج عن ذلك من فرص وآفاق جديدة لكنها لا تخلو من التحديات التي يجب على صناع السياسات ومتخذي القرار التعامل معها بحكمة.

ولا يمكن أن نضع في الاعتبار في مملكة البحرين أن الحكومة الإلكترونية مجرد تكنولوجيا أو موقع شبكي، بل تراها الحكومة البحرينية أكثر من ذلك، تراها أداة من خلالها تتمكن الحكومة البحرينية للوزارات والهيئات التواصل والتعامل مع بعضها البعض بطريقة أكثر فاعلية ويسر، مما يساعد أفراد الشعب البحريني على الوصول للخدمات

(1) أحمد يوسف، الحكومة الإلكترونية ومدى تقبل المستخدمين لخدماتها في مملكة البحرين، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم العسكرية، الكلية الملكية للقيادة والأركان، 2011م، ص 25.

بسرعة وبسر، وتضع الحكومة البحرينية إستراتيجية واضحة للحكومة الإلكترونية هي " تقديم خدمات مميزة للعملاء من خلال حكومة متكاملة"، وكذلك هناك رؤية واضحة للحكومة الإلكترونية البحرينية هي " أن تصبح مملكة البحرين رائدة في مجال الحكومة الإلكترونية وملتزمة بتوفير جميع الخدمات الحكومية المتكاملة وأن تكون الأفضل من نوعها ومتاحة للجميع من خلال قنوات متعددة للخدمات".

وهناك العديد من الخدمات التي توفرها الحكومة الإلكترونية للشعب البحريني في مملكة البحرين والتي تعد من إنجازات مشروع الحكومة الإلكترونية والتي تتلخص فيما يلي:

1. خدمة البطاقة الذكية: وهي التي تتواجد حالياً في ثلاثة أشكال:

أ. بطاقة هوية الهجرة وتصدر عن الإدارة العامة للجنسية والجوازات.

ب. رخصة القيادة الصادرة عن الإدارة العامة للمرور.

ج. البطاقة السكانية وتصدر عن الجهاز المركزي للمعلومات.

2. الخدمات المرورية: ومن خلالها يتمكن الفرد من مراجعة جميع المخالفات التي تم

إدخالها من قبل الإدارة العامة للمرور، وكذلك دفع هذه المخالفات من خلال بوابة

الحكومة الإلكترونية.

3. الخدمات التعليمية: قامت الحكومة بإنشاء ما يسمى بمدارس الملك حمد

للمستقبل، ويضمن هذا المشروع إنشاء منصة تعليمية لتوفير خدمات التعليم الإلكترونية في جميع المدارس.

4. مركز المستثمرين في البحرين: شهدت مملكة البحرين العديد من الإنجازات في

المجال الإستثماري حيث تعد مملكة البحرين من الدول الأكثر جذباً للإستثمار في

العالم حدث قدمت المملكة بتسيارات فعالة من أجل عملية الجذب الإستثماري من

خلال مركز المستثمرين في البحرين وهو يعد بمثابة نقطة للبدء بالنشاط التجاري

المتعلقة بالخدمات، ويشمل المركز جميع الوزارات التي تساعد على بدء النشاط

الإستثماري⁽¹⁾.

5. إصلاحات سوق العمل: تهدف الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في مجال

سوق العمل إلى إعادة هندسة وتمكين جميع العمليات إلكترونياً من أجل زيادة

الفاعلية وتبسيط الخدمات للمستخدمين النهائيين من أجل جعل مملكة البحرين

مكاناً أفضل للعمل.

6. بوابة الحكومة الإلكترونية يعد موقع بوابة الحكومة الإلكترونية

www.e.gov.bh موقعاً واحداً يتيح الوصول إلى العديد من الخدمات الحكومية

(1) تقرير ملخص لبحث مؤشرات الرضا عن برنامج الحكومة الإلكترونية لمملكة البحرين، هيئة الحكومة الإلكترونية، 2009م، ص 11 وما بعدها.

المختلفة، ويمكن القيام بالعديد من الخدمات من خلال بوابة الحكومة الإلكترونية

ومنها:

أ. دفع فواتير الكهرباء والماء الشهرية ودفع المخالفات المرورية.

ب. تجديد السجلات التجارية للمؤسسات.

ج. التقدم بطلبات الحصول على التأشيرة لزوار مملكة البحرين.

7. **شبكة البيانات الحكومية:** وهي عبارة عن البيئة الأساسية الحكومية لشبكة

الإنترنت التي تتواجد بين جميع الوزارات في أكثر من 200 موقع، وتوفر هذه

الشبكة الربط الضروري بين جميع مبادرات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن

وصالح للمستقبل⁽¹⁾.

الفصل الثاني

الجودة الشاملة

تمهيد وتقسيم:

شهدت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العديد من التطورات عبر القرون ، حيث برزت في تاريخ الحضارات الفرعونية والرومانية، ويعود أصل الاهتمام الفعلي بالجودة إلى فترة ما قبل الثورة الصناعية، وظهر المدارس الإدارية الحديثة وفي مقدمتها حركة الإدارة العلمية التي كان لها أثر واضح في تطور مفهوم وممارسات الجودة والجودة الشاملة، وكانت الطفرة الرئيسية في مجال الجودة الشاملة منذ خمسينيات القرن العشرين في اليابان بالتحديد حيث ظهرت توجهات تدعو إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وكان لظهور مفهوم الجودة الشاملة في نهاية القرن العشرين دافع كبير لزيادة حدة التنافسية بين جميع أنواع المؤسسات.

بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا الفصل من هذه الدراسة من خلال أربعة مباحث

يندرج تحتها عدد من المطالب تفصيلها كما يلي:

• المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

✓ المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة.

✓ المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة الشاملة.

• المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

✓ المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

✓ المطلب الثاني: معوقات إدارة الجودة الشاملة.

• المبحث الثالث: تحقيق الجودة الشاملة.

✓ المطلب الأول: نظريات تطبيق الجودة الشاملة.

✓ المطلب الثاني: مكاسب تطبيق الجودة الشاملة.

• المبحث الرابع: الجودة في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين.

✓ المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العامة للمرور.

✓ المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة

العامة للمرور.

✓ المطلب الثالث: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارات التابعة

للإدارة العامة للمرور.

المبحث الأول

ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

تمهيد وتقسيم:

مما لا شك فيه أن الجودة الشاملة كمفهوم وممارسة قد أصبحت موضوع يستحوذ على إهتمام الباحثين في جميع أنحاء العالم وبشكل خاص للمهتمين بعلوم الإدارة، ما جعل مفهوم الجودة الشاملة يعتبر واحد من أكثر المفاهيم الفكرية التي تناولتها مؤلفات الباحثين في هذا المجال البحثي، وسعت إلى تطويرها على مستوى الممارسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس بالموضوع السهل، حيث أنه من الضروري التعرف على مفهوم الجودة وصولاً إلى الجودة الشاملة.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة الشاملة.

المطلب الأول

مفهوم الجودة الشاملة

أولاً: تعريف الجودة لغة:

يعتبر أصل كلمة "الجودة" مشتق من المصدر "ج و د"، وهو أصل يدل على التسامح بالشيء وكثرة العطاء، (معجم المقاييس 1/ 493)، ومن اشتقاقاته: "الجيد" وهو مضاد "الرديء"، وجاد الشيء جُودة صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال: هذا شيء جيد بين الجُودة والجَودة. وقد جاد جَودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجادَ عمله بجود وجَودة⁽¹⁾.

فلفظ الجودة ممكن أن يكون جُودة وجَودة وكلاهما له نفس المعنى وهو الإجابة. والجودة تعنى الاتقان، وذلك بناءً على أن الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الإهتمام بالكيف وليس بالكم.

ثانياً: تعريف الجودة اصطلاحاً:

تعود أصول مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) ، وهي تعنى طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص، وقد كانت تستخدم هذه الكلمة قديماً لتعني الدقة

(1) ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص 254.

والإتقان، وقد تغير مفهوم الجودة حديثاً بعد التطور الكبير والسريع الذي شهده علم الإدارة، وظهر عمليات الإنتاج الكبرى التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية، وما تبعها من ظهور للشركات الكبرى والتي أدت إلى احتدام المنافسة، فأصبح لمفهوم "الجودة" أبعاد جديدة متعددة ومتشعبة⁽¹⁾.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
جميعات إعلامية أمنية عامة ودار الصحافة

وتتعدد التعاريف الخاصة بمصطلح "الجودة"، وفقاً لتنوع وتمايز النظرة إليها، وكذلك وفقاً لتنوع واختلاف وتطور مفهومها وطريقة التعاطي معه، وفي هذا الصدد نجد مجموعة من التعاريف الخاصة بمصطلح الجودة، ومنها ما يلي:

الجودة هي عملية المطابقة لمواصفات ومعايير محددة ومتفق عليها، يتم وضعها من قبل المؤسسة حتى تخرج الخدمة التي يتم تقديمها، أو المنتج الذي يتم تصنيعه، ذات جودة متمثلة في مطابقتها لمجموعة القواعد والمعايير والمواصفات التي تم الإتفاق عليها ووضعها مسبقاً⁽²⁾.

كما تعرف الجودة على أنها عملية إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم لخدمة بمستوى عالي من الجودة والمواصفات المتميزة، تكون المؤسسة قادرة من خلالهما على تلبية احتياجات الزبائن أو العملاء، وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة بإقتناء

(1) مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الطبعة 1، 2006م، ص 76.

(2) Rondeau, J., C., (1998), MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, P236.

الخدمة أو السلعة، ويتم ذلك عبر تواجد مجموعة من المواصفات والمقاييس والمعايير الموضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو لتقديم الخدمة، حتى تتحقق صفة الجودة والتميز فيهما⁽¹⁾.

وتعرف كذلك على أنها عبارة عن مجموعة المواصفات التي يجب توافرها في الخدمة المقدمة أو في المنتج، من أجل تحقيق رضا العملاء وجمهور المستخدمين⁽²⁾.

كما تعرف بأنها عبارة عن مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء العملاء والزبائن⁽³⁾.

ثالثاً: الجودة الشاملة (Total Quality):

تعود بدايات ظهور مصطلح "الجودة الشاملة"، إلى نهاية حقبة الثمانينيات من القرن العشرين، حيث لم تعدي مفهوم الجودة مجرد وجود لعمليات التفتيش على الخدمات والمنتجات، ومراقبة العمليات وتحديد الأخطاء ومعالجتها، ولكنها أصبحت عملية شاملة خاضعة لمجموعات من المعايير والمواصفات والمقاييس التي تؤدي إلى تحقيق رغبات

-
- (1) عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2001م، ص 17
 - (2) توفيق محمد عبد المحسن: الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2006م، ص 13.
 - (3) عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية "بمبك"، جمهورية مصر العربية، 2005م، ص 36.

وإحتياجات ومتطلبات المستفيدين من تقديم الخدمة أو المنتج. وتعرف "الجودة الشاملة" على أنها عملية شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد وهي تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم⁽¹⁾.

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تقوم فلسفته على جملة من المبادئ والأفكار، والتي تستطيع الإدارة تبنيها بهدف الوصول إلى أعلى درجات الأداء، وهناك مجموعة من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم الحديث، ومنها على سبيل المثال ما يلي⁽²⁾:

(1) علي رحال وإلهام يحيوي: الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد5، مارس 2001م، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 45.

(2) فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص37.

وفقاً للتعريف الخاص بالمعهد الفيدرالي للجودة، يتم تعريف "إدارة الجودة الشاملة" على أنها عملية تنظيمية شاملة، تستهدف تحقيق حاجات وتوقعات العميل، فتتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل من المديرين والموظفين بهدف إجراء التطوير والتحسين المستمر في العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

ويعرفها Rialy على أنها عملية مستمرة من التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، بحيث تشمل على توجيه كافة قدرات المنظمة نحو التحسينات المستمرة لكل من العمليات والوظائف، بهدف تحقيق حاجات العميل وتقديم الخدمة أو السلعة إليه على النحو الذي يرغبه ويتمناه. ويعرفها Goetsch and Davis كذلك على أنها مجموعة الجهود المبذولة التي تسعى نحو تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، عبر تكامل جهود جميع المنتسبين لها، والعمل الدائم على التحسين النوعي الدائم والمستمر للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها⁽¹⁾.

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن فلسفة إدارية حديثة ذو طبيعة وشكل منهجي يأتي في صورة نظام إداري شامل، يستهدف إحداث تغييرات إيجابية جذرية في كل مكونات المنظمة تتضمن تغييرات في الفكر، والسلوك، والقيم، والمفاهيم الإدارية، وأنماط القيادة الإدارية، وكافة إجراءات الأداء والعمل، بهدف إحداث حالة

(1) محسن على عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009م، ص 83.

تطوير شاملة في كل عناصر المؤسسة، بهدف الوصول إلى أعلى درجات الجودة فيما يتعلق بالمنتجات النهائية سواء كانت سلع أو خدمات تقدم للجمهور، لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم⁽¹⁾.

ويستفاد مما سبق إلى انه يمكن تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن أسلوب إداري يتضمن جميع الأنشطة والمجهودات التي تقوم بتحقيق كافة طموحات، وتوقعات، وإحتياجات العملاء والزبائن ومن ثم المجتمع ككل، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التطور والتحسين الدائم لجودة المنتج أو الخدمة، ويتأتى هذا بتوحيد كافة جهود كل من الإدارة والعاملين، بما يعود بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

(1) عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الثاني

نشأة وتطور الجودة الشاملة

يعتقد الكثيرون أن تاريخ نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى الإبتكار الياباني الذي كان يعرف باسم "دوائر الجودة"، أو "دوائر رقابة الجودة"، والتي ظهرت في أوائل الستينات من القرن الماضي، وتحديداً في العام 1962، والذي كان يستهدف تجميع جميع الموظفين المنتسبين إلى مؤسسة ما في لقاءات إسبوعية منتظمة، بغرض مناقشة سبل تحسين أدوات العمل وتطوير جودته، حيث يستعرض الموظفون في تلك اللقاءات المشكلات التي تواجههم في العمل، وطرح الحلول المقترحة لها، مع إستعراض للمشكلات المحتملة مستقبلاً وأخذ الإحتياطات والإجراءات اللازمة لتفادي حدوثها من أجل ضمان تقديم خدمات أو منتجات تتسم بالجودة العالية.

وفي حقبة الثمانينات إنتقلت الفكرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ولاقى هناك رواجاً كبيراً. والملاحظ أنه عندما يتم استخدام دوائر الجودة بالطريقة المناسبة، فإن ذلك ينعكس على كل مكونات المؤسسة، ولا يقتصر على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات فقط، بل يتعدى الأمر ذلك ليزيد من إرتباط العامل بمؤسسته، ومن ثم يسعى نحو الإبتكار والمشاركة في العمل بكفاءة وتفاني، وتصبح معها أماكن العمل من المؤسسات والشركات وغيرها، من أكثر الأماكن التي يستمتع العامل أو الموظف بتواجده فيها،

ويصبح وقت العمل بالنسبة له واجب مقدس يسعى فيه للإنجاز والإبتكار والإبداع، وليس فقط لتضييع وقت يتقاضى عليه راتب أو أجر (1).

والمعروف أن مفهوم الجودة ظهر منذ زمن بعيد، إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في العقود القليلة الماضية، فأصبح مفهوم الجودة في الفكر الإداري الحديث وظيفة تعادل وتكافئ باقي الوظائف الأخرى التي تحتوي المؤسسة عليها، وباتت تحظى بأهمية بالغة في العمل المؤسسي وضمان نجاحه ومنافسته، كما نما وتطور الإهتمام والعناية بها من جانب الإدارة العليا بالمنظمات. ولقد صاحب تطور الفكر الإداري الحديث تطوراً مماثلاً فيما يتعلق بتطور إدارة الجودة والتي أخذت في التطور الثابت والمستقر، وهنا يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة إلى أربعة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: الفحص Inspection

يرجع تاريخ هذه المرحلة إلى بدايات القرن التاسع عشر عندما ظهر الإهتمام الشديد بعمليات فحص المنتجات عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل الفنية التي واكبت ظهور عمليات الإنتاج الكبيرة في ذلك الوقت، وهو الأمر الذي استلزم وجود وظيفة تضطلع بالقيام بعمليات فحص المنتجات أو الخدمات بهدف معرفة درجة مطابقة تلك

(1) احمد بن عيشاوي: معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية، مرجع سابق، ص9.

المنتجات أو الخدمات للمواصفات المطلوبة والتي تضعها المؤسسات والشركات لتحقيق رضا عملائها⁽¹⁾.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة Quality Control

وفي هذه المرحلة يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في عمليات ضبط الجودة، ويعود تاريخ استخدام هذه المرحلة إلى بدايات القرن العشرين مع قيام G.S Rad Ford بنشر كتاب له في عام 1922، وتناول فيه عمليات ضبط الجودة في المصانع. وتعتبر هذه هي البداية الحقيقية لوجود قسم مستقل داخل المؤسسات لضبط الجودة عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بعمليات ضبط الجودة مثل العينات الإحصائية، وعينات القبول، وخرائط الجودة، والتي كانت تستخدم بشكل مكثف في اليابان في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية، وطوال حقبة الخمسينات من القرن الماضي، والتي يعتبرها البعض أحد أهم عوامل نجاح القطاعات الصناعية والخدمية في اليابان في تلك الفترة⁽²⁾.

(1) كامل شكير عبيس، التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، مقالة منشورة على موقع شبكة جامعة بابل، بتاريخ 2013/10/16، متاحة على الرابط التالي:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=36881>

(2) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص 43.

المرحلة الثالثة: تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance

تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التأكد من مواصفات الجودة وضمان تواجدها، وبدأت هذه المرحلة في حقبة الخمسينات في أعقاب إنتهاء الحرب العالمية الأولى في مجال الصناعات العسكرية والنووية، ثم تطورت في القارة الأوروبية وأمريكا لتكون بمثابة مواجهة لمفهوم الضبط الشامل للجودة الذي إستطاعت من خلاله اليابان أن تقوم بغزو الأسواق الأوروبية والعالمية بمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية في حقبتَي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ونتج عن ذلك ظهور نظام ISO 9000 لإدارة الجودة، والتي مثلت معاييرها أحد أهم أدوات الغزو الآسيوي لأسواقها عبر إعتقاد هذا النظام كمدخل للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة، وهي تمثل المرحلة المتقدمة في مراحل الإدارة الشاملة للجودة، والتي يتم فيها الإعتداد على الجودة كأحد أهم عناصر تحقيق التنافسية للخدمات والمنتجات. فالإدارة الإستراتيجية للجودة هي بمثابة عملية متكاملة يتم فيها التمازج والتماهي بين كل من أصول فن الإدارة، من ناحية، وبين أنشطة وتقنيات وأساليب تطوير وتنفيذ إستراتيجيات أعمال فاعلة وناجحة للمؤسسة، بما

(1) سونيا البكري: إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص 45.

ينعكس على جودة المخرجات النهائية التي تقدمها المؤسسة، سواء كانت سلعة أو خدمة. ويتميز نظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M، بكونه يتضمن عناصر تسويق الخدمة أو السلعة، وهو ما يمنحه بعداً وعمقاً أكبر من ناحية الاهتمام بتحقيق رضا العملاء بالخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة، مما يعزز من فرص تواجدها ولقاء العملاء للمنتج أو السلعة، والذي هو أساس نظام رقابة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة⁽¹⁾.

(1) فهمية بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي والعشرون، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004م، ص 93 وما بعدها.

المبحث الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد وتقسيم:

إن زيادة التحديات التي تواجه المؤسسات سواء أكانت خدمية أو إنتاجية أسهمت في خلق العديد من الضغوط على هذه المؤسسات سواء داخلياً أو خارجياً ما جعلها تركز على موضوع تحقيق الجودة الشاملة والحصول على جميع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بما فيها من تغييرات ديناميكية في جميع النواحي المؤسسية بما يضمن لها زيادة قدرتها على مواصلة التنافس مع المؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس مجال عملها، ولقد برهنت نتائج الدراسات في هذا المجال على أن الأهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتحقيق متطلباتها هو المفتاح الرئيسي لزيادة فاعلية الأداء وجودة المخرجات.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: معوقات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول

مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يعتمد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية⁽¹⁾، والتي يمكن إعتماؤها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة أو الشركة، سعياً نحو قيادة المنظمة لتحسين أدائها العام في مختلف المجالات، وهذه المبادئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:

(1) التركيز على العميل/الزبون:

تعتمد المؤسسات والشركات بدرجة كبيرة في نجاحها وإستمراريتها على عملائها وزبائنهم، ولذلك نجدها تسعى دائماً إلى تتبع ودراسة وفهم حاجات ورغبات وتوقعات جمهور المستهلكين الحالية والمستقبلية، والعمل الدائم على توفيرها بما يحقق للمؤسسة عنصر التفوق على المؤسسات المنافسة لها والتي تقدم نفس الخدمات أو المنتجات، وذلك عبر الوفاء بكافة تطلعات المستهلك أو العميل⁽²⁾.

(1) خضير كاظم حمود: الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000م، ص121.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان الأردن، 2004م، ص 331.

ففي القلب من عملية إدارة الجودة الشاملة يقع رضا الزبون، والذي يشكل العنصر الأساسي لها، فهو يأتي دائماً في مقدمة أولوياتها، التي تنطلق من التعرف على حاجات العملاء والزبائن، ورغباتهم وتوقعاتهم من الخدمة التي تقدم لهم أو السلعة التي يتم إنتاجها من أجلهم، حيث تقوم المؤسسات بدراسة وتحليل تلك الحاجات والرغبات والتوقعات، والعمل على تقديمها بشكل ملموس على هيئة سلع أو خدمات تحقق قيمة ما للعميل أو الزبون عبر تمايزها بمجموعة من الخواص والصفات والسمات التي تتفوق بها عن أقرانها والتي تقدمها المؤسسات أو الشركات المنافسة. وينبغي على المؤسسة أو المنظمة ألا تغفل تحقيق حالة الرضا لكل من عملائها أو زبائنهم الداخليين أو الخارجيين، فقد يكون الزبون أو العميل خارج المنظمة يتلقى خدماتها ومنتجاتها، أو يكون داخل المنظمة، فتتحقق رضا كل من العملاء أو الزبائن الخارجيين والداخليين على حد سواء، هو الطريق الأمثل والأنسب للوصول إلى رضا الزبون أو العميل، وهو ما تسعى إليه المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية بشكل دائم.

(2) القيادة:

تتحمل القيادة مسئولية تحقيق وحدة الهدف الخاص بالمؤسسة أو الشركة وتحديد اتجاهه، ومن ثم تتحمل عبء خلق بيئة داخلية مناسبة وملائمة، تتيح للمنتسبين لها أن يقوموا بأداء أدوارهم المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عبر إستيعاب طبيعة الأدوار الذين يقومون بها والأبعاد المؤثرة فيها مثل: طبيعة المهام الموكلة لهم، والثقافة

التنظيمية، وحاجات الأفراد من العملاء والزبائن وتوقعاتهم، وعلاقاتهم مع رؤسائهم في العمل. ومن هذا المنطلق ينبغي على القائد أن يهيئ بيئة العمل الجاذبة والمحفزة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة التي يتولى قيادتها، وتوفير كافة الظروف المادية والاجتماعية والسلوكية المناسبة، بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجب على القائد ألا يغفل إشراك جميع العاملين والمنتسبين للمؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة سلفاً⁽¹⁾.

(3) مشاركة الأفراد العاملين:

يمثل الأفراد من القوى العاملة بالمؤسسة جوهرها وأداتها الرئيسية في تحقيق أهدافها، مما يحتم الاستفادة القصوى منهم، كل حسب قدراته وكفاءته، من أجل المنفعة العامة للمؤسسة أو الشركة. وعن طريق إشراك الأفراد في تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، والمساهمة والمشاركة في صياغة الخطط، والعمل الدائم من قبل المسؤولين على تدريبهم وتطوير مهاراتهم وإكسابهم كل ما هو جديد من معلومات وخبرات، بما يؤهلهم لأن يكونوا من أهم سمات وعناصر إدارة الجودة الناجحة، والمنطلقة من خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تشجع جميع العاملين بها على المشاركة في تشخيص وتحليل مشكلات العمل، والوقوف على أسبابها، وطرح سبل معالجتها، وذلك في

(1) عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مرجع سابق، ص 83.

إطار من العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، مع توفير كل سبل الدعم والتحفيز والتقويم والمساندة الدائم لذلك⁽¹⁾.

(4) مدخل العملية:

يتوقف مدى تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكافة موارد المؤسسة ونشاطاتها على أساس ما يعرف بالعملية، وهذه العملية تمثل مجموعة الفاعليات والأنشطة المتداخلة والمتشابكة مع بعضها البعض، من أجل القيام بتحويل مجموعة المدخلات الى مخرجات تأتي على صورة خدمات تقدم للعملاء، أو سلع ومنتجات تقدم للزبائن. ويتطلب استمرار هذه العملية توفير عدد من الموارد الضرورية مثل: الوقت، والطاقة، والمعلومات، بالإضافة إلى حتمية وجود تخطيط مسبق ومحكم للعملية يأتي وفقاً لمتطلبات ورغبات العملاء والزبائن، والموارد المتاحة، وقدرات العملية الخاصة والتي تسعى نحو تحقيق الرضا للعملاء والزبائن عن طريق الإستخدام الأمثل والأنجح لكافة الموارد المتاحة⁽²⁾.

