

دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات  
دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت  
**The role of performance Measurement systems in  
Supporting building Total Quality Management Culture  
Case study on Public Authorities for Applied education  
and Training in Kuwait**

د. / احمد صالح أحمد الأثري

أ. مشارك قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب  
دولة الكويت

مستخلص الدراسة

قياس الأداء عبارة عن الآلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ويعبر عنه الزيادة في مستويات الإنتاجية وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف، وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.

بدأ الاهتمام بعمليات قياس الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماما كثيرا نظرا لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية. ويعد قياس الأداء منهجا استراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءات أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، إضافة إلى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما

يتعلق بعامل العملية القياس وجميع عناصرها (تفهم العملية – القياس – تفهم النواحي غير القابلة للقياس – تفهم الاختلاف – التلاعب بالنظام – الفحص – التالف وتكلفة الجودة) وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد توصلت الدراسة الى ان أو ضحت الدراسة أن البعد الخاص بالعملية والقياس تعثر به الكثير من نواحي الضعف والقصور في كافة عناصره بلا استثناء وأنها جميعاً عناصر سلبية وتؤثر في ثقافة المنظمة ويؤثر على مدى استجابة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة، هذا بالإضافة الى توصل الدراسة للعديد من النتائج والتوصيات بشأن هذا العامل.

### الكلمات الاستفتاحية:

ثقافة الجودة- الجودة الشاملة- الإدارة- الجودة- التغيير الشامل- ادارة التغيير- التخطيط- القياس- التطوير المستمر- العمليات- تفهم الاختلاف- التلاعب بالنظام- القياس- تكلفة الجودة)

### Abstract:

Performance measurement is the mechanism to evaluate the progress of an organization toward its organizational target and objectives. The concept of organizational Quality performance, and quality culture consider the basics for all measurements systems applications and the true value for performance indicators. There was a growing interest in performance measurement in government and private sectors in the last few years, because it gives them a clear picture on the engagement percentage between the current performance and the organizational objectives. Also its consider a strategic approach to increase organization performance and effectiveness by

developing employees and teamwork productivity and link their objectives with the organization strategic objectives.

The researcher objective in this research is to attract the attention of the Kuwaiti organization in all sectors to Total quality management approach, and to assist them to consider it as a new culture for their businesses plans and strategies. And to give a clear description of the Total quality management culture in Kuwaiti organizations in relation to continues improvement factor and its component to clarify their culture suitability for adopting Total quality management approach. (Processes understanding, Measurement, Identify non measurable aspects in the processes, Understand understanding, systems Tampering, Examination, waste, damaged and quality cost) Arab Maritime Transport Academy, 1993. The study finds that this factor is a negative in the organization culture, and its impact PAAET management respond to the new management concepts, which affect continues improvement planning, and PAAET management are far away from thinking of adopting quality culture for the organization. Also, the study had other findings and recommendations.

**Keywords:** (Quality Culture- Total Quality- management - Quality - total transformation- Change management- Planning- Measurement- continues improvement- Processes- Understand differences- systems Tampering- Examination- quality cost)

## المقدمة:

قياس الأداء هو آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.

أهمية قياس جودة الأداء المؤسسي وربطه بالأهداف الكلية والخاصة والأهداف الاستراتيجية وربطها برؤية ورسالة (المنظمة) والتطرق لمفاهيم وثقافة الجودة الشاملة وأهميتها ووظائفها وتطبيقاتها في تحسين الأداء والنموذج الأوربي لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة كأحد أدوات القياس التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها ومعرفة كل النظريات والمدارس والمفاهيم والمبادئ والأدوات في فلسفة تقييم جودة الأداء.

## تعريف نظام قياس الأداء:

عبارة عن الآلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ويعبر عنه الزيادة في مستويات الإنتاجية وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف. قياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء وتتكون نظم القياس من مؤشرات الأداء والمعايير وتعمل على التخطيط والملاحظة والمراقبة ويجب مراعاة عدة اعتبارات من نظم قياس الأداء وهي:-

١. تحقيق الرؤية في الرسالة الاستراتيجية المحددة للمنظمة بدقة وقابله للقياس.
٢. تحديد فهم العمليات التي ستتم قياسها وبالتالي تحديد العمليات الرئيسية ووضع خريطة لتنفيذيتها.
٣. التأكد من تنفيذها.
٤. القياس وسيلة وليس غاية.

