



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

الموضوع:

البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-

إشراف الأستاذ:
أ.د/ موسي عبد الناصر

إعداد الطالب:
بن عيشي عمار

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	غوفي عبد الحميد
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ	موسي عبد الناصر
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ	رحال علي
جامعة عنابة	ممتحنا	أستاذ	بريبش السعيد
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ	زموري مسعود
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	خليفة عيسى

السنة الجامعية: 2012-2013

إهداء

إلى أبي . . . وأمي . . . وزوجتي . . . وأبنائي

وإخواتي

شكر و تقدير

أقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور موسى عبد الناصر

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته النيرة، كما أقدم بشكري وتقديري إلى كل من الأساتذة:

الدكتور بن عيشي بشير، شيشون بوعزيز، فالتة اليمين، و داهنين بن عامر اللذين

قدموا لي الدعم والمساندة في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة كما أقدم بالشكر لكل

من ساعدني من زملائي الأساتذة والى كل إطارات المؤسسة الذين تعاملت معهم

فجزاهم الله عني خير الجزاء...

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات وتم اختيار مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة كدراسة حالة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار أفراد الدراسة من الفئات التالية: الرؤساء (إطار مسير، إطار سامي، عون تحكم).

استخدم الباحث من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة أجرى الباحث دراسته على عينة من موظفي المؤسسة تمثلت في إداراتها (الرؤساء) والبالغ عددهم 308 رئيسا. يمثل هؤلاء المفردات الذين أجريت عليهم الدراسة و الذين وزعت عليهم استمارة الدراسة التي اعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية. أما التحليل الإحصائي فقد اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي spss (الحزمة الإحصائية المطبقة في العلوم الاجتماعية اصدار17).

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة
- 2- أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة
- 3- أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة
- 4- أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) و بين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث:

- 1- ضرورة اعتماد المنظمات على نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل ومعلن لجميع القيادات وللعاملين والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع نشاطات المنظمة.

- 2- توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النقص الذي يظهر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- 3- العمل على إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوقعة منها بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية ما يلي:
- تدريب جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
 - ربط التدريب بالترقية وبالعوامل تحفيزية مادية ومعنوية
- 4- إخضاع فئات متعددة من العاملين في مؤسسة صناعات الكوابل إلى التدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- الكلمات المفتاح:** التدريب، الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، البرامج التدريبية، المنظمة

Abstract :

The aim of this study is to identify the role that training programs play in achieving Total Quality Management in organizations .For achieving this aim , the researcher has selected Biskra's Electrical Cables Industry Institution as a case of study, and he has chosen the members of study among the following categories :bosseses (chief managers,managers ,agents)

The reseasher has used the descriptive analytical approach in the theoretical part of the subject and the method of case study in the practical part to reach the objectives of the study.In fact,a questionnaire has been distributed over the selected study sample that is 308 bosses among the community of study. Depending on the data and on analysing the results using the statistical program SPSS (the statistical package that is applied in social sciences , edition number 17).

the study found a number of results among which :

1-Determining the training needs has a contribution to acheiving total quality management

2-Designing the training programs has a great role to play in acheiving total quality management

3-Putting the training programs into practice has a contribution to acheiving total quality management

4-Evaluating the training programs is important for achieving total quality management

5-There is a relationship,which has a statistical significance ,between the training programs(determining training needs,putting the training programs into practive,evaluating the training programs) and the acheivement of total quality management,and it is under study.

6-There are no differances which have statistical significance in the level of significanse 0.05 among the responses of the questioned members

.This is due to the variable of gender, age, education level, job type, and experience concerning the five units related to the role of training programs in achieving total quality management ,and it is under study.

Among the main recommendations that the researcher suggest are the following :

1-Organizations have to adopt the total quality management system as a complete administrative and declared method to all bosses and workers and to give up the the traditional methods of management for reaching a sustainable improvement in all their activities.

2-Providing all of the appropriate factors to improve the training process and to cope with the fault .that appears during the achievement of the training programs.

3-Much more effort has to be directed to the preparation of the training programs so that total quality management and the benefits that may be gotten through it can be clear enough .These training programs may have something to do with the following :

_Training all of the workers in the different administrative levels

_Making the training process in relationship with promotion and with motivating factors that may be concret and abstract.

_Enabling several categories among the workers in Electrical Cables Industry Institution to get a continual training by designing effective training programs in the feild of total quality management .