(5) مدخل النظم في الإدارة:

تتكون الإدارة من مجموعة عناصر ووظائف تتفاعل فيما بينها لتشكل نظام متكامل يستهدف تحقيق مجموعة الأهداف التي تم وضعها من قبل المسؤولين عن المؤسسة، وهذا

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبل: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص 129.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006م، ص 105.

النظام المتكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بحيث يكمل كل منهم الآخر. وكلما كان تحديد العمليات المترابطة التي تجري داخل النظم والاقسام الفرعية المؤسسة وبين بعضهم البعض بحيث يتم إستيعابها وفهمها وإدارتها بوصفها نظاماً في فاعلية المؤسسة وكفاءتها، كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

(6) التحسين المستمر:

إن عملية التطور والتحسين المنتظم والدائم للأداء العام للمؤسسة ينبغي أن يكون هدفاً دائماً لها، يسعى نحو زيادة قدرات المؤسسة على الوفاء بكافة بمتطلبات الجودة، وتكون هذه العملية متغيرة ومتطورة بشكل دائم نظراً لأن رغبات وحاجات وتوقعات العملاء والزبائن من المؤسسة تكون خاضعة للتغير والتطور المستمر. وهناك عدة أنواع للتحسين المستمر داخل المؤسسة منها: الفاعلية في إستخدام كافة الموارد المتاحة للمؤسسة، وتحسين الانتاجية، وتعزيز القيمة للزبون والإعلاء من شأنها من خلال تزويده بخدمات وسلع ذات جودة عالية ومتميزة، وتقليل الأخطاء والعيوب التي تتواجد في تقديم

(1) عادل زايد: تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15 - 17 مارس 2004، القاهرة، مصر.

الخدمة أو في تصنيع المنتج، وتحسين الاستجابة، وتحسين الدورة الزمنية للأداء العام داخل المؤسسة أو الشركة⁽¹⁾.

(7) اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

من المستحب داخل المؤسسة أن يتم اتخاذ القرارات وفقاً للحقائق والبيانات المتوفرة، فيتم وضع إطار للقياس، وطرائق وأساليب وأدوات متعددة لجمع المعلومات وتحليلها. ويرتكز القياس على توجيه إستراتيجية المنظمة نحو تواجد بعد تنافسي مدروس ومحدد، كالجودة، وهو الأمر الذي يحتم على المؤسسة بالتبعية رصد وقياس جميع العمليات الأساسية التي تتم بداخلها، وقياس مخرجاتها وفقاً لمواصفات وقياسات وإشتراطات الجودة، فيتم جمع المعلومات المطلوبة من أجل تشخيص الأداء وتقويمه وتحسينه في جميع النواحي والمجالات المتعلقة بالمنتج، والعمليات، والزبائن، والأفراد، والسوق، والمنافسة، والمعلومات المالية، وغيرهم من العناصر ذات الصلة بتحقيق كافة متطلبات الجودة. وعن طريق ذلك تستطيع المؤسسة إتخاذ القرارات الصحيحة والقائمة على تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها، والتي تستخدم في وضع أهداف واقعية، وخطط

(1) جابر السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2003م، ص 69.

عملية قابلة للتطبيق والتحقيق من قبل كافة عناصر المؤسسة أو المنظمة، إستناداً على تلك الحقائق⁽¹⁾.

(8) علاقة المنفعة التبادلية مع المُجهز:

إن قيام المؤسسة أو المنظمة بتعزيز علاقات المنفعة المتبادلة بينها وبين مجهزيها يعود بالنفع الكبير على كل منهما، فإقامة علاقات شراكة بين المؤسسة والمجهزين والعمل على إدامة وإستدامة علاقات الثقة المتبادلة النافعة للطرفين فيما بينهما، يعزز ويدعم ويقوي عمليات التحسين المستمر للجودة. وهنا ينبغي على المؤسسات أن تنتظر إلى المجهزين على أنهم جزءاً من تلك المؤسسات في ظل علاقة طويلة الأمد بينهما توفر كافة عناصر الإستقرار المطلوب لعمل كل من المؤسسة والمجهز معاً⁽²⁾.

ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

عند سعي المؤسسة أو المنظمة نحو تبني تواجد إدارة جودة شاملة لديها يجب أن يكون هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية في ظل تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنها ما يلي⁽³⁾:

- (1) محمد العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005م، ص 156.
- (2) قاسم علوان: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11-13 إبريل، جامعة البحرين، كلية التربية، 2005م، ص 535.
- (3) نادية لطفي عبد الوهاب الجنابي، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معامل الوزيرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2001م، ص 45.

• ثقافة المؤسسة/المنظمة:

إن المؤسسة أو المنظمة التي تسعى نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة ومثمرة، ينبغي عليها أن تحدث تغيير جذري في ثقافتها، فتتخلى عن المفاهيم التقليدية في الإدارة بكل ما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر عقود طويلة، وأن تعمل على الانتقال إلى وتبني نظم الإدارة الحديثة، التي تتبنى مفاهيم وقيم عمل جديدة، تركز في الأساس على تطوير وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، بما يحقق رضا المستفيدين مما تقدمه.

• مشاركة وتحفيز العاملين:

تعتبر مشاركة جميع العاملين والمنتسبين إلى المؤسسة، وتوجيه إمكانياتهم وقدراتهم ونحو خلق بيئة متجددة ومتطورة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المتميزة، من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن العناصر البشرية من العاملين هم الذين يمتلكون المعرفة والمقدرة الحقيقية على تحديد وتشخيص المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بمهام أعمالهم، والتي تحد من جودة إنتاجيتهم، لذا فإن عملية تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، تخلق لديهم نوع من

الإلتزام بتلك القرارات وعدم الإعتراض عليها أو مقاومة التغير، والعمل كذلك على إنجاحها⁽¹⁾.

• التدريب:

يعتبر متطلب التدريب من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، فلكي يتمكن العاملين من فهم وإستيعاب ومن ثم تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون هناك عملية مستمرة من التدريب المستمر لإكسابهم المهارات الضرورية اللازمة التي تؤهلهم وتمكنهم من القيام بالإعمال المنوطة بهم بطريقة صحيحة، وفقاً للمتطلب الذين يقومون بالتدريب عليه، فعملية التدريب المستمر، والتحديث الدائم للمعلومات والمعرفة، وتنمية المهارات والخبرات والقدرات لدى العاملين بالمؤسسة تسهم بشكل فاعل في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة أو المنظمة⁽²⁾.

• التزام الإدارة العليا بالجودة:

من المتطلبات الرئيسية التي تمكن المؤسسة من إدارة الجودة الشاملة أن تكون الإدارات العليا بها ملتزمة ومقتنعة بإدارة الجودة الشاملة، حتى يلتزم بها العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، فلا بد أن يأتي التطبيق من قبلها، وهنا ينبغي على تلك الإدارات القيام بتغيير وتعديل أساليب ومبادئ العمل التي تنتمي لأساليب الإدارة

(1) سملاي يحضي: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد 22-23 ابريل، 2003م، ص 179.

(2) محمد وحيد صيام: التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم، جامعة البحرين، البحرين، 2005م، ص 677.

التقليدية، لتحولها لتتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يتحتم عليها توفير
الإمكانات وتقديم الدعم اللازم والضروري، لفرق العمل المنوطة بإدارة الجودة الشاملة،
وإجراء التغييرات المطلوبة والضرورية والكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل
المؤسسة، بما يكفل ويضمن نجاح عملية التطبيق⁽¹⁾.

• التركيز على العملاء:

يمثل رضا العميل المحور الأساسي والرئيسي لعملية إدارة الجودة الشاملة، والتي
تسعى جميع المؤسسات والمنظمات الخدمية والإنتاجية إلى تحقيقه، ولذلك يجب أن يكون
تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، يتلاءم ويتوافق مع تطلعات ورغبات وتوقعات العملاء،
حتى يتسنى للمؤسسة أن تحقق عنصر الولاء لها من قبل العملاء أو الزبائن، وهو
العنصر الذي يعتبر حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية، على حد
سواء⁽²⁾.

• التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة أو المنظمة، ما هي إلا عبارة عن برنامج
لتحسين وتطوير الأداء بها بشكل دائم مستمر، ومن ثم يجب أن تكون هناك عمليات

(1) رياض رشاد البنا: إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، المؤتمر السنوي 21 للتعليم، السعودية، الفترة من 24-25-1-2007.

(2) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2000م، ص 74.

مستمرة من متابعة الأداء وتقييم جودة الخدمات التي تقدم للجمهور أو السلع التي تنتج لهم، على أن يتم ذلك بشكل مستمر بما يتماشى مع المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ومستمر لضمان التحسين المستمر في مواصفات وخصائص الخدمات والسلع المقدمة بما يتناسب والمعايير الدولية الحاكمة والمحددة لها⁽¹⁾.

• التخطيط الإستراتيجي للجودة:

تبدأ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بصياغة وتوضيح الرؤية المستقبلية المحددة لها، وكذلك طرح مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والإجراءات والخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ولكي يتم تحقيقها ينبغي أن تكون عملية إشراك العاملين في تحقيقها وفقاً لخطط تفصيلية تم إعدادها بشكل محكم ومسبق، يضمن عدم عشوائية الأداء، وهو الأمر الذي يمكن الإدارة العليا من القيام بعمليات تقييم الأداء الفعلي وفقاً للخطط الموضوعة، والتي تأتي ضمن الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة⁽²⁾.

• القياس والتحليل:

غالباً ما تتميز القرارات التي يتم إتخاذها في ظل إدارة الجودة الشاملة بالموضوعية، وذلك لأنها في الأساس تكون قائمة ومعتمدة على استخدام الطرائق والأدوات والأساليب

(1) هاني يوسف خاشقجي: نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة م17، العدد 2، 2003م، ص 55.

(2) محمد ثائر صباح العبيدي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية: دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في عينة من المستشفيات بمحافظة نينوي، رسالة دبلوم عالي التخصص في إدارة الأعمال، 2008م، ص 57.

العلمية الصحيحة في مرحلتي جمع البيانات وتحليلها، فتخرج النتائج في شكل بيانات إحصائية رقمية معبرة وتتسم بدرجة عالية من المصادقية، يتم تقديمها في نهاية المطاف إلى الإدارة المعنية بإتخاذ القرارات في المؤسسة، فتكون بمثابة المرشد والدليل التي تساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة التي تضمن تحسين الأداء داخل المؤسسة وفقاً لمتطلبات الجودة⁽¹⁾.

• منع الأخطاء قبل وقوعها:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخذ بمبدأ الوقاية من العيوب والأخطاء ومحاولة تلافي ظهورها وحدوثها، ويتم ذلك عبر عمليات المراجعة والفحص الدوري التي تستهدف الوقوف على المشكلات المحتملة قبل وقوعها، وإيجاد السبل والطرق الكفيلة بتفادي وقوعها، بدلاً من إنتظار وقوعها ثم البحث عن حلول لها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية من العيوب والمشكلات اقل بكثير من تكاليف علاجها، وهو الأمر الذي يمثل عملية صيانة مستمر للمنظمة، تتم عبر المراجعة والتحليل المستمر للعمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دائم⁽²⁾.

(1) يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، 2007م، ص 28.

(2) وحيد موسى سعد: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009م، ص 62.

المطلب الثاني

معوقات إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات، الحكومية منها والخاصة، والتي يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي⁽¹⁾:

1. قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العديد من الرؤساء والمرؤوسين: فلكي تتوافر عوامل النجاح لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة أو منظمة، إنتاجية أو خدمية، حكومية أو خاصة، ينبغي توافر العديد من العوامل، يأتي في مقدمتها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بماهية إدارة الجودة الشاملة، وبعناصرها وأسسها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات قياسها، مع الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.

2. فقدان الثقة بين المدير والمرؤوسين: تلعب القيادة دوراً بالغ الأثر في العملية الإدارية، فالقيادة هي حجر الأساس في عملية الجودة، والتي تسعى دائماً إلى التغيير للأفضل من وجهة النظر الإدارية، وهو ما يتطلب تواجد قيادة خلاقة محفزة تؤمن بالمفاهيم الواسعة والمتشعبة لإدارة الجودة، وتعمل بشكل دائم على خلق مناخ عمل مناسب قائم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة، وعلى جماعية العمل، فالإنفراد بالقرارات وعدم التواصل السليم مع العاملين والإكتفاء بإصدار القرارات والتعليمات

(1) سعيد بن علي العضاوي: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 9، 2012م، ص 91.

العليا يؤدي الي فقدان الثقة بين المدير و مرؤوسيه، مما يستحيل معه تحقيق إدارة ناجحة للجودة الشاملة بالمؤسسة.

3. تعجل النتائج من دون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة: يتطلب تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة بعض الوقت حتى تظهر أثارها على التطبيق العلمي والذي يظهر في جودة الخدمات أو السلع المقدمة للعميل أو الزبون، ولكن في بعض الأحيان تستعجل بعض الإدارات الحصول على نتائج عالية بغرض التباهي بتحقيق الإنجاز، وهو ما يفرغ العملية برمتها من محتواها، فالهدف من الجودة الشاملة هو إحداث تغيير شامل في أفكار ومفاهيم وأداء المؤسسة ككل، وهو الأمر الذي يحتاج بكل تأكيد لبعض الوقت حتى يتحقق ويتأكد ويترسخ داخل المؤسسة أو المنظمة.

4. عدم التقدير الكافي من قبل الإدارة لأهمية الموارد البشرية: تبالغ بعض الإدارات في إعطاء التكنولوجيا الحديثة قدراً أكبر مما تستحق، والذي يأتي على حساب تقديرها لأهمية الموارد البشرية المتاحة لديها في المؤسسة أو المنظمة، إلا أن ذلك، على الرغم من أهمية وجود وتفعيل الجانب التكنولوجي، لا يضمن للمؤسسة النجاح، فالعنصر البشري هو الذي يضيف القيمة على تلك التكنولوجيا الحديثة المستخدمة، فجوهر الأمر هو حسن إستغلال العناصر البشرية للتكنولوجيا الحديثة التي لا تمثل بديلاً عن تلك الموارد البشرية، ولذلك ينبغي تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بشكل مستمر لتصبح

قادرة على إستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تحقيق الغرض من إستخدامها، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

5. سوء فهم معنى الجودة: فالبعض يعتقد أن الجودة ما هي إلا نظام إداري تم جلبه لأغراض التفتيش والمراقبة والإحصاء فقط، متغافلين أو غير مدركين للمعنى الشامل للجودة والذي يستهدف إحداث التطوير لكل عناصر المؤسسة، بما فيها الموارد البشرية، بهدف تحقيق جودة الخدمة أو المنتج وتحقيق رضا المستخدمين من العملاء والزبائن، بهدف تحقيق النجاح للمؤسسة ككل.

6. عدم وضع سياسات وجداول منتظمة لتدريب العاملين: فمن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة القصور والتغافل عن وضع برامج تدريبية شاملة ومستمرة للعاملين بالمؤسسة تضمن لهم تطوير وتغيير الأداء وفقاً لمتطلبات الجودة، فالتدريب يسهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة العاملين وفي تحسين مستوي أدائهم عن طريق تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم.

7. غياب عنصر المنافسة: ويحدث هذا في الغالب في مؤسسات القطاع العام، حيث يختفي عنصر المنافسة، مما يجعل من عملية إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

(1)نعمان الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، العدد 67، 2003م، ص 89 وما بعدها.

عملية في غاية الصعوبة نظراً لفقدان أحد أهم المحفزات على الإبداع والإبتكار، ألا وهو عنصر المنافسة.

8. تأثير العوامل السياسية على إتخاذ القرارات، فأحياناً ما تتدخل القرارات السياسية لتؤثر على عمل المؤسسات والمنظمات الحكومية أو غير الحكومية.

9. تأثير قوانين الخدمة المدنية، والتي قد تشجع نوع من السلبية واللامبالاة في نفوس بعض الموظفين وخاصة في الجهات الحكومية، فلا يعبأ بالتغيير أو التطوير أو بعملية الجودة برمتها، نظراً لعدم تأثير موقعة الوظيفي في المؤسسة.

10. مقاومة بعض العاملين في القطاع العام للتغيير، خوفاً منه أو لعدم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، فكثير من العاملين والموظفين إعتادوا القيام بأعمالهم بطرق معينة، يجدون صعوبة في تغييرها بعد مرور زمن كبير عليه⁽¹⁾.



(1) أسامة الميمي وآخرون: الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، 2014م، ص 61.

المبحث الثالث

تحقيق الجودة الشاملة

تمهيد وتقسيم:

لقد مرت الجودة الشاملة على المستوى النظري والتطبيقي بالعديد من المراحل إبتداء من فريدريك تايلور وصياغته نظريته العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وكذلك ماكس ويبر الذي وضع نظرية البيروقراطية، التي اهتمت بالجانب الهيكلي للمؤسسة، وتقسيم العمل وتوزيع المهام، ثم بروز نظرية العلاقات الإنسانية، التي وضعها إلتون مايو وزملاؤه، والتي ربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين المديرين، فإن مفهوم الجودة الشاملة تطور تطوراً تراكمياً كبيراً من أجل تحسين الإنتاجية والنهوض بها وتطويرها.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: نظريات تطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مكاسب تطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول

نظريات تطبيق الجودة الشاملة

أولاً: نظرية والتر شيوارت **Walter Shewhart**⁽¹⁾:

يعتبر والتر شيوارت الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة المعاصرة، وقد أسس لنظريته الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في كتابه "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة". ويرى شيوارت أن عملية التطوير المستمر تمثل أحد أهم سمات إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، وقام شيوارت بوضع تصميم لمراحل تطبيق الجودة الشاملة، يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر، وقد أطلق عليها اسم عجلة والتر شيوارت، وتتكون من أربعة عناصر هي الخطة، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ.

1. **الخطة:** ويتم في هذه المرحلة إختيار العملية المراد تطويرها، ثم يتم تحديد ودراسة الوضع القائم، والتعرف على أين ومتى تظهر المشكلة، ودراسة أدوات قياس رضا العميل، ثم القيام بتحليل العملية بغرض الوقوف على الأسباب المحتملة لحدوثها، ثم يلي ذلك تقديم مقترحات التطور، ووضع الإستراتيجيات الخاصة جمع البيانات اللازمة لهذا التطوير.

(1) مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للطباعة 1، الأردن، 2011م ص28.

2. **العمل:** وفيه يتم تجريب التطوير الذي تم إقتراحه، وهنا يكون التجريب على نطاق محدود من حيث بيئة التطبيق، قسم في مؤسسة، بحيث يتيسر التحكم فيها وفرض الرقابة عليها بسهولة لمتابعة النتائج.

3. **المراجعة أو التدقيق:** وهنا تتم عمليات جمع وتحليل البيانات الخاصة بالتطوير، لمعرفة ما إذا كان يحظى برضا العملاء أو الزبائن أم لا.

4. **التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تفعيل تنفيذ التغيرات الفعالة ذات الصلة بالعملية، عبر ربطها بالنظام الجاري استخدامه في المؤسسة.

ثانياً: نظرية ادوارد ديمينج Edward Deming⁽¹⁾:

يعتبر إدوارد ديمينج الأب الروحي لمفهوم جودة الإنتاج ورقابة الجودة. ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1900، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفلسفة من جامعة ييل الأمريكية، وتعرف على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينات من القرن الماضي عندما كان يعمل في مدينة شيكاغو الأمريكية في شركة (Western Electric's Hawthorne)، وأثناء عمله أكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في عمليات ضبط جودة العمل والإنتاج، وفي عام 1946 أوفدته وزارة الدفاع

(1) محمد بن عبد العزيز العمري: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003م، ص33.

الأمريكية إلى اليابان للمساهمة في إعادة إعمارها بعد الحرب العالمية الثانية، فكان له دور كبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة.

وتتلخص فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر مبدءاً، يمكن تلخيصهم في الآتي:

(1) إنتهاج فلسفة جديدة قائمة على مشاركة كافة أفراد المؤسسة في أعمال الجودة، وعدم قصرها على الإدارة العليا فقط .

(2) السعي الدائم والحثيث نحو تحسين الخدمات والإنتاج، وعدم الإكتفاء بمستويات معينة، مع تقديم عنصر الجودة على الربح المادي.

(3) الإبتعاد عن سياسة التخويف الناجمة عن عمليات التفتيش، وخلق رغبة لدى العاملين في القيام بتحسين الجودة بإستمرار، عبر منحهم الحوافز والمكافآت على تطور الأداء وتحسين الخدمات.

(4) التعليم والتدريب المستمر عبر إستخدام كافة التقنيات المتاحة ووسائل التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب.

(5) التوقف عن الإعتماد الكلي والاكتفاء بعمليات تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات لقياس مدى الجودة المتوفرة.

(6) التوقف عن الشراء وفقاً للعامل السعري فقط، والإهتمام بعناصر الصيانة وكافة العمليات المرتبطة بإستخدام الخدمة أو المنتج.

(7) نشر الشعور بالأمان والطمأنينة، لتوفير بيئة عمل ملائمة تمكن العاملين من

العمل بفعالية مما يخلق بيئة محفزة على الإبداع والإبتكار مما يؤدي إلى

تحسين جودة الخدمات أو المنتجات.

(8) تشجيع العمل وفقاً لروح الفريق الواحد، عبر الغاء وتخطي العوائق الكائنة بين

كافة الأقسام والإدارات، وخلق التواصل الدائم والمستمر فيما بينهم.

(9) تحفيز العاملين لتقديم خدمات خالية من الأخطاء، ومنتجات خالية من

العيوب، لأن الجودة تقاس بمدى درجة الإتقان وليس بحجم الإنتاج.

(10) منح للعاملين الفرصة للتعبير عن أنفسهم والتفاخر بأعمالهم وإنجازاتهم.

(11) تنظيم برامج تدريب مستمرة وبشكل دوري، مما يسهم في تطوير أداء جميع

العاملين.

(12) تكوين فرق عمل مهمتها القيام بالعمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية التي

تسعى المؤسسة لتحسين درجة جودتها.

(13) إستبعاد الحصص العددية التي تهتم فقط بأرقام وكميات الإنتاج التي يقوم بها

العمال، والإهتمام بالكيف وليس الكم فقط، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات

والمنتجات.

(14) استخدام طرق جديدة في الإشراف على العاملين من أجل مساعدتهم على

تطوير الأداء والعمل بطريقة تعاونية تكاملية تصل بالمؤسسة إلى تحقيق رضا

العملاء وتحقيق رغباتهم الخاصة بالمنتجات والخدمات.

وقد قام ديمنج بتطوير عجلة ولتر شيوارت، وأطلق عليها أسم "عجلة ديمنج"، وهي تمر

بأربعة مراحل وهي خطط، نفذ، أفحص، أفل وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:

1. **أفعل:** وفي هذه المرحلة تتم دراسة وتحديد المشكلات التي تواجه العاملين بالمؤسسة،

ويتبع ذلك القيام بعمليات التخطيط لحلها والتغلب عليها.

2. **نفذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة، انطلاقاً

من قاعدة الاختبار وقياس التحسين الناتج وتوثيق النتائج.

3. **ادرس/أفحص:** يتم في هذه المرحلة إجراء عمليات التقييم للخطة للوقوف على مدى

تحقيقها للأهداف التي تم وضعها بالمرحلة الأولى، والتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة.

4. **أفعل:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ويعقب ذلك العودة للمرحلة

الأولى لبدأ الدائرة من جديد بغرض التحقق من ظهور أية مشكلات أخرى، وفي حالة

حدوث ذلك يتم تطوير الخطط لها.

ثالثاً: نظرية فليب كروسبي Philip Crosby⁽¹⁾:

يعتبر فليب كروسبي أحد العمالقة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، ومن أهم ما أكد عليه كروسبي ضرورة مشاركة جميع المنتسبين للمؤسسة في عمليات تطوير إجراءات العمل. ولد فيليب كروسبي في عام 1926 م في ولاية فيرجينيا الأمريكية، وعمل لفترة طويلة مدير الجودة في مؤسسة مارتين ITT. ويعتقد كروسبي أن الجودة هي عملية مطابقة المنتج للهدف الذي تم وضعه من قبل المؤسسة، وأن تكاليف الجودة تتمثل في التكلفة التي تتحملها المنظمة أو المؤسسة من جراء وجود منتجات معيبة، وليست مطابقة لمواصفات الجودة المطلوبة.

وحدد كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

- الجودة هي عبارة عن توائم وتطابق المتطلبات.
- تحقيق الجودة يتم عن طريق الوقاية أكثر منه عن طريق تقييم الأداء.
- تقاس الجودة بمدى تطابق الخدمات والمنتجات مع المقاييس والمعايير والمواصفات الموضوعة والمعتمدة.
- معايير الجودة تعني أن يكون الإنتاج خالي من العيوب، والخدمة خالية من الأخطاء.

(1) محمد بن عبد العزيز العميرة: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي، مرجع سابق، ص 35.

