

## استراتيجية التحسين المستمر ودورها في بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية

### Continues Improvement Strategy and its role in building Total Quality Culture in Kuwaiti Organizations

د. / احمد صالح أحمد الأثري

أ. مشارك قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

دولة الكويت

#### مختصر الدراسة:

ان عملية التحسين المستمر أو كايزن (باليابانية) كلمة مركبة من جزئين وتعني «التغيير للأفضل»، هي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، تشير كلمة الـ كايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، والحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت.

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 الى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يتعلق بعامل التحسين المستمر وجميع عناصرها (تخطيط – استثمار التفكير – استخدام القياس – التحسين المستمر – التعظيم – شهادات الجودة – الأرباح) وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد توصلت الدراسة الى ان البعد الخاص بالتحسين المستمر بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي موضع الدراسة غير إيجابي على إطلاقه وأنه عنصر سلبي في ثقافة المنظمة ويؤثر على مدى استجابة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة، فلا يوجد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي تخطيط للتحسين، وإدارة الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي تشغل نفسها دوماً بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية، ولا يعينها إلا التصدي للمشاكل اليومية.  
**الكلمات الافتتاحية:** (ثقافة الجودة - الجودة - الجودة الشاملة- إدارة الجودة الشاملة- التغيير الشامل- إدارة التغيير- التحسين المستمر)

### **Abstract:**

Kaizen or continues improvement, means change for a better life, it is a method to achieve continues improvement for industrial, finance, services, and all other fields in government and private organizations. Kaizen refers to all activities that involves or leads to continues improvement in all work aspects, and to avoid any waste in time, efforts, and energy.

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. (Planning, Investment in new way of thinking, Measurement, continues improvement, Add value, Quality certificate, and Profit) 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, so that they need to do a major changing in the way they manage and not to but their focus on their daily problems, so they can establish a turning point to bullied Total Quality Management culture.

**Key words:** (Quality Culture- Total Quality- management - Quality - total transformation- Change management- Planning- - Measurement- continues improvement)

### المقدمة

ان عملية التحسين المستمر أو كايزن (باليابانية) كلمة مركبة من جزئين وتعني «التغيير للأفضل»، هي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفلسفة ابتكرها تاييشي أو هونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية. في ميدان الأعمال والصناعات في العادة تشير كلمة الـ كايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل. تعمل فلسفة الـ كايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت. تم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم. (صادق، ٢٠١٧)

يتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جداً تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير العمل بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب

العمل والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري.

إن الجودة الشاملة تتطلب إجراء عمليات تحسين مستمرة، وحتى يمكن إجراء هذه العمليات بنجاح يجب توافر العناصر الآتية:

- معرفة المناطق التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد الهدف من إجراء التحسين.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين وتوفيرها.
- تشكيل فرق للتحسين في كل إدارة وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- فتح قنوات الاتصال بصفة مستمرة أمام العاملين في التحسين.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين ما بين فرق العمل.
- توفير الدعم الدائم والقوي من قبل الإدارة العليا لإجراءات التحسين.

#### مبادئ التحسين المستمر للجودة الشاملة:

- إن التحسين يقوم على مفهوم القضاء نهائياً على الأخطاء وليس على تصحيحها.
- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية أو حد أعلى.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمؤسسة على الدوام.

#### خطوات التحسين المستمر للجودة الشاملة:

- اختيار العملية المطلوب تحسينها.
- تجميع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
- البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.
- تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين وتحديد الموارد اللازمة.
- تنفيذ التحسين.

- تقييم التحسين.
  - تسجيل طريقة التحسين الجديدة بعد نجاحها على شكل تعليمات عمل موثقة
- ان تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمة يمكن ان ينعكس بوضوح على جميع او بعض الجوانب الاتية (Evans, 2003) :

\* الارتقاء بجودة التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

\* تعزيز القيمة للزبون من خلال المنتجات الجيدة والمحسنة.