Key words: training, quality, total quality, total quality management, training programs, The organization

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'examiner le rôle des programmes de formation dans la réalisation de la qualité totale au niveau des organisations, d'où nous avons choisi l'EN.I.CA.Biskra comme étude de cas. Pour cela, le chercheur a choisi les membres de l'étude à partir des catégories suivantes : les présidents (cadre gestionnaire, cadre supérieur, agent de maîtrise)

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, Le chercheur a utilisé la méthode descriptive et analytique dans le côté théorique, et la méthode de l'étude de cas sur le côté pratique. Et en vue de tester les hypothèses, le chercheur a mené son étude sur un échantillon du personnel de l'entreprise, cet échantillon est constitué de ces cadres ou présidents (308 présidents), ceux-ci représentent les individus qui ont été testés, où nous avons distribué des questionnaires comme un outil essentiel dans la collection des données.

En ce qui concerne l'analyse statistique, le chercheur s'est appuyé sur le logiciel de l'SPSS, version 17.

Cette étude a conclu les résultats suivants :

1. L'identification des besoins de formation contribue à la réalisation de la qualité totale ;
2. La conception des programmes de formation a un rôle dans la réalisation de la qualité totale ;
3. La mise en œuvre des programmes de formation permet la réalisation de la qualité totale ;
4. L'évaluation des programmes de formation a une importance dans la réalisation de la qualité totale ;
5. Il y a une relation statistiquement significative entre les programmes de formation (identifier les besoins de formation, concevoir des programmes de formation, la mise en œuvre des programmes de formation, évaluer les programmes de formation) et la réalisation de la qualité totale au niveau de l'EN.I.CA.B ;
6. Il n'y a pas des différences statistiquement significatives au niveau de 0,05 entre les réponses des répondants, attribuables aux variables : le sexe, l'âge, le grade, le niveau d'instruction, la durée du service, à propos des cinq axes du questionnaire concernant le rôle des programmes de formation dans la réalisation de la qualité totale au niveau de l'EN.I.CA.B ;

Parmi les recommandations les plus importantes que le chercheur recommande :

1. Les organisations doivent adopter un système de *management* de la qualité totale comme une approche managériale intégrée et

- révélée à tous les dirigeants et les travailleurs, et l'abandon des méthodes traditionnelles de gestion afin de parvenir à une amélioration continue dans toutes les activités de l'organisation ;
2. Fournir tous les facteurs appropriés pour le développement du processus de formation, et remédier à la pénurie qui apparaît lors de la mise en œuvre des programmes de formation.
 3. L'élaboration de programmes de formation pour clarifier le concept de management de la qualité totale et ses avantages attendus, ces programmes de formation comprennent:
 - Former tous les employés dans les différents niveaux administratifs ;
 - Lier la formation à la promotion, et à d'autres facteurs de motivation matériels et immatériels ;
 4. Soumettant plusieurs catégories de salariés dans l'EN.I.C.A.B à la formation continue par le biais d'une conception des programmes de formation efficaces dans le domaine de *management* de la qualité totale.

Mots clés: formation, qualité, qualité totale, management de la qualité totale, programmes de formation, De L' organisation

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III-IV	ملخص باللغة العربية
v- VI	ملخص باللغة الانجليزية
vII-vIII	ملخص باللغة الفرنسية
IX-xI	قائمة المحتويات
xII- xIV	قائمة الجداول
x v	قائمة الأشكال
أ- ش	مقدمة عامة
54-01	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
02	مدخل:
03	المبحث الأول: الموارد البشرية في المنظمة
03	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمة
06	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب
06	المطلب الأول: تعريف التدريب
10	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
13	المطلب الثالث: أهمية التدريب
14	المطلب الرابع: أهداف التدريب
15	المبحث الثالث: خطوات التدريب (مراحل العملية التدريبية)
15	المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات
16	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
28	المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية
36	المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية
39	المطلب الخامس: تقييم برامج التدريب
45	المبحث الرابع: البرامج التدريبية
45	المطلب الأول: تعريف البرامج التدريبية وأهميتها
48	المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية
51	المطلب الثالث: مقومات نجاح البرامج التدريبية
52	المطلب الرابع: فاعلية البرامج التدريبية
53	خلاصة الفصل:
97-55	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة

56	مدخل:
57	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للجودة
57	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة
68	المطلب الثاني: تكاليف الجودة
74	المطلب الثالث: الرقابة على الجودة
77	المطلب الرابع: حلقات الجودة
85	المطلب الخامس: تأكيد الجودة (ضمان الجودة)
87	المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة
87	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة
90	المطلب الثاني: مرتكزات وأسس الجودة الشاملة
91	المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة
92	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الجودة الشاملة
94	المطلب الخامس: الأدوات والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة
96	خلاصة الفصل:
139-98	الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
99	مدخل:
100	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
100	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
107	المطلب الثاني: عناصر، أسس، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
115	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
117	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفة الايزو 9000
117	المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
127	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة و مواصفة الايزو 9000
139	خلاصة الفصل:
190-140	الفصل الرابع: التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة
141	مدخل:
142	المبحث الأول: دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
142	المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
144	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة
147	المطلب الثالث: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
152	المبحث الثاني: التدريب على الجودة الشاملة
152	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب على الجودة الشاملة
170	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب على الجودة
173	المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب على الجودة

180	المطلب الرابع: العلاقة بين الجودة الشاملة والتدريب
187	المطلب الخامس: أسباب فشل التدريب على الجودة
189	خلاصة الفصل:
256-191	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
192	مدخل:
193	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
193	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
194	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
198	المطلب الثالث: سياسة التدريب والجودة بالمؤسسة
206	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
206	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
208	المطلب الثاني: مصادر البيانات و الأساليب الإحصائية
212	المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة
220	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
220	المطلب الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة
225	المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة
241	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
256	خلاصة الفصل:
262-257	الخاتمة العامة:
289-263	قائمة المراجع:
296-290	الملاحق:
291	الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة
296-292	الملحق رقم(02): استمارة البحث

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد	01
42	إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	02
60	مداخل دراسة الجودة	03
61	النظرة إلى الجودة قديما وحديثا	04
63	مراحل الجودة	05
71	التكاليف المرتبطة بالجودة	06
83	فوائد حلقات الجودة	07
106	المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	08
107	العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة	09
117	الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10
129	مواصفة (iso9000:1994) ومجال تطبيقها	11
130	الفرق بين مواصفة (iso9000:1994) و مواصفة (iso9000:2000)	12
136	وضع المنظمات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ايزو9000	13
138	أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الجودة الايزو9000	14
151	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة	15
168	التدريب المطلوب لإدارة الجودة الشاملة ومستوى العاملين	16
193	توزيع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة Enicab	17
206	توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة صناعات الكوابل على المديريات المختلفة	18
208	عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي	19
209	محاور الدراسة و أرقام الفقرات كل مجال	20
213	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته	21
214	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته	22
215	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته	23
216	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته	24
217	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته	25
218	الصدق البنائي لمحاور الاستمارة	26
219	معاملات الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	27

220	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	28
220	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	29
221	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	30
222	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	31
222	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	32
223	المشاركة في الدورات التدريبية التي لها علاقة بالجودة الشاملة	33
223	مكان حضور الدورات التدريبية	34
224	عدد الدورات المشاركون فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة	35
225	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	36
226	نتائج تحليل فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)	37
229	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية)	38
232	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية)	39
234	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية)	40
237	نتائج تحليل فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة)	41
242	نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Samples T-test) العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة	42
243	نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Samples T-test) علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة	43
244	نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Samples T-test) العلاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة	44
245	نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Samples T-test) العلاقة بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة	45
246	نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Samples T-test) العلاقة بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة	46
247	الفروق في آراء المستقيمين التي تعزى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	47
249	الفروق في آراء المستقيمين التي تعزى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	48
251	الفروق في آراء المستقيمين التي تعزى متغير الدرجة الوظيفية، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	49

253	الفروق في آراء المستقصين التي تعزى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاو الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	50
255	الفروق في آراء المستقصين التي تعزى متغير مدة الخدمة، بالنسبة لمحاو الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	51

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ص	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	01
04	مكونات الموارد البشرية	02
12	نظام التدريب	03
18	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	04
68	أهداف الجودة كأحد متطلبات Iso9001	05
73	العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الكلية للجودة	06
74	العلاقة بين مستوى الجودة والتكاليف التصميم	07
81	طريقة عمل حلقات الجودة	08
105	مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة	09
111	التغذية العكسية	10
114	نظام إدارة الجودة الشاملة	11
120	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12
134	فوائد تطبيق المواصفات الدولية الايزو 9000	13
179	مراحل التدريب على الجودة	14
183	التدريب على الجودة الشاملة كنظام	15

مقدمة عامة

مقدمة:

يعد المورد البشري في الوقت الحاضر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة. وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم. كما أن المورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات، فبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وهذا ما جعل نشاطات مثل الحصول وإعداد وتحفيز والمحافظة على هذا المورد نشاطات ضرورية لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها.