ويتكون منهج كروسبي من أربعة عشر مبدأ وهما (1):

- إلتزام الإدارة العليا بالجودة.
- إنشاء فريق لتحسين الجودة.
- إستعمال القياس كأداة موضوعية.
- تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
- زيادة الوعي لدى جميع أفراد المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان جودة الخدمات والمنتجات.
- التخطيط السليم للتخلص من الأخطاء والعيوب في الخدمات والمنتجات.
- الإهتمام بعمليات التدريب لجميع المشرفين والعاملين حتى يتمكنوا من القيام بدورهم في عملية تحسين الجودة الشاملة.
- تخصيص يوم خاص في المؤسسة لنشر وزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
- تشجيع الإبتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
- التخلص من أسباب الأخطاء، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.

(1) نزار البروراري: الحسن باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 58.

– إنشاء فرق للجودة الشاملة، تكون مهمتها القيام بعمليات التنسيق والتواصل مع أعضاء فرق تطوير الجودة بمختلف الإدارات بالمؤسسة.

– الإستمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، عبر القيام بتكرار العمليات السابقة، وتشجيع الموظفين بشكل دائم، والعمل على إزالة المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: نظرية جوزيف جوران Joseph M. Juran⁽¹⁾:

يُعد جوزيف جوران أحد أهم معلمي الجودة الأوائل، وعمل في إدارة التفتيش والمعايينة بشركة هوثورن، ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية، تم إيفاده إلى اليابان مع إدوارد ديمنج من أجل إعادة هيكلة الصناعة اليابانية، وأنشأ معهد جوران للجودة والذي إستمر في العمل به حتى وفاته في عام 2008، ومن أشهر مؤلفاته في مجال الجودة كتاب "الرقابة عن الجودة"، والذي يُعد مرجع عالمي في هذا المجال، وقد أكد جوران فيه أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل مكونات المؤسسة من إدارات وأقسام، كما أكد في كتابه على أهمية حل المشكلات وإزالة المعوقات الداخلية للمؤسسة، والعمل الدائم على تحقيق إرضاء العملاء.

(1) صلاح صالح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، 2008م، ص46.

وطور جوران نموذج الجودة وأطلق عليه أسم "ثلاثية جوران للجودة"، ويشتمل هذا النموذج على العناصر الثلاث التالية (1):

أ. تخطيط الجودة:

يعتبر جوران تخطيط الجودة المرحلة الأولى التي تقوم فيها المؤسسة بتحديد عملائها، والوقوف على احتياجاتهم وتطلعاتهم، والقيام بتطوير المنتج أو الخدمة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع حاجات العملاء، مع حصر كافة الإمكانيات المادية التي تمتلكها المؤسسة، ومن ثم تيسير عملية إنتقال المعلومات إلى الأقسام والإدارات المختلفة، والعمل على تنفيذ المهام الخاصة بكل منهما. بمعنى أن هذه المرحلة هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية.

ب. مراقبة الجودة:

تبدأ هذه المرحلة بتحديد مواصفات الجودة التي تحتاج إلى قياس، فيتم تحديد وحدات القياس مع تكرارها لعمليات المتابعة والمراقبة لضمان جودة المنتج أو الخدمة، حتى تستطيع المؤسسة أن تقوم بإشباع متطلبات العميل، ففي هذه تتم عمليات الفحص والتفويم الفعلي للخدمات أو المنتجات، ومضاهاتها بمتطلبات وتوقعات العميل أو الزبون.

(1) مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 40.

ج. تحسين الجودة:

تتضمن هذه المرحلة الثالثة وضع الآليات المساعدة المتعلقة بعمليات الدعم والتعزيز في أماكنها المناسبة بهدف استمرارية تحقيق الجودة، ويتضمن ذلك توزيع الموارد المتاحة بالمؤسسة، وتوزيع الأدوار على الأفراد، وتشكيل فريق دائم تكون مهمته هي متابعة أنشطة وفاعليات الجودة والعمل على المحافظة على ما تحقق للمؤسسة من مكاسب، مع استخدام الطرق العلمية والأساليب والأدوات الإحصائية والتي تمثل أدوات الجودة مثل الرسم البياني لمراقبة الجودة، والمدرجات التكرارية، والرسم البياني لباريتو.

وتتلخص أفكار جوران المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في النقاط العشر التالية⁽¹⁾:

- زيادة وعي وإدراك العاملين بأهمية التحسين وتحديد الإحتياجات الخاصة بالمؤسسة.
- تحديد الأهداف المتعلقة بعملية التحسين.
- الإهتمام بعملية التنظيم حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة، عبر مجموعة من الإجراءات مثل هيئة أو فريق للجودة النوعية بالمؤسسة.
- الإهتمام بعمليات التدريب الدوري والمستمر للموظفين.
- المشاركة في مشاريع تساهم المنظمة في حل مشاكلها.
- القيام بتقديم تقارير دورية تتضمن توصيف شامل لوضع المنظمة.

(1) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، ط ١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 72.

- التشجيع الدائم للعاملين وتحفيزهم وحثهم على تحسين الأداء، عبر الإعراف بإنجازاتهم ورصد الحوافز والمكافآت لهم.
- تفعيل عملية التواصل الدائم بين الأقسام المختلفة، مع الإهتمام بالتغذية العكسية كأداة لإيصال النتائج إلى الأقسام المختلفة.
- توثيق البيانات وتسجيلها بشكل دقيق ومنتظم.
- الإهتمام بعملية التوسيع وإعتماد عملية التحسين السنوي كجزء من أعمال المنظمة المستمرة والدائمة.

المطلب الثاني

مكاسب تطبيق الجودة الشاملة

تجني المؤسسات والمنظمات التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المكاسب والفوائد، منها ما يلي⁽¹⁾:

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة. فعمليات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة أو المنظمة يقع في القلب منها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، أو السلع والمنتجات التي تقدمها الشركة لزملائها، وعملية التحسين هذه في جودة الخدمات أو المنتجات هي ما تمكن المؤسسة من المنافسة بقوة وبكفاءة وفاعلية في الأسواق التي تتواجد بها، وخاصة في ظل عالمنا المعاصر وانتشار مفاهيم وأليات وإقتصاديات السوق الحر، حيث أصبحت الأسواق مفتوحة أمام دخول الشركات والمؤسسات لتقديم نفس الخدمة أو السلعة للمستهلك، وهو الأمر الذي أدى على زيادة التنافسية في الأسواق⁽²⁾.

- تمنح إدارة الجودة الشاملة المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تظهر في البيئة التي تعمل فيها، والتي يمثل عنصر دخول شركات جديدة أحد أهم عوامل خلق التنافس أمام الشركات والمؤسسات، وهنا

(1) أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2003م، ص166.

(2) زكي بو زياد: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية مجلة جامعة النجاح للأبحاث العموم الإنسانية مجلد 25، 2011م، ص 91.

يظهر دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من حيث تزويدها بقدرات تطويرية وتحسينية في خدماتها ومنتجاتها مما يمكنها من كسب رضا العملاء، والتغيير الدائم نحو تقديم الأفضل لهم⁽¹⁾.

• تحسن نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة، وذلك عبر سلسلة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحسن الأداء في كافة مكونات المؤسسة من إدارات وأقسام وأفرع، ينعكس بالإيجاب على تطوير أداء العاملين بها من خلال تبني فلسفة الجودة الشاملة، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات، سواء كانت في صورة خدمات تقدم للجمهور، أو في صورة سلع تقدم للمستهلكين.

• زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، عبر إشراك أكبر قدر ممكن من العاملين في تحديد أهداف المؤسسة، وتشخيص المشكلات التي تواجهها، والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات، والعمل الدائم على تحسين العلاقات بين الإدارات العليا والعاملين، وتفعيل التواصل والتكامل بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وبالتالي يقل معدل دوران العمل⁽²⁾.

(1) يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2012م، ص 94.

(2) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م، ص 62.

- تحسين ربحية المؤسسة أو الشركة. تؤدي عمليات التطوير والتحسين التي تتحقق نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة، أن تتمكن الجودة من تحسنت قدراتها الإنتاجية وزيادة الإنتاج، وتطوير وتحسين ورفع كفاءة العاملين بالمؤسسات الخدمية مما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة، مما يزيد من المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس، كما يزداد رضا العميل بنوعية وجودة الخدمات التي تقدم له، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني تقليل وتخفيض التكاليف، حيث تتبنى شعار "أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" فتتخفف التكاليف وتزيد الكفاءة والفعالية، ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة أو الشركة⁽¹⁾.
- يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على خلق ظروف بيئية ملائمة للإبتكار والإبداع داخل المنظمة، وهو ما يحفز ويشجع العاملين إظهار قدراتهم وإخراج كل طاقاتهم الكامنة، وتحمل المسؤولية من أجل تحسين جودة الخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة التي ينتمون إليها.
- يساعد التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة على تحسين قابلية المنظمة في الإعلان عن وتسويق خدماتها ومنتجاتها، مما يساهم في تعزيز صورتها لدى الزبائن، وذلك عبر تبني إستراتيجيات تسويقية فاعلة.

(1) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، 2009م، ص 33.

- تحقيق رضا العميل، فإدارة الجودة الشاملة تركز بدرجة كبيرة على معرفة رغبات وإحتياجات العميل أو الزبون، من خلال تبني مجموعة متكاملة ومتسلسلة من الإجراءات التي تحدد ماهية الدور الذي يلعبه كل فرد وكل قسم أو إدارة، بدءاً من مرحلة بحوث السوق للوقوف على المواصفات والخصائص المتعلقة بالعملاء والزبائن، وذلك في مرحلة جمع المعلومات والبيانات، مروراً بمراحل التصميم وصياغة الأهداف، ومرحلة الإنتاج، والنقل والتخزين، والتوزيع، وخدمات ما بعد البيع أو الخدمة⁽¹⁾.

(1) أدريس بوخلوة، و محمد حمزة بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 13، 2013م، ص 49.

المبحث الرابع

الجودة في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين

تمهيد وتقسيم:

أولت الإدارة العليا بوزارة الداخلية كل الاهتمام والحرص من أجل التطبيق الصحيح لنظام الجودة في كافة مرافق الإدارة وعلى كافة الأصعدة في الإدارات بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة المهنية لجميع أفراد قوات الأمن العام حيث إنتجعت الوزارة سياسة طموحة لتوظيف الكفاءات من خلال صدور القرار الوزاري رقم 35 لسنة 2007م بشأن إعادة تنظيم وزارة الداخلية واستحداث إدارة الجودة والرقابة المالية والإدارية تتبع المفتشية العامة. وعليه فإن إدارة الجودة والرقابة المالية والإدارية على المرجعية الرئيسية في القيام كل مايتعلق بالجودة والرقابة بنوعيهما الإدارية والمالية⁽¹⁾.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب على النحو الآتي:

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العامة للمرور.

المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارات التابعة للإدارة العامة للمرور

(1) موزي عبدالله مبارك، تقرير حول جهود الحكومة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في وزارة الداخلية، مملكة البحرين، 2018، ص2.

المطلب الأول

تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العامة للمرور

تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور إدارة الجودة والرقابة المالية والإدارية التي تحرص تطبيق نظام الجودة والتميز وبناء الوعي بأهمية إحداث التغيرات المرغوبة، لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين في أداء إدارات وأقسام وزارة الداخلية من خلال التدريب والتأهيل وبناء المهارات والمعارف اللازمة لمنتسبي الجهاز الأمني ورسم السياسات الهادفة إلى تطوير الأنظمة الإدارية للتوافق مع المعايير الدولية، وتقديم الدعم اللازم ، وتنفيذ عمليات الرصد والتقييم للانحرافات في تطبيق أنظمة الجودة المختلفة والعمل على تصحيحها واقتراح الوسائل المناسبة لعملية التحسين في الاداء.

وعليه فإن إدارة الجودة قامت بما يلي⁽¹⁾:

1. تطبيق وإتباع نظام ضمان الجودة والذي يفى بالمتطلبات العالمية لمعايير الجودة

الآيزو في إدارات وزارة الداخلية.

2. تقديم النصح والإرشاد لإدارات وأقسام وزارة الداخلية فيما يختص بتطوير الأهداف

والمنهجيات وخصوصا الخاصة بعملية حل المشاكل (خطط / أنجز / راجع / نفذ)

3. إقامة العلاقات مع جهات التقييم الخارجية المانحة لشهادة الآيزو.

(1) موزي عبدالله مبارك، تقرير حول جهود الحكومة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص3.

وقد كان بدايةً تطبيق الجودة بالموارد البشرية والإدارات التابعة لها وأهمها، مكتب الوكيل المساعد للموارد البشرية، وإدارة شئون الضباط، وإدارة شئون الأفراد، وإدارة شئون الموظفين المدنيين، والإدارة العامة لديوان وزارة الداخلية، ومن ثم البدء بتطبيق الجودة في باقي الإدارات التابعة لوزارة الداخلية وجاري العمل بها لإستكمال متطلبات الجودة لتطبيقها في باقي الإدارات.

المطلب الثاني

إستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور

إن إستراتيجية إدارة الجودة بالإدارة العامة للمرور تشمل على مجموعة من الأهداف التي تأتي لغاية تحقيق رسالة الإدارة العامة للمرور بكفاءة عالية، حيث ممكن تلخيص الأهداف الإستراتيجية كالتالي:

1. رفع كفاءة الموظفين والعمل على تطوير قدراتهم من خلال تحسين مستواهم الوظيفي و توفير بيئة عمل مناسبة لهم بالتدريب و المتابعة والتقييم حيث يتم تعريف الموظفين بالمهام و المتطلبات الوظيفية وهذا يعتبر من الأهمية، بحيث تعطي للموظفين زيادة الشعور بالمسؤولية والأمان الوظيفي، والقدرة على العمل الصحيح إذ يرتبط نجاح إدارة الجودة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطها، ولهذا تعتبر مواقف و سلوك الأفراد العاملين في الإدارة العامة للمرور من أساسيات رفع مستوى جودة العمل.
2. تطوير النظام العام وإعادة تقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات والأنظمة، الداعمة للخطة الإستراتيجية للإدارات، وللوصول إلى هذا الهدف لابد من أن تتوافر قنوات اتصال فعالة لإيصال المعلومات بين الموظفين والمسؤولين، من أجل زيادة فرص نجاح الوصول إلى النتائج المرجوة.

3. تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، وذلك بدعم التواصل وتحقيق التعاون بين

الإدارة العامة للمرور والمواطنين ومؤسسات المجتمع، مما يساعد على زيادة الثقة والتعاون

مع الإدارة العامة للمرور من جانب أفراد المجتمع.

4. مواكبة التطورات والمستجدات في مجال تطوير الإجراءات والخدمات المرورية وفق

معايير الجودة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات المرورية بصورة سهلة وميسرة، يؤدي

للتكيف مع التغيرات المختلفة والمستمرة والتعايش معها بشكل فعال .

5. تطبيق الإجراءات الإدارية بشفافية في التعامل وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب

لضرورة التأكيد على الرقابة وأهمية التغذية العكسية وذلك لتنفيذ القوانين وتطبيق النظام

بالصورة الصحيحة.

ويمر وضع إستراتيجية إدارة الجودة بالإدارة العامة للمرور بعدد من الخطوات:

أ. وضع أهداف طويلة الأجل:

وتمثل الأهداف الإستراتيجية من خلال رؤيا المنظمة، ومن المهم أن تتوافر عدة

شروط في الأهداف بصفة عامة منها أن تكون قابلة للتحقيق وأن تتوافر الموارد اللازمة

لتنفيذها هذا فضلاً عن ضرورة قابليتها للقياس، كما يجب تحديد مدى حساسية الهدف

تجاه المتغيرات المؤثرة على المنظمة وبعد وضع الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا،

يمكن أن تضع الإدارة الوسطى أهدافها الوظيفية التي تهدف لتحسين العمليات الإنتاجية

ب. تكامل الأهداف :

يتم دراسة أهداف المنظمة من خلال الأهداف الرئيسية و الأهداف الفرعية على أن تكون مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق ما هو مطلوب، كما يجب أن توفر الدعم المطلوب للموارد المالية و البشرية، وفي حال وجود خلافات يجب التوصل إلى حل جماعي من قبل الإدارة العليا لحل تلك الخلافات، ووضع البدائل المناسبة

ج. تطوير الإستراتيجية:

تشتمل هذه على مجموعة من التغيرات في شتى المجالات داخل المنظمة، ثقافتها، عملياتها، أنظمتها، سياستها، إجراءاتها، بما يخدم الإستراتيجية، كذلك إدخال التحسينات المستمرة و المتواصلة على عدد من الأنشطة و الفعاليات، التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها، لتحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها، و التطوير، الذي يجب أن يكون شاملاً لكل أبعاد الخطة الموضوعية حتى يتم الوصول إلى الأهداف بكفاءة و فاعلية، ومع ذلك لابد من توافر الأبعاد التالية:

– الخدمات التي سيتم تطويرها في المستقبل.

– متطلبات و إحتياجات الجمهور.

– تطوير ثقافة الجودة.

– وضع الأهداف طويلة الأجل.

-وضع المقترحات.

-وضع التقرير، وهنا يتم كتابة التقرير الذي سيرفع للإدارة العليا للمباشرة بالتنفيذ.

-التعرف على المشكلات الداخلية:

_ تجنباً للإرباك و الفوضى يتم تحديد المشكلات التي تواجه تطبيق خطة إدارة

الجودة الشاملة و محاولة العمل على تقديم الحلول لتجنب عنصر المفاجأة أثناء العمل.

المطلب الثالث

مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارات التابعة للإدارة العامة للمرور

إن تأهيل الإدارات التابعة للإدارة العامة للمرور للحصول على شهادة الايزو يمر بعدة مراحل منها إعداد الدراسة والتقييم (تحليل الفجوة) بهدف تقييم نظام العمل بالإدارات طبقا لمتطلبات مواصفات الايزو (9001:2015) وإعداد وتوثيق سياسة الجودة والأهداف ودليل الجودة، والتوعية والتدريب بمفاهيم الجودة ومتطلبات نظام الجودة مع كيفية توثيق نظام الجودة، إضافة إلى إعداد وتوثيق وتطبيق إجراءات وتعليمات العمل، وإعداد وتنفيذ عملية التدقيق الداخلي على كافة أنشطة الإدارة طبقا لمتطلبات مواصفات الايزو، وتنفيذ عملية التدقيق الخارجي من قبل الجهة المانحة للشهادة⁽¹⁾.

متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارة العامة للمرور

1.	تحديد رئيس فريق الجودة
2.	تحديد فريق عمل الجودة
3.	تحديد مهام عمل الفريق و التعميم على المعنيين
4.	إعداد دليل الجودة
5.	تحديد إستثمارات الجودة
6.	إعداد الدليل التشغيلي
7.	تحديد الإجراءات
8.	وضع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية

(1) نموذج إستثمارات الجودة الخاص بإدارة التراخيص، الإدارة العامة للمرور، وزارة الداخلية، مملكة البحرين.

ويعمل مكتب الجودة بالإدارة العامة للمرور بصفه دورية على صيانة نظام الجودة للإدارات الحاصلة على شهادة الايزو من خلال التنسيق مع الإدارات المعنية لعمل دورات تدريبية تنشيطية عن الجودة ومتطلبات المواصفات القياسية الدولية ، والمشاركة في عملية التدقيق الداخلي، والمشاركة في اجتماعات لجنة الجودة لتقييم فرص تحسين النظام ولضمان إستمرارية ملائمة وفعالية النظام، والمشاركة في تحديث سياسة الجودة وإجراءات العمل، وتقديم الدعم الفني عند الطلب فيما يخص نظام إدارة الجودة.

وقد كانت إدارة الشؤون الإدارية والمالية بالإدارة العامة للمرور من أوائل الإدارات التي حصلت على شهادة (ISO 9001-2008) في مجال إدارة الجودة في العام 2009م، وتم تجديد شهادة الجودة لإدارة الشؤون الإدارية والمالية خلال العام 2018م وذلك بعد إتمام جميع إجراءات الانتقال للمواصفات الجديدة للآيزو (9001:2015) .

كما حصلت إدارة شؤون التراخيص وإدارة تعليم السياقة في بداية العام 2018م على شهادة الآيزو (9001:2015) بعد إتمام تنفيذ متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بجهود وعمل متميز قام به فريق الجودة بالإدارات المعنية.

وجاري العمل مع إدارة العمليات والمراقبة المرورية لحصر الخدمات وإتمام إجراءات العمل الخاصة بتنفيذ متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة، وبحسب خطة العمل المطبقة



لدى إدارة العمليات المرورية سيتم الإنتهاء من تطبيق النظام والحصول على شهادة الآيزو (9001:2015) خلال العام 2019م.

أما بخصوص إدارة الثقافة المرورية فجاري العمل والتنسيق مع المعنيين للبدء في حصر الخدمات وإعداد خطة العمل تمهيداً للحصول على شهادة الآيزو (9001:2015) في نهاية العام 2019م.



الفصل الثالث

الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين

تمهيد وتقسيم:

تعد الحركة المرورية في الدول من المقاييس الأساسية على تطور وتقدم هذه الدول وعنوان لجذب رؤوس الأموال والاستثمارات والسياحة، إضافة الى انها أحد المتطلبات الرئيسية للإستقرار، الأمر الذي يتطلب من الحكومات وكافة السلطات المختصة العمل معاً لوضع الخطط المستقبلية لتطور الحركة المرورية أخذاً في الإعتبار النمو السكاني وتدفق الإستثمارات وكافة العوامل المؤثرة أو المتأثرة بحركة المرور. ولعل المقارنة في البحرين من حيث عدد السكان إلى مساحة الدولة حيث بلغ عدد السكان نحو 1.314.089 نسمة وفقاً للبنك الدولي ومساحة البحرين 934.57 كيلومتر مربع، أما معدل ارتفاع المركبات فبلغ نحو 711.887 مركبة أي بنسبة 4.40 %، مما يدل على أهمية الأهتمام بكافة جوانب الحركة المرورية⁽¹⁾.

والإدارة العامة للمرور بمملكة البحرين وبحكم المسؤوليات الكبيرة المناط بها فضلاً عن ما يتصف به عملها من اتصال دائم مع الجمهور كان من الطبيعي أن تكون في طليعة إهتمامات القيادات بها فكرة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية.

(1) ميعاد محمود العوضي: الواقع المروري بمملكة البحرين، تقرير معلوماتي، إدارة البحث والمعلومات، مجلس النواب البحريني، 2016م، ص2.

خاصة وأن مملكة البحرين إنجازين إستثنائيين على المستوى الدولي، بحصولها على ترتيب متقدم في تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2014 ونيلها لجائزتين ضمن جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة 2014.

بناء على ذلك سيتناول الباحث هذا الفصل من هذه الدراسة من خلال مبحثين يندرج تحتها عدد من المطالب تفصيلها كما يلي:

• المبحث الأول: النشأة والتطور.

✓ المطلب الأول: نشأة الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين.

✓ المطلب الثاني: تطور الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين.

✓ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمرور.

• المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور.

✓ المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور.

المبحث الأول

النشأة والتطور

عرفت البحرين بالجهاز الأمني بشكله المنظم عام 1796م، إذ تم فى ذلك العام تعيين قضاة للأحوال الشخصية، حيث عهد لهم بتلقي الشكاوي الخاصة بالمنازعات المدنية والجنائية مباشرة ، وإجراءات التحقيق من بحث وتحري، وهى جزء من واجبات الشرطة، كما عهد لهم بإصدار الأحكام وتنفيذها⁽¹⁾.

وفى عام 1915م، تم تعيين مسئولين للأمن على المدن الرئيسة أطلق عليهم (أمراء) ، ويتبع الأمير مجموعة من الرجال متميزين فى الملبس والتجهيزات ، يطلق عليهم (فداوية) وأنحصرت مهمتهم فى النظارة وحراسة الأسواق ليلاً والمحافظة على الأمن وكانت هذه القوة (الفداوية) ، هى نواة تأسيس الشرطة فى ذلك العهد ، وظلت هذه القوة تعمل حتى عام 1920م، واستبدلت فيما بعد بقوة النواطير، حيث تم إصدار قانون البوليس وهو أحد قوانين بلدية المنامة الأربعة عند تأسيسها متضمناً التشريع الأول الذى يحدد مهام الشرطة.

ثم جاء التطوير الفعلي لجهاز الأمن العام عام 1926م، وهى سنة الانطلاقة الأولى لبداية التنظيم الإداري الحديث فى البحرين ، كالقضاء ، والتعليم ، والأمن ، وغيره،

(1) دعيح آل خليفة: شرطة البحرين، 80 سنة من التطور والأمن المستقر، مجلة آفاق أمنية، المجلد1، العدد1، مطبعة وزارة الداخلية، مملكة البحرين، 1983م، ص44.

إذ تم زيادة عدد أفراد القوة لتصل إلى 150 فرداً. وكان العام 1932م، عام التطوير والتغيير في هذا القطاع الحيوي . مع بداية اكتشاف النفط في عام 1937م حدثت تطورات في الهيكل التنظيمي للشرطة والأمن العام ، وتم أستحداث عدد من الأقسام ، منها : قوة الحرس للشواطئ ، ثم المرور والترخيص، والمباحث العامة ، والدوريات الحديثة المجهزة بأجهزة اتصالات متطورة ، بعد ذلك أنشأت مدرسة الشرطة ، وكانت تقع في قلعة الشرطة بالمنامة (قلعة الديوان) ، وأعيد تنظيم هذه المدرسة فيما بعد تحت مسمى "محطة الشرطة ومدرسة التدريب"⁽¹⁾.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب على النحو

الآتي:

المطلب الأول: نشأة الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين.

