

أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات

تامر حسن محمد محمود عسيوي¹, على حسن², السيد محمددين³

1 باحث دراسات عليا - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

3 استاذ الادارة اكااديمية الشرطة

الملخص

يهدف البحث الى تحقيق التعرف على اثر تقييم اداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات من خلال تطبيق مدخل الجودة الشاملة، و توضيح أثر تبني سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة على زيادة تأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات ، وتحديد أثر تقييم البرامج التدريبية من خلال مدخل الجودة الشاملة على جوانب العملية التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها يوجد تأثير موجب على تقييم البرامج التدريبية باستخدام مدخل الجودة الشاملة قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية يؤدي إلى تحسين مستوى الاداء التدريبي وتلبية احتياجات المتدربين. كما يوجد تأثير موجب يؤدي الى تبني سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة إلى زيادة تأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات.

كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها، يجب تطبيق مفهوم مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات ، يجب ان يتم تقييم البرامج التدريبية قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية لتحسين مستوى الاداء وتلبية احتياجات المتدربين..

الكلمات الدالة : السلوك الإنساني – الجودة الشاملة- الموارد البشرية

Abstract

The research aims to achieve recognition of the impact of evaluating the performance of training programs in the training sector at the Sales Tax Authority through the application of a comprehensive quality approach, and to clarify the effect of adopting an immediate and medium evaluation policy to measure performance using the total quality entrance on increasing the impact of training programs on the performance of trainees by measuring change In behavior and trends, and determining the impact of evaluation of training programs through the comprehensive quality approach on aspects of the training process, The study reached a set of results, the most important of which unites a positive impact on the evaluation of training programs using the comprehensive quality approach before, during and after the implementation of the training process leads to improving the level of training performance and meeting the needs of the trainees. There is also a positive effect that leads to the adoption of a policy of immediate and medium evaluation to measure performance using the comprehensive quality approach to increase the impact of training programs on the performance of trainees by measuring change in behavior and trends.

The study also concluded with several recommendations, the most important of which is that the concept of a comprehensive quality approach should be applied to the evaluation of training programs in the training sector at the Sales Tax Authority

Key words Human behavior- Comprehensive quality- HR

تزايد الاهتمام بالجودة الشاملة والتنبيه إلى ضرورة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة والعامّة مع مطلع التسعينات من القرن العشرين رغم أن كتابات وأفكار الجودة الشاملة ترجع إلى فترات زمنية سابقة يرجعها البعض إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية، والبعض الآخر إلى نهاية عام 1956 في بعض المقالات الصادرة عن جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية (1) 0

ويرجع ذلك الإهتمام إلى ظهور متغيرات عالمية جديدة تعلى من قيمة المنافسة وأهمية خلق المزايا التنافسية وحسن إدارة المؤسسات دون تحقيق أية أخطاء ودون استغراق وقت طويل في إنجاز الأعمال وأن يكون ذلك بأقل التكاليف وبشكل معتاد يعتمد على التحسين المستمر والتوجه إلى العملاء خارج المؤسسات، والحرص على تحقيق التميز من خلال الجودة في كافة العمليات أو الأنشطة الفرعية والتفصيلية وتطبيق نظم المعلومات والبيانات المدعمة لإتخاذ القرارات الإدارية، وإتباع منهج العمل الجماعي ضمن فريق له رؤية مشتركة يتعاون الجميع من خلالها على تحقيق أهداف مشتركة لهم في ظل قيادة لديها الرؤية الصائبة والقدرة على إحداث التغيير المطلوب 0 وذلك مع العمل على تنمية العلاقة بين المؤسسة والأطراف الخارجية وإعتبار أقسام المؤسسة الداخلية عملاء لبعضهم البعض (2) 0

وقد شهد عام 1995 ميلاد منظمة التجارة العالمية والتي تلزم أحكامها الدول الأعضاء بالتضامن لتحقيق حرية التجارة الدولية والمنافسة على الجودة والمزايا النسبية والمزايا التنافسية والإهتمام بجودة التسويق الخارجى للمنتجات جنباً إلى جنب مع تحقيق جودة تلك المنتجات محلياً بإعتبار أن الجودة كل لا يتجزأ (3) 0

إن حرية التجارة الدولية وما تتطلبه من إزالة الحواجز الإدارية وتخفيض الرسوم الجمركية المانعة أو المعوقة لإنتقال السلع عبر كافة الدول وإزالة الدعم الإنتاجي الذي تقدمه الحكومات بهدف تخفيض الأسعار والنجاح في المنافسة في أسواق التصدير دون جهد إداري أو فني أو تطبيق أساليب علمية تحقق الوفورات الإقتصادية المطلوبة فرضت على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بذل الجهود المتضاعفة للفوز في سباق المنافسة الصعبة في الأسواق العالمية، وهو ما يتطلب الإستعانة بمدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هذا الفوز المنشود في حلبة المنافسة العالمية 0 إذ أن تطبيق هذا المنهج يحقق للمؤسسات إنتاج منتجات بدرجة عيوب صفر من الناحية الفنية والبيئية ويضمن تحسين الجودة الفنية والإدارية بشكل مستمر للوصول إلى رضا العملاء الخارجيين، بل والعمل على إستباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض التكاليف دون إخلال بالمتطلبات الفنية وإعتبارات جودتها وإختصار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز العمليات التفصيلية المطلوبة (4) 0