## أهمية قياس الأداء:

بدأ الاهتمام بعمليات قياس الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماما كثيرا نظرا لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية بعد قياس الأداء منها استراتيجيا

يهدف إلى زيادة كفاءات أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين و فرق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة. وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ويشير فلاسفة الإدارة وأليم طومسون ولورد كليفن إلى أنه حيث تستطيع قياس ما يحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وإن ما يمكن قياسه يمكن عمله.

ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصوره مجمله في النقاط الآتية :

- ١ . زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- ٢ . تقديم المخرجات في أفضل صور.
- ٣ . المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
- ٤ . تحقيق التميز ورضاء المتعاملين.
- ٥ . تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
- ٦ . تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.
- ٧ . التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.
- ٨ . تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.
- ٩ . توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.

### أهداف ومنهجية الدراسة

ان الهدف الاول من وراء إجراء هذه الدراسة هو تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المتعلقة بالعمليات والقياس وذات الصلة بمتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا النظام وما هي الجوانب الايجابية الداعمة للتطبيق وما هي الجوانب السلبية المانعة له . اما الهدف الثاني فهو محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري ، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية ، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها ، إذا ما تبين أنها منوثة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل . حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته مع اخذ الهيئة العامة للتعليم التطبيق والتدريب كدراسة حالة .

هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة لتكون من العاملين بوظائف مدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم في ديوان الهيئة والعاملين في القطاعات الثلاث ( التعليم – التدريب – الإدارية والمالية) حيث تم توزيع ٤٠ استبانة تم تجميع ٢٨ استبانة فقط حيث تم تحليلها وعرض نتائجها بالدراسة .

من جانب آخر فقد تناولت الدراسة بعدا واحدا من الخمسة أبعاد التي تتعلق بثقافة الجودة وكل منها ما عدا واحد لها سبعة عناصر وواحد فقط يحتوي على ستة فقط وهذه الأبعاد هي ( تم اخذ المقياس من Arab Maritime Transport Academy 1993 ) :

- ١ . القيادة ( إدراك دور الإدارة – دور الإدارة – قبول مسئولية الجودة – التحول الشامل – السلوك والدافعية – قيادة التغيير – المشاركة والملكية)
- ٢ . الهياكل والنظم ( الاتصال – العمل الجماعي – المهام – التدريب – التعليم – استقرار الهدف – مراقبة التقدم)
- ٣ . التوجيه بالمستهلك ( المستهلكون الخارجيين – المستهلكين الداخليين – التغذية العكسية – المشاركة في تخطيط المنتج – حل المشاكل المشتركة – الإدارة كمورد ومستهلك)

٤ . العملية والقياس ( تفهم العملية - القياس - تفهم النواحي غير القابلة للقياس - تفهم الاختلاف - التلاعب بالنظام - الفحص - التالف وتكلفة الجودة )

٥ . التحسين المستمر ( التخطيط - استثمار التفكير - استخدام القياس - التحسين المستمر - التعظيم - شهادات الجودة - الأرباح )  
والبعد الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة هو بعد العملية والقياس ( تفهم العملية - القياس - تفهم النواحي غير القابلة للقياس - تفهم الاختلاف - التلاعب بالنظام - الفحص - التالف وتكلفة الجودة )

### نتائج دراسة العمليات ونظم قياس الأداء لدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة

#### ١. تفهم العملية

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها وليس على العاملين بها. ولهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في فلك هذه النظم وأنها المسؤولة عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملين (إبراهيمي، ٢٠٠٥). ولمعرفة مدى ارتباط ذلك مع إدارة الهيئة فقد تم توجيه النص التالي والذي يفيد ان تقبل الإدارة بل وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها وليست علي العاملين ولهذا يلاحظ أن إدارة منظمنا تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام فهي المسؤولة عن العمليات التي تسير في فلك هذه النظم . كذلك تري الإدارة انه يقع عليها مسؤولية خلق العمليات والتي يعمل بداخلها هؤلاء العاملين، ومن خلال الجدول (١) يتضح ان ٥٣% لا يعلمون ماذا كانت المنظمة تقوم بذلك في حين ان ٣٥% يوافقون على ما جاء به و ١٠% فقط لا يوافقون.