في الماضي كان هذا المورد يعمل بشكل اكبر من الوقت الحالي لكن دون كفاءة، كما لم يكن ينظر إليه والاهتمام به كما هو الحال في الوقت الحاضر. لقد أصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد من موارد المنظمة، سواء كانت خدمية أو صناعية، خاصة أم عامة تابعة للدولة. وينظر المفكرين والممارسين في مجال الإدارة في الوقت الحاضر إلى هذا المورد بأنه أساس جميع العمليات التي تتم داخل المنظمات، فضلا عن قدرته على خلق وتنفيذ الاستراتيجيات والابتكارات والتي تساعد على تطوير أداء هذه المنظمات وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد و تأطيره والارتقاء به، من خلال التدريب الذي يعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين. و يعد التدريب من المفاتيح الأساسية للتطوير وتحسين المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهارته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

كما يعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها النجاح وديمومة المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية.

لقد أصبح التدريب حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة التحديات البيئية والتغيرات السريعة المذهلة (التكنولوجية، والاقتصادية، والعولمة.... وغيرها).

ونظرا لأهميته أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب مواردها البشرية على أنه جزء رئيسي ا ومهما من استثماراتها الإستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها.

لقد أصبح موضوع التدريب يحتل مكانة خاصة في أدبيات الإدارة المعاصرة وتحديدًا عند الحديث عن أهمية الإنسان في إنجاح العملية الإدارية و دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. فموضوع التدريب لم يعد اختيار بالنسبة للإدارة بل أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة للاستثمار ضرورية تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة.

كما أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدري ب العاملين وتنمية مهارتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم على انه من أهم مبادئ الجودة الشاملة، التي أصبحت محور اهتمام أساسي لأغلب المنظمات سواء العامة أو الخاصة. فمعايير الأداء في هذه المنظمات لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج فقط بل تعدته إلى الحرص على جودة تلك الخدمات أو المنتجات التي تلبي مطالب المستفيدين.

يعد تدريب الموارد البشرية العاملة بالمنظمة أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في الموارد البشرية لتوفير احتياجات المنظمة، كما يعد ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمة في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

كما يعتبر تدريب الموارد البشرية من أهم مبادئ الجودة الشاملة و الهدف منه يكمن في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسين الجودة، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة. مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية "؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة*

* -مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، Enicab-Filiale General Cable، والتي كانت تسمى في بداية إعداد هذا البحث مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- والى غاية تاريخ ماي2008

- هل توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
فرضيات البحث:

وكإجابة مبدئية عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى المستوى التعليمي بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم التدريب ومقوماته على نحو عام، ومفهوم الجودة الشاملة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد فعالية البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة لدى العاملين بمؤسسة صناعات الكوابل.
 - دراسة العلاقة بين التدريب كمتغير مستقل والجودة الشاملة كمتغير تابع.
 - التعرف على تأثير الفروق الشخصية والوظيفية على آراء واتجاهات العاملين تجاه التدريب والجودة الشاملة.
 - التوصل في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسساتنا وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس عملية صحيحة.
- أهمية البحث:**
- تتناول الدراسة بالبحث والتأصيل النظري موضوعين هامين هما التدريب و إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الربط بينهما.
 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.
 - كما يساهم هذا البحث بتحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التدريب كأداة جوهرية لزيادة إنتاجية المؤسسات ورفع من قدراتها التنافسية.
 - ضرورة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي.
 - نطمح من وراء هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الوقوف على أهمية التدريب في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

سنحاول في ما يلي عرض بعض الدراسات التي أجريت في مجال التدريب وإدارة الجودة الشاملة:

الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة ربي غانم تحت عنوان "مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري، دراسة مقارنة مع البنك اللبناني" ¹. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري، وذلك من خلال عرض مبادئ العملية التدريبية كما حددتها الأبحاث والدراسات الأكاديمية، ثم مقارنة ذلك بكيفية ممارسة التدريب في المصرف التجاري السوري لاستكشاف تلك النواحي التي يخالف فيها التطبيق العملي الأسس العلمية الصحيحة، وبالتالي رصد نقاط الضعف في حال وجودها والتي تفقد العملية التدريبية فعاليتها، وخلصت الدراسة: إلى افتقاد المصرف التجاري السوري إلى إدارة متخصصة في التدريب رغم توفر مبررات وجودها، تتسم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف التجاري السوري بعدم الفعالية نتيجة عدم اعتماده على الأسس العلمية، لا تتسم الأهداف التدريبية في المصرف التجاري السوري بالخصائص العلمية، مما يجعلها أهدافاً غير فعالة، تتسم المناهج التدريبية في المصرف التجاري بعدم الفعالية نتيجة عدم اعتمادها على الأسس العلمية.