ولا يخفى أن الجودة الشاملة كمنهج إداري يحرص على تحقيق التوافق بين احتياجات وتطلعات العملاء داخل المنظمات وخارجها والموردين في بيئة المنظمة (5) 0 كما أن إدارة الجودة الشاملة تحدد طرقاً محددة لتحليل العمليات الإنتاجية والخدمية وتقتصر أدوات لوصف الواقع وتحدد طرق العمل اللازمة للتعامل مع المشاكل وتحرص على وجود توافق بين كافة المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة وفي جميع الأقسام والأعمال والوظائف (6) 0

هدف البحث: -

(1) ابو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ج4، الكويت: دار النور، 2010، ص، 110

(2) احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول، القاهرة: عالم الكتاب، 2008، صص 417-418

(3) Ahmed, s, and Hassn, M., "survey and Case Investigations on Application of Quality Management Tools and Techniques in SMI's " International Journal of Quality & Reliability Management , VOL. 20 No.7, pp.

(4) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2002 صص 15-16 .

(5) رعد عبدالله الطائي وعيسى يوسف قعادة، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008، ص 20.

(6) Bayazit, o. (2003), " Total Quality Management (TQM) Practices in Turkish Manufacturing Organizations ", the TQM Magazine ,VOL.15 , No .5. pp.345-350

- تقييم اداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات من خلال تطبيق مدخل الجودة الشاملة.
- توضيح أثر تبني سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة على زيادة تأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات.
- تحديد أثر تقييم البرامج التدريبية من خلال مدخل الجودة الشاملة على جوانب العملية التدريبية.

اهمية البحث: -

تتبع أهمية الدراسة من فائدتها المتوقعة لكلا الحقلين الأكاديمي والعلمي وذلك كما يلي:

أ- أهمية علمية:

ترجع إلى حداثة الموضوع وندرة الأبحاث التي تناولته، مما يؤكد على الأهمية العلمية للموضوع من خلال ما سوف ينتهي إليه البحث من نتائج وتوصيات.

ب- أهمية عملية:

يمكن إبراز الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

ان تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم اداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات سوف يساهم في اداء العاملين للمهام والوظائف بحرفية عالية وتكلفة أقل ووقت اقل ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات ونشأ كوادر قيادية قادرة على التعامل مع الممولين بحرفية عالية.

ان هذه الكوادر المدربة على كيفية التعامل مع الممولين وكسب رضاهم سوف يساهم في زيادة حصيلة الضرائب والالتزام الطوعي للممولين.

ان زيادة حصيلة الضرائب والالتزام الطوعي للممولين سوف يساهم في تغطية جانب النفقات وسد جزء من العجز الموجود في الموازنة العامة للدولة.

وهذه النتائج سوف تصب في مصلحة المواطن العادي بتوفير خدمات في مجالات كثيرة مثل الطرق والكباري والتعليم والصحة والخدمات والمرافق العامة.

اسلوب البحث:

اعتمد اسلوب البحث على اتباع الاسلوبين الآتيين:

اعتمد اسلوب البحث على اتباع الأسلوبين الآتيين:

الاسلوب النظري المكتبي:

وذلك من خلال دراسة وتقييم الدراسات والكتابات العلمية التي تناولت تحديد مدى تأثير تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم اداء البرامج التدريبية.

المنهج الاستنباطي:

وذلك من خلال وضع فروض للدراسة ثم اختبار مدى صحة تلك الفروض من أجل استخلاص النتائج التي تفيد في تحقيق أهداف البحث.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة من العبارات كما يلي:

- توجد علاقة إحصائية موجبة بين تقييم البرامج التدريبية باستخدام مدخل الجودة الشاملة قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية لتحسين مستوى الاداء التدريبي وتلبية احتياجات المتدربين.
- توجد علاقة إحصائية موجبة بين تبنى سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة وبين زيادة تأثير البرامج التدريبية على اداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قياس موضوعيه عملية تقييم البرامج التدريبية من خلال مدخل الجودة الشاملة وبين أثر هذا التقييم على جوانب العملية التدريبية.

خطة البحث:

أولاً: مراحل التطور التاريخي لظهور الجودة الشاملة:

ثانياً: نشأت الجودة الشاملة:

ثالثاً: خطوات الجودة الشاملة:

رابعاً: علاقة تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب:

ثانياً: مراحل التطور التاريخي لظهور الجودة الشاملة:

فى أواخر القرن العشرين ومدخل القرن الواحد والعشرين حدثت تغيرات عالمية غيرت وجه العالم وأثرت على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

1- إذ تحولت الدول المتصارعة الى دول ذات تكتلات فحول أوروبا التى دخلت في حربين عالميتين، الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية تحولت الى كتلت دولى واحد هو الاتحاد الأوربى وأصبحت تتعامل ككتل اقتصادى واحد فى جميع معاملاتها التجارية. كما أن عددا من الدول الآسيوية كونت كتل دول الأسباب حتى تقوى من موقفها التجارى أيضا (1).

2- الشركات المحلية الكبيرة تحولت الى شركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات وأصبحت تلك الشركات العملاقة ذات تأثيرات كبيرة على اقتصاديات الدول التي تتعامل معها، مثال ذلك شركات مثل أرامكو وبروكتور آندجامبل .