المطلب الثاني: تطور الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمرور.

(1) فيحان جاسم الدوسري: إتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2001م، ص 69.

المطلب الأول

نشأة الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين

تم تشكيل أول عدد من الشرطة للقيام بمهام تنظيم حركة المرور في الشوارع عام 1922م بإشراف مستشار حكومة البحرين، حيث كان مقرهم في منطقة المنامة، وفي عام 1933م أنتقل المقر إلى قلعة الشرطة (الديوان)⁽¹⁾.

ويعتبر العام 1932م هو بداية تشكيل أول فرقة متخصصة من الشرطة للقيام بمهام تنظيم حركة المرور في شوارع البحرين، حيث صدر إعلان تنظيم السيارات عام 1939م، الذي تضمن من خلال مواده تنظيم حركة سير السيارات بالطرق وسبل تصنيفها، وكذلك تحديد السرعة وبعض المواد المتعلقة بسلامة الركاب.

وفي العام 1948م تم توسعة دائرة قلم المرور وأستحداث الأقسام بها والخاصة بتسجيل السيارات والمعلومات بشأن السائقين، وقسم الفحص الفني، وقسم لمسك الدفاتر الخاصة بالأداء اليومي لرجال المرور.

(1) عبد العزيز محمد يوسف حجي: لمحات من تاريخ المرور في البحرين خلال السنوات 1914م-1969م، المؤسسة

العربية للنشر والطباعة، الطبعة 1، مملكة البحرين، 1998م، ص 123.

كما صدرت عام 1955م لائحة السير والمرور والتي أهتمت بالسائق والسيارة معاً
نتيجة للتطورات التي شهدتها مجال تنظيم المرور من إستخدام الإشارات الضوئية
والعلامات المرورية .

المطلب الثاني

تطور الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين

تم في العام 1958م انشاء لجنة المرور الإستشارية والمؤلفة من الأشغال وقلم المرور والكهرباء وممثل للبلدية في المنطقة التي يشملها بحث اللجنة، وتعمل هذه اللجنة على رفع توصياتها إلى الأمير مباشرةً أو عن طريق المجلس الإداري⁽¹⁾.

وقد دخلت أول إشارة ضوئية في البحرين وكانت ذات لونين فقط (أحمر وأخضر) وتم وضعها على جسر الشيخ حمد الواصل بين جزيرة المحرق وجزيرة البحرين الأم، وفي عام 1964م دخلت أول إشارة بنظام الثلاث ألوان (الأحمر والأصفر والأخضر)، وفي عام 1976م تم استحداث جهاز اللاسلكي.

وفي عام 1967 تم تغيير السير من اليسار إلى اليمين، كما تم السماح للمرأة بتعلم السياقة بشرط موافقة ولي أمرها أو زوجها على ذلك، أو موافقة جهة عملها إن كانت تعمل.

وقد أدى إستقلال مملكة البحرين عام 1971م إلى مزيد من الإنتعاش الإقتصادي مما زاد من حركة العمران وحركة السكان وبالتالي كان لا بد من مواكبة ذلك بتسيير

(1) عبد العزيز محمد يوسف حجي: لمحات من تاريخ المرور في البحرين خلال السنوات 1914م-1969م، المؤسسة

العربية للنشر والطباعة، الطبعة 1، مملكة البحرين، 1998م، ص134.

مواصلات وطرق خاصة، كما أن دخول الأيدي العاملة الأجنبية للبلاد أدى إلى انتشار المشاريع المختلفة ودخول المرأة بشكل واضح في مجالات العمل في كل من القطاع الأهلي أو القطاع الحكومي.

وفي عام 1972م تم إستخدام أول جهاز لضبط السرعة وهو جهاز " الرادار " وفي عام 1979م دخل النظام الآلي لتحليل الحوادث المرورية⁽¹⁾.

وشهد عام 1979م إستخدام آلات تثقيب البطاقات، وكان ذلك من أجل حفظ سجلات الحوادث البليغة، وفي عام 1983م تم إدخال النظام الشامل للمرور والذي تضمن إدخال الحاسب الآلي بنظام " المين فريم " من أجل إدخال بيانات الرخص وتسجيل المركبات، ومن ثم تم إستخدام جهاز "الميكروفيلم" بنظامه الأول، وفي عام 1987م تم إستخدام النظام الثنائي عام 1999م، ومن ثم تم استخدام النظام الثالث عام 2006م من جهاز الميكروفيلم لمسح الأوراق والمستندات وحفظها، وقد إستخدم نظام الميكروفيلم في ثلاث أقسام في الإدارة العامة للمرور وهى: (قسم الرخص، وقسم الحوادث، و قسم تسجيل المركبات)، وفي عام 1989م تم إدخال نظام الويندوز بهدف طباعة الرسائل والخطابات

(1) إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحث ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م، ص127 وما بعدها.

والكتب، وكان جهاز الماكنتوش قد تم إدخاله في العام 1982م لإعداد الإحصائيات والمراسلات⁽¹⁾.

وفي عام 1996م تم تغيير مسمى إدارة المرور والتراخيص إلى الإدارة العامة للمرور بموجب المرسوم الأميري رقم 29 لسنة 1996م.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
خدمات إعلامية أمنية عامة ودار الصحافة

(1) إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص128.

المطلب الثالث

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمرور

يتشكل الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للمرور من:

Police Media Center

أولاً: المدير العام للإدارة العامة للمرور:

والذي يتولى القيام بـ:

1. الإشراف على كافة الإدارة والأقسام التابعة لها وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف المرسومة لها.
2. السعى لتطوير وتعديل القوانين والقرارات ورفع التوصيات بها بعد دراستها وذلك تماشياً مع مواكبة تطور المجتمع.
3. التنسيق مع الإدارة العامة في الوزارة في المتطلبات الأمنية والمرورية.
4. التنسيق مع الجهات المعنية في وزارات الدولة فيما يخص المتطلبات المرورية.
5. الإشراف والتأكد من تحصيل الرسوم المستحقة للإدارة العامة للمرور وتوريدها في البنك، وكذلك مبالغ الصلح المستحقة لوزارة العدل والشئون الإسلامية وتوريدها إلى الجهة المعنية بوزارة العدل والشئون الإسلامية.
6. رفع التقارير الدورية عن أنشطة الإدارة العامة للمرور وسير العمل والتقارير الإحصائية باختصاصات الإدارة العامة.

7. متابعة تجهيز الإدارات بالآليات والأجهزة والمعدات المناسبة لمتطلباتها الفعلية والسعى لإستكمال النقص بالتنسيق مع أجهزة الوزارة المعنية.

8. تشكيل اللجان اللازمة لدراسة ومناقشة أساليب العمل وتطويرها وإيجاد الحلول للمعوقات وتنظيم أعمال هذه اللجان.

9. إجراء الزيارات الميدانية لمرافق الإدارة العامة للمرور وكافة إداراتها و أقسامها والأجهزة التابعة لها للوقوف على أوجه النقص والعمل على إستكمالها.

10. متابعة مهام توفير القوى البشرية ورفع مستوى أداء الأفراد.

11. إعتداد الخطط التدريبية والعمل على تطوير مراكز التدريب المروري.

12. الإنتقال لمواقع المناسبات الهامة للإشراف المباشر على تنظيمها المروري وعلى مواقع الحوادث الجسيمة للتأكد من سرعة ودقة إتخاذ إجراءاتها.

13. التحضير لإجتماعات اللجان المرورية التي تدار بشأنها قرار، والقيام بالمشاركة بها وإعداد محاضرها ومتابعة تنفيذ توصياتها.

14. الإشراف على قسم التخطيط والتنظيم وقسم التوعية المرورية والعلاقات العامة وقسم التعليم وتدريب السياقة والمركز الوطني لتدريب السياقة.

ويتبع مكتب المدير العام للإدارة العامة للمرور مجموعة من المكاتب والأقسام منها:

1. نائب المدير العام

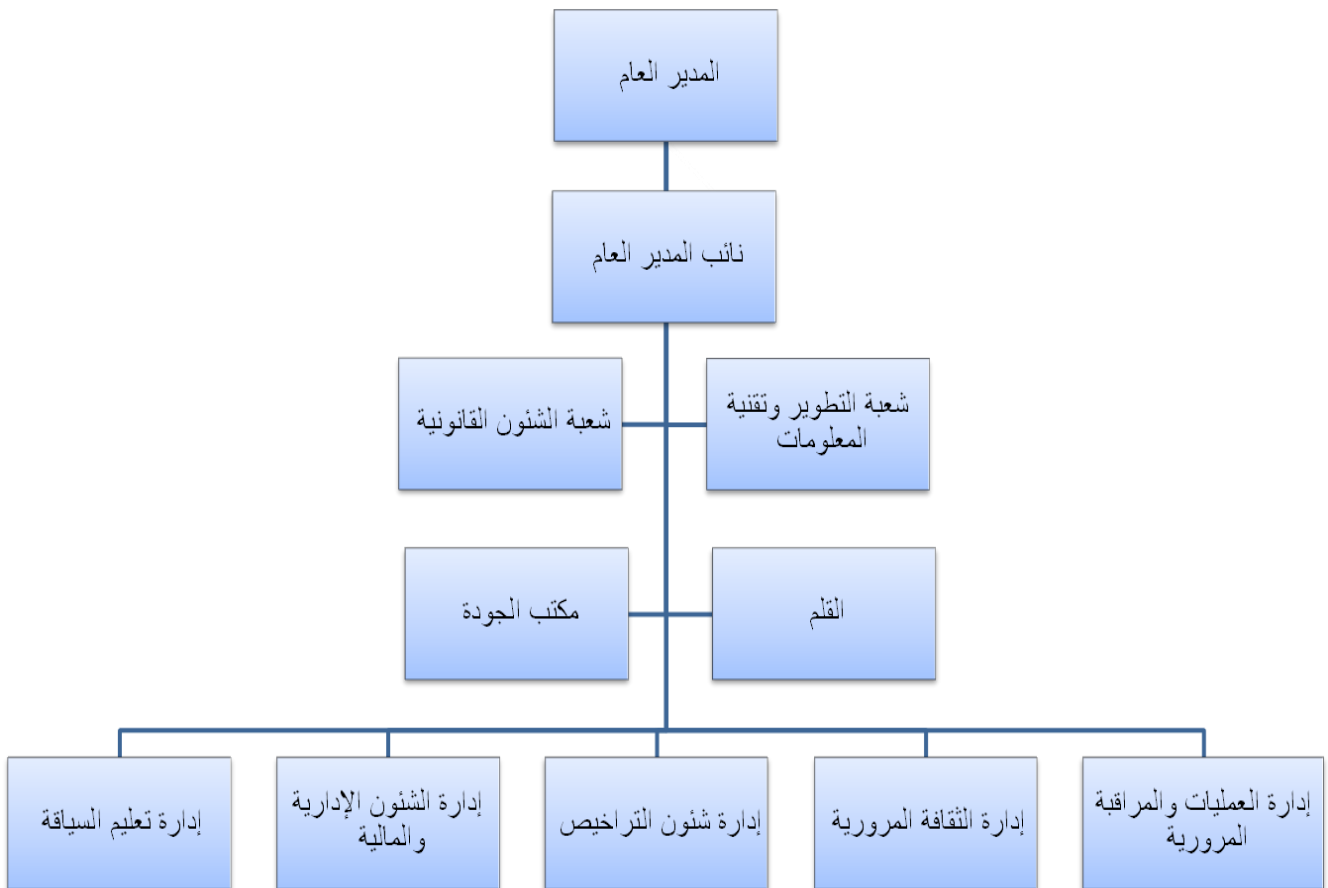
2. المكتب الإستشاري.

3. فرع التطوير وتقنية المعلومات.

4. قسم الإنضباط والأمن الوقائي.

5. قلم السكرتارية.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمرور

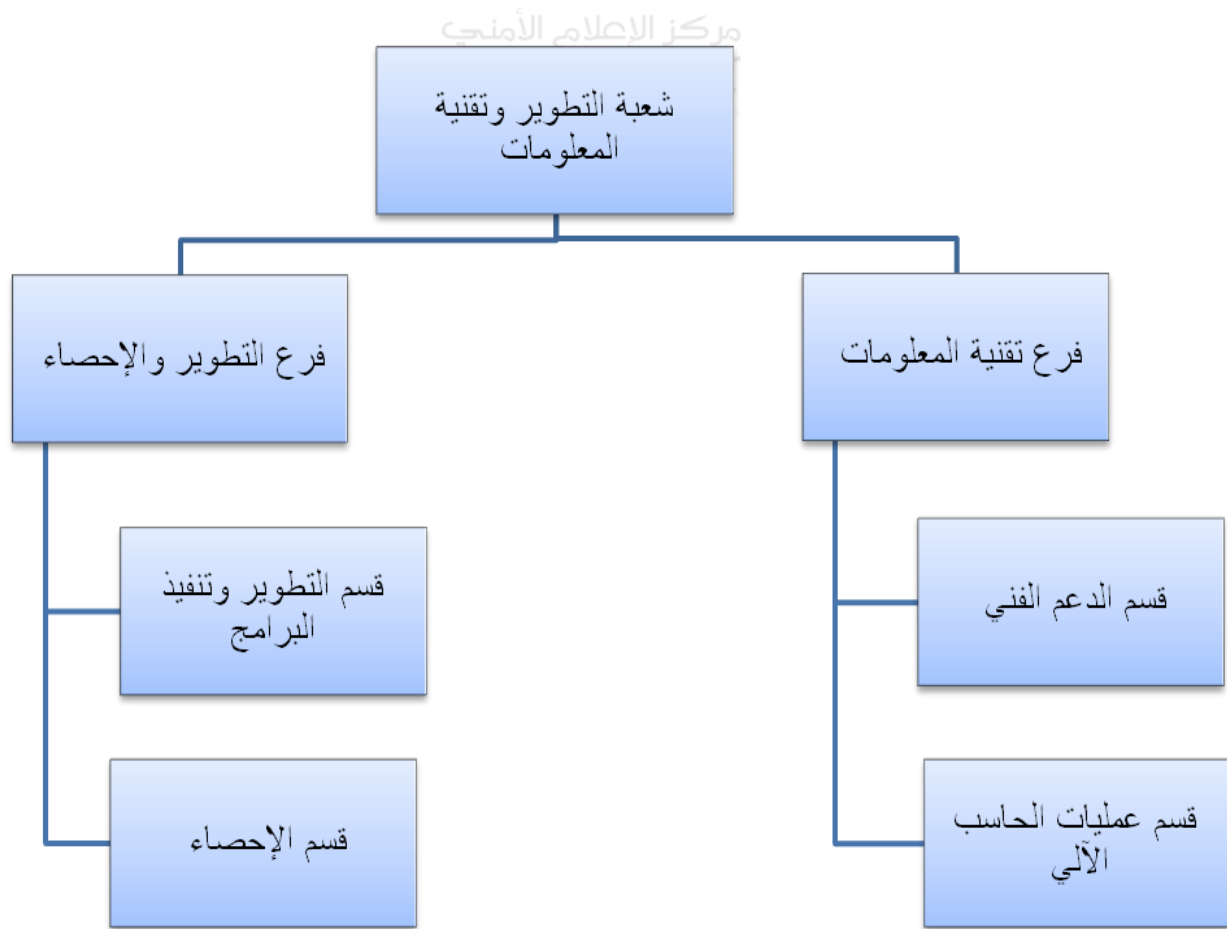


ثانياً: **شعبة التطوير وتقنية المعلومات:** ويختص هذا الفرع بكل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية داخل الإدارة العامة للمرور ومن أهم هذه الاختصاصات:

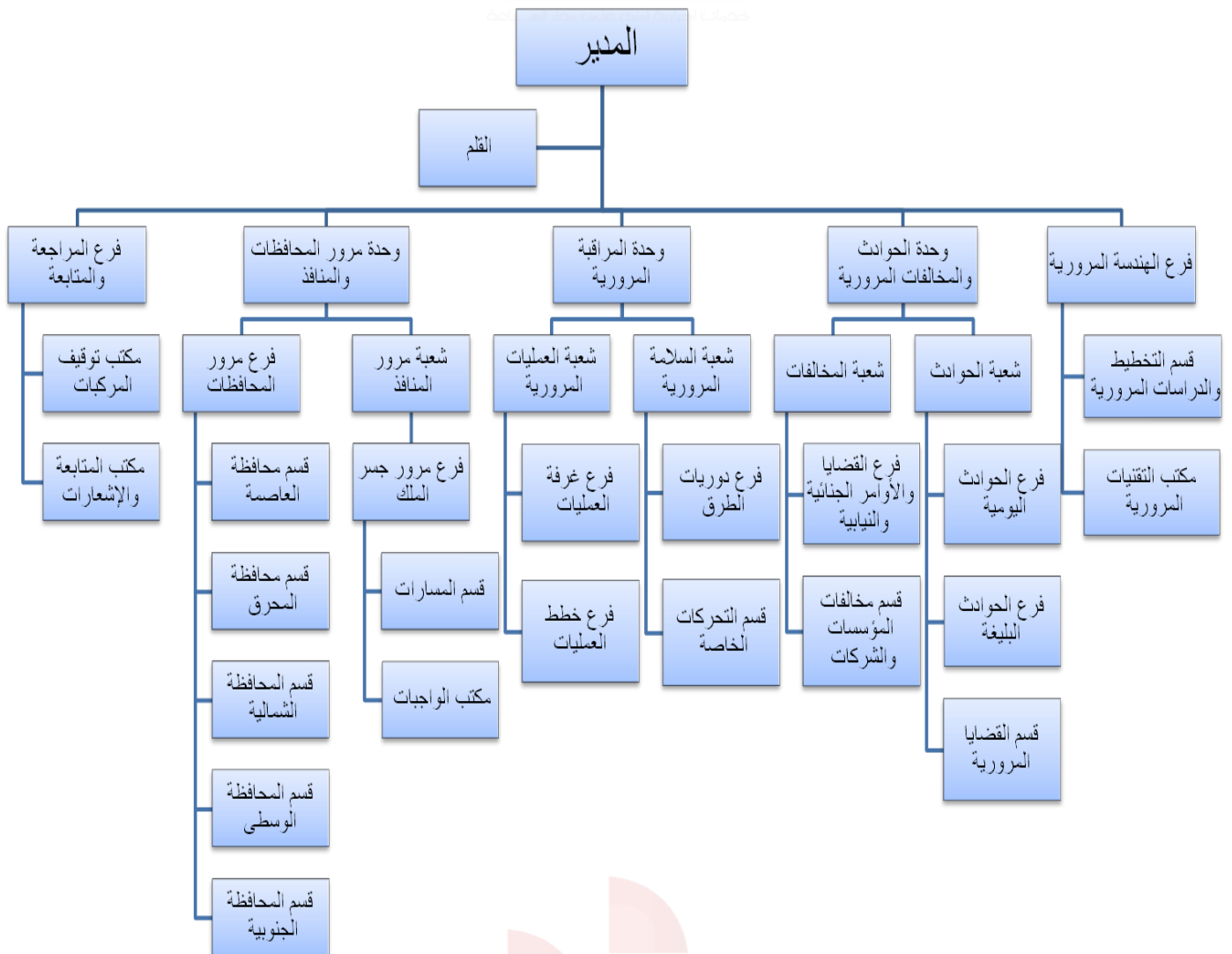
1. إجراء الدراسات اللازمة لتطوير أسلوب العمل، ومتابعة الإجراءات التي ينفذها العاملون، ومدى مطابقتها للتعليمات الصادرة بهذا الخصوص.
2. إجراء التدقيق والمطابقة للسجلات وتقارير الحاسب الآلي بالمعاملات المنجزة.
3. الإشراف والمتابعة لأعمال الحاسب الآلي وإصدار الإحصائيات المختلفة وتحليلها.
4. تطوير برامج الحاسب الآلي الخاصة بالإدارة العامة للمرور، والإشراف على جميع أعمال الحاسب الآلي، وإجراء الصيانة اللازمة للبرامج بالتنسيق مع كافة الإدارة المعنية.
5. متابعة تنفيذ الخطة العامة للإدارة مع رفع التوصيات والإقتراحات.
6. الإشراف على كافة الأعمال التقنية المتعلقة بأجهزة الحاسب الآلي.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشعبة التطوير وتقنية المعلومات : ويتبع هذه الإدارة الأقسام

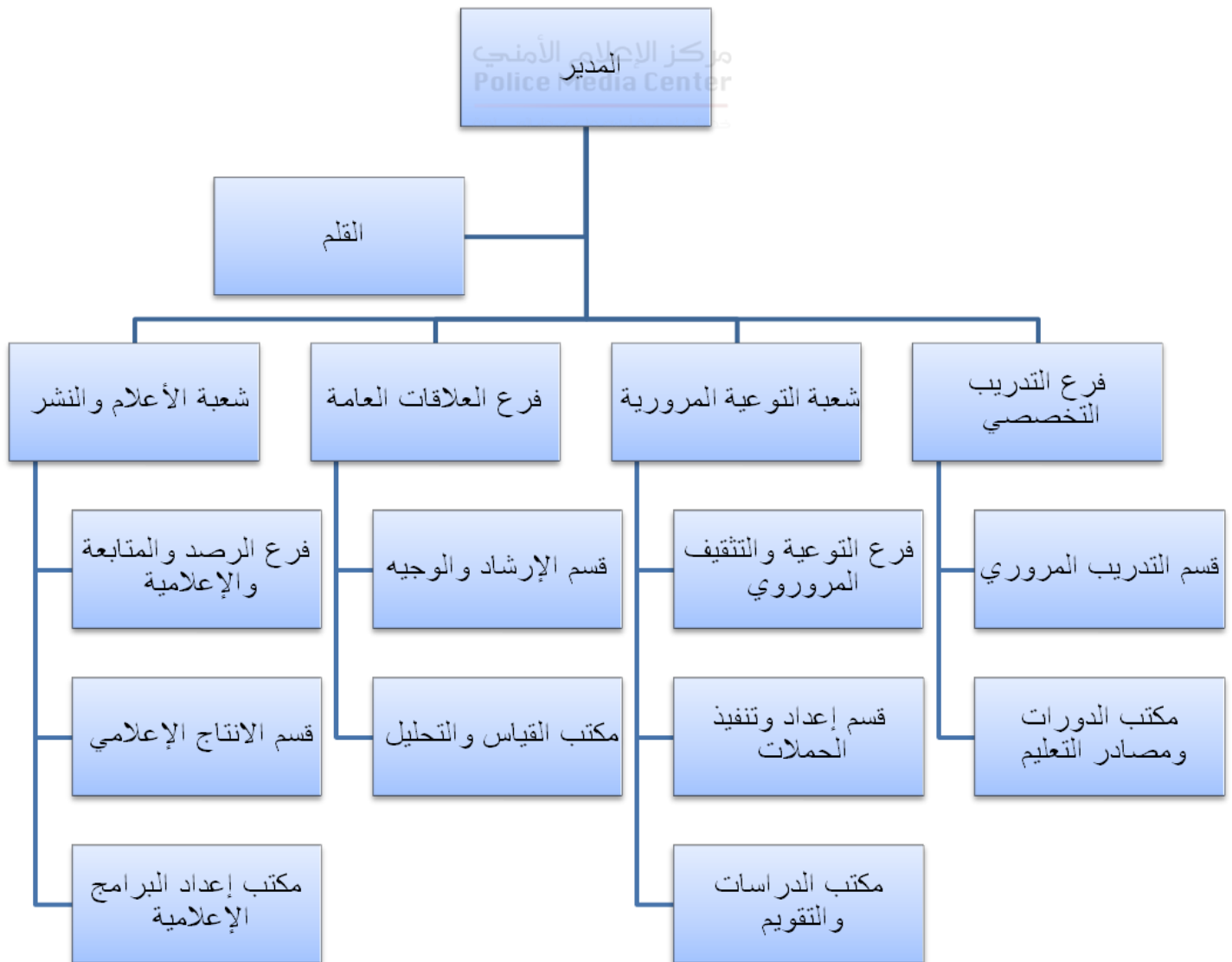
التالية :