جدول (١)

تفهم العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	1	3.6	3.6	10.7
لا أعلم	15	53.6	53.6	64.3
موافق	7	25.0	25.0	89.3
موافق تماماً	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

٢. القياس

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ومن ثم التفكير في التحسين، وحيث أن مجالات القياس مختلفة، وكذا يختلف من يقوم باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعي أن يكون مناسباً لكل من رجال الإدارة العليا ولأفراد القوى العاملة بالمنظمة ( جوزيف ١٩٩٦ ).

ومن ناحية أخرى يتعين أن يكون مدى القياس واسعاً جداً ليعطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة. وألا ينظر لعملية القياس على أنها مجرد الوقوف على مستوى أداء العاملين بغرض مكافأتهم ولكن أن ينظر إليها على أنها تستهدف في المقام الأول تحسين الأداء للمستقبل. إن النظرة الموضوعية العملية القياس على الصورة التي وصفتها بها تعتبر تدعيماً إيجابياً لثقافة المنظمة بما يضمن تهيئة للبيئة تتيح فرص نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة.

من خلال الجدول (٢) يتضح ان ٢٨% من مفردات العينة يرون انه توجد بالمنظمة مدي واسع جدا للقياس يغطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة ، ويلاحظ أن القياس الذي تستخدمه المنظمة يختلف باختلاف موضوع القياس ، بمعنى

أن أسلوب القياس يراعي أن يكون مناسباً لكل من رجال الإدارة العليا ولأفراد القوي العاملة بالمنظمة . كذلك فإنه إلى القياس كأمر حيوي في عملية التحسين المستمر للأداء حيث انه يحدد مستوى الأداء للمستقبل وليست مجرد مكافأة الأداء السابق، في حين ان ٣٩% لا يرون ذلك و ما نسبته ٣٢% من العينة ليس لديهم علم، مرة أخرى تبين هذه النسب ان على ادارة الهيئة ان تقوم بالكثير ما اذا كانت ترغب في تطبيق الجودة الشاملة والتي تحتاج الى تغييرات كثيرة في الأسلوب الإداري المتبع وآلية واضحة لنشر ثقافة الجودة الشاملة.

### جدول (٢)

#### القياس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	7	25.0	25.0	39.3
لا أعلم	9	32.1	32.1	71.4
موافق	6	21.4	21.4	92.9
موافق تماماً	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

### ٣. تفهم النواحي غير المقابلة للقياس

استكمالاً للعنصر السابق والخاص بعملية القياس، فهناك بعض النواحي تكون صعبة في قياسها ولكن ليس معنى ذلك طرحها جانباً والنظر إليها على أنها شيء غير هام، بل أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة لإدارة الجودة تتطلب الاهتمام الكامل بكل من النواحي التي يمكن قياسها، وتلك التي تكون غير قابلة للقياس، والوقوف منها على تأثيرتها جميعاً على الأعمال بالمنظمة، إذا أنه في كثير من الأحيان تكون أعظم وأكبر الخسائر كامنة في تلك النواحي المجهولة أو التي لا سبيل لمعرفتها، ومن النواحي التي يمكن أن تتدرج تحت بند التأثيرات المجهولة هي تلك الخاصة بالقيادة وهذا يتطلب الجهد الإضافي لقياس أبعاده وتأثيره، كذلك مدى رضاء العميل عن منتجات المنظمة، إذ

لا يمكن للمنظمة بحجة أن هذا أمر غير قابل للقياس أن تهمله، بل يجب أن يكون مصدر فحص وتمحيص كاملين ودراسات متعددة لإيجاد مقاييس ومؤشرات وشواهد يمكن من خلالها الوقوف على إيجابيتها، حيث أن كثيراً من الخسائر تنشأ بسبب عدم قياس رضا العميل اعتقاداً بأن ذلك أمر غير قابل للقياس ويندرج في بعض الأحيان تحت مسمى النواحي التي لسبيل معرفتها. فالإدارة السليمة هي تلك التي تهتم بإيجاد مقاييس تغطي كافة الجوانب المباشرة وغير المباشرة. وإن الإدارة مسئولة عن البحث في إيجاد مقاييس جديدة وليس مجرد الاعتماد على المقاييس التقليدية تساعدها وتمكنها من فهم أفضل لطبيعة عملياتها المختلفة (فيليب، ١٩٩٦)