3- الشركات المتنافسة عالميا أصبحت تسعى الى التحالف مع منافسيها لتقوية مركزها التجارى وتحقيق الاستفادة المشتركة(2).

مثل تحالف بعض شركات السيارات اليابانية والأمريكية لتكوين مصانع مشتركة لإنتاج السيارات.

هذه التغيرات العالمية تركت بصمتها على عالم الأعمال، إذا ان كل كتل يحاول ان يستحوذ على الأسواق وان يسيطر عليها – الكل يتصارع من اجل المستهلك أينما وجد.

وتبع ذلك تفعيل اتفاقية الجات لتحرير التجارة العالمية من القيود وإطلاق حرية التكتلات الاقتصادية فى المنافسة على الأسواق العالمية والاستحواد على المستهلك.

(1)Deming W.E. (1993) " The New Economic ", New York Random House .

(2)Feigenbaum ,A.V. (1999) The New Quality for Twenty – First century , The TQM Magazine , VoL.11, No 6 , p.376 .

كما صاحب تلك التغيرات انفجار تكنولوجي وثورة في عالم الاتصالات لم يشهد الجنس البشري مثيلا لها من قبل، مما أدى الى اشتداد المنافسة وتضاعف حده تأثير التغيرات العالمية. إلا ان كثيرا من التنظيمات لم تستطع أن تغير من طريقة تفكيرها وأدائها لأعمالها بما يتوافق مع هذه المتغيرات وأصرت على استخدام مناهج عتيقة في الادارة ولا زالت تطبق مفاهيم ظهرت منذ قرن مضى عندما اقترح هنري فويل الهيكل التنظيمي الهرمي المستوحى من التنظيمات العسكرية.

وسط كل هذه التغيرات الشديدة والسريعة ظهرت عدة أساليب إدارية مصاحبة لتلك التغيرات وكان هدفها إيجاد طريقه مثلى فى ادارة الشركات تسمح بالتكيف مع التغيرات العالمية رغم سرعتها وشدتها محاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التغيرات العالمية وتحقيق السيق على المنافسين فى السيطرة على الأسواق والاستحواذ على المستهلك. وأحد هذه الأساليب هو الادارة بالجودة الشاملة. فالإدارة بالجودة الشاملة ما هى إلا استجابة إدارية للتغيرات العالمية والمنافسة على تحقيق رضا المستهلك.

ثانياً: نشأت الجودة الشاملة:

رغم الاهتمام الواسع النطاق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثاً إلا ان أصل الموضوع قديم ويعود الى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعيه (وان كان البعض يرجع ذلك الى عهد الفراعنة) ويقول الأمريكيان ان الجودة أمريكية المنشأ إذ بعد الحرب العالمية الثانية كانت معظم دول العالم تحاول ان تصلح الدمار الهائل الذي أحدثته تلك الحرب بمجتمعاتها واقتصاداتها. بينما كان الاقتصاد الأمريكى سليم لم يصبه أي دمار من الحروب. كان العالم سوقا يزيد فيه الطلب عن المعروض من السلع، كان لدى الشركات الأمريكية قليل من الخوف من المنافسة، فأى شئ كانت تنتجه الشركات الأمريكية كان يباع. لدى الأمريكان فى تلك الفترة تسامح تجاه المنتجات والخدمات ضعيفة الجودة. قبل الأمريكان فى أمريكا الشمالية كما معيناً من الفاقد أو المنتج المعيب كأحد حقائق الحياة وتسامحوا فى التأخيرات والعيوب وفى بعض الأحيان قبلوا الجودة المتوسطة.

فى ذلك الوقت كانت اليابان فى حالة سيئة أيضا إذ اشتهرت المنتجات اليابانية بتدني جودتها بدرجة كبيرة.

ظهور إدوارد ديمينج (الأب الروحي للجودة)

ظهر إدوارد ديمينج الأب الروحي للجودة بعد الحرب العالمية الثانية فى أمريكا، كان إدوارد ديمينج مهندساً فى مجال التصنيع. نادى ديمينج بمبدأ أساسه ان الموظفين أو العاملين هم وحدهم الذين يتحكمون فى الإنتاج ، ابتكر ديمينج دائرة الجودة .

1- خطط 2- نفذ 3- افحص 4- تصرف

رغم ان ديمينج تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة فى أوائل الأربعينيات إلا ان قاده الصناعة الأمريكية تجاهلوه . هذا فى الوقت الذى قام فيه (أيشيرو اشيكواوا) رئيس الاتحاد اليابانى للمنظمات الاقتصادية بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام رجال الأعمال اليابانيين . وعلى عكس رجال الأعمال والمديرين الأمريكيين فقد تقبل صفوه المديرين اليابانيين أفكار ديمينج ، وادركوا انه من اجل تقدم اليابان لا بد ان تتغير سمعتها العالمية فى الإنتاج من إنتاج بضائع منخفضة الجودة الى إنتاج بضائع عالية الجودة . انضم جوران الى ديمينج وقاد حركه تحسين الجودة عن طريق تبنى فكرة إنشاء الشركة الموجهة بالعميل (التركيز على العميل فى تصميم كل عملية وفى نظام الشركة) فى الخمسينيات والستينيات تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة . فقد أقاموا المسابقات ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة وابتكر اليابانيون دوائر الجودة فى اليابان عام 1962 ، فى خلال عشرين عاما تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعة اليابانية رمزا للجودة الدائمة⁽¹⁾ .