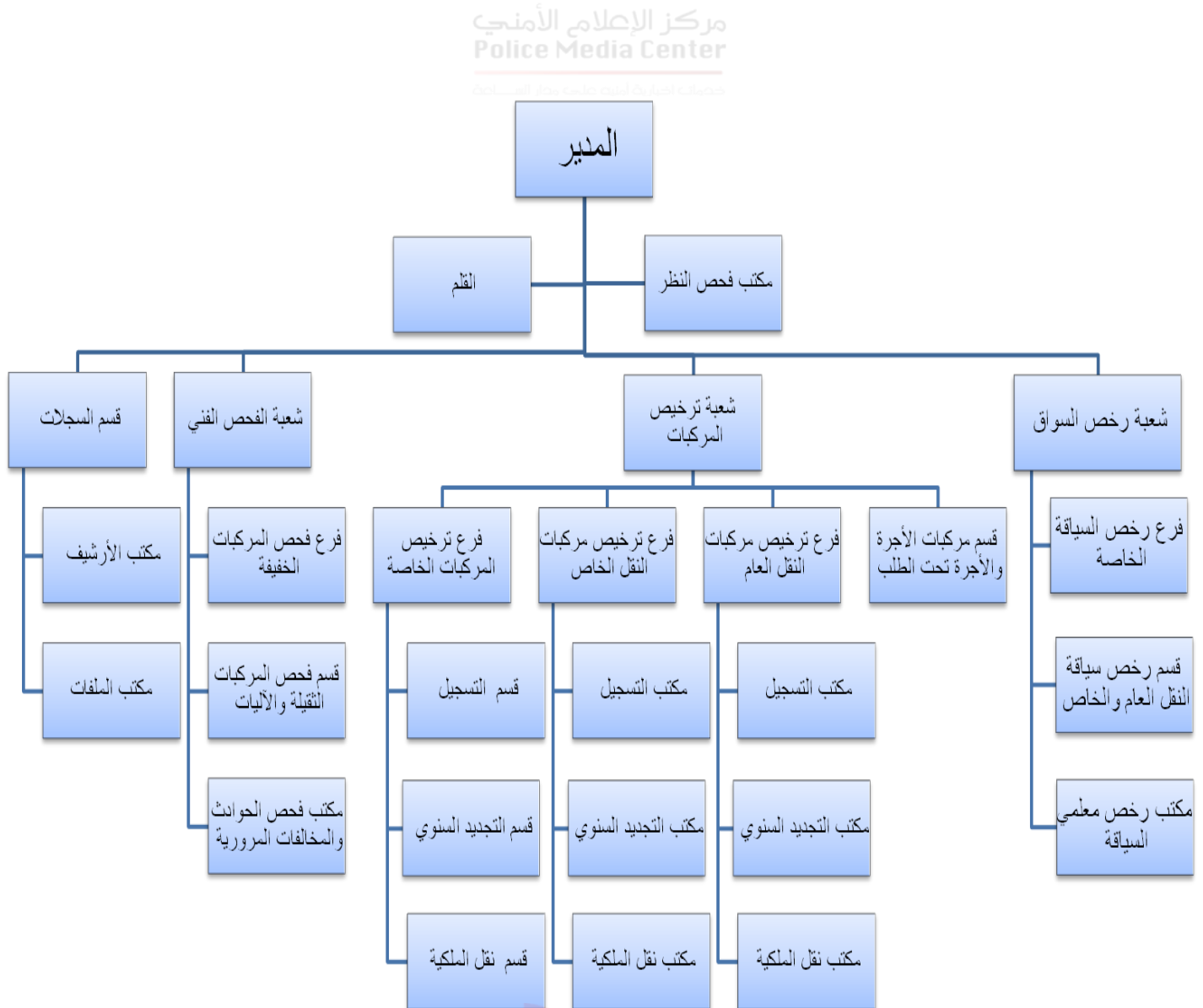
ثالثاً: الهيكل التنظيمي لإدارة العمليات والمراقبة المرورية : ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية :



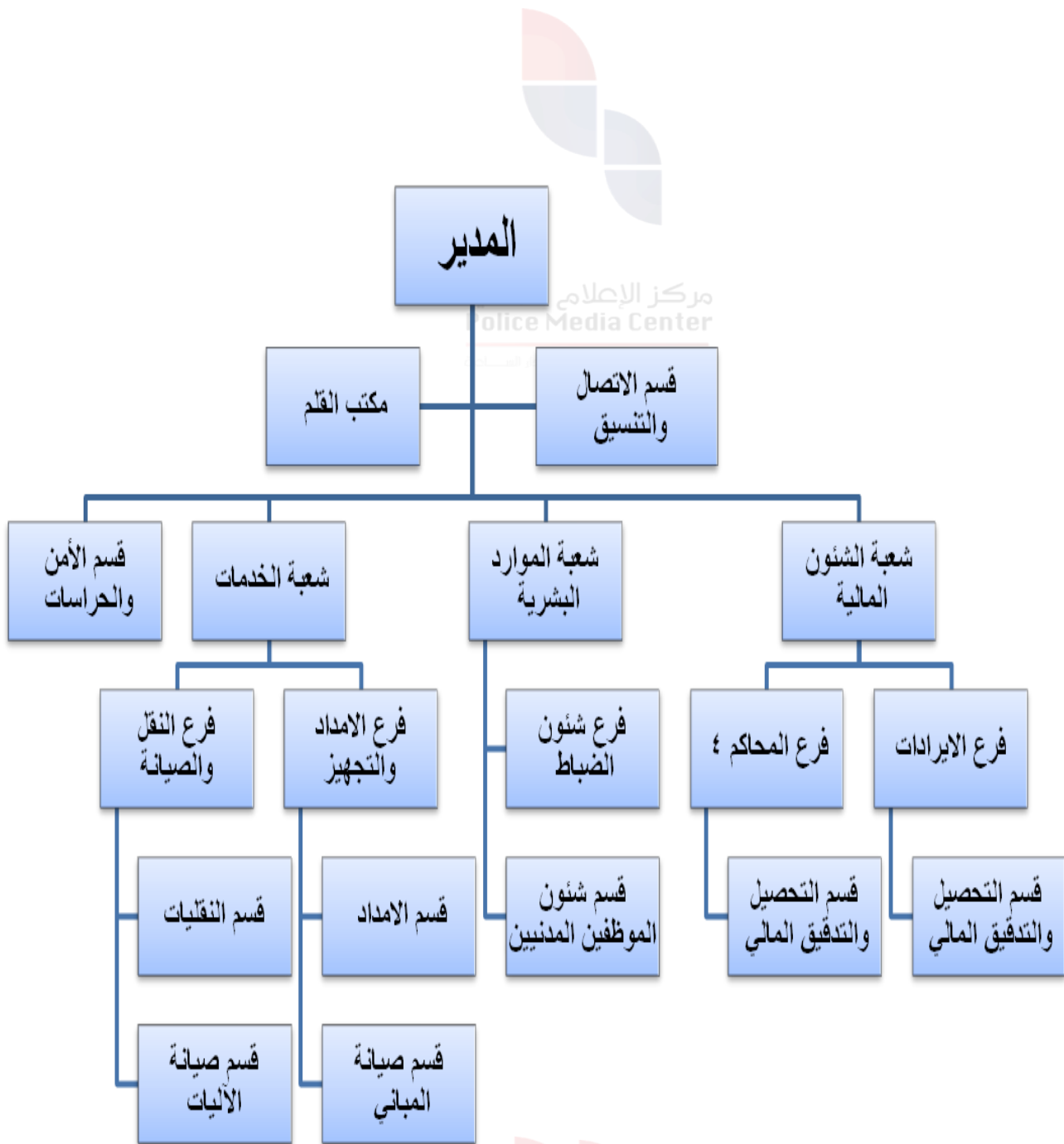
رابعاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الثقافة المرورية : ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية:



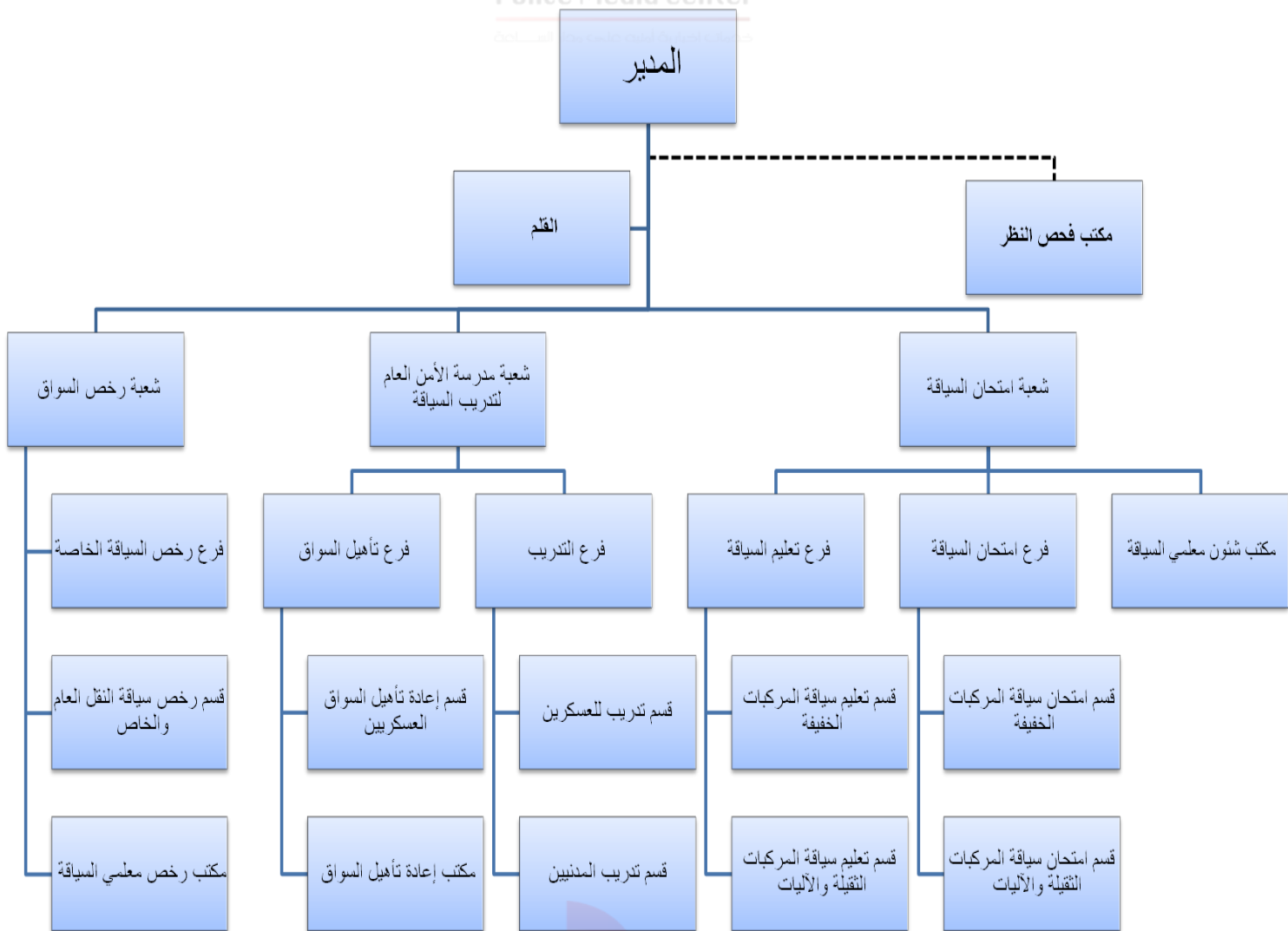
خامساً: الهيكل التنظيمي لإدارة شئون التراخيص: ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية:



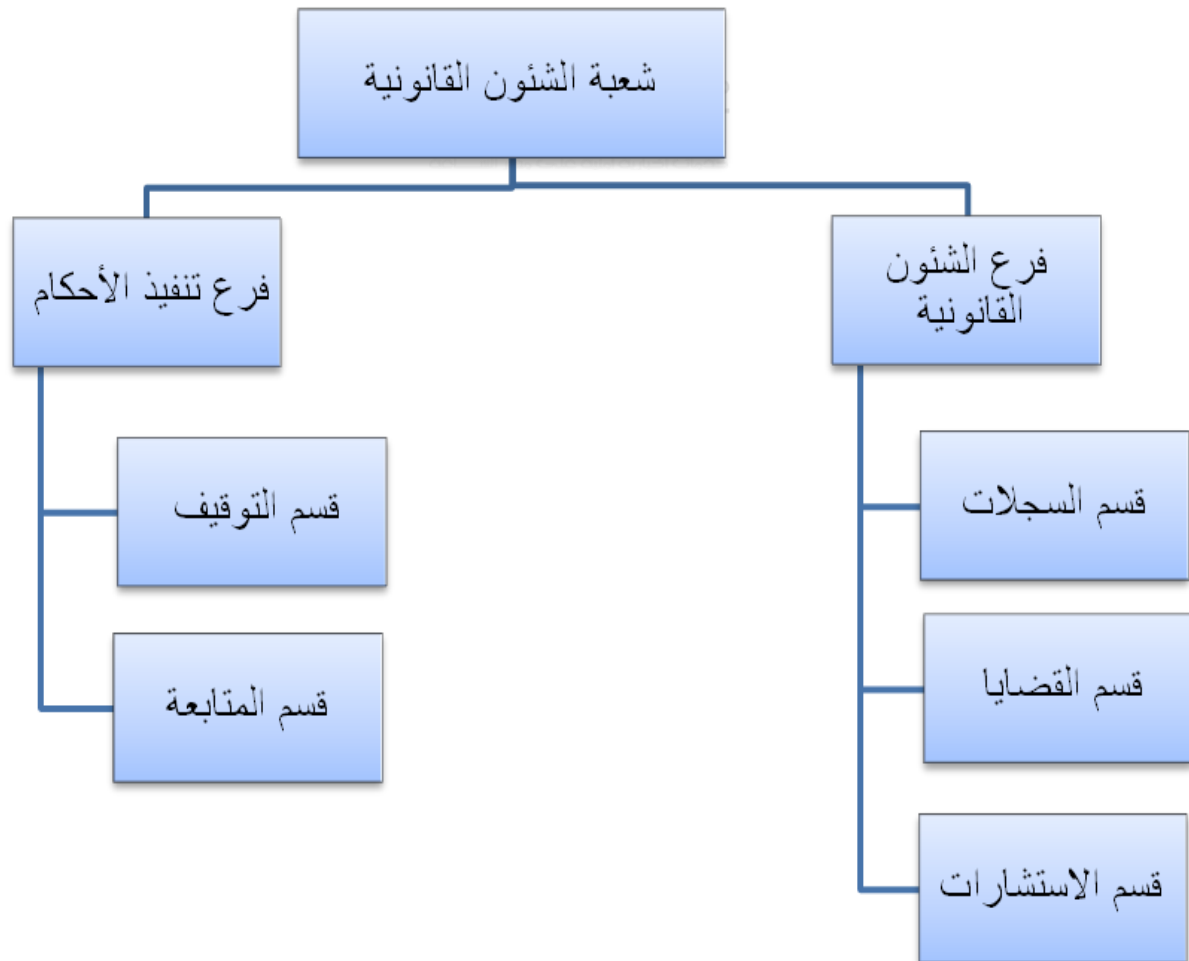
سادساً: إدارة الشؤون الإدارية والمالية: ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية:



سابعاً: الهيكل التنظيمي لإدارة تعليم السياقة: ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية :



ثامناً: الهيكل التنظيمي لشعبة الشؤون القانونية : ويتبع هذه الإدارة الأقسام التالية :



المبحث الثاني

الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور

تمهيد وتقسيم:

ضمن سعي وزارة الداخلية البحرينية لمواكبة التطورات الحديثة في المجال الإداري فقد تضمنت إستراتيجية الوزارة إستخدام الأنظمة الحديثة في عالم التقنية وإستخدامها لتسهيل عملها بهدف تقديم أفضل الخدمات الأمنية، ومن ضمن الإدارات التي شهدت تطوراً ملموساً وسريعاً الإدارة العامة للمرور والتي شهدت تطوراً سريعاً مع شيوخ أستخدام نظام الحكومة الإلكترونية لانجاز كافة المعاملات الإدارية.

وقد أستلزم ذلك إنشاء إدارت وأقسام جديدة تعمل ضمن المنظومة الإدارية الحديثة التي تأخذ بأحدث الأساليب التكنولوجية في الإدارة العامة للمرور.

بناء على ذلك فسيتناول الباحث هذا المبحث من خلال مطلب على النحو الآتي:

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور

المطلب الأول

الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور

خطت الإدارة العامة للمرور خطوات إيجابية في سبيل التحول إلى النظام الإلكتروني والإستغناء عن النظام التقليدي، حيث أثبتت التجربة الجديدة قدرتها الكبيرة على الإستجابة لمتطلبات الجمهور بالتوازي مع الثورة المعلوماتية التي أسهمت في تسهيل وصول الأفراد لكافة خدمات الحكومية الإلكترونية مما أسهم في تخفيف عناء المراجعين.

وتتبنى الإدارة العامة للمرور، إستراتيجية شاملة محورها الأساسي، تحقيق السلامة المرورية والحفاظ على الأرواح والممتلكات وتسهيل الحركة المرورية، وهو ما يتم عبر حملات تنفيذ القانون والبرامج التوعوية، كما تعمل الإدارة تقديم أفضل الخدمات المرورية للجمهور وإطلاق المزيد من الخدمات الإلكترونية⁽¹⁾.

وتتجه الإدارة العامة للمرور سياسة التطوير والتحديث من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء، ومواكبة روح العصر باستخدام التقنيات والنظم الحديثة التي تساعد على توفير الجهد والوقت وتحسين مستوى الخدمات، وتقديمها بأعلى مستويات الجودة والأمان من أجل تعزيز الشراكة المجتمعية بينها وبين المواطنين والمقيمين، وفي هذا الإطار، توفر

(1) توفر الجهد والوقت وتعكس تطور المنظومة المرورية، جريدة الأيام، العدد 10402 الأحد 1 أكتوبر 2017.

الإدارة العامة للمرور العديد من الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمقيمين على موقع البوابة الإلكترونية والتطبيقات الذكية لتوفير الوقت عليهم وتسهيلاً لهم.

_ ومن هذه الخدمات التي توفرها الإدارة العامة للمرور للمواطنين والمقيمين عبر بوابة الحكومة الإلكترونية والتطبيقات الذكية ومنها :

_ خدمة السجل المروري:

ومنها يمكن عرض تفاصيل رخص السياقة ، تسجيل المركبات ، والمخالفات المروية ، وأرقام اللوحات ، واختيار المبالغ المستحقة والمراد دفعها إلكترونياً .

_ خدمة مستحقات الدفع :

وفيها يمكن دفع جميع المبالغ المستحقة تجديد رخص السياقة، تجديد تسجيل المركبات ، والمخالفات المروية .

_ تحديث بيانات الإتصال :

يمكن للمستفيد تحديث رقم الهاتف النقال وعنوان البريد الإلكتروني المتواجدان لدى الإدارة العامة للمرور .

_ خدمة دفع المخالفات المرورية :

يمكن عرض ودفع المخالفات المرورية المرتبطة بأرقام الشخصية أو السجلات تجاريه أو التي تم تسجيلها على المركبة .

_ خدمة تجديد رخص السياقة :

يمكن تجديد رخص السياقة للمركبات الخاصة والدراجات النارية .

_ خدمة الإستعلام عن سجل المركبات :

يمكن للمستفيدين الإستعلام عن حالة المركبات المستعملة .

_ خدمة تخفيض رسوم تجديد تسجيل المركبة :

يمكن لأصحاب المركبات البحرينيين البالغين 60 عاماً أو أكثر الحصول على تخفيض لرسوم تجديد تسجيل المركبة .

_ خدمة إصدار بدل فاقد أو تالف لرخص السياقة :

يمكن تقديم طلب إصدار بدل فاقد أو تالف لرخص السياقة .

_ خدمة إصدار شهادات المرور :

يمكن إصدار شهادات للمرور للأفراد والسجلات التجارية .

_ خدمة التحقق من شهادات الإدارة العامة للمرور :

في هذه الخدمة يمكن للمستفيد التحقق من صحة شهادات الإدارة العامة للمرور التي تم إصدارها .

_ خدمة طلب حجز مدرب السياقة :

يمكن للأفراد الراغبين في طلب حجز مدرب سياقة الحصول على التدريب اللازم والساعات المحددة للحصول على رخصة القيادة .

_ خدمة تجديد الأحفاظ بأرقام اللوحات المعدنية :

تتيح هذه الخدمة إمكانية تجديد الإحتفاظ بأرقام اللوحات .

تعتبر الخدمات المرورية الإلكترونية نقلة نوعية في خدمة العملاء، فهي توفر الجهد والوقت وفي نفس الوقت تعبر عن التطور الملحوظ في المنظومة المرورية، كما إن الخدمات المتنوعة بدءاً من عملية تجديد رخصة السياقة إلى دفع المخالفات المرورية وغيرها يدل على السعي وراء تقديم حلول إبتكارية تقوم على جودة تلك الخدمات حتى أصبح أغلب السواق يستخدمونها بشكل أساسي.

ومما لا شك فيه أن توجه المستفيدين نحو القنوات الإلكترونية لإنجاز معاملاتهم يؤكد نجاح جهود الإدارة العامة للمرور وحرصها على إضافة وتطوير مزيد من الخدمات لتشمل خصائص ومميزات كمجموع النقاط المحتسبة على المستخدم في حال إرتكابه للمخالفات، مع تفعيل خاصية إستقبال الإشعارات عبر الرسائل النصية القصيرة، أو عند إقتراب موعد تجديد رخصة السياقة وهو ما يتيح للعميل إمكانية التجديد قبل إنقضاء الفترة المحددة، بجانب إضافة خاصية دفع المخالفات المرورية المرتكبة في أي من دول مجلس التعاون⁽¹⁾.

(1) فاطمة عبد الله: خدمات المرور " الأكثر استخداماً عبر بوابة الحكومة الإلكترونية، جريدة الوسط، العدد 4959، تاريخ الإثنين 04 أبريل 2016م.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد وتقسيم:

يتناول الفصل الرابع من الدراسة منهجية الدراسة والأدوات التي يتم تطبيقها لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، كما يلقي الضوء على عملية تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، ويتم تحليل نتائج البيانات من خلال تطبيق برنامج التحليل الإحصائي SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث يستخدم الباحث الوصف الإحصائي وتحليل الانحدار الخطي البسيط في سبيل الوصول إلى إجابات على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، وهو الأمر الذي يعطي هذا الفصل أهمية كبيرة، ويتكون هذا الفصل من مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة

مما لا شك فيه أن إختيار منهج الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الدراسة وما يسعى الباحث إلى تحقيقه، يدرك الباحث أن منهج الدراسة الأنسب الذي يمكن تعريفه على أنه "الآلية التي يتبعها الباحث من أجل الوصول لنتائج دراسته وأختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها"، من ثم تم إختيار وتحديد المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره الأنسب للدراسة الحالية، وتتطلب عملية إختيار المنهج الأكثر ملائمة للدراسة من الباحث الرجوع إلى أدبيات إختيار المناهج العلمية، وعادة ما تسهم مراجعة الباحث للدراسات السابقة والأدبيات عموماً حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد الباحث للمنهج الملائم للدراسة، حيث أنه غالباً ما يقتدي بالمناهج التي سبق وأن اتبعها الباحثون في الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة التي يقوم بتنفيذها⁽¹⁾.

وتعتبر عملية توظيف المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي في الأبحاث التي تركز على وصف وتفسير الأوضاع الحالية أو الراهنة أو ما هو موجود أساساً على أرض الواقع للظاهرة، وكذلك يتم توظيف هذا المنهج في تلك الدراسات التي تركز على

(1) إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1. القاهرة، 2009م، ص5.

صياغة فرضيات حول موضوع الدراسة وإختبارها، وتظهر أهمية المنهج الوصفي بشكل خاص في الدراسات الإنسانية، خاصة أنه يتم توظيفه للكشف عن آراء الناس ومعتقداتهم وإتجاهاتهم نحو موقف ما، كما يوظفه الباحثون أيضاً للتعرف على قضية محددة ذات علاقة بجماعة أو فئة معينة⁽¹⁾.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
قسم الإعلام الأمني - كلية الشرطة - جامعة القاهرة

وصف الاستبيان:

يشتمل الإستبيان بصورته النهائية على جزأين أساسيين، هما البيانات الديمغرافية لأفراد العينة ومحاور الإستبيان التي تعبر عن متغيراته، وتشمل البيانات الديمغرافية :

✓ النوع

✓ العمر

✓ المستوى التعليمي

✓ سنوات الخبرة

✓ الوظيفة

بينما يشتمل الجزء الثاني من الإستبيان على محاور الإستبيان وهي التي تم تقسيمها إلى خمسة محاور حسب أسئلة الدراسة وتشتمل هذه المحاور الخمسة على 54 فقرة موزعة على النحو التالي:

(1) إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص34.

- **المحور الأول:** مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور
بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (10 فقرات).
- **المحور الثاني:** مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور
بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (10 فقرات).
- **المحور الثالث:** معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور
بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (10 فقرات).
- **المحور الرابع:** مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة
الداخلية في مملكة البحرين (12 فقرات).
- **المحور الخامس:** معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة
الداخلية في مملكة البحرين (12 فقرات).

سلم الاجابة

يوظف الباحث نموذج ليكرت الخماسي عند تصميمه للإستبيان وهو أحد أكثر الأساليب الأكثر شيوعاً والتي يوظفها الباحثون عن صياغة الإستبانات حيث يوفر هذا النموذج والذي يطلق عليه أيضاً مقياس ليكرت سلم خماسي للإستجابات على فقرات الإستبيان كما يتضح من الجدول التالي:

الجدول 3-1 سلم الاستجابة

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

تبعاً لهذا التدرج يحصل المشارك الذي يختار أوافق بشدة على (5) درجات وهي أعلى درجة على سلم الإجابة، بينما يحصل المشارك الذي يختار لا أوافق على الإطلاق على درجة واحدة (1) وهي أقل درجة، وهكذا بنفس الأسلوب لباقي الاستجابات.