\* تخفيض إجمالي كلف الانتاج.

\* زيادة الانتاجية والاداء التشغيلي.

\* تخفيض العيوب والتالف.

\* تخفيض وقت الدورة.

\* تحسين ربحية الخط الانتاجي.

\* تقليل العمل المعاد " Re - Work "

\* تخفيض الخزين غير الضروري.

\* خلق الثقافة التي يتطلبها التحسين المستمر.

### الجودة قابلة للقياس Quality is Measurable

يمكن استخدام التقنيات الإحصائية كأدوات لأغراض القياس والتحليل المتمثلة : بلوحات السيطرة ، تحليل باريتو مخطط السبب والأثر ، المدرجات التكرارية ، وظيفة نشر الجودة ، مخطط التبعر ، المخططات البيانية ، قوائم المراجعة مخطط تحليل العملية ، دالة تاكوشي. وباستخدام هذه الادوات تتمكن المنظمة من تحديد مستويات جودة منتجاتها وبالتالي تحليل أسباب الانحرافات والعمل على معالجتها وصولاً للجودة الاعلى.

## اندماج العاملين ومشاركتهم Employees involvement

يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين ، حيث ان تلك المشاركة تعد من اهم مرتكزات نجاح هذا النموذج. ان مشاركة جميع العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحقيق امرين :

الاول : تزييد من إمكانية تصميم خطط أفضل.

الثاني : تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة جميع العاملين القريبين جداً من مشاكل العمل الامر الذي يساهم بالتحديد الدقيق للمشاكل وبالتالي إتخاذ الافعال التصحيحية (Corrective actions) التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات.

## التركيز على العمليات Processes Focusing

ان الاتجاه الحديث يؤكد اهمية مدير العمليات ، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يجب على الجميع تفهمها وإدراكها وأصبحت الاساس الذي من خلاله يقرر الزبون قبول او رفض منتجات تلك المنظمة. ان التوجه الحديث يتضمن جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات من خلال تبنيهم نموذج العملية (Process Model) لإدارة أنشطة المنظمة بصورة كفاءة. ان نموذج العملية يتطلب تحديد المدخلات (Inputs) والأنشطة (Activities) والمخرجات (Outputs) والتغذية العكسية (Feed – back) لكل جهد او نشاط في المنظمة لأن مخرجات احد الأنشطة في المنظمة هو عبارة عن مدخلات للنشاط اللاحق، وبالتالي فإن اداء نشاط ما بصورة غير كفاءة سينعكس سلباً على النشاط اللاحق والعكس بالعكس.

## 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 – تفهمك 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 التحسين المستمر ( التخطيط – استثمار التفكير – استخدام القياس – التحسين المستمر – التعظيم – شهادات الجودة – الأرباح )

### نتائج دراسة استراتيجية التحسين المستمر ودورها في بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية:

#### التحسين المستمر

تتضمن ثقافة المنظمة اقتناع إدارة المنظمة بمتابعة إجراءات تحسينات مستمرة تشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة خاصة ما يتعلق منها بالجودة، وهذا البعد يتضمن سبعة عناصر تشكل في مجموعها هذا البعد، فموقف المنظمة من تحليل ودراسة الظروف الخاصة بها لوضع خطط التحسين، وتشجيع واستثمار التفكير طويل الأجل، وفي التخطيط لكيفية تحسين مهمة الجودة ، واستخدام المقاييس الخاصة وطرق القياس المناسبة للإنجاز، والمعرفة الكاملة بطاقة الذكاء الإجمالية للعاملين ومقدرتهم على اقتراح التحسين والتطوير، ودفع الأهداف من خلال أولويات، وسعيها للحصول على شهادات الجودة، والسعي نحو تحسين وتعظيم الأرباح، كلها تمثل معالم هذا البعد، ولكل عنصر منها سماته وخصائصه التي تعكس إيجابيته وتدعيمة لثقافة المنظمة (Zairi 2003).