نشأت ادارة الجودة الشاملة مع الابتكار اليابانى المسمى دوائر الجودة وأحيانا يشار إليه بدوائر رقابة الجودة . بحلول عام 1980 زاد عدد دوائر الجودة الى أكثر من 10000 دائرة تمارس عملها فى الشركات اليابانية .

(1)Hui , Y and Tom , C (1994), Total Quality Management in a public Transport Organization ,Hong Kong International Journal of Project Management , VOL.14, No 5,pp: 311-315

ثالثاً: خطوات الجودة الشاملة:

تتمثل مراحل الجودة الشاملة فيما يلي:

- (1) تحديد رؤية المنظمة 0
- (2) جمع وتحليل البيانات والفرص المتاحة 0
- (3) التدريب وحل المشكلات 0
- (4) التعليم 0
- (5) وضع النظم المدعمة للجودة 0

ونوضح ما سبق كما يلي:

(1) تحديد رؤية المنظمة:

يمكن تحديد رؤية المنظمة من خلال جلسات العصف الذهني أو ما يطلق عليه البعض جلسات الوعي 0 كما يمكن استخدام نماذج الاستقصاء للمستهلكين لتحديد الرؤية الصائبة التي ترضى تطلعاتهم ورغباتهم 0

ويمكن كذلك استخدام مختبرات الرؤية الموحدة والبحث عن طرق لتدعيم وتوضيح الصورة والمتطلبات الجديدة لتكوين وحدة الرؤية لجميع العاملين بالمنظمة وتوفير المناخ الذي يساعد هؤلاء العاملين على الشعور بالمسئولية تجاه العملاء وما يحتاجونه من منتجات أو خدمات 0 ولا شك أن ذلك يحتاج إلى تطوير أساليب العمل المطبقة في كافة المستويات الإدارية وخلال جميع الفترات الزمنية 0

ولا يخفى أن تحديد رؤية المنظمة يساهم في تحديد مجموعة من الأهداف والمبادئ المتناسقة مع بعضها البعض مما يستدعي ضرورة علم كافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بها والمساهمة في تحقيقها ، وتدريبهم وتحفيزهم على الأداء المتميز المعتمد على الابتكار والتجديد 0 وذلك بالإضافة إلى تبني فلسفة توكيد الجودة في كافة المهام والأنشطة والأعمال والتحسين المستمر للمنتجات ولنظم العمل وتنمية ثقافة الجودة للوصول إلى الأداء السليم ودون أخطاء من أول مرة 0 وكذلك استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تصميم النظام الإنتاجي وتصميم نظام سليم للمنتجات والتنفيذ السليم للتصميمات ، وتطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين ، وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا مما يؤدي إلى استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء عند تصميم المنتجات وتحديد وظائف ونظم المنظمة 0 وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت عن الخطط المستقبلية للإدارة المصرية لاستخدام إدارة الجودة الشاملة خلال القرن الحادي والعشرين أن المدير المصري بصفة عامة يتحمس لتطبيق بعض أساليبها دون الاهتمام بوجود قيادات ذات رؤية واضحة ومؤثرة بينما يركز على الجودة لتحقيق التميز وعلى التحسين المستمر وعلى العمل الجماعي 0 وذلك على الرغم من أن تحقيق العمل الجماعي يتطلب وجود رؤية مشتركة 0

(2) جمع وتحليل البيانات ومعرفة الفرص المتاحة:

وفى هذه المرحلة يتم تجميع البيانات اللازمة لمعرفة الفرص المتاحة وتقييم المناخ وذلك باستخدام أدوات محددة هي:

- قوائم المراجعة 0
- خرائط المراجعة
- تصميم التجارب 0
- عمليات التطوير 0
- تحليل قوى العمل 0
- العينات 0

وقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية أن الشركات التي أولت عناية كبيرة بالاستثمار في عملية جمع البيانات وتحليلها عن كافة أنشطة الشركة استطاعت الحصول على الجائزة الأمريكية للجودة 0 وقد تبين أن هذه البيانات يتم تجميعها وتحليلها بصفة دورية لتحقيق التحسين المستمر الذي يعتبر من أساسيات الإدارة العلمية للجودة الشاملة حيث تصبح عمليات التطوير معتمدة على حقائق متعلقة بكافة الأنشطة والعمليات والأهداف والإستراتيجيات ويتطلب ذلك تدريب العاملين على كيفية جمع وتحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين الأداء بصفة مستمرة 0

وتستخدم نظم القوائم المعلوماتية بحيث تضم كل قاعدة بيانات فنية عن مجال من مجالات أنشطة ضبط الجودة مع دعم القاعدة بنظام تحديث مناسب وبحيث تتكامل قواعد البيانات مع البيانات الأخرى داخل نظام المعلومات الإدارية 0

ويمكن الحصول على البيانات من مصادر متعددة مثل الأجهزة المركزية للقياس والمعايرة الفنية المحلية والولاية ومثل مراكز خدمات ما بعد البيع والأداء الميداني وصناديق شكاوى العملاء ومن النشرات الاقتصادية والصناعية والبحوث والدوريات المتعددة ونتائج الدراسات في الشركات المنافسة النموذجية (المقارنة المرجعية- منافس نموذجي) وكذلك من مخرجات نظام تقييم الموردين وخط الإنتاج ومخرجات نظام الجدولة، وتقارير رجال البيع ومخرجات نظام التصميم باستخدام الحاسب الآلي 0