خطوات بناء الإستبيان:

حدد الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة كنتيجة لوجود العديد من السمات التي تميزه وتساعد الباحث في تحقيق نتائج الدراسة ومن هذه السمات المميزة للإستبيان ما يلي⁽¹⁾:

- 1 سهولة التصميم.
- 2 سهولة التوزيع والتجميع.
- 3 يمكن توزيعه على أكبر عدد من المشاركين في أقل وقت.

(1) سليمان عبد الله: مناهج العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 87.

4 سهولة تحليله.

5 يوفر نتائج موثوق بها ويمكن تعميمها.

وتشمل مراحل تصميم الإستبيان ما يلي:

1 مراجعة الإطار النظري للدراسة المتعلق بمتغيري التحول إلى الإدارة

الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة بالشكل الذي أسهم في تمكين الباحث

من تحديد أهم الأبعاد التي يتكون منها الإستبيان.

2 عرض نسخة مبدئية من الإستبيان على مشرف الدراسة الذي أبدى مجموعة

من الملاحظات تم تعديلها.

3 قيام الباحث بمراجعة الصدق الظاهري للإستبيان من خلال عرضه على

أربعة محكمين من الأكاديمية الملكية للشرطة وجامعة المملكة في مملكة

البحرين لتحكيم الإستبيان وإجراء تعديلات عليه.

4 - إستبعاد البنود وتعديل الأخرى حسب توصيات المحكمين.

5 إعداد الإستبيان بصورته النهائية (الملحق 1).

صدق الإستبيان الظاهري:

يعرف صدق الإستبيان على أنه "قدرة الإستبيان على أن يقيس ما وضع لقياسه وأنه

يعكس المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية، وأن السؤال أو العبارة الموجودة في

الإستبيان، تقيس ما يفترض الدراسة قياسه بالفعل⁽¹⁾، تم تحكيم الإستبيان بواسطة مجموعة من الأساتذة من الأكاديمية الملكية للشرطة ومن جامعة المملكة في مملكة البحرين وقد تم إجراء تعديلات على الإستبيان بناءً على تعليمات السادة المحكمين ، بما أسهم في أن يتأكد الباحث من أن الفقرات ومحتواها تقيس ما يسعى الباحث لقياسه، كما تم التأكيد على أن فقرات الإستبيان تمتاز بالوضوح من ناحية المفردات وأنها مفهومة لدى المبحوثين الذين شملهم الإستبيان وكذلك ستكون صالحة للتحليل الإحصائي.

ثبات الإستبيان:

يمكن تعريف ثبات الأداة على أنه "قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة"⁽²⁾.

تعتبر طريقة كرنباخ ألفا هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرنباخ ألفا تعتمد على التجزئة إلى أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين

(1) هاني يحيى نصري: منهج البحث العلمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2003م، ص36.

(2) صالح العساف. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1989م، ص 12.

نصفين فقط. وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي.

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الإستبيان ولكل بعد من أبعاده، ثم حساب معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات الإستبيان مجتمعة.

الجدول 2-3 معاملات ثبات ألفا لأبعاد الإستبيان

م	محاور الإستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	<u>المحور الأول</u> : مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.	10	0.819
2	<u>المحور الثاني</u> : مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.	10	0.773
3	<u>المحور الثالث</u> : معوقات تطبيق الإدارة	10	0.816

		الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.	
0.850	12	المحور الرابع: مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.	4
0.779	12	المحور الخامس: معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.	5
0.754	54	معامل ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان	

من خلال الجدول 2-3 لمعاملات ألفا لفقرات وأبعاد الاستبيان يتبين للباحث أن معامل ألفا لجميع الاستبيان وهي 54 فقرة يبلغ (0.754) وهو ما يشير إلى أن مستوى الإتساق الداخلي لجميع الفقرات عالٍ تبعاً لمعيار تفسير معاملات ألفا للإتساق الداخلي ويقدر بـ 75.4%. ويبلغ مستوى الإتساق الداخلي للفقرات العشر التي تكون محور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات

الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين 81.9%، أي أنه مستوى جيد جدا من الإتساق الداخلي، ، وبلغ معامل الفا لفقرات بعد مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين 77.3% وهي عشر فقرات وهو مستوى جيد، فيما يبلغ مستوى الإتساق الداخلي للفقرات العشر لمحور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين 81.6% وهو مستوى أيضا جيد جدا وبلغ الإتساق الداخلي بين فقرات بعد مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين 85.0% وهي 12 فقرة، بينما فقرات بعد معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين فقد بلغ معدل إتساقها الداخلي ما يقارب 77.9% وهي 12 فقرة. مما يشير ذلك إلى ثبات الإستبانة بشكل عال مما يمكن أن يتم استخدامها في أبحاث أخرى حيث تعطي نفس النتائج تقريبا.

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة

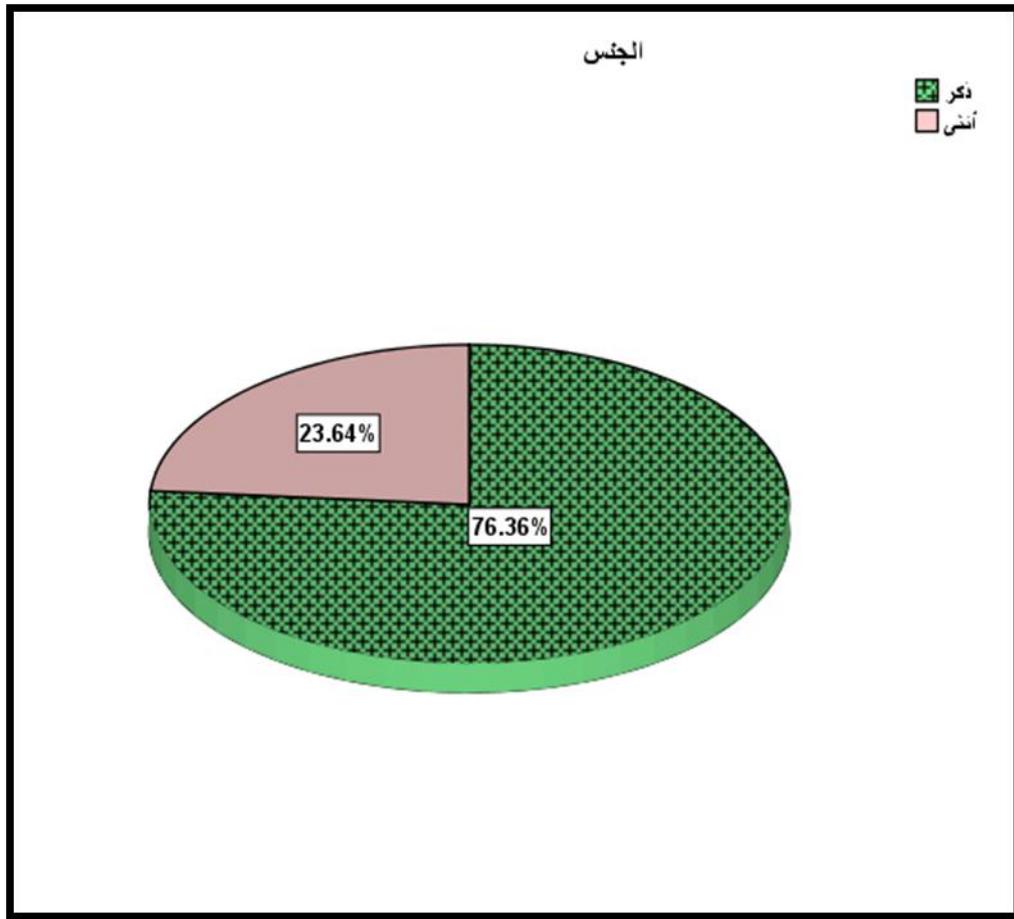
خصائص عينة الدراسة:

حدد الباحث أن عينة الدراسة التي يتم توزيع الإستبيان عليها 230 على الإدارة العامة للمرور و إدارات وزارة الداخلية تبعاً لمعادلة مورجان في الإدارة العامة للمرور من ذوي الخصائص الديمغرافية المختلفة وعلى إدارات وزارة الداخلية ، ومن خلال توزيع الإستبيان عشوائياً على أفراد العينة، وقد تم إسترداد 220 استجابة وهو ما يعني أن نسبة الإستجابة 95.7% .

إحصاءات متغير النوع:

الجدول 3-3 إحصاءات النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	168	76.4%
أنثى	52	23.6%
المجموع	220	100%



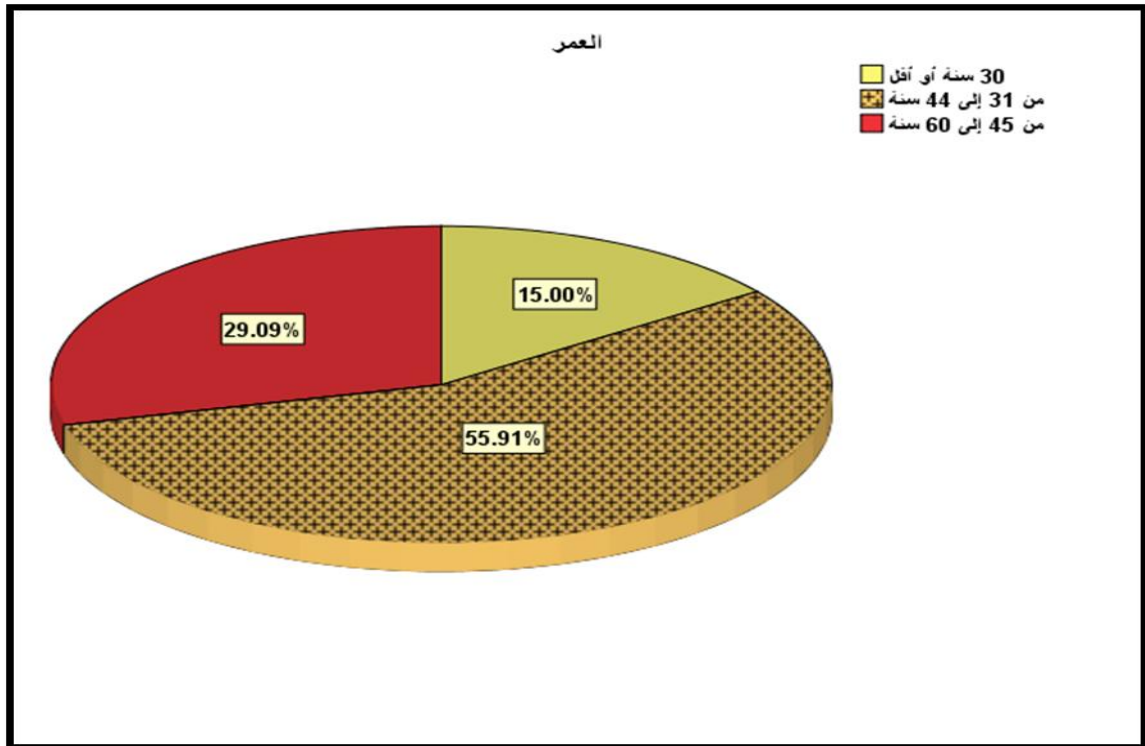
الشكل 3-1 إحصاءات النوع

من خلال إحصاءات متغير النوع يتبين للباحث أن 76.36% من المشاركين ذكور، والمشاركات الإناث 23.64%. مما يعني ذلك أن الذكور هم الأكثر تأثيراً في إستجابات أسئلة الإستبيان.

إحصاءات متغير العمر:

الجدول 3-4 إحصاءات العمر

النسبة	التكرار	النوع
15%	33	30 أو أقل سنة
55.9%	123	من 31 - 44 سنة
29.1%	64	من 45 - 60 سنة
100%	220	المجموع



الشكل 3-2 إحصاءات العمر

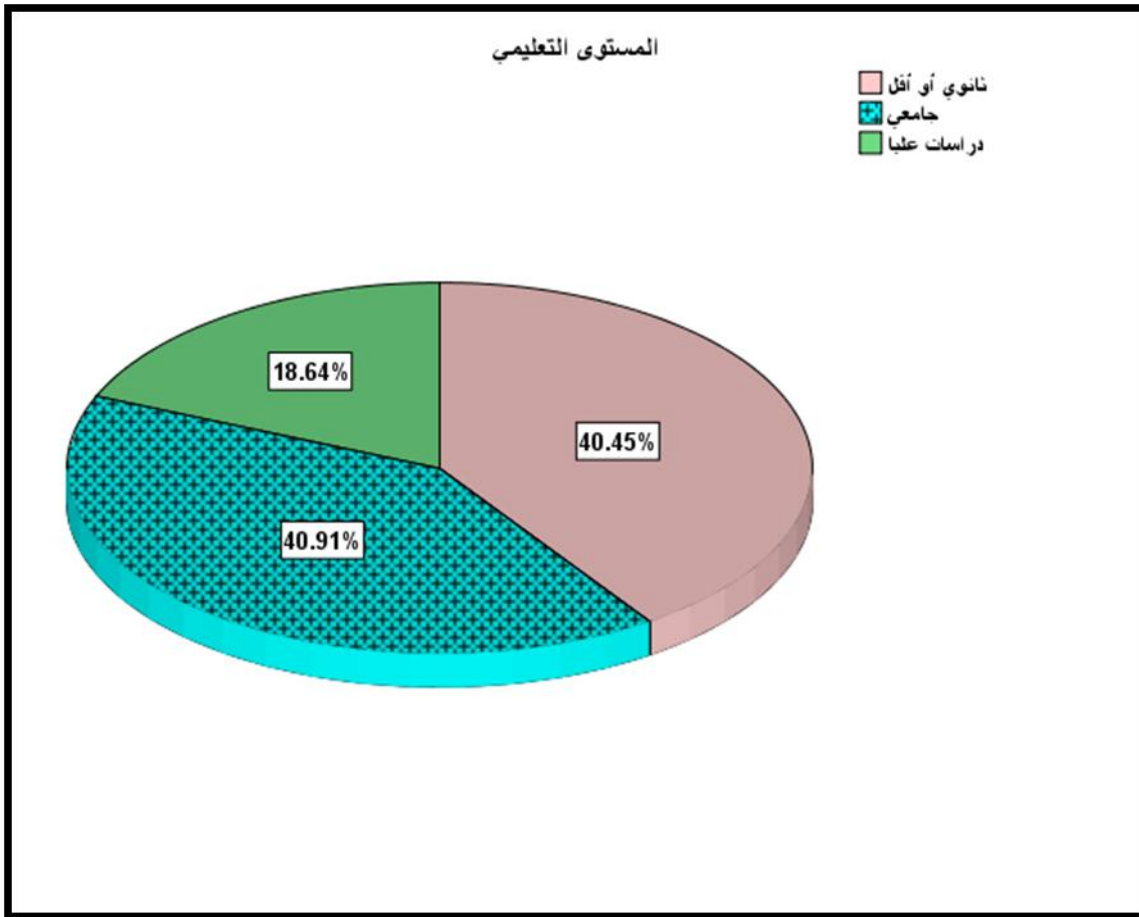
من خلال إحصاءات متغير العمر يتبين للباحث أن المشاركين من 31 إلى 44 سنة يمثلون النسبة الأكبر 55.9%، بينما يمثل المشاركون 45 إلى 60 سنة ما نسبته 29.1%، والنسبة الأقل 15% هي للمشاركين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة أو أقل.

إحصاءات متغير مستوى التعليم:

الجدول 3-5 إحصاءات مستوى التعليم

النسبة	التكرار	النوع
40.5%	89	ثانوي أو أقل
40.9%	90	جامعي
18.6%	41	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
100%	220	المجموع





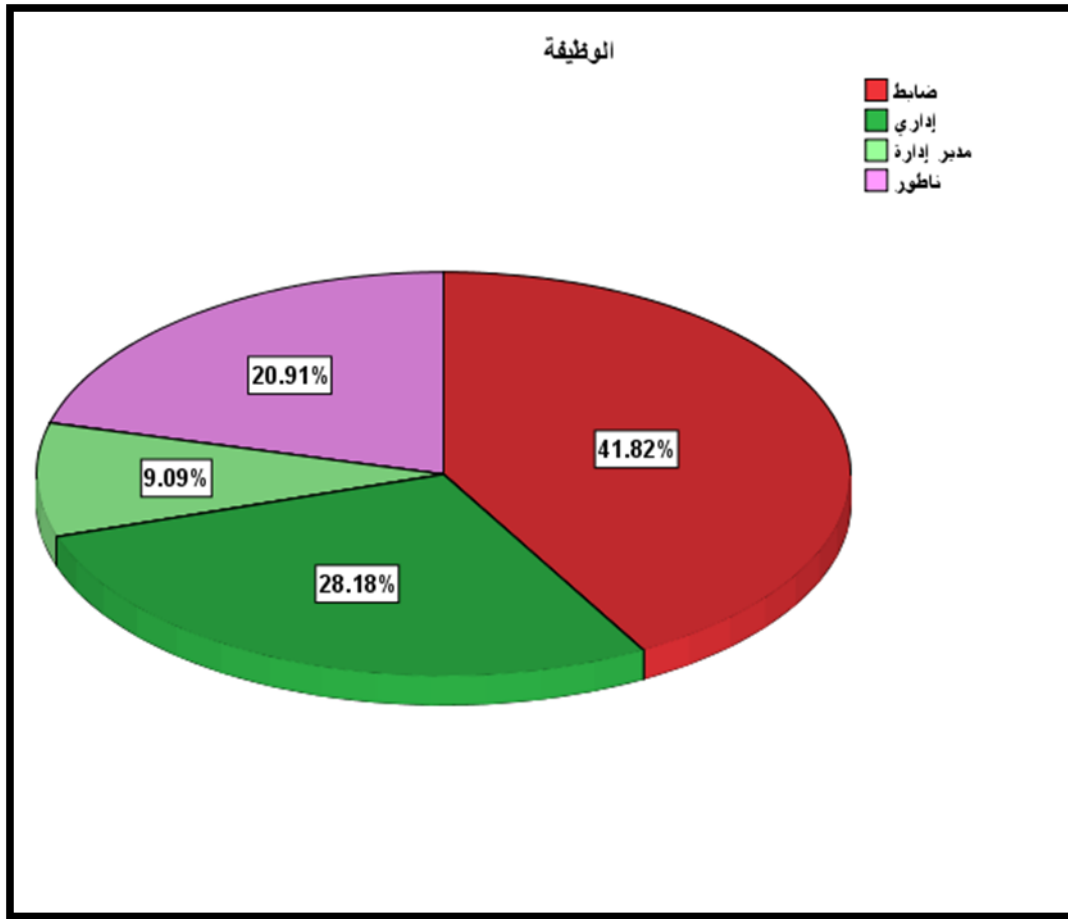
الشكل 3-3 إحصاءات مستوى التعليم

من خلال إحصاءات متغير مستوى التعليم يتبين للباحث أن المشاركين من الذين لديهم درجات تعليم جامعية يمثلون النسبة الأكبر 40.9%، بينما يمثل المشاركون الذين لديهم مؤهلات ثانوي أو أقل يمثلون ما نسبته 40.5%، والنسبة الأقل 18.6% هي للمشاركين الذي لديهم دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه).

إحصاءات متغير الوظيفة:

الجدول 3-6 إحصاءات الوظيفة

النوع	التكرار	النسبة
ضابط	92	%41.8
إداري	62	%28.2
مدير إدارة	20	%9.1
ناطور	46	%20.9
المجموع	220	%100



الجدول 3-4 إحصاءات الوظيفة

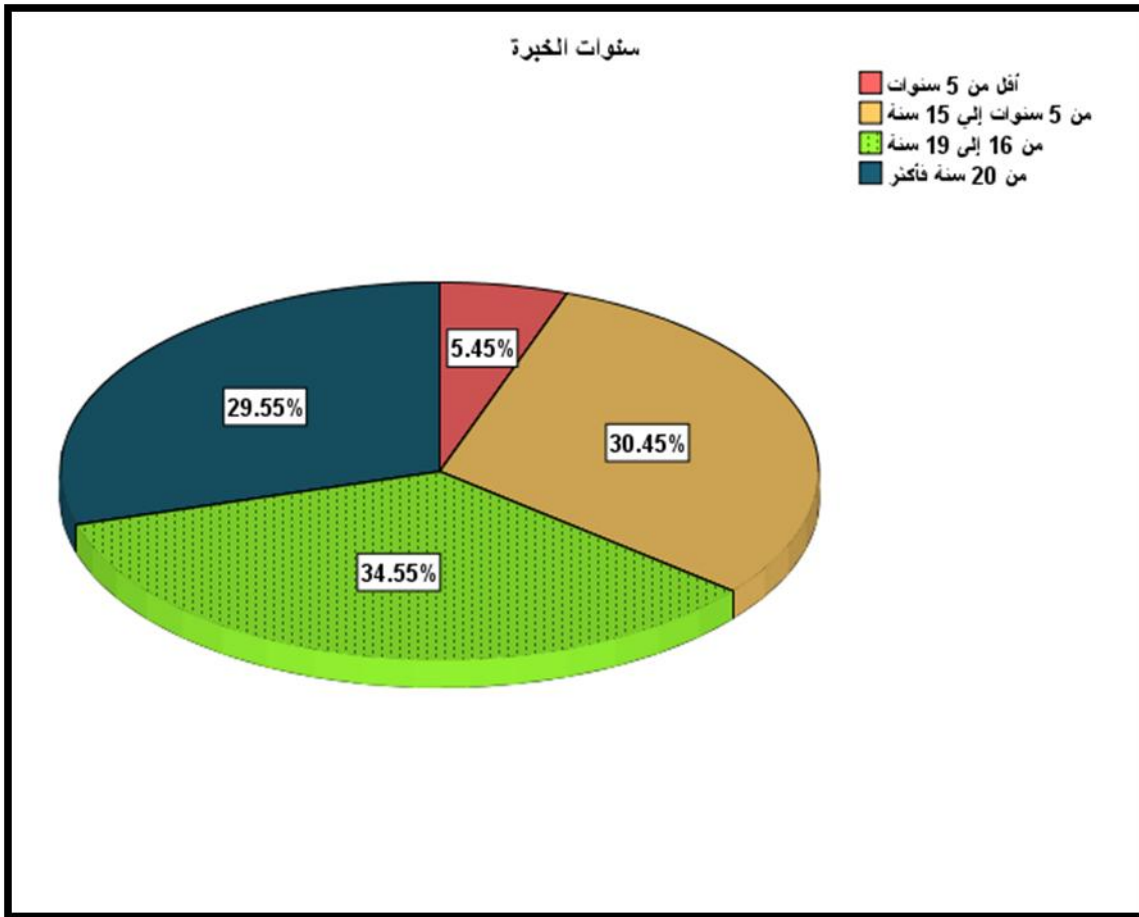
من خلال إحصاءات متغير الوظيفة يتبين للباحث أن الضباط في الإدارة العامة للمرور يمثلون 41.8%، ويمثل الإداريون 28.2%، والناطير يمثلون 20.9%، والنسبة الأقل هي لمديري الإدارات حيث بلغت 9.1%.



إحصاءات متغير سنوات الخبرة:

الجدول 3-7 إحصاءات سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	5.5%
من 5 إلى 9	67	30.5%
من 16 إلى 19	76	34.5%
20 سنة فأكثر	65	29.5%
المجموع	220	100%



الشكل 3-5 إحصاءات سنوات الخبرة

من خلال إحصاءات متغير سنوات الخبرة يتبين للباحث أن المشاركين الذين لديهم سنوات خبرة من 16 إلى 19 يمثلون 34.5% وهي النسبة الأعلى، والمشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 9 سنوات بلغت نسبتهم 30.5%، كما وأن نسبة المشاركين في الاستجابة الذين زادت خبرتهم العملية عن 20 سنة بلغت 29.5%، أما الأقل نسبة هم الذين لديهم خبرة 5 سنوات أو أقل وهي 5.5% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل ذلك على المصادقية في الإستجابة.

الفصل الخامس

التحليل الإحصائي وتفسير البيانات

تمهيد وتقسيم:

يشمل الفصل الخامس على تحليل البيانات إحصائياً وتفسيرها، فقد يشمل على نتائج الإستبيان وتفسيرها من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

يتكون هذا الفصل من مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: نتائج اختبار فروض الدراسة.

المبحث الأول

نتائج الدراسة الميدانية

يقوم الباحث في هذا الجزء بأستعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبيان حسب المحور أو البعد الذي تنتمي له، ومن المعروف أنه يوجد معيار موحد يستخدمه الباحثون عند تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية، يبنى هذا المعيار على فكرة أن المسافة بين كل إستجابة والأخرى هي (0.80)، حيث أنه توجد خمس إستجابات تتدرج على سلم الإستجابات من 1 إلى 5.0 أي أن أعلى درجة هي خمسة وتوجد أربع مسافات بين الإستجابات الخمس، وبقسمة الخمس على أربعة يكون الناتج (0.80). يبين الجدول التالي معيار تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية.