#### ١. التخطيط

يتضمن عنصر التخطيط باعتباره عنصرا من عناصر بعد التحسين المستمر الوقوف على مدى حرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها،



ومراجعتها، وأن المنظمة ليست من ذلك النوع الذي يبحث عن حلول جاهزة للمشاكل، بل تبحث وتدرس وتحلل ظروفها وواقعها وتضع خطط التحسين وفقاً لنتائج الدراسة والبحث، كذلك تؤمن المنظمة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة (Costing,1994) .

اما إذا كانت المنظمة من ذلك النوع الذي لا يستثمر الا بالقليل من الوقت في التخطيط لكيفية الاستمرار في التحسين، وإذا حدث مثل هذا التخطيط فإنه لا يكون مرتكزا على التحليل ودراسة تفصيلية للقدرات والطاقات المتاحة، وانها تبحث دائما عن حلول جاهزة بدلا من البحث والدراسة والجهد ومن ثم إيمانها بابتعاد عن الأخذ بالأساليب والطرق التي تتعلق بالأجل الطويل، هذه النوعية من المنظمات يكون فيها التخطيط للتحسين سلبيا و لا يتوقع منه ان يشجع تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة موقف الهيئة من التخطيط فقد تم عرض النص التالي على افراد العينة ( منظمنا نحرص على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها، ومراجعتها. لا تعتمد منظمنا على الحلول الجاهزة بل تبحث وتحلل وتدرس ظروفها وواقعها وتضع خطط التحسين وفقاً لنتائج البحث والدراسة. منظمنا تعرف جيداً إنه مطلوب عدد لانتهائي من التحسينات الصغيرة لتحقيق الجودة الشاملة. ومن خلال الإجابات الظاهرة في الجدول (١) يتضح ان ٣٥% لا يوافقون على ما جاء به في حين ان ١٨% فقط ابدوا موافقتهم على ما جاء بالنص في مقابل ٣٥% ليس لديهم علم بما تقوم به الهيئة من تخطيط.

## جدول (١)

## التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	8	28.6	28.6	35.7
لا أعلم	10	35.7	35.7	71.4
موافق	5	17.9	17.9	89.3
موافق تماما	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

**٢. استثمار التفكير:**

تتطلب فلسفة الجودة الشاملة ان تنظر الإدارة دائما للمستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم، وهي تنظر الى ان الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار وليس ضياعا للوقت والجهد (Zairi, 2003). ولمعرفة اسلوب الهيئة في التعامل من الاستثمار في التفكير فقد رأى ٣٥% من افراد العينة ان في منظماتهم نجد أن الإدارة تستثمر معظم وقتها في التفكير طويل الأجل وفي التخطيط لكيفية تحقيق مهمة الجودة. وان الوقت الذي تستغرقه الإدارة وتستثمره في التفكير ينشأ عنه خطوط عريضة أساسية مرشدة، ومنها يتم الحصول على تعريف وتحديد مفصل للعمليات وطرق للقياس. وخطط للتنفيذ. الوقت المخصص هذا يوزع على كافة الوظائف للتفكير وتحسين الأنشطة. الإدارة تؤمن بأن كل العاملين بالمنظمة يمثلون جزء من مجموعة تحسين الجودة أو فريق تحسين الجودة. في حين ان ٢٨% يرون عكس ذلك والبقية لا تعلم كما يوضحه الجدول (٢)

**٣. استخدام القياس:**

يتعلق هذا العنصر بالانجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، وما يساعد على تطبيق الجودة هو وجود ادارة تدرك ان قياس الانجاز مهم في رحلة البحث عن التطويري والتحسين، وعليه فان كل ادارة لها مقاييسها الخاصة والعامة

وجميع الأفراد العاملين على علم بها ويتم تطبيقها على كافة المستويات وهذا يعتبر ايجابيا لتقبل ادارة الجودة الشاملة (Zairi, 2003)  
جدول (٢)

استثمار التكيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	4	14.3	14.3	28.6
لا أعلم	10	35.7	35.7	64.3
موافق	4	14.3	14.3	78.6
موافق تماما	6	21.4	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