ويستطيع محللو النظام تحديد نوعية البيانات التي تلزم لإقامة قاعدة بيانات وحجمها والعلاقات التي تربط تلك البيانات مع بعضها البعض 0 وذلك من خلال تصنيف البيانات وترميزها بالإعتماد على النماذج القياسية المتفق عليها 0 ووفقاً لمكان حدوث مشكلة الجودة في الأقسام أو الألات أو عملية التشغيل داخل المنظمة ، وحسب الظروف المحيطة بالعمل أو بالعامل أو بالآلة ، وحسب الأسباب المباشرة التي أدت إلى حدوث المشكلة في الجودة، وحسب نوع مشكلة الجودة مثل تلف الخامات ، أو المنتجات التامة الصنع أو تعطيل العمل لمدة معينة أو تعطيل الآلة أو إصابة العامل 0 وحسب شدة المشكلة ومدة توقف العمل وتحديد الأضرار المادية وغير المادية، وحسب النتائج الميدانية للمشكلة وفي الخطوة التالية لتصنيف البيانات وترميزها يجب توثيق وتلخيص وتخزين المعلومات لكي يمكن إسترجاعها عند الضرورة 0 كما يجب تحديد طريقة إسترجاع المعلومات التي تساعد على الإستفادة من مخرجات نظام المعلومات 0 وبعد ذلك يجب تشغيل النظام بالإعتماد على قاعدة بيانات محورية ونظام قوائم تسمح للمستفيد بتداول المعلومات المخزنة بسهولة (1) 0

(3) التدريب وحل المشكلات:

يعتبر التدريب من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات وزيادة الإنتاج والإستفادة من الطرق الجديدة في أداء الأعمال من أجل تحقيق نتائج جوهرية أفضل 0

وتتبع أهمية التدريب من كونه أحد أشكال الإستثمار البشري بإعتبار أن الأفراد هم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر للسلوك والأداء وإكتساب مهارات جديدة ومعارف وقدرات تساهم في زيادة فرص الإبتكار وتحسين أساليب العمل 0

وتتطلب معايير المواصفات الدولية للجودة التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب المناسبة للتدريب المنتظم لجميع الأفراد العاملين في المنظمة بإعتبارهم جميعاً يؤثرون في تحقيق الجودة.

ويلزم لعملية التدريب ما يلي:

- 1- تدريب جميع الفئات ابتداء من عمال الإنتاج والمشرفين والإدارة الوسطى حتى الإدارة العليا بالمنظمة.
- 2- تنظيم وتوثيق التدريب وإنشاء أو الإحتفاظ بسجلات مخصصة للتدريب 0
- 3- تشجيع الأفراد على تلقي التدريب وتطبيق نظام الجودة الشاملة 0
- 4- التأكيد على أهمية مشاركة وإلتزام كافة العاملين بتنفيذ برامج الجودة 0

5-فحص ومراجعة موقف كافة الوظائف وأنشطة القوى البشرية من جميع بنود المواصفات الدولية للجودة الشاملة 0

ويجدر ملاحظة أن التدريب الخاطيء لا يحقق أهداف الجودة الشاملة مما يتطلب جهداً كبيراً لدراسة وتحديد أسباب فشل التدريب فى تحقيق الهدف منه وأسباب عدم إقتناع بعض العاملين بأهمية التدريب وتشككهم فى فاعليته لتحقيق الجودة المطلوبة وأسباب عدم الإستفادة من المعارف والمعلومات الحديثة التى تقدم فى البرامج التدريبية دون أن يتم تطبيقها فى الواقع العملى وبعد ذلك يتم تصميم نظام جديد لتحقيق جودة التدريب ذاته بحيث يحقق عائداً يفوق تكلفته الإقتصادية 0

(4) التعليم :

ولتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب وضع برامج تعليمية من أجل تأكيد الفكرة لدى العاملين بالمنظمة وفهم أساليب هندسة الجودة ، وإدارة التغيير والوعى بالمستهلك 0

ولكى يمكن وضع برامج تعليمية فعالة يجب تحديد وتعريف إحتياجات التعليم والحصول على مواد التعليم وتحديد طرق التعليم والتوقيتات المناسبة له 0 ولا يخفى أهمية أن يكون التعليم مستنداً إلى خبرات وتجارب المنظمات الأخرى 0

ويجدر الإشارة إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب أن يبدأ من مستوى الإدارة العليا أولاً حتى لا يمكن الإعتماد عليهم بعد ذلك للقيام بمسئولية تعليم بقية العناصر البشرية فى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، والقيام بمسئولية توصيل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للمرؤوسين ، وتكوين فريق عمل مسئول عن التطبيق المستمر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة 0

ويلاحظ أن التغيير فى نظم وأساليب التعليم جعل عملية التعلم مستمرة لا تنتهى بالحصول على شهادة وحسب كما تشهد تغيير فى نظم وأساليب التعلم للوصول إلى أن نتعلم كيف نتعلم 0

ويؤدى التعليم فى إطار إدارة الجودة الشاملة إلى تعميق مفهوم وأساليب إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح برامج الجودة الكلية بمثابة مظلة يتعاظم تحتها إرتباط الأفراد بأهداف المنظمات لتصبح هذه الأهداف بمثابة أهداف شخصية تركز على إحتياجات ورغبات العملاء مما يؤدى فى النهاية إلى النجاح فى أداء الأعمال 0 ولعل ماسبق يوضح أهمية أن تكون إدارة الجودة الشاملة مكوناً رئيسياً من مكونات إستراتيجية الإستثمار البشرى 0