الجدول 3-8 تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية

المعيار	التفسير
من 1.0 إلى 1.79	رافض بشدة
من 1.8 إلى 2.59	رافض
من 2.6 إلى 3.39	موافق إلى حد ما

موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5.0

الوصف الإحصائي لفقرات محور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

الجدول 3-9 مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
1	يتيح موقع الحكومة الإلكترونية معلومات عن الخدمات التي توفرها الإدارة العامة للمرور .	4.31	0.705	موافق بشدة	5
2	يمكن من خلال موقع الحكومة الإلكترونية عرض تفاصيل الحصول	4.60	0.658	موافق بشدة	2

				على رخص السياقة وتجديدها للمواطنين.	
3	موافق بشدة	0.749	4.51	من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية يتم تسجيل المركبات وتجديد التسجيل ودفع المبالغ المستحقة على هذه العملية.	3
1	موافق بشدة	0.552	4.64	من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية يمكن للمراجعين التعرف على المخالفات المرورية الخاصة بهم ودفع المبالغ المستحقة عليهم.	4
4	موافق بشدة	0.879	4.37	يمكن حجز مواعيد اختبارات السياقة والتعرف على المدربين المتاحين بشكل إلكتروني.	5
6	موافق	0.841	4.29	توجد قاعدة بيانات للإدارة العامة للمرور تشمل جميع معاملات	6

	المواطنين وبيانات مركباتهم.			بشدة	
7	أصبح التعامل الورقي منحصراً في بعض الإجراءات الروتينية البسيطة التي يمكن التغاضي عنها في أحيان كثيرة	4.11	0.775	موافق	10
8	يتم تقديم تدريبات دورية للعاملين حول آليات التعامل مع الأجهزة التي يتم خلالها إنجاز معاملات المواطنين في الإدارة العامة للمرور.	4.13	0.818	موافق	9
9	يتم الربط الإلكتروني لتبادل المخالفات المرورية بين دول مجلس التعاون الخليجي.	4.17	0.869	موافق	7
10	توجد حملات دعائية بشكل مستمر لإعلام المواطنين عن الخدمات الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور وكيفية القيام بها.	4.16	0.912	موافق	8

	المجموع	4.32	0.460	موافق بشدة	
--	---------	------	-------	---------------	--

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور "مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" يتضح للباحث أن الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين تطبق الإدارة الإلكترونية بمستوى جيد جدا وهو ما يعزى إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الأول وهو 4.32 وهو ما يعادل 86.4% كوزن نسبي، وانحراف معياري إجمالي 0.460، وحصلت الفقرة الرابعة على أعلى متوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.552) وهو ما يدل على الموافقة الشديدة لأفراد العينة على محتوى الفقرة الذي ينص على " من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية يمكن للمراجعين التعرف على المخالفات المرورية الخاصة بهم ودفع المبالغ المستحقة عليهم"، وتأتي الفقرة الثانية في الترتيب الثاني حيث حصلت على متوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.658) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة الشديدة على أنه " يمكن من خلال موقع الحكومة الإلكترونية عرض تفاصيل رخص السياقة وتجديدها للمواطنين "، وتأتي الفقرة الثالثة في الترتيب الثالث حيث حصلت على متوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.749) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على

الحكومة الإلكترونية يتم تسجيل المركبات وتجديد التسجيل ودفع المبالغ المستحقة على هذه العملية "، كما وتأتي الفقرة الخامسة في الترتيب الرابع حيث حصلت على متوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.879) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة العالية على أنه " يمكن حجز مواعيد إختبارات السياقة والتعرف على المدربين المتاحين بشكل إلكتروني. "، تأتي الفقرة الأولى في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.705) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " يتيح موقع الحكومة الإلكترونية معلومات عن الخدمات التي توفرها الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة السادسة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.841) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " توجد قاعدة بيانات للإدارة العامة للمرور تشمل جميع معاملات المواطنين وبيانات مركباتهم "، تأتي الفقرة التاسعة في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.869) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تنص على أنه " يتم الربط الإلكتروني لتبادل المخالفات المرورية بين دول مجلس التعاون الخليجي"، تأتي الفقرة العاشرة في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.912) أي أنه توجد موافق على أنه " توجد حملات دعائية بشكل مستمر لإعلام المواطنين عن الخدمات الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور وكيفية القيام بها "، تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.818) وهو ما يدل على وجود موافقة على أنه " يتم تقديم

تدريبات دورية للعاملين حول آليات التعامل مع الأجهزة التي يتم من خلالها إنجاز معاملات المواطنين في الإدارة العامة للمرور"، وحصلت الفقرة السابعة على أقل متوسط حسابي بين فقرات المحور الأول (4.11) وانحراف معياري (0.775) ومع ذلك توجد موافقة على أنه "أصبح التعامل الورقي منحصراً في بعض الإجراءات الروتينية البسيطة التي يمكن التغاضي عنها في أحيان كثيرة".

الوصف الإحصائي لفقرات محور مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

الجدول 3-10 مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير	ترتيب
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	توفير المعلومات اللازمة بشكل إلكتروني لجميع المستويات الإدارية.	4.25	0.809	موافق	6
2	السرعة والوضوح والثقة في إنجاز	4.31	0.815	موافق	2

				العمل.	
3	موافق	0.700	4.31	حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل والعملاء.	3
5	موافق	0.796	4.26	توفير نظام رقابي قوي وواضح لمتابعة إنجاز العمل.	4
8	موافق	0.745	4.22	تقليل نسبة مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها.	5
9	موافق	0.799	4.07	الحد من الصراعات بين العاملين والإدارات.	6
10	موافق	0.829	3.90	تحقيق اللامركزية الإدارية.	7
4	موافق	0.778	4.28	توفير الجهد والتكلفة في العمل الإداري.	8
7	موافق	0.733	4.25	زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.	9
1	موافق	0.754	4.33	تقليل توظيف الأوراق في الأعمال الإدارية والتوافق مع مستجدات	10

				التكنولوجية الحديثة.
	موافق	0.437	4.20	المجموع

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور " مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين " يتضح للباحث أنه توجد مجموعة من المميزات التي تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، وهو ما يتضح من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الثالث وهو (4.20)، والانحراف المعياري الإجمالي (0.437)، وحصلت الفقرة العاشرة على أعلى متوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.754) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة الذي ينص على " تقليل توظيف الأوراق في الأعمال الإدارية والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة "، وتأتي الفقرة الثانية في الترتيب الثاني حيث حصلت على متوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.815) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " السرعة والوضوح والثقة في إنجاز العمل "، وتأتي الفقرة الثالثة في الترتيب الثالث حيث حصلت على متوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.700) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل والعملاء "، تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب الرابع حيث

حصلت على متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.778) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أنه " توفير الجهد والتكلفة في العمل الإداري "، تأتي الفقرة الرابعة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.796) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " توفير نظام رقابي قوي وواضح لمتابعة إنجاز العمل "، تأتي الفقرة الأولى في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.809) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " توفير المعلومات اللازمة بشكل إلكتروني لجميع المستويات الإدارية "، تأتي الفقرة التاسعة في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.733) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تنص على أنه " زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري "، تأتي الفقرة الخامسة في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.745) أي أنه توجد موافقة على أنه " تقليل نسبة مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها"، تأتي الفقرة السادسة في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.799) وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " الحد من الصراعات بين العاملين والإدارات "، وحصلت الفقرة السابعة على أقل متوسط حسابي بين فقرات المحور الثالث (3.90) وانحراف معياري (0.829) وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " تحقيق اللامركزية الإدارية ".

الوصف الإحصائي لفقرات محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

الجدول 3-11 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
1	عدم وضوح الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور .	3.59	0.864	موافق	10
2	يعتبر خوف الموظفين من التغيير وفقدان مراكزهم الوظيفية معوق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور .	3.60	1.156	موافق	9
3	يعد غياب الثقة من الموظفين في المعاملات الإلكترونية من معوقات	3.68	0.956	موافق	7

				تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	
8	موافق	0.992	3.68	يعتبر ضعف برامج الحماية للبيانات المعلوماتية والخوف من الهجمات الإلكترونية من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	4
5	موافق	0.878	3.86	يعتبر توفير المخصصات المالية اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والبرمجيات من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور .	5
3	موافق	1.024	3.95	يعتبر النقص في الكفاءات البشرية من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	6
2	موافق	0.903	3.96	الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة أبرز معوقات تطبيق الإدارة	7

				الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	
8	يعتبر غياب ثقافة إنجاز المعاملات الإلكترونية من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	3.86	0.886	موافق	6
9	يعتبر عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	3.89	0.905	موافق	4
10	يعتبر التمسك باللوائح والقوانين وانعدام المرونة من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور .	4.03	0.938	موافق	1
المجموع		3.74	0.629	موافق	

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في

خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" يتضح للباحث أن الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين تواجه مجموعة من المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتضح من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الثاني وهو (3.74)، والانحراف المعياري الإجمالي (0.629)، وحصلت الفقرة العاشرة على أعلى متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.938) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة الذي ينص على " يعتبر التمسك باللوائح والقوانين وإنعدام المرونة من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، وتأتي الفقرة السابعة في الترتيب الثاني حيث حصلت على متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.903) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، وتأتي الفقرة السادسة في الترتيب الثالث حيث حصلت على متوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.024) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " يعتبر النقص في الكفاءات البشرية من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة التاسعة في الترتيب الرابع حيث حصلت على متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.905) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أنه " يعتبر عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة الخامسة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.878) وهو

ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " يعتبر توفير المخصصات المالية اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والبرمجيات من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.86) وإنحراف معياري (0.886) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " يعتبر غياب ثقافة إنجاز المعاملات إلكترونياً من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة الثالثة في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.68) وإنحراف معياري (0.956) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تنص على أنه " يعد غياب الثقة من الموظفين في المعاملات الإلكترونية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة الرابعة في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.68) وإنحراف معياري (0.992) أي أنه توجد موافق على أنه " يعتبر ضعف برامج الحماية للبيانات المعلوماتية والخوف من الهجمات الإلكترونية من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، تأتي الفقرة الثانية في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (1.156) وهو ما يدل على موافقة المشاركين لمحتوى الفقرة الذي ينص على أنه " يعتبر خوف الموظفين من التغيير وفقدان مراكزهم الوظيفية معوق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور "، وحصلت الفقرة الأولى على أقل متوسط حسابي بين فقرات المحور الثاني (3.59) وإنحراف معياري

(0.864) وهو ما يدل على موافقة المشاركين لمحتوى الفقرة الذي ينص على أنه " يعتبر

عدم وضوح الهدف من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور " .

الوصف الإحصائي لفقرات محور مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة

للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

الجدول 3-12 مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة

الداخلية في مملكة البحرين .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
1	يتم وضع العميل واحتياجاته في المقام الأول في أولويات الإدارة العامة للمرور.	4.41	0.814	موافق	1
2	يتم التعامل مع شكاوى المواطنين بجدية والتحقق من الرد عليهم.	4.18	0.742	موافق	3
3	تتصف الإدارة العامة للمرور بسرعة	4.14	0.816	موافق	4

				تلبية رغبات وتوقعات المراجعين.	
5	موافق	0.738	4.09	تتمتع بعض القوانين والقواعد بالمرونة اللازمة التي تستجيب مع متطلبات المراجعين بما لا يضر بالنظام الأساسي للإدارة وتعاملاتها وبما لا يضر بمصالح المراجعين الآخرين أو المملكة.	4
2	موافق	0.759	4.28	تأخذ الإدارة العامة للمرور على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.	5
7	موافق	0.867	4.03	توفر الإدارة العامة للمرور جميع الموارد اللازمة لتطوير أنظمتها بشكل متواصل.	6
10	موافق	0.863	3.87	تركز الإدارة العامة للمرور على الاستماع للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.	7

6	موافق	0.778	4.08	تسعى الإدارة العامة للمرور بشكل دائم إلى التغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم اللازم للعاملين ليكونوا عنصراً فاعلاً في هذا التغيير.	8
11	موافق	0.920	3.81	تقيم الإدارة العامة للمرور المخاطر التي يتعرض لها العاملون ومسيرة العمل وفاعلية التعامل مع هذه المخاطر.	9
8	موافق	0.926	4.01	توجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة ومحددة للإدارة والعاملين بها من أجل تطوير وزيادة فاعلية الأداء.	10
12	موافق	0.908	3.77	العاملين لدى الإدارة العامة للمرور يتم إنتقائهم بشكل جيد وتدريبهم لزيادة جودة الأداء ورضا العملاء.	11
9	موافق	0.960	3.88	يتم دمج العاملين والتواصل معهم بشكل فعال من أجل المشاركة في	12

				أنشطة تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور.
	موافق	0.538	4.03	المجموع

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور " مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" يتضح للباحث أن الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين لديها قدرة مرتفعة على تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقوم بتقديمها للمواطنين، وهو ما يتضح من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الرابع وهو (4.03)، والانحراف المعياري الإجمالي (0.538)، وحصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.814) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة الذي ينص على " يتم وضع العميل وإحتياجاته في المقام الأول في أولويات الإدارة العامة للمرور "، وتأتي الفقرة الخامسة في الترتيب الثاني حيث حصلت على متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.759) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " تأخذ الإدارة العامة للمرور على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة "، وتأتي الفقرة الثانية في الترتيب الثالث حيث حصلت على متوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.742) وهو ما

يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " يتم التعامل مع شكاوى المواطنين بجدية والتحقق من الرد عليهم " ، تأتي الفقرة الثالثة في الترتيب الرابع حيث حصلت على متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.816) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على وجود دور لـ " تتصف الإدارة العامة للمرور بسرعة تلبية رغبات وتوقعات المراجعين " ، تأتي الفقرة الرابعة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.738) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه " أحياناً تتمتع بعض القوانين والقواعد بالمرونة اللازمة التي تستجيب مع متطلبات المراجعين بما لا يضر بالنظام الأساسي للإدارة وتعاملاتها وبما لا يضر بمصالح المراجعين الآخرين أو المملكة " ، تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.778) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه " تسعى الإدارة العامة للمرور بشكل دائم إلى التغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم اللازم للعاملين ليكونوا عنصراً فاعلاً في هذا التغيير " ، تأتي الفقرة السادسة في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.867) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تنص على أنه " توفر الإدارة العامة للمرور جميع الموارد اللازمة لتطوير أنظمتها بشكل متواصل " ، تأتي الفقرة العاشرة في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.926) أي أنه توجد موافق على أنه " توجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة ومحددة للإدارة والعاملين بها من أجل تطوير وزيادة فاعلية الأداء " ، تأتي الفقرة الثانية عشر في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي

(3.88) وإنحراف معياري (0.960) وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " يتم دمج العاملين والتواصل معهم بشكل فعال من أجل المشاركة في أنشطة تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور "، وتأتي الفقرة السابعة في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3.87) وإنحراف معياري (0.863)، وهو ما يدل على وجود موافقة على أنه " تركز الإدارة العامة للمرور على الإستماع للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار "، بينما حصلت الفقرة التاسعة على الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (3.81) وإنحراف معياري (0.920) وهو ما يدل على موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " تقيم الإدارة العامة للمرور المخاطر التي يتعرض لها العاملون ومسيرة العمل وفاعلية التعامل مع هذه المخاطر "، حصلت الفقرة الحادية عشر على متوسط حسابي (3.77) هو الأقل بين جميع فقرات المحور الرابع وإنحراف معياري (0.908) أي أنه توجد موافقة على محتوى الفقرة وهو " العاملين لدى الإدارة العامة للمرور يتم إنتقائهم بشكل جيد وتدريبهم لزيادة جودة الأداء ورضا العملاء".

الوصف الإحصائي لفقرات محور معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

الجدول 3-13 معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة

الداخلية في مملكة البحرين .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير	ترتيب
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		الفقرة
1	مقاومة الإدارات للفكر الذي يدعو إلى التغيير وحرصها على اتباع نمط إداري معين.	3.70	0.994	موافق	2
2	فشل الإدارة العليا في توفير الدعم الملائم لفريق الجودة.	3.49	0.986	محايد	10
3	وجود حاجة واضحة لدى العاملين في الحصول على التدريب والتأهيل بغرض تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة وأدواتها.	3.65	1.006	موافق	4
4	تقدم الإدارة العليا العديد من الأسباب غير المُقنعة التي تؤكد عدم وجود أهمية لتطبيق الجودة.	3.53	0.924	موافق	9

5	تقتنع الإدارة العليا أن أدائها مثالي وأن لديها قدرة على تحقيق رضا العملاء من خلال طرق الأداء الحالية.	3.58	0.810	موافق	7
6	لا توجد خطط فعالة أو برامج شاملة لتطبيق الجودة.	3.27	0.974	محايد	12
7	لا توجد مشاركة بفاعلية لجميع أفراد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.	3.37	1.080	محايد	11
8	تعتبر المركزية أساساً للعمليات الإدارية، مع عدم القدرة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.	3.63	0.895	موافق	5
9	لا توجد مخصصات كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة	3.60	0.963	موافق	6
10	يواجه العمل الجماعي ضعف واضح.	3.53	0.967	موافق	8
11	نقص برامج التدريب التي توجه	3.67	0.887	موافق	3

				العاملين لتحقيق الجودة الشاملة.	
12	توجد ضغوط عمل ينتج عنها تكاليف زائدة على الإدارة.	3.85	0.917	موافق	1
	المجموع	3.51	0.531	موافق	

من خلال الوصف الإحصائي لفقرات محور " معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين " يتضح للباحث أن الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين تواجه عدد من المعوقات في عملية تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقوم بتقديمها للمواطنين، وهو ما يتضح من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المحور الخامس وهو (3.51) والانحراف المعياري الإجمالي (0.531)، وحصلت الفقرة الثانية عشر على أعلى متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.917) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة الذي ينص على توجد ضغوط عمل ينتج عنها تكاليف زائدة على الإدارة "، وتأتي الفقرة الأولى في الترتيب الثاني حيث حصلت على متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.994) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على " مقاومة الإدارات للفكر الذي يدعو إلى التغيير وحرصها على إتباع نمط إداري معين "، وتأتي الفقرة الحادية عشر في

الترتيب الثالث حيث حصلت على متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.887) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه "نقص برامج التدريب التي توجه العاملين لتحقيق الجودة الشاملة"، تأتي الفقرة الثالثة في الترتيب الرابع حيث حصلت على متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.006) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أنه "وجود حاجة واضحة لدى العاملين في الحصول على التدريب والتأهيل بغرض تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة وأدواتها"، تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.895) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على أنه "تعتبر المركزية أساساً للعمليات الإدارية، مع عدم القدرة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم"، تأتي الفقرة التاسعة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.963) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه "لا توجد مخصصات كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة"، تأتي الفقرة الخامسة في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.810) وهو ما يشير لموافقة أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تنص على أنه "تقتنع الإدارة العليا أن أدائها مثالي وأن لديها قدرة على تحقيق رضا العملاء من خلال طرق الأداء الحالية"، تأتي الفقرة العاشرة في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.967) أي أنه توجد موافق على أنه "يواجه العمل الجماعي ضعف واضح"، تأتي الفقرة الرابعة في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.924) وهو ما يدل على موافقة المشاركين

على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " تقدم الإدارة العليا العديد من الأسباب غير
المُقنعة التي تؤكد عدم وجود أهمية لتطبيق الجودة "، وتأتي الفقرة الثانية في الترتيب
العاشر بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.986)، وهو ما يدل على وجود
موافقة على " للإدارة العليا في توفير الدعم الملائم لفريق الجودة، " بينما حصلت الفقرة
السابعة على متوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.080) وهو ما يدل على
موافقة المشاركين على محتوى الفقرة الذي ينص على أنه " لا توجد مشاركة بفاعلية
لجميع أفراد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات "، حصلت الفقرة السادسة على متوسط
حسابي (3.27) هو الأقل بين جميع فقرات المحور الرابع وانحراف معياري (0.974)
أي أنه توجد موافقة على محتوى الفقرة وهو " لا توجد خطط فعالة أو برامج شاملة لتطبيق
الجودة ".



المبحث الثاني

نتائج اختبار فروض الدراسة

الجدول 3-14 نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين تطبيق

الإدارة الالكترونية وتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في

مملكة البحرين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.438	5	4.088	0.967	0.934	607.058	0.000
البواقي	1.441	214	0.007				
الكل	21.871	219					

من خلال الجدول (3-14) الذي يعرض قيم تحليل التباين للانحدار المتعدد للعلاقة

بين متغيري الدراسة (تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة

للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين) يظهر للباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية

يفسر ما قيمته 93.4% من قدرة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين على تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدم لعملاء الإدارة من مواطنين ومقيمين في مملكة البحرين ويعزى ذلك إلى قيمة معامل التحديد $R^2(0.934)$ ويمكن القول بأن 6.6% المتبقية هي نتيجة لعوامل أخرى لا يتم تناولها في الدراسة الحالية، كما أن قيمة الدلالة المشاهدة وهي (0.000) أقل من قيمة الدلالة المحسوبة (0.01)، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرة الإدارة العامة للمرور على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما تقدمه من خدمات على قدرتها في تحقيق الجودة الشاملة في المعاملات المقدمة إلى جمهور عملاء الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

النتائج والتوصيات

النتائج:

من خلال عملية تحليل بيانات الدراسة التي تمكن الباحث من جمعها من عينة الدراسة التي شملت 220 موظف من الإدارة العامة للمرور ومن إدارات وزارة الداخلية في مملكة البحرين تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج التالية:

- يعتبر التحول إلى الإدارة الإلكترونية واحد من أهم الممارسات التي تسهم في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسات بمختلف أنواعها حتى الخدمة منها مثل الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- يعتبر تبني الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية مملكة البحرين لخطط التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية هو أحد أدوات تحقيق الرؤية الاقتصادية 2030 التي تدعم تحول المؤسسات الحكومية الخدمية إلى الإدارة الإلكترونية وفي مقدمتها الحكومة الإلكترونية التي تعتبر الإدارة العامة للمرور واحدة من أفرعها التي تطبق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- تضع الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين نصب عينها تيسير مصالح جميع المواطنين والمقيمين على أرض المملكة، ومساعدتهم على إنجاز معاملاتهم في أقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة على المواطن والمملكة في ذات الوقت.

- يمكن إعتبار تطبيق أو التحول إلى الإدارة الإلكترونية واحدة من أدوات تحقيق المملكة لأهدافها وتطلعاتها الإقتصادية خاصة أن توفير الوقت والجهد يثمر من ناحية أخرى في تمكين المواطنين و المقيمين من زيادة قدرتهم الإنتاجية في مجالات عملهم.

- تطبق الإدارة العامة للمرور من خلال أفرعها وأقسامها المتعددة نموذج الإدارة الإلكترونية بشكل جيد ومع ذلك لا يمكن القول بأن الإجراءات الورقية قد أختفت تماماً إلا أنها موجودة ولكن بنسبة ضئيلة جداً.

- تظهر قدرة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين على التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية من خلال مجموعة الممارسات التي تتم في الإدارة والتي تشمل ما يقوم بها المواطنين و المقيمين بأنفسهم عبر البوابة الإلكترونية للإدارة أو ما يقوم بها الموظفون من خدمات أو مهام إلكترونية لإنجاز متطلبات جمهور العملاء.

- تشمل أهم ممارسات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي مرتبة كما يراها المشاركون في الإستبيان من منتسبي الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة:

1. وجود قاعدة بيانات في الإدارة العامة للمرور وتشمل جميع معاملات المواطنين و المقيمين وبيانات مركباتهم.

2. إمكانية حجز مواعيد إختبارات السياقة والتعرف على المدربين المتاحين بشكل إلكتروني.

3. توظيف حملات دعائية بشكل مستمر لإعلام المواطنين و المقيمين عن الخدمات الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور وكيفية القيام بها.

4. يتيح موقع الحكومة الإلكترونية معلومات عن الخدمات التي توفرها الإدارة العامة للمرور.

5. التعامل الورقي منحصر في بعض الإجراءات الروتينية البسيطة التي يمكن التغاضي عنها في أحيان كثيرة.

6. إمكانية تعرف للمراجعين على المخالفات المرورية الخاصة بهم ودفع المبالغ المستحقة عليهم من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية.

7. تقديم دورات تدريبية دورية للعاملين حول آليات التعامل مع الأجهزة التي يتم من خلالها إنجاز معاملات المواطنين في الإدارة العامة للمرور.

8. تسجيل المركبات وتجديد التسجيل ودفع المبالغ المستحقة على هذه العملية من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية.

9. إمكانية عرض تفاصيل رخص السياقة وتجديدها للمواطنين من خلال موقع الحكومة الإلكترونية.

- توجد مجموعة من المميزات التي ترتبط بقدرة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما تقدمه من خدمات للمواطنين والمقيمين، وتشمل هذه المميزات ما يلي:

1. الحد من الصراعات بين العاملين والإدارات.
 2. تقليل توظيف الأوراق في الأعمال الإدارية والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة.
 3. توفير نظام رقابي قوي وواضح لمتابعة إنجاز العمل.
 4. زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.
 5. توفير الجهد والتكلفة في العمل الإداري.
 6. حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل والعملاء.
 7. السرعة والوضوح والثقة في إنجاز العمل.
 8. توفير المعلومات اللازمة بشكل إلكتروني لجميع المستويات الإدارية.
 9. تحقيق اللامركزية الإدارية.
 10. تقليل نسبة مخالفة الأنظمة ومحاولة تخطيها.
- توجد مجموعة من المعوقات التي تعترض قدرة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما تقدمه من خدمات وما تتجزه من معاملات، وتشمل أبرز هذه المعوقات ما يلي:
1. ضعف برامج الحماية للبيانات المعلوماتية والخوف من الهجمات الإلكترونية.
 2. توفير المخصصات المالية اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة والبرمجيات.
 3. غياب ثقافة إنجاز المعاملات إلكترونياً.

4. عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.

5. غياب الثقة من الموظفين في المعاملات الإلكترونية.

6. التمسك باللوائح والقوانين وانعدام المرونة.

7. الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة

- نجحت الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين في تحقيق مستوى

جيد من الجودة الشاملة من خلال ممارساتها في هذا المجال، ومنها:

1. توجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة ومحددة للإدارة والعاملين بها من أجل تطوير وزيادة فاعلية الأداء.

2. العاملين لدى الإدارة العامة للمرور يتم إنتقائهم بشكل جيد وتدريبهم لزيادة جودة الأداء ورضا المواطنين والمقيمين.

3. يتم دمج العاملين والتواصل معهم بشكل فعال من أجل المشاركة في أنشطة تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور.

4. تُقِيم الإدارة العامة للمرور المخاطر التي يتعرض لها العاملون ومسيرة العمل وفاعلية التعامل مع هذه المخاطر.

5. تسعى الإدارة العامة للمرور بشكل دائم إلى التغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم اللازم للعاملين ليكونوا عنصراً فاعلاً في هذا التغيير.

6. يتم وضع المواطن والمقيم وإحتياجاتها في المقام الأول في أولويات الإدارة العامة للمرور.

7. يتم التعامل مع شكاوى المواطنين و المقيمين بجدية والتحقق من الرد عليهم.

8. تركز الإدارة العامة للمرور على الإستماع للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار.

9. سرعة تلبية رغبات وتوقعات المراجعين.

10. أحياناً تتمتع بعض القوانين والقواعد بالمرونة اللازمة التي تستجيب مع متطلبات المراجعين بما لا يضر بالنظام الأساسي للإدارة وتعاملاتها وبما لا يضر بمصالح المراجعين الآخرين أو المملكة وتأخذ الإدارة العامة للمرور على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.

11. توفر الإدارة العامة للمرور جميع الموارد اللازمة لتطوير أنظمتها بشكل متواصل.

- توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه قدرة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين على تحقيق الجودة الشاملة فيما تقدمه من خدمات، ومنها:

1. لا توجد خطط فعالة أو برامج شاملة لتطبيق الجودة.
2. لا توجد مخصصات كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة.
3. تقتنع الإدارة العليا أن أدائها مثالي وأن لديها قدرة على تحقيق رضا العملاء من خلال طرق الأداء الحالية.

4. للإدارة العليا أن توفر الدعم الملائم لفريق الجودة.
5. وجود حاجة واضحة لدى العاملين في الحصول على التدريب والتأهيل بغرض تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة وأدواتها.
6. تقدم الإدارة العليا العديد من الأسباب غير المُقنعة التي تؤكد عدم وجود أهمية لتطبيق الجودة.
7. توجد ضغوط عمل ينتج عنها تكاليف زائدة على الإدارة.
8. مقاومة الإدارات للفكر الذي يدعو إلى التغيير وحرصها على إتباع نمط إداري معين.
9. تعتبر المركزية أساساً للعمليات الإدارية، مع عدم القدرة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.
10. يواجه العمل الجماعي ضعف واضح.
11. لا توجد مشاركة بفاعلية لجميع أفراد الإدارة في عملية إتخاذ القرارات
12. يوجد بنقص برامج التدريب التي توجه العاملين لتحقيق الجودة الشاملة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرة الإدارة العامة للمرور على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما تقدمه من خدمات على قدرتها في تحقيق الجودة الشاملة في المعاملات المقدمة إلى جمهور عملاء الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

التوصيات:

1. إن تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يتطلب إعلان الإدارة العليا بالالتزام الثابت والوطيد بالجودة الشاملة وما يؤدي لها من ممارسات، وهو ما يقتضي أن تعكس الإدارة التزامها بالجودة الشاملة وممارساتها من خلال الفلسفة والإستراتيجيات المعلنة لها ولوائحها وأولوياتها.
2. من الأهمية بمكان أن تعكس رؤية ورسالة الإدارة العامة للمرور سعيها إلى تحقيق الجودة الشاملة فيما تقدمه من خدمات إلكترونية للمواطنين والمقيمين .
3. يتطلب التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية توفير بنية تحتية تدعم هذا التحول وأهمها البنية التحتية الإلكترونية للمملكة عامة وليس لقطاع معين بحد ذاته.
4. يتطلب التحول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى زيادة المخصصات المالية وخاصة في المؤسسات الخدمية بالشكل الذي يهدف إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف وتحديد المسؤوليات .
5. يتطلب أن يكون التعلم المؤسسي (المنظمي) محور تركيز لأنها الأداة الأكثر فعالية في التحول إلى النمط الإلكتروني في الإدارة وأيضاً تحقيق الجودة الشاملة.
6. أخذ المبادرات التي تدعم الجودة الشاملة بعين الاعتبار خاصة إذا كانت هذه المبادرات من جهة العاملين بالمؤسسة لأن ذلك يعتبر وسيلة لتشجيعهم على القيام بمسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

7. إعتبار الجودة قضية إستراتيجية يجب أن تكون جزء لا يتجزأ من أهدافها وإستراتيجيتها، وإهتمام إدارة المنشأة بالجودة يجب أن يكون ثابتاً وداعماً للأهداف الإستراتيجية الأخرى.

8. الأخذ بمبادرات التوعية والتدريب المستمر على ثقافة الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

▪ مراجع اللغة:

ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003م، ص 254.

▪ الكتب:

1. ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1. القاهرة، 2009م.
2. أبو بكر محمود الهوش: الإدارة الإلكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 2006م.
3. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 1 الإسكندرية، 2003م.
4. أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2003م.
5. أحمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة، 2004م.
6. توفيق محمد عبد المحسن: الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2006م.
7. جابر السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2003م

8. حمدي عبد العزيز: التعليم الإلكتروني، الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات، دار الفكر، عمان، 2008م.
9. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2000م.
10. تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15 - 17 مارس 2004، القاهرة، مصر.
11. حسين الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009م.
12. رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 1999م.
13. رأفت رضوان: الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء المصري، 2007م.
14. عادل زايد: محمد العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005م.
15. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية "بمبك"، جمهورية مصر العربية، 2005م.
16. عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
17. عبد العزيز محمد يوسف حجي: لمحات من تاريخ المرور في البحرين خلال السنوات 1914م-1969م، المؤسسة العربية للنشر والطباعة، الطبعة 1، مملكة البحرين، 1998م.

18. علا علي: الإدارة الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والإمّياز في السودان: دراسة تحليلية وتطبيقية على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الجودة الشاملة، 2016م.
19. عمر محمد بن يونس: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2010م.
20. عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، 2009م.
21. عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2001م.
22. فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
23. فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
24. فهمية بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي والعشرون، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004م.
25. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006م.
26. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2009م.
27. ساري الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011م.

28. سحر مرار: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، الجامعة المستنصرية، 2010م.
29. سعد ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005م.
30. سعد ياسين: نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، 2008م.
31. سعد التكريتي وبشير العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
32. سعود بن محمد النمر: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الطبعة 6، الرياض، 2006م.
33. سليمان عبد الله: مناهج العلوم الإجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
34. سونيا البكري: إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002م.
35. صالح العساف. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1989م.
36. مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2001م.
37. مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الطبعة 1، 2006م.
38. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.
39. محسن على عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009م.

40. مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك وإلى المستهلك، ط 1 عمان الأردن، 2004م.
41. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م.
42. محمد الهادي: التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م.
43. محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م.
44. د. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000م.
45. محمود أبو حبيب: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق-الفوائد والسلبيات، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م.
46. محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2008م.
47. موسى اللوزي: إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية" مؤتمراً للبحوث والدراسات، الأردن، 2003م.
48. مهدي أبو عال: مجتمع البحث وعينته، جامعة بابل، 2016م.
49. مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير الطبعة 1، الأردن، 2011م.

50. مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
51. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
52. نزار البرواري والحسن باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
53. وحيد موسى سعد: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009م.
54. هاني يحيى نصري: منهج البحث العلمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2003م.

■ رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. أحمد يوسف، الحكومة الإلكترونية ومدى تقبل المستخدمين لخدماتها في مملكة البحرين، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم العسكرية، الكلية الملكية للقيادة والأركان، 2011م.
2. انشراح القاضي: تقييم اتجاهات العالمي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الملكية الأردنية" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003م.
3. إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحث ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م.

4. جمانة شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي: بحث مقدم البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م.
5. حمد آمال الدين الساهي: تصور مقترح لتوظيف تكنولوجيا التعليم لتطوير برامج التعليم المفتوح بالجامعة العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006م.
6. ساري الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011م.
7. صلاح صالح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية ادارة الاعمال، 2008م.
8. عبد الله بن علي التمام: الادارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري دراسة تطبيقية على الكليات التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2007م.
9. فيحان جاسم الدوسري: إتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2001م.
10. محمد أبو زيد: إمكانية التطبيق والأبعاد المستقبلية للحكومة متطلبات النجاح والإلكترونية في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006.

11. محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.
12. محمد ثائر صباح العبيدي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المستشفيات بمحافظة نينوي، رسالة دبلوم عالي التخصص في إدارة الأعمال، 2008م.
13. محمد بن عبد العزيز العمري: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003م.
14. نادية لطفي عبد الوهاب الجنابي، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معامل الوزيرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001م.
15. ناصر علي: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، 2002م.
16. نصيرة شوب: الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012م.
17. يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2012م.

■ أبحاث الندوات والمؤتمرات:

1. د. أحمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة"، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافس للمؤسسات والإقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005م.
2. أسامة الميمي وآخرون: الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، 2014م.
3. حنان الصادق بيزان: الافتراضية ومستقبلات الإدارة الإلكترونية الليبية، مجلة العدد 12 ، مارس 2007م.
4. رياض رشاد البناء: إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، المؤتمر السنوي 21 للتعليم، السعودية، الفترة من 24 - 25 يناير 2007م.
5. سمالي يحيى: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد 22-23 ابريل، 2003م، ص 179.
6. قاسم علوان: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11-13 إبريل، جامعة البحرين، كلية التربية، 2005م.
7. محمد وحيد صيام: التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم، جامعة البحرين، البحرين، 2005م.

8. محمد أبو زيد وهيثم حجازي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة الخدمة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية مجلة "البحوث المالية والتجارية" العدد الثاني يوليو / ديسمبر 2007م.

9. نائل العوامل: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة إستطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارة، المجلد 29، العدد 1.
10. يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، 2007م.

■ أبحاث المجالات والدوريات:

1. أحمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010م.
2. أدريس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 13، 2013م.
3. حسانة محي الدين: أهمية السياسات الوطنية للمعلومات في بناء مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 3، العدد 2، الرياض، 2007م.
4. دعيح آل خليفة: شرطة البحرين، 80 سنة من التطور والأمن المستقر، مجلة آفاق أمنية، المجلد 1، العدد 1، مطبعة وزارة الداخلية، مملكة البحرين، 1983م.
5. رحومة عبد الحميد وشريف مراد: الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية، العدد 3، يناير 2008م.

6. زكي بو زياد: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية مجلة جامعة النجاح للأبحاث العموم الإنسانية مجلد 25، 2011م.
7. سحر الرفاعي: الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، 2010م.
8. سعيد بن علي العضاوي: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد9، 2012م.
9. علي رحال وإلهام يحيى: الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد5، مارس 2001م، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
10. كامل شكير عبيس، التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، مقالة منشورة على موقع شبكة جامعة بابل، بتاريخ 2013/10/16، متاحة على الرابط التالي: <http://www.uobabylon.edu.iq>
11. نعمان الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، العدد 67، 2003م.
12. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 156، الإمارات العربية المتحدة، 2004م.
13. لطيفة طبال: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، يونيو، 2012م.
14. هاني يوسف خاشقجي: نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة م17، العدد 2، 2003م.

■ مقالات الصحف والمجلات:

1. فاطمة عبد الله: خدمات المرور " الأكثر إستخداماً عبر بوابة الحكومة الإلكترونية، جريدة الوسط، العدد 4959، تاريخ الإثنين 04 أبريل 2016م.
2. توفر الجهد والوقت وتعكس تطور المنظومة المرورية، جريدة الأيام، العدد 10402 الأحد 1 أكتوبر 2017.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

■ تقارير:

1. موضي عبدالله مبارك، جهود الحكومة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في وزارة الداخلية، مملكة البحرين، 2018م.
2. ميعاد محمود العوضي: الواقع المروري بمملكة البحرين، تقرير معلوماتي، إدارة البحوث والمعلومات، مجلس النواب البحريني، 2016م.
3. تقرير ملخص لبحث مؤشرات الرضا عن برنامج الحكومة الإلكترونية لمملكة البحرين، هيئة الحكومة الإلكترونية، 2009م.
4. موقع الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين، 2018.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Amor، D.: The E. Business Revolution, New Jersey: Print ice Hall , 2002.
2. Brown، Marie & Boyle، Bill and Boyle، Trudy (2005)، Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school. Journal of Educational Administration. Vole.
3. Dessler، G.: A framework for Management، New jersey: Prentice Hall، 2001.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

4. Robbins, S. R. & M. Coulter: Management , New Jersey: Prentice Hall, 2001.
5. Rondeau, J., C : MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1988.



الملاحق

الملحق (1) نموذج الإستبيان

نموذج إستبيان

السيد / السيدة (إختياري).....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف بأن أضع بين أيديكم نموذج هذا الإستبيان للدراسة الخاصة بالباحث والتي تأتي تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية من الأكاديمية الملكية للشرطة-كلية تدريب الضباط، حيث أن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو "رصد العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، وحيث أن لديكم من الخبرات والمعرفة في مجال الدراسة، مما يجعلني على يقين أن إستجاباتكم ستثري أهداف هذه الدراسة أتمنى أن أستقطع من وقتكم الثمين القليل للإجابة على الفقرات الموجودة داخل الإستبيان، مع التأكيد على أن جميع البيانات التي تتفضلوا بكتابتها في هذا الإستبيان هي سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير للمشاركة

الباحث

أسامه جاسم بن أحمد

أولاً: بيانات المبحوثين:

النوع	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> 30 أو أقل سنة <input type="checkbox"/> من 31 - 44 سنة <input type="checkbox"/> من 45 - 60 سنة
الوظيفة	<input type="checkbox"/> ضابط <input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> ناطور
الخبرة في مجال	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات

<input type="checkbox"/> 5 - 15 سنة <input type="checkbox"/> 16 إلى 19 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر	العمل
<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	مستوى التعليم



ثانياً: أبعاد الإستبانة:

المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
1	يتيح موقع الحكومة الإلكترونية معلومات عن الخدمات التي توفرها الإدارة العامة للمرور .					
2	يمكن من خلال موقع الحكومة الإلكترونية عرض تفاصيل الحصول على رخص السياقة وتجديدها للمواطنين.					
3	من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية يتم تسجيل المركبات					

					وتجديد التسجيل ودفع المبالغ المستحقة على هذه العملية.	
					من خلال موقع الإدارة العامة للمرور على الحكومة الإلكترونية يمكن للمراجعين التعرف على المخالفات المرورية الخاصة بهم ودفع المبالغ المستحقة عليهم.	4
					يمكن حجز مواعيد اختبارات السياقة والتعرف على المدربين المتاحين بشكل إلكتروني.	5
					توجد قاعدة بيانات للإدارة العامة للمرور و تشمل جميع معاملات المواطنين وبيانات مركباتهم.	6
					أصبح التعامل الورقي منحصراً في بعض الإجراءات الروتينية البسيطة التي يمكن التغاضي عنها في أحيان كثيرة	7

					<p>يتم تقديم تدريبات دورية للعاملين حول آليات التعامل مع الأجهزة التي يتم ن خلالها إنجاز معاملات المواطنين في الإدارة العامة للمرور .</p>	8
					<p>يتم الربط الإلكتروني لتبادل المخالفات المرورية بين دول مجلس التعاون الخليجي .</p>	9
					<p>توجد حملات دعائية بشكل مستمر لإعلام المواطنين عن الخدمات الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور وكيفية القيام بها .</p>	10



المحور الثاني: مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور

بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
1	توفير المعلومات اللازمة بشكل إلكتروني لجميع المستويات الإدارية.					
2	السرعة والوضوح والثقة في إنجاز العمل.					
3	حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل والعملاء.					
4	توفير نظام رقابي قوي وواضح لمتابعة إنجاز العمل.					
5	تقليل نسبة مخالفة الأنظمة ومحاولة					

					تخطيطها.	
					الحد من الصراعات بين العاملين والإدارات.	6
					تحقيق اللامركزية الإدارية.	7
					توفير الجهد والتكلفة في العمل الإداري.	8
					زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.	9
					تقليل توظيف الأوراق في الأعمال الإدارية والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة.	10

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور

بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	---------------	-------	--------------	--------------	----------------------

1	2	3	4	5		
					عدم وضوح الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	1
					يعتبر خوف الموظفين من التغيير وفقدان مراكزهم الوظيفية معوق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	2
					يعد غياب الثقة من الموظفين في المعاملات الإلكترونية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	3
					يعتبر ضعف برامج الحماية للبيانات المعلوماتية والخوف من الهجمات الإلكترونية من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.	4
					يعتبر توفير المخصصات المالية اللازمة	5

					<p>لشراء وصيانة الأجهزة والبرمجيات من</p> <p>تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في</p> <p>الإدارة العامة للمرور.</p>	
					<p>يعتبر النقص في الكفاءات البشرية من</p> <p>أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في</p> <p>الإدارة العامة للمرور.</p>	6
					<p>الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة</p> <p>أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في</p> <p>الإدارة العامة للمرور.</p>	7
					<p>يعتبر غياب ثقافة إنجاز المعاملات</p> <p>إلكترونياً من تحديات تطبيق الإدارة</p> <p>الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.</p>	8
					<p>يعتبر عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة من</p> <p>معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في</p> <p>الإدارة العامة للمرور.</p>	9

					يعتبر التمسك باللوائح والقوانين وإنعدام المرونة من تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور .	10
--	--	--	--	--	--	----

المحور الرابع: مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
1	يتم و ضع العميل وإحتياجاته في المقام الأول في أولويات الإدارة العامة للمرور .					
2	يتم التعامل مع شكاوى المواطنين بجدية والتحقق من الرد عليهم.					

					3	تتصف الإدارة العامة للمرور بسرعة تلبية رغبات وتوقعات المراجعين.
					4	تتمتع بعض القوانين والقواعد بالمرونة اللازمة التي تستجيب مع متطلبات المراجعين بما لا يضر بالنظام الأساسي للإدارة وتعاملاتها وبما لا يضر بمصالح المراجعين الآخرين أو المملكة.
					5	تأخذ الإدارة العامة للمرور على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.
					6	توفر الإدارة العامة للمرور جميع الموارد اللازمة لتطوير أنظمتها بشكل متواصل.
					7	تركز الإدارة العامة للمرور على الإستماع للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار.
					8	تسعى الإدارة العامة للمرور بشكل دائم إلى

					التغير إلى الأفضل وتقديم الدعم اللازم للعاملين ليكونوا عنصراً فاعلاً في هذا التغير.	
					تقييم الإدارة العامة للمرور المخاطر التي يتعرض لها العاملون ومسيرة العمل وفاعلية التعامل مع هذه المخاطر.	9
					توجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة ومحددة للإدارة والعاملين بها من أجل تطوير وزيادة فاعلية الأداء.	10
					العاملين لدى الإدارة العامة للمرور يتم انتقائهم بشكل جيد وتدريبهم لزيادة جودة الأداء ورضا العملاء.	11
					يتم دمج العاملين والتواصل معهم بشكل فعال من أجل المشاركة في أنشطة تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور.	12

المحور الخامس: معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين .

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
1	مقاومة الإدارات للفكر الذي يدعو إلى التغيير وحرصها على اتباع نمط إداري معين.					
2	الإدارة العليا في توفير الدعم الملائم لفريق الجودة.					
3	وجود حاجة واضحة لدى العاملين في الحصول على التدريب والتأهيل بغرض تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة وأدواتها.					
4	تقدم الإدارة العليا العديد من الأسباب غير					

					المُقنعة التي تؤكد عدم وجود أهمية لتطبيق الجودة.	
					تقتنع الإدارة العليا أن أدائها مثالي وأن لديها قدرة على تحقيق رضا العملاء من خلال طرق الأداء الحالية.	5
					لا توجد خطط فعالة أو برامج شاملة لتطبيق الجودة.	6
					لا توجد مشاركة بفاعلية لجميع أفراد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.	7
					تعتبر المركزية أساساً للعمليات الإدارية، مع عدم القدرة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.	8
					لا توجد مخصصات كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة	9
					يواجه العمل الجماعي ضعف واضح.	10

					11	نقص برامج التدريب التي توجه العاملين لتحقيق الجودة الشاملة.
					12	توجد ضغوط عمل تؤدي إلى أعباء زائدة على العاملين في الإدارة.



ملحق (2) رسالة إلى المحكمين.

الأكاديمية الملكية للشرطة

كلية تدريب الضباط - قسم الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأستاذ الدكتور الفاضل المحترم.

في إطار إجراء دراسة ميدانية وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية من الأكاديمية الملكية للشرطة-كلية تدريب الضباط بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، قام الباحث بتطوير إستبيان لقياس العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحقيق الجودة الشاملة بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن الإستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير ذلك ومدى إنتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وأية إقتراحات أو تعديلات مناسبة لتحقيق هدف الدراسة علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-----------	-----------	----------------

هذا وتقبلوا منا جزيل الشكر والإمتنان

ملحق (3) أسماء المحكمين ورتبهم العلمية.

الاسم	الرتبة العلمية	الملاحظات
عبد الباسط محمد الحكمي	أستاذ مساعد	كلية الحقوق-جامعة المملكة
خالد الدويري	أستاذ القانون المدني المشارك	الأكاديمية الملكية للشرطة
عبد الرحمن أحمد ميرو	أستاذ مشارك	نائب رئيس جامعة المملكة للشؤون الإدارية
أبوبكر مرشد الزهيري	أستاذ مشارك	عميد كلية الحقوق - جامعة المملكة



فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية	1
المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية	3
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	5
المطلب الثاني: تاريخ نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية	10
المبحث الثاني: أهمية وأدوار الإدارة الإلكترونية	15
المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية	16
المطلب الثاني: أهداف وخصائص ومجالات الإدارة الإلكترونية	20
المبحث الثالث: التحول إلى الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الأول: عوامل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	27
المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	32
المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية كنموذج للإدارة الإلكترونية في مملكة البحرين	35
الفصل الثاني: الجودة الشاملة	40
المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي	42
المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة	43
المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة الشاملة	49

54	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
55	المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الثاني : معوقات إدارة الجودة الشاملة
71	المبحث الثالث: تحقيق الجودة الشاملة
72	المطلب الأول: نظريات تطبيق الجودة الشاملة
83	المطلب الثاني: مكاسب تطبيق الجودة الشاملة
87	المبحث الرابع: الجودة في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين
88	المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العامة للمرور
90	المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور
94	المطلب الثالث: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في الإدارات التابعة للإدارة العامة للمرور
97	الفصل الثالث: الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين
99	المبحث الأول: النشأة والتطور
101	المطلب الأول: نشأة الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين
103	المطلب الثاني: تطور الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين
106	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمرور
117	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور
118	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور
122	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

123	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
132	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
141	الفصل الخامس: التحليل الإحصائي وتفسير البيانات
142	المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية
168	المبحث الثاني: نتائج اختبار فروض الدراسة
170	النتائج:
177	التوصيات:
179	قائمة المراجع:
192	الملاحق:
210	فهرس الموضوعات:
213	فهرس الجداول:
215	فهرس الأشكال:



فهرس الجداول

7-3	الموضوع	الصفحة
1-3	سلم الإستجابة	126
2-3	معاملات ثبات ألفا لأبعاد الإستبيان	129
3-3	إحصاءات النوع	132
4-3	إحصاءات العمر	134
5-3	إحصاءات مستوى التعليم	135
6-3	إحصاءات الوظيفة	137
7-3	إحصاءات سنوات الخبرة	139
8-3	تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات ليكرت الخماسية	142
9-3	مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين	143
10-3	مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة	143

	للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين	
152	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين	11-3
157	مدى تحقيق الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين	12-3
162	معوقات الجودة الشاملة في خدمات الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين	13-3
168	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين	14-3



فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
133	إحصاءات متغير النوع	1-3
134	إحصاءات متغير العمر	2-3
136	إحصاءات متغير مستوى التعليم	3-3
138	إحصاءات متغير الوظيفة	4-3
140	إحصاءات متغير سنوات الخبرة	5-3