ومن خلال الجدول (٣) يتضح ان ٣٢% من افراد العينة يرون ان في منظماتهم نجد أن الإدارة لديهم تدرك أن قياس الإنجاز جزء أساس وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين. وان كافة المستويات بالهيئة لهم مقاييسهم الخاصة وطرق القياس المناسبة لهم. كما انه في الهيئة جميع العاملين أو الغالبية العظمي منهم مهتم بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام والإدارات التي يتبعونها وأيضاً يهتمون بقياس الأداء للمنظمة ككل. في حين ان ٤٦% ليس لديهم علم و ٢١% يرون عكس ذلك.

جدول (٣)

استخدام القياس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	14.3	14.3	14.3
غير موافق	2	7.1	7.1	21.4
لا أعلم	13	46.4	46.4	67.9
موافق	6	21.4	21.4	89.3
موافق تماما	3	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

**٤. التحسين المستمر:**

يهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة وإدراك الإدارة لها ولمقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير، فالمنظمة تحتاج الى طاقات إبداعية وابتكاريه وأفكار جديدة وبناءة من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Zairi, 2003).

جدول (٤)

التحسين المستمر ودورة المراجعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	9	32.1	32.1	39.3
لا أعلم	9	32.1	32.1	71.4
موافق	2	7.1	7.1	78.6
موافق تماما	6	21.4	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

ولمعرفة دور الهيئة ومقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير ومدى تبنيها للإبداع والأفكار الإبداعية فقد بين ٣٩% من أفراد العينة ان الهيئة لا توجد لديها معرفة كاملة بإمكانية التحسين الممكنة والمتاحة، وليس هناك معرفة كاملة بطاقة الذكاء الإجمالية للعاملين بالمنظمة ومقدرتهم على اقتراح التحسين والتطوير. كما انها لا تشجع و لا تدعم و لا تطبيق الأفكار المتعلقة بالتحسين. والإفراد أو إدارة بالمنظمة غير مهتمين وغير مرتبطين في دورة المراجعة من أجل التطوير واقتراح التحسينات. في حين ان ٢٨% يرون ايجابية الهيئة في التعامل مع الافكار الجديدة والابداع مقابل ٣٢% ليس لديهم علم بالأسلوب الذي تتبعه الهيئة في التعامل مع التحسين المستمر كما يظهر في الجدول (٤).

**٥. التعظيم:**

التعظيم يتعلق بالأهداف ومدى تكاملها وتناسقها مع بعضها البعض، ويكون هذا العنصر ايجابيا في ثقافة المنظمة اذا كان هناك فهما كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام والإدارات، وان توضع هذه الأهداف في اطار أولويات المنظمة وان يكون التخطيط المشترك محققا لذلك، واذا كانت الإدارة تؤمن بان مفتاح إيجاد التكامل هو المشاركة وعمل الفريق وعدم استقلالية والانعزالية عندئذ يتحقق التعظيم (Costing, 1994)

جدول (٥)

## التعظيم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	8	28.6	28.6	35.7
لا أعلم	10	35.7	35.7	71.4
موافق	3	10.7	10.7	82.1
موافق تماما	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

وللوقوف على موقف الهيئة من ناحية التعظيم فقد افاد ٢٨% فقط من مفردات العينة بان الهيئة تتعامل بصورة ايجابية مع التعظيم في حين ان ٣٥% منهم يرون انه لا يوجد في الهيئة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام والإدارات. ففي الهيئة لا توضع الأهداف من خلال وفي إطار أولويات المنظمة كما إنها لا تشجع على مدخل الفريق أى المشاركة وعدم الاستقلالية والانعزالية، بالمقابل فهناك ٣٥% أيضا من افراد العينة ليس لديهم على بما تقوم به الهيئة تجاه الأهداف وتعظيمها.