(5) وضع النظم المدعمة للجودة :

وتتضمن هذه النظم تلك الوسائل التى تساعد على قياس الجودة باستخدام المعلومات المتاحة ونظم التحفيز، والنظم المستخدمة فى التخطيط الاستراتيجي لنظم الموازنة، والاستشارات وأساليب التدريب الفعالة 00 إلخ

ولعل من أهم هذه النظم ما يلي:

5-1- نظام معلومات ضبط الجودة :

ولعل هذا النظام من أهم النظم الداعمة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ويعتمد هذا النظام على إستخدام الحاسب الألى من خلال بناء نموذج رياضى يتمتع بخصائص إحصائية للتنبؤ بمشكلات الجودة كعنصر من عناصر نشاط الجودة (مراقبة عمليات الإنتاج والفحص والاختبار) أو مجالات أنشطة الجودة الأخرى التى يمكن التعامل معها فى المستقبل 0

ويساعد استخدام الحاسب الآلى فى تطبيق النظام على الوصول إلى نتائج سريعة ودقيقة والمرونة واستخدام حجم كبير من المعلومات وذلك بالإضافة إلى مزايا أسلوب قاعدة البيانات المستخدمة كمنظم للملفات والبيانات وضمان سريتها وقبول التعامل مع البرمجيات الجاهزة 0

ولبناء هذا النظام فإنه يحتاج إلى بعض البيانات التالية :

- 1- بيانات إختبارات تصميم المنتج 0
- 2- بيانات عن نوعية الأجزاء والمواد المشتراة 0
- 3- بيانات عن نتائج إختبارات العمليات والمنتجات نصف المصنوعة 0
- 4- بيانات الفحص النهائى للمنتجات تامة الصنع 0
- 5- بيانات عن نتائج التشغيل والأداء الميدانى وعيوب المنتجات تامة الصنع 0

2-5- نظام تقييم الأداء فى ضوء إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن استخدام نظام البرمجة غير الكسرية المحاكية للأهداف لتقييم أداء المنظمات 0 وذلك بالإضافة إلى بقية أساليب البرمجة الخطية وأسلوب برمجة الأهداف وأسلوب البرمجة متعددة الأهداف.

ويتفوق نظام تقييم الأداء باستخدام البرمجة غير الكسرية المحاكية للأهداف على بقية أساليب البرمجة الأخرى نظراً لما يتصف به من المرونة والتغلب على عقبات تطبيق أساليب فعالة لتقييم الأداء فى ظل إدارة الجودة الشاملة مثل تعدد الأهداف وتعارضها مع بعضها البعض، وتعدد القيود وتشابك العلاقات، والمشكلة عدم القابلية الكسرية وتعذر تقريب القيم الكسرية غير المرغوب فيها سواء فى إتجاه القيمة غير الكسرية الصغرى أو فى إتجاه القيمة غير الكسرية الكبرى.

ويمكن هذا النظام من تقسيم المنظمة داخلياً إلى مراكز الإستثمار حتى يمكن قياس كفاءة كل مركز فيما يتعلق بتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمركز سواء فى ذلك الموارد الجارية أو الموارد الإستثمارية 0 وذلك بالإضافة إلى ضرورة توافر الإدارة التى تستطيع التعامل مع مختلف المعوقات الناتجة عن تقسيم المنظمة داخلياً إلى مراكز الإستثمار مثل تعدد الأهداف وتعارضها فى بعض الأحوال على مستوى مراكز الإستثمار المختلفة ، وتعدد القيود المفروضة على الموارد المتاحة فى كل مركز إستثمار ، وتعدد تشابك العلاقات بين مختلف المراكز الإستثمارية ، وعدم قابلية بعض مفردات النشاط فى كل مركز إستثمار للكسرية ، ومناخ التأكيد الذى يحيط بما يتم إعداده من تنبؤات عن المستقبل 0

3-5- نظام استرجاع المعلومات:

ويعتمد هذا النظام على وجود شبكة إتصال فعالة على مستوى جميع أجزاء المنظمة وزيادة مساحة التفاهم بين أطراف الإتصالات والعمل على التصحيح المستمر للمفاهيم وأسلوب تنفيذ القرارات والأداء والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ووضع الأساليب الفعالة للتعامل معها 0 وذلك بالإضافة إلى إقامة قاعدة نظم معلومات تربط بين سياسات المنظمة وخططها والبيئة الخارجية بجميع عناصرها حتى يمكن تحليل وتشخيص الفرص والتحديات وتحقيق الفاعلية للأنظمة التى توفر المعلومات فى الوقت المناسب لمستخدمها الحقيقى الذى يقوم بالعمل والتصحيح الفورى للأخطاء بصفة عامة ، وتحديد الأخطاء التى تعتبر أخطاء عارضة تحدث بمحض الصدفة والأخطاء التى ترجع إلى خلل جوهري يتعلق بالنظم المطبقة 0

4-5- نظم الموارد البشرية :