وعليه ومن خلال إجابات افراد العينة يتضح وكما يظهر في الجدول (٣) ان ٤٦% من افراد العينة لا يرون ان المنظمة او الهيئة تهتم اهتماما كاملا بكل من النواحي التي يمكن قياسها بسهولة وتلك التي تكون غير قابلة للقياس وتقف علي تأثيرها جميعا علي العمل بالمنظمة . فالإدارة لديهم لا تهتم بإيجاد مقاييس تغطي كافة الجوانب، في حين ان ١٧% فقط يرون عكس ذلك وان الإدارة تهتم بكل نواحي القياس سواء السهلة منها او الغير قابلة للقياس، من جانب آخر فان ٣٥% لا يعلمون ما تقوم به المنظمة بما يتعلق بالقياس.

### جدول (٣)

تفهم النواحي غير القابلة لقياس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق تماما	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	9	32.1	32.1	46.4
لا أعلم	10	35.7	35.7	82.1
موافق	4	14.3	14.3	96.4
موافق تماما	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

#### ٤. تفهم الاختلاف

ويقصد هنا بالاختلافات هو البعد عن المواصفات الموضوعية وحدود السماح المصرح بها، بمعنى أنه غالباً يحدث اختلافات بين المواصفات المنتجة والمواصفات الموضوعية، وهذه الاختلافات لا بد أن تكون مفهومة تماماً من قبل إدارة المنظمة لأنها تؤثر على عملية وضع الخطط ووضع تصميم المنتجات، كما أنها تؤثر على عملية التعاقد مع العملاء في طلبياتهم ذات المواصفات المعنية (جون ١٩٩٦) ، ومن ناحية أخرى لا يكفي التفهم للاختلافات المطلقة أي أرقام تجاوزات مطلقة بل لا بد أن يتم تفهمها من خلال المداخل والأساليب الإحصائية التي تعطي مدلولات إحصائية بمعنى أو عدم معنوية تلك الفروق، ولهذا نجد أن هذا العنصر يكون إيجابياً إذا كانت المنظمة تفهم وبوضوح معنى ومفهوم الاختلافات، وأن تكون تلك الاختلافات موضع اعتبار عند القيام بالتخطيط، ومن ناحية أخرى فرجال البيع أيضاً يستخدمون مفهوم الاختلافات عندما يأخذون الأوامر من العملاء وعندما يلزمون المنظمة بمواصفات المنتج ومواعيد التسليم، وتأكيداً لهذا الفهم فان المنظمة تحاول تدريب كل الأفراد العاملين ليكون لديهم معلومات تتعلق بأسس الرقابة الإحصائية للعمل.

#### جدول (٤)

تفهم الاختلافات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	8	28.6	28.6	42.9
لا أعلم	8	28.6	28.6	71.4
موافق	7	25.0	25.0	96.4
موافق تماماً	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

من خلال الجدول (٤) فإن ٢٨% من مفردات العينة ترى ان الهيئة تتفهم وبوضوح معني ومفهوم الاختلافات فالمديرون في المنظمة يستخدمون مفاهيم الاختلاف عند قيامهم بالتخطيط ، كما أن رجال البيع بالمنظمة يستخدمون مفهوم الاختلافات عندما يأخذون الأوامر من العملاء وعندما يلزمون المنظمة بمواصفات المنتج وبمواعيد التسليم . كل الأفراد بالمنظمة لديهم معلومات عن العمل تتعلق بأسس المراقبة الإحصائية للعملية. في حين ان ٤٢% يعتقدون عكس ذلك و٢٨% ليس لديهم علم.