## ٦. شهادات الجودة:

وهي تلك الشهادات التي تمنح للمنظمات من جانب الجهات المعتمدة والتي تفيد بان هناك مقومات معينة للمنظمة تتوافق مع المستويات الموضوعة لهذا الخصوص. من خلال الجدول (٦) يتضح ان ٤٦% من مفردات العينة ان الهيئة حققت وحصلت على شهادة الجودة مثل الأيزو ٩٠٠٠ وشهادة الجودة البريطانية BS5750 ، أو شهادات جودة أخرى. كما يرون ان الإدارة تؤمن بأن شهادات الجودة هذه تمثل أهمية خاصة لديها وللعاملين كذلك. كما تؤمن بضرورة المحافظة على الإجراءات وأن تجعلها مستمرة على أساس من يوم لآخر. كما انها تشعر دائماً بأنه من الضروري عليها أن تقف وباستمرار على احتياجات المستهلك.

جدول (٦)

شهادات الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	5	17.9	17.9	17.9
غير موافق	2	7.1	7.1	25.0
لا أعلم	8	28.6	28.6	53.6
موافق	8	28.6	28.6	82.1
موافق تماماً	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

## ١. الأرباح:

ان هدف ادارة الجودة الشاملة يتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة على المدى البعيد وهذا يتطلب العمل على تحسين الخدمات والتي تقدم للجمهور Binder (1990). وهذا ما تقوم به الهيئة من وجهة نظر افراد العينة حيث افاد ٥٧% منهم ان ثقة الحكومة بمردود عمل الهيئة كبير وثقة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسي والتدريب والعاملين الإداريين مرتفعه. كما ان ثقتهم في المستقبل مؤكدة وهذا ما يجعل الاستثمارات وتغييراتنا كبيرة وهذا ما يوضحه الجدول (٧).

## جدول (٧)

## الارباح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	7.1	7.1	7.1
لا أعلم	10	35.7	35.7	42.9
موافق	9	32.1	32.1	75.0
موافق تماما	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

نتائج الدراسة

- ١- أن البعد الخاص بالتحسين المستمر بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي موضع الدراسة غير إيجابي على إطلاقه وأنه عنصر سلبي في ثقافة المنظمة ويؤثر على مدى استجابة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة، فلا يوجد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي تخطيط للتحسين، وإدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تشغل نفسها دوماً بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية، ولا يعينها إلا التصدي للمشاكل السطحية، أما الاستثمار في التفكير لآفاق بعيدة فأمر غير وارد في دائرة اهتماماتها، ولا توجد أي مبادرات لقياس مدى التقدم في الإنجاز إلا بتلك النوعية من التقارير النمطية التي يتم رفعها لجهات خارجية للوقوف على مدى تحقيق الخطة المستهدفة، ولا تستفيد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من الطاقات الابتكارية والإبداعية للعاملين خاصة تلك المتعلقة بالتحسين والتطوير.
- ٢- لا تحرص الهيئة على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها، ومراجعتها. تعتمد الهيئة في الكثير من الأحيان على الحلول الجاهزة ولا تبحث وتحلل وتدرس ظروفها وواقعها ولا تضع خطط التحسين وفقاً لنتائج البحث والدراسة.