يجب أن تقوم الإدارة بشرح وتحليل كيفية تأثير النظم التنظيمية على الأداء 0 ويجب إعادة تصميم هذه النظم لدعم ومؤازرة الجودة ويتطلب ذلك تعديل النظم المالية والمعلوماتية والتخطيطية لتحسين الجودة ولتحقيق تمكين العاملين من خلال التفويض 0

وتشمل نظم الموارد البشرية أيضاً نظم تخطيط العمالة ونظم التدريب ونظم الأجور والحوافز ونظم تقييم أداء العنصر البشرى، ونظم النقل والترقية، ونظم الأمن والسلامة والصحة المهنية 0

ولا يخفى أهمية توافر نظم إعداد القيادات لقياس الإستعداد المبدئى والإتجاهات الإدارية والقيادية والقدرة على العمل الجماعى واتخاذ القرارات، وتوفير بنك معلومات عن القيادات الشابة ونظم دعم هذه القيادات لتحديد معايير النمو الوظيفى والقيادى ومعايير الترقى للمناصب القيادية الأعلى 0

ويضاف إلى ماسبق نظم تنمية الموارد البشرية ونظم التطوير التنظيمى لتحديد نظم الاتصالات، وتبادل المعلومات، والعلاقات ما بين الأفراد وبناء فرق العمل، وسبل حل الصراعات الإدارية وحل المشكلات المحددة فى المجالات التكنولوجية والتنظيمية والمالية، والسلوك الإدارى 0

نظم الإنتاج والتشغيل والصيانة والمخزون:

ومن النظم الداعمة للجودة الشاملة تلك النظم ذات الطبيعة الفنية أو الهندسية والتي تعرف بنظم الضبط الزمنى وتستهدف تحقيق انخفاض قيمة الفاقد إلى الحد الأدنى والتحسين المستمر للمنتج والاهتمام بالمستهلك، وتشمل نظم تطوير عمليات الإنتاج، ونظم تطوير عمليات التوزيع، ونظم الصيانة المتقدمة ونظم المشتريات للعمل على استخدام خامات ومستلزمات إنتاج جيدة مع خفض الفاقد بأنواعه المختلفة وهي:

- 1-فاقد الإنتاج الزائد 0
- 2-فاقد الإنتظار (الزمن من المهدر دون عمل) 0
- 3-فاقد النقل 0
- 4-فاقد التشغيل 0
- 5-فاقد المخزون 0
- 6-فاقد المنتج الغير مطابق للمواصفات القياسية المطلوبة 0

كما يمكن تطبيق إستراتيجية اللحاق التى تركز على وضع نظم تحقيق نقله طفرية فى الأداء من خلال التحسين المستمر فى الأداء الفنى فى الإنتاج والتشغيل والصيانة والمخزون فى ضوء مفهوم " النقطة القياسية " 0

وذلك من أجل التركيز على حل المشكلات دون ضياع الطاقة فى جوانب ثانوية من خلال ما يلى:

- 1-الرؤية الاستراتيجية المركزة 0
- 2-الرؤية المركزة لجوانب التشغيل 0
- 3-الرؤية المركزة على المستهلكين 0
- 4-الرؤية المركزة على العمليات 0
- 5-الإلتزام بمفهوم شامل لجودة الأداء 0
- 6-السعى نحو التحسين المستمر 0

رابعاً: علاقة تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب: يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الدخيلين أو العملاء الخارجيين وسواء الحاليين منهم أو المرتقبين وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات العاملين رؤساء ومرووسين وفي مختلف المستويات الإدارية فإن التدريب يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والطرق الإحصائية وطرق قياس الأداء. يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. والتدريب عنصر حيوي وهام من عناصر الجودة الشاملة. كما انه لا بد أن يكون مرتبطاً باستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة مثل نوعيته وتوقيته ومستوياته. وترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو جوهر تحسين الجودة. وبعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاءاتهم بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة. ويعتبر موضوع جودة التدريب أحد المحاور الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، وذلك للتأكد من تزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة لممارسة المهنة بحرفية يتطلبها سوق العمل⁽¹⁾.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. إن تقييم البرامج التدريبية باستخدام مدخل الجودة الشاملة قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية يؤدي إلى تحسين مستوى الاداء التدريبي وتلبية احتياجات المتدربين.
2. يؤدي تبني سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة إلى زيادة تأثير البرامج التدريبية على اداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات.
3. ينعكس قياس موضوعه عملية تقييم البرامج التدريبية من خلال مدخل الجودة الشاملة إيجاباً على جوانب العملية التدريبية.
4. ضرورة تطوير وتحسين برامج التدريب بشكل مستمر بما يتوافق مع احتياجات العاملين.
5. يفضل الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند وضع البرامج التدريبية للاستفادة من خبراتهم في تطوير وتحسين البرامج.
6. تنعكس جودة التدريب على جودة أداء العاملين بقطاع الضرائب من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى تقييم البرامج التدريبية.