### التلاعب بالنظام Tampering

جدول (٥)

التلاعب بالنظام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	1	3.6	3.6	17.9
لا أعلم	12	42.9	42.9	60.7
موافق	8	28.6	28.6	89.3
موافق تماماً	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

وهذا العنصر خاص بتقرير عما إذا كانت المشكلة المعينة التي تحدث راجعة إلى سبب خاص أم بسبب خطأ في النظام، علماً بأن مايقرب من ٩٤% من المشاكل ينتمي إلى النوع الثاني أي المشاكل المرتبطة بالنظام، وأن ٦% فقط من المشاكل من النوع الخاص ولأسباب خارجة عن النظام، ولذلك فإن المنظمة التي تتميز بأن ثقافتها التنظيمية تجاه هذا العنصر عالية وإيجابية تتصف بأنها تركز على تحسين النظام لتمكين الأفراد بصفة مستمرة وتعينهم على التوجيه والتصحيح للمشاكل والتصنيف الصحيح لها حتى يكمن حلها وإدخال التحسينات اللازمة وفي المقابل يكون هذا العنصر غير إيجابياً في ثقافة المنظمة، إذا لم تكن المنظمة تهتم بالترقية بين تلك الأسباب الخاصة للمشاكل أو تلك الأسباب المشتركة فهي في عرفها مشاكل فقط،

ولذلك تجدهم في مثل تلك الشركات يوجهون اللوم إلى الأفراد في النظام على الرغم أن العيب موجود في النظام نفسه، وهذا يؤدي إلى إن الإدارة تعبت وتلاعب بالنظام بدلاً من الإصلاح الجدي والشامل له.

وللوقوف على موقف الهيئة بما يتعلق بالتلاعب بالنظام فقد تبين من الجدول (٥) ان ٣٩% من افراد العينة يرون ان منظماتهم تركز بصفة أساسية على تحسين النظام لتمكن الأفراد باستمرار وتعينهم على التوجه الصحيح للمشاكل والتصنيف الصحيح لها حتى يمكن حلها وادخال التحسينات اللازمة. في حين ان ٤٢% ليس لديهم علم بالمقابل فهناك ١٧% فقط لا يرون ذلك.

## ٦. الفحص

ويمثل الفحص عنصراً من البعد الخاص بالعملية والقياس، ويقصد به كيف تنظر المنظمة إلى الفحص وكيفية ممارسته، فهناك شركات وهي ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية تنظر إلى الفحص على أنه التفهم الواضح لحاجات المستهلكين والعملاء واستخدام المنتجات التي تنتجها المنظمة وكذلك حدود النظام الذي يعملون من خلاله، كما أنها تؤمن وتعمل على أن تكون مسئولية الجودة في إطار النظام ومستمرة في يد الإدارة والقائم بالتنفيذ إيمانية منها بأن كل فرد في المنظمة يعتبر مسئول فحص في مجاله بمنطق المورد والمستهلك.

وعلى النقيض من ذلك نجد على الطرف الآخر شركات أخرى تنظر إلى العملية، وأن مسئولية الفحص ملقاة على عاتق وحدة الفحص بالمنظمة بعيداً عن الإدارة وبعيداً عن القائم بالتنفيذ، ولذلك فإن تلك النوعية من الشركات تنشئ قسماً أو إدارة لتولى مهام الفحص بصورة تقليدية ولا تطبق مداخل النظرية الإحصائية للرقابة على الجودة والفحص (فيليب ١٩٩٦). وللوقوف على موقف الهيئة تجاه الفحص فيظهر من خلال اجابات افراد العينة والموضحة في الجدول (٦) ان ٤٢% من افراد العينة يرون ان القائمون بالفحص بالهيئة يفهمون جيداً حاجات المستهلكين والعملاء واستخدام الخدمات التي تنتجها المنظمة وكذلك حدود النظام الذي يعملون من خلاله. كما أنهم متأكدون بأن المسئولية المتعلقة بالجودة في إطار النظام ستظل وستستمر في يد

الإدارة والقائم بالتنفيذ حيث أن المنظمة تؤمن بأن كل فرد من العاملين كمسئول فحص كل في مجاله. في حين ان ٢١% لا يرون ذلك بالمقابل فهناك ٣٥% من افراد العينة ليس لديهم علم.