2- دراسة محمد فتحي محمود تحت عنوان "فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية" ². هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية التي تقدم إلى ضباط كلية الملك خالد العسكرية لأهدافها، وخلصت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم إلى ضباط الكلية تسهم في زيادة اهتمامهم بالعمل الذي يقومون به كما تسهم في قدراتهم، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي تتمثل في ضعف محتوى بعض البرامج التدريبية، عدم تشجيع الإدارة على الالتحاق بالدورات التدريبية.

¹ - ربي غانم، مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري (دراسة مقارنة مع البنك اللبناني)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2004

² - محمد فتحي محمود، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007/2006

3- دراسة فهد بن عبد الله الغزي تحت عنوان "إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض"¹. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها إلمام ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، كما أن إدارة المرور بمدينة الرياض تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها، وكشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر، والمشاركة في صناعة القرار.

4- دراسة عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي تحت عنوان "الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري"². هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للإصلاح الإداري، وذلك من خلال استيضاح مدى وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية، واختبار هذه العلاقة من خلال التعرف على اتجاهات المديرين في المنظمات الإدارية الحكومية اليمنية نحو الدور الذي يلعبه تطبيق النموذج المختار لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري في المنظمات الإدارية الحكومية اليمنية. وخلصت الدراسة إلى وجود اتجاهات قوية لدى مدراء العموم بصلاحيته مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق هذا المدخل ويساعد في تطبيق متطلباته، والتخلي عن الفكر الإداري التقليدي المتبع حالياً، وجود قناعة عالية جداً بان الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية يتطلب تحقيقه إلى تطبيق عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة.

¹ - فهد بن عبد الله الغزي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2005

² - عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2006

5- دراسة موزاوي سامية تحت عنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"¹. قامت الباحثة بتقديم التغيير باعتباره ظاهرة ضرورية لاستمرارية المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن، كما تطرقت إلى مفهوم معايير الإيزو وتصنيفاته ومراحل الحصول على هاته الشهادة، بالإضافة إلى تقديم عام حول إدارة الجودة الشاملة مروراً بمفهومها وتطورها ومبادئها.

ثم تناولت الباحثة تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وقامت بتطبيق ذلك على الشركة الجزائرية للأثاث المعدني CAMMO، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحظى بأهمية ومكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الإيزو.

6- دراسة خالد بن جميل مصطفى زقزوق تحت عنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"². هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر واستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وكذلك درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في هذه البرامج تعزي إلى الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، بلد التخرج. وخلصت الدراسة إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هذه الدراسة كانت متوسطة. كما خلصت الدراسة إلى درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى كانت عالية.

¹ - موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004

² - خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزي إلى: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، بلد التخرج.

7- دراسة بندر بن عباس الشريف تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز بجدة"¹. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز الطبية في مدينة جدة.

- التعرف على درجة أهمية ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز الطبية في مدينة جدة.

- التعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة أهمية ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتطوير التنظيمي، تعزي إلى نوع العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين والفنيين بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز الطبية كانت بدرجة متوسطة. كما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزي إلى الجنس حول درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في مستشفى الملك عبد العزيز الطبية بجدة، حيث كانت الفروق لصالح الإناث حيث كان المتوسط الحسابي لهم أكبر، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حول درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في مستشفى الملك عبد العزيز الطبية بجدة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حول درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في مستشفى الملك عبد العزيز الطبية بجدة.