(1) يحيى وآخرون، جودة التدريب . الجزائر ، دار ولاء للنشر 2008، ص3

ثانياً: التوصيات:

- 1- يجب تطبيق مفهوم مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات.
- 2- يجب ان يتم تقييم البرامج التدريبية قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية لتحسين مستوى الاداء وتلبية احتياجات المتدربين.
- 3- يجب تبنى سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء ومعرفة تأثير البرامج التدريبية على اداء المتدربين ورد فعل المتدرب وقياس التغيير في السلوك والاتجاهات.
- 4- يجب قياس الاثر من التدريب وتقدير التغيرات طويلة الاجل التى قد تحدث على الزيادة الانتاجية والعائد على الاستثمار او من خلال قياس الاثر على زيادة جودة المنتج والخدمات او نقص تكاليف التشغيل.
- 5- يجب التأكيد على مدى فاعلية البرامج التدريبية وذلك من خلال تحديد مدى مناسبة تلك البرامج لمستوى الموظف.
- 6- يجب تحديد مدى حاجة الموظف للتدريب من عدمه وذلك من خلال التأكد من مدى ملائمة البرامج التدريبية المنفذة لاهداف واحتياجات المنظمة وذلك من خلال قياس علاقة التكلفة بالعائد.
- 7- يجب وضع اسس ومعايير عامة لقياس مدى موضوعيه عملية تقييم البرامج التدريبية وأثر هذا التقييم على جوانب العملية التدريبية الثلاث (القطاع -المتدرب -طاقم التدريب).
- 8- يجب ان يتم تطبيق نموذج كيرك بتريك بمراحله الأربعة للتأكد من تطبيق مفهوم مدخل الجودة الشاملة في تقييم البرامج التدريبية.
- 9- يجب اعادة هيكلة قطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات بحيث يكون متوافق مع المعايير العامة لمفهوم الجودة الشاملة.
- 10- يجب ان يتم تقييم البرامج التدريبية على اسس ومعايير الجودة الشاملة كى نخلص الى نتائج موضوعية وذلك من خلال توافر بعض النقاط مثل اعداد نموذج الاستقصاء بشكل سهل وواضح وتحديد الشريحة التى يجب ان يجرى من خلالها الاستقصاء وتوافر الادوات والامكانيات المطلوبة لإجراء عملية التقييم.

الملخص

يهدف البحث الى تحقيق التعرف على اثر تقييم اداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات من خلال تطبيق مدخل الجودة الشاملة، و توضيح أثر تبنى سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة على زيادة تأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات ، وتحديد أثر تقييم البرامج التدريبية من خلال مدخل الجودة الشاملة على جوانب العملية التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها يوحد تأثير موجب على تقييم البرامج التدريبية باستخدام مدخل الجودة الشاملة قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية يؤدي إلى تحسين مستوى الاداء التدريبي وتلبية احتياجات المتدربين. كما يوجد تاثير موجب يؤدي الى تبنى سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الاداء باستخدام مدخل الجودة الشاملة إلى زيادة تأثير البرامج التدريبية على اداء المتدربين من خلال قياس التغيير في السلوك والاتجاهات.

كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها، يجب تطبيق مفهوم مدخل الجودة الشاملة على تقييم البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات ، يجب ان يتم تقييم البرامج التدريبية قبل واثناء وبعد تنفيذ العملية التدريبية لتحسين مستوى الاداء وتلبية احتياجات المتدربين.

Summary

The research aims to achieve recognition of the impact of evaluating the performance of training programs in the training sector at the Sales Tax Authority through the application of a comprehensive quality approach, and to clarify the effect of adopting an

immediate and medium evaluation policy to measure performance using the total quality entrance on increasing the impact of training programs on the performance of trainees by measuring change In behavior and trends, and determining the impact of evaluation of training programs through the comprehensive quality approach on aspects of the training process, The study reached a set of results, the most important of which unites a positive impact on the evaluation of training programs using the comprehensive quality approach before, during and after the implementation of the training process leads to improving the level of training performance and meeting the needs of the trainees. There is also a positive effect that leads to the adoption of a policy of immediate and medium evaluation to measure performance using the comprehensive quality approach to increase the impact of training programs on the performance of trainees by measuring change in behavior and trends.

The study also concluded with several recommendations, the most important of which is that the concept of a comprehensive quality approach should be applied to the evaluation of training programs in the training sector at the Sales Tax Authority.

قائمة المراجع:

1. ابو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب ، ج، 4، الكويت: دار النور، 2010 .
2. احمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصر ، المجلد الاول ، القاهرة :عالم الكتاب ، 2008 .
3. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع 2002 .
4. رعد عبدالله الطائي وعيسى يوسف قعادة ، ادارة الجودة الشاملة عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 .
5. الطراونة ، محمد احمد ، (2002) الجودة الشاملة قطاع الصناعة الدوائية فى الاردن . مجلة العلوم الادارية ، المجلد 29 ، العدد 1 .
6. اليحيى وآخرون، جودة التدريب . الجزائر ، دار ولاء للنشر والتوزيع ، 2008
- 7 - Ahmed, s, and Hassn, M .,(2003),"survey and Case Investigations on Application of Quality Management Tools and Techniques in SMI's " International Journal of of Quality &Reliability Management , VOL. 20 No.7,pp.
- 8 - Bayazit, o. (2003), " Total Quality Management (TQM) Practices in Turkish Manufacturing Organizations ", the TQM Magazine ,VOL.15 , No .5. pp.345-350
- 9 - Deming W.E. (1993) " The New Economic ", New York Random House .
- 10 - Feigenbaum ,A.V. (1999) The New Quality for Twenty – First century , The TQM Magazine , VoL.11, No 6 , p.376 .

11 - (1)Hui , Y and Tom , C (1994), Total Quality Management in a public Transport Organization ,Hong Kong International Journal of Project Management , VOL.14, No 5,pp: 311-315