- ٣- بينت الدراسة ان هناك نسبة متساوية من العينة يرون ان الإدارة تستثمر معظم وقتها في التفكير طويل الأجل وفي التخطيط لكيفية تحقيق مهمة الجودة. وان الوقت الذي تستغرقه الإدارة وتستثمره في التفكير ينشأ عنه خطوط عريضة أساسية مرشدة، ومنها يتم الحصول على تعريف وتحديد مفصل للعمليات وطرق للقياس. وخطط للتنفيذ. الوقت المخصص هذا يوزع على كافة الوظائف للتفكير وتحسين الأنشطة. وان الإدارة تؤمن بأن كل العاملين بالمنظمة يمثلون جزء من مجموعة تحسين الجودة أو فريق تحسين الجودة، في حين ان هناك من يرون عكس ذلك كنسبة متساوية.
- ٤- أن الإدارة لا تدرك أن قياس الإنجاز جزء أساس وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين. وان كافة المستويات بالهيئة ليس لهم مقاييسهم الخاصة وطرق القياس المناسبة لهم. كما انه في الهيئة جميع العاملين أو الغالبية العظمى منهم غير مهتم بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام والإدارات التي يتبعونها وأيضاً لا يهتمون بقياس الأداء للمنظمة ككل.
- ٥- تتمسك إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بأساليب وطرق الإدارة التقليدية والتي تتسم البيروقراطية، وهذا افقد مختلف الأنشطة خاصة الإبداع والتطوير والابتكار خوفاً من التغيير وبعداً عن مسؤولية تحمل المخاطرة، فإدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تخشى تحمل مسؤولية إحداث تغيير تستهدف به خلق ثقافة الجودة، ولذلك مازال أسلوب إدارة القطاع العام وقيوده وتقليدية يسيطر على الفكر الإداري السائد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

### التوصيات

- ١- إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى، وندوات مستمرة تتلقى فيها القيادات في الإدارات والكليات والمعاهد التابعة تدريباً مكثفاً ومركزاً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير الذي يتطلب تطبيق المنهج الجديد، وشرح فلسفة هذا المدخل وإطارة الفكر الإداري ومتطلبات تطبيقه،



وشروط ودعائم نجاحه، وعقبات التطبيق، وذلك بهدف إكسابهم المعرفة الأكاديمية والعملية لهذا المدخل وأبعادها المختلفة، والتوصل إلى قناعة بهذا المدخل وصولاً إلى درجة التزام وعزم أكيد من ناحيتهم بمؤازرة مراحل التطبيق لهذا المدخل.

٢- عقد لقاءات تدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لنقل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لهم للحصول على ولائهم واقتناعهم ومؤازرتهم، وأن يتولى المديرين والعمداء بعد ذلك من خلال اجتماعات دورية نقل الأفكار إلى رؤوسهم للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير.

٣- يتعين على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تبدأ فوراً - بجانب التمهيد لتفهم فلسفة الجودة الشاملة - في تحسين الخلل والعيوب والثغرات التي ظهرت في كافة عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية، وأن تعمل على غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى هذا إلا إذا قامت إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية على طرح الأفكار والمقترحات التي تعمل على التحسين المستمر من جميع الجوانب، وان تتقبل هذه الأفكار والمقترحات وتناقشها وتنتقى منها ما يصلح للتنفيذ، بذلك تكون قد أثارت همم العاملين وأدمجتهم في النظام وضمنت ولاءهم وتقبلهم للتغيير المطلوب إحداثه.

٤- 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 لا يؤثر 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 ثقافته المنظمة من هذا الجانب لتقبل العمل الجماعي.

٥- 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 تعزى 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
- د. علاء صادق. (٢٠١٧) جمبا كايزن - على موقع واي باك مشين.
- رائد حسين الحجار (٢٠٠٥) ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة فى 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.
- فيليب أتكينسون (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة – الجزء الأول – التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة – مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.
- ما احوجنا إلى كايزن عراقي بقلم داهم العزاوي. نسخة محفوظة ١٥ أغسطس ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.
- ما هو الكايزن ؟ و كيف يمكن استعماله لتطوير الذات ؟ نسخة محفوظة ١٦ نوفمبر ٢٠١٥ على موقع واي باك مشين.
- ما هو الكايزن نسخة محفوظة ١٦ يوليو ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.
- مبادئ الإدارة وتطوير الصناعة - دروس من الصناعة اليابانية نسخة محفوظة ٢٧ يوليو ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.

- هند الحمورى (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى - المؤتمر التربوى 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

- Evans ،James R.and Dean،James W. (2003)،Total Quality Management ،Organization and Strategy، rd ed . ،Thomson South- Western،U.S .A ..٢٠٠٣،
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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 improrvement through Investors in people - E-TQM College Publishing House - Bradford - UK