#### جدول (٦)

##### الفحص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	4	14.3	14.3	21.4
لا أعلم	10	35.7	35.7	57.1
موافق	8	28.6	28.6	85.7
موافق تماما	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

#### ٧. التالف وتكلفة الجودة

بما لاشك فيه أن للتالف تأثيره على تكلفة الجودة بحيث يمكن القول بأن زيادة نسبة التالف والعدم والفاقد سيؤدي حتماً إلى ارتفاع في تكاليف الجودة، ولكن يبقى تساؤل أساسي ماهو المقصود بالتالف وماهو سبب ظهوره؟ هناك شركات ترى إن التالف هو تلك الكمية المقدر ضياعها وفقدانها والتي حدثت بسبب كونها فضلات أو نفايات، وأن هذا التالف في عرفهم ينشأ ويظهر بسبب عدم إمكانية إنتاج السلعة بداية صحيحة ومن أول مرة، ولا تهتم تلك الشركات بقياس أثر هذا التالف على تكلفة الجودة، فلاتقوم هذا الشركات بأية محاولة تستهدف تقدير التكلفة الإجمالية التي تنشأ بسبب عدم إجراء التعديل السليم لوقف هذا التالف، إن نظرة هذه الشركات لمفهوم التالف ولتكلفة الجودة نظرة قاصرة وقصيرة المدى، فالفاقد والتالف ليس فقط ما يحدث في صورة مخلفات من العملية الانتاجية، ولكنها يجب أن تشمل على جميع أشكال الفاقد سواء في المواد أو البشر أو الموارد الأخرى، ولذلك نجد أن هناك شركات أخرى ترى أن الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين (Zairi 2003).

جدول (٧)

التألف وتكلفة الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	2	7.1	7.1	14.3
لا أعلم	12	42.9	42.9	57.1
موافق	7	25.0	25.0	82.1
موافق تماماً	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

من خلال الجدول (٧) يتضح ان ٤٢% من اجمالي العينة يرون ان الهيئة مهمة تماماً بالمبدأ العلمي الذي ينص علي : " الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين " وتتبلور مجهودات الهيئة في تحقيق هذا المبدأ في أنها تبذل دائماً مجهودات واضحة لتخفيض والحد من جميع أشكال الفاقد سواء في المواد أو البشر أو المواد الأخرى . كما أن الهيئة تأخذ في حساباتها دائماً كافة التكاليف الناشئة عن نقص مستوي الجودة . وتتساوى نسبة من ليس لديهم علم مع الموافقون على النص، طبعاً هذه النسب تبين كم العمل الهائل المنتظر من الإدارة لتغيير ونشر ثقافة الجودة.

**نتائج الدراسة:**

١- أو ضحت الدراسة أن البعد الخاص بالعملية والقياس تعثره الكثير من نواحي الضعف والقصور في كافة عناصره بلا استثناء وأنها جميعاً عناصر سلبية، فإدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تنظر إلى العاملين على أنهم المسؤولين عن تحقيق الجودة أو عن عدم بلوغها في حين أنه يتعين عليها أن تقبل بل وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي مسئوليتها هي حيث أنها الموجة للنظام. كما لا تنظر إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي إلى عملية القياس كأمر حيوي نحو عملية التحسين المستمر ولكن يغلب عليها العمل وفقاً للإحساس والشعور والبداهة، كما أن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تتجاهل تماماً بعض النواحي صعبة القياس ولا تهتم إلا بقياس كم الإنتاج ولا تسعى لإيجاد مقاييس تغطي كافة الجوانب.

- ٢- لا تؤمن الإدارة بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها وليست علي العاملين ولهذا يلاحظ أن إدارة الهيئة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام فهي تعتبر نفسها المسؤولة عن العمليات التي تسير في فلك هذه النظم . كذلك لا تري الإدارة انه يقع عليها مسؤولية خلق العمليات والتي يعمل بداخلها هؤلاء العاملين
- ٣- لا يوجد بالمنظمة مدي واسع جدا للقياس يغطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة ، ويلاحظ أن القياس الذي تستخدمه المنظمة لا يختلف باختلاف موضوع القياس ، بمعنى أن أسلوب القياس لا يراعي أن يكون مناسباً لكل من رجال الإدارة العليا ولأفراد القوي العاملة بالمنظمة . كذلك فإن الإدارة لا اترى القياس كأمر حيوي في عملية التحسين المستمر للأداء.
- ٤- ان الهيئة تهتم اهتماما كاملا بكل من النواحي التي يمكن قياسها بسهولة وتلك التي تكون غير قابلة للقياس وتقف علي تأثيرها جميعا علي العمل بالمنظمة . فالإدارة لا تهتم بإيجاد مقاييس تغطي كافة الجوانب.
- ٥- ان الهيئة لا تتفهم معني ومفهوم الاختلافات فالمديرون في المنظمة لا يستخدمون مفاهيم الاختلاف عند قيامهم بالتخطيط ، كما أن رجال البيع بالمنظمة لا يستخدمون مفهوم الاختلافات عندما يأخذون الأوامر من العملاء وعندما يلزمون المنظمة بمواصفات المنتج وبمواعيد التسليم.
- ٦- ان الهيئة لا تركز بصفة أساسية على تحسين النظام لتمكن الأفراد باستمرار وتعينهم على التوجه الصحيح للمشاكل والتصنيف الصحيح لها حتى يمكن حلها وادخال التحسينات اللازمة.
- ٧- يرون ان الهيئة مهتمة تماما بالمبدأ العلمي الذي ينص علي : " الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين " وتتبلور مجهودات الهيئة في تحقيق هذا المبدأ في أنها تبذل دائما مجهودات واضحة لتخفيض والحد من جميع أشكال الفاقد سواء في المواد أو البشر أو المواد الأخرى . كما أن الهيئة تأخذ في حساباتها دائما كافة التكاليف الناشئة عن نقص مستوي الجودة.

## التوصيات

- ١- يتعين على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تغير مفهومها تماماً تجاه العمليات والقياس ، والا تعتبر أن مهمتها مقتصرة على تقديم الخدمات بالشكل الذي تراه. لقد عاشت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي فترة طويلة تنعم فيها بسوق لا توجد فيه منافسة، فكانت ترسم سياساتها التعليمية والتدريبية من داخلها دون نظر إلى قوى الطلب التي كانت تدعن لأي تخصصات وبأى مستوى جودة، ولكن المناخ اختلف وظهرت المنافسة وأصبح للمستهلك صوت مسموع، ومع ذلك مازالت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي على عهدها، تنتج دون معرفة مدى ملاءمة هذه المنتجات لرغبات المستهلك، وتدفع إنتاجها للسوق غير متيقنه من ظروف المنافسة.
- ٢- يجب على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي موضع الدراسة أن تهتم ببناء نظام للمعلومات يتيح لها القدرة على اتخاذ القرارات السليمة المبينة على معلومات صحيحة ومناحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- ٣- يوصى الباحث ان تبدأ الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دراسة مدى إمكانية ادخال فكرة حلقات الجودة اليابانية للتطبيق على أحد قطاعاتها على سبيل التجربة مستهدفة بذلك تهيئة العاملين للمشاركة في المقترحات وتحسين وتطوير العمل وبذلك يمكن التمهيد لخلق ثقافة الجودة، وهذا يتطلب أن تقوم الإدارة بوضع خطة تدريبية متكاملة وتكون مركزة على مفهوم حلقات الجودة، وطريقة عملها، والأساليب المستخدمة فيها، وأن يتم برمجة هذه الدورات بما لايؤثر على انتظام العمل بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ويعتبر هذا التدريب في هذا المجال بمثابة وضع العاملين في بوتقة العمل الجماعي ليعتادوا عليه ومن ثم تطوير ثقافه المنظمة من هذا الجانب لتقبل العمل الجماعي.
- ٤- يجب على إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تتبنى سياسة كسر الحواجز بين الإدارات والأقسام داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ومفهوم الانعزالية والاستقلالية في العمل، وان تعترى الإدارة بمفهوم العلاقات الاعتمادية التبادلية بين مختلف الوظائف والأفراد داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

## المراجع

- إبراهيم عبيد الله وعياش قويدر (٢٠٠٥) الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة - الفلسفة والمنطلقات - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- احمد سيد مصطفى (٢٠٠١) ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ دليل عملي - جامعة الزقازيق - جمهورية مصر العربية.
- جوزيف جابونسكي (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة - الجزء الثاني - تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة - مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة
- جون مارش (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة - الجزء الثالث - أدوات الجودة الشاملة من الألف الى الياء - مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة
- حسن صادق حسن (٢٠٠٥) الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد(١٩٩٧) ادارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي- المملكة العربية السعودية
- رائد حسين الحجار (٢٠٠٥) ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمى بجامعة الاقصي - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥.
- ريتشارد ل. ويليامز (١٩٩٩) أساسيات إدارة الجودة الشاملة - الجمعية الأمريكية للإدارة - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية.
- علي السلمي، (١٩٩٥) تحليل النظم السلوكية، (القاهرة : مكتبة غريب)، ص ١٤ .
- فيليب أتكينسون (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة - الجزء الأول - التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة - مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.
- مصطفى محمد متولي وآخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة السادسة (الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٩٩١هـ)، ص ١٢ .
- هاني عبدالرحمن صالح(٢٠٠٦) الإدارة التربوية : بحوث ودراسات، (عمان : منشورات الجامعة الأردنية)، ص ٥١ .
- هند الحموري (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥

- A.H. Gorondutse, H.H. Abdullah (2016) Mediation effect of organizational culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance J. Ind. Eng. Manag., 9 (2) (2016), pp. 505-529
- Al-Shdaifat, (2015) Implementation of total quality management in hospitals J. Taibah Univ. Med. Sci., 10 (4) (2015), pp. 461-466
- Arab Maritime Transport Academy,(1993) Total Quality Management. College of Engineering Studies & Technology.
- B. Flynn, R. Schroeder, S. Sakakibara (2007). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage (2007) Google Scholar
- B.M. Buli (2017)Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. Manag. Res. Rev., 40 (3) (2017), pp. 292-309
- Binder, A.S (1990) Paying for Productivity, D.C. Brookings Institution, Washington.
- Calvo-Mora, C. Ruiz-Moreno, A. Picón-Berjoyo, L. Cauzo-Bottala (2014) Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems J. Bus. Res., 67 (5) (2014), pp. 769-774
- Costing, H (1994) Reading In Total Quality Management, the Dryden Press, Harcourt Brace College Publishing, U.S.A.
- D. Dada, A.A. Eniola (2018)Total quality management adoption in the global systems of mobile telecommunication (GSM) industry: a case study OF MTN (NG) and AIRTEL (NG). Asian J. Multidis. Stud., 6 (7) (2018), pp. 1-20
- F. Al-Bourini, G. Al-Abdallah, A. Abou-Moghli (2013) Organizational culture and total quality management (TQM) Int. J. Bus. Manag., 8 (24) (2013), pp. 95-106

- Gibson James L, Ivangevich John and Donnelly James, "Behavior, Structure and Processes", IRWIN Home Wood, New York, U.S.A, 1994, p62.
- H.S. Al-Dhaafri, A.K. Al-Swidi, R.Z.B. Yusoff (2016) The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM J., 28 (6) (2016), pp. 991-1011
- Henry Mintezberg , Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, " Safari en Pays Stratégie ; L'exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique", Pearson Education, France, Paris, 2005, p p269,270 .
- Hosny, M (1993) Total Quality Management. College of Engineering Studies & Technology.
- L.D.N. Gambi, H. Boer, M.C. Gerolamo, F. Jørgensen, L.C.R. Carpinetti (2015) The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. Int. J. Oper. Prod. Manag., 35 (10) (2015), pp. 1460-1484
- M. Ebrahimi, M. Sadeghi (2013) Quality management and performance: an annotated review. Int. J. Prod. Res., 51 (18) (2013), pp. 5625-5643
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, A. Ghoneim (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. Int. J. Product. Qual. Manag., 11 (1) (2013), pp. 96-115
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, R. Djebarni, G. Gbadamosi (2017). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. Total Qual. Manag. Bus. Excell. (2017), pp. 1-22
- Mark Boshe, "Corporate Culture ; La culture sans histoire", Revue Française de gestion (RFG), Paris, France, 1984, p 29.

- O.O. Akintimehin, A.A. Eniola, O.J. Alabi, D.F. Eluyela, W. Okere, E. Ozordi  
(2019) Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector Heliyon, 5 (7(٢٠١٩) (e02024) Google Scholar
- Olivier Devillard, Dominique Rey, "Culture D'entreprise ;un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008, p45.
- R.L. Daft, P. Lane (2018) The Leadership Experience. (seventh ed. ed.), Cengage Learning, Australia(٢٠١٨)
- [WWW.PAAET.EDU.KW](http://WWW.PAAET.EDU.KW)
- Zairi M (2005) How to deliver Higher Quality Education through E Learning - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ - ابريل ٢٠٠٥
- Zairi M, Stepan Sharvin, Yasar Jarrar and Ahmad Alathari (2003) The 4 ps of Organizational Excellence- Performance improvement through Investors in people - E-TQM College Publishing House - Bradford - UK