¹ - بندر بن عباس الشريف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008

8- دراسة معزوز علاونة ويوسف غنيم تحت عنوان "درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها"¹. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة اثر متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يعمل فيها، والعمر، والوظيفة التي يشغلها، على درجة التزام جامعة النجاح الوطنية، وأجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (130) عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح الوطنية، وزع عليهم مقياس لإدارة الجودة الشاملة، تم التحقق من صدقه وثباته شمل (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: متطلبات الجودة، المتابعة، التطوير، القوى البشرية واتخاذ القرار. وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار سيداك (sidak)، وتحليل التباين المتعدد، كما استخدم أيضاً اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج إلى أن جامعة النجاح الوطنية تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس، والكلية التي يدرس فيها والعمر، والوظيفة التي يشغلها.

9- دراسة فالح عبد القادر الحوري تحت عنوان "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية"². هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (المريض)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم. كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانته

1 - معزوز علاونة ويوسف غنيم، درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 19 العدد الرابع، نابلس، فلسطين، 2005
2 - فالح عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، آذار، جامعة البتراء، الأردن، 2008

- وتوزيعها على عينة من المستشفيات الأردنية مكونة من 6 مستشفيات كان اختبارها وفقاً لمعيار الحجم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أظهرت الدراسة أن العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي).
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (الحجم، المستوى الوظيفي).
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) و إدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- 10- دراسة محمد فرج عبد الحليم ويوسف عبد عطية بحر تحت عنوان "مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين (السودان) للجودة الشاملة" ¹. تمثلت إشكالية هذا البحث في ما مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:**
- أن كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في الوقت الحالي.
 - هناك إمكانيات واسعة لتطبيق الكلية لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء.
 - هناك عدة معوقات تقف حجر عثرة أمام تحسين الأداء داخل الكلية.
- كما قدم الباحثان التوصيات التالية تتمثل في:
- أن تعمل إدارة الجامعة بشكل عام على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الكليات داخل الجامعة وكلية التجارة بشكل خاص.

¹ - محمد فرج عبد الحليم ويوسف عبد عطية بحر ، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين (السودان) للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2007

- العمل على إقامة ورشات عمل وبرامج تدريبية متعلقة بالجودة الشاملة.
- 11- دراسة منال طه بركات تحت عنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة"¹.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العامة في قطاع غزة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين و القدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الجنس).
- 12- دراسة صلاح درويش معمار تحت عنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي"².** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة. وخلصت الدراسة إلى:
- أن واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي يشير إلى أن مبادئ الجودة الشاملة بوجه عام تطبق وتمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي.

¹ - منال طه بركات، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007

² - صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كولمبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية موارد البشرية، المدينة المنورة، العربية السعودية، 2006

- أن مدير إدارة التدريب التربوي يمارس بدرجة ضعيفة أدواره في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.
 - أن مشرفي التدريب التربوي يمارسون بدرجة متوسطة أدوارهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.
 - أن مدير إدارة التدريب التربوي يمارس بدرجة متوسطة المشكلات عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.
 - أن مشرفي التدريب التربوي يمارس بدرجة متوسطة المشكلات عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.
- الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة Hansson Jonas "إدارة الجودة الشاملة - سمات التطبيق والأداء (تحقيقات مع التركيز على المنظمات الصغيرة)"¹. هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحثي مختلفين، حيث يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة من خلال تطبيقها الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة كحالات دراسية، حيث تبين من خلال هذه الدراسة إن بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي: القيادة التزام جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة بالجودة والتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لانجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹- Hansson Jonas, "Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations" phd thesis, university of technology, Sweden, 2003

2- دراسة Huang ,cheng,chiou "تقييم أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية(ذات الأربع سنوات)وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة والمسؤولين عن انجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية"¹. هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية(ذات الأربع سنوات)وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.

وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإداراتها وأعضاء الهيئات التدريسية والمسؤولين عن انجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية وقد بينت نتائج الدراسة إن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة، وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى. وان الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي ميالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.وفي استطلاع قامت به الجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة الشاملة أفاد Huang أن النجاح الذي تم إحرازه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تضمن قيمة تعمل على تزايد في تفويض السلطة للموظفين، ورضا المستهلك، وروح عمل الفريق، وتغيير في المجال الثقافي، وقد عازمت هذه الجمعية في عام(1991) على القيام باستطلاع سنوي لمراقبة الكليات والجامعات أثناء متابعتها لإدارة الجودة الشاملة في إدارتها، كما أنها أعدت دورات تمحورت حول الجودة وأعطت طلابها الفرصة للاشتراك في هذه الدورات. وقد اتسعت هذه القائمة في عام 1991 لتشمل (78)كلية جامعية(14)كلية مجتمع.وما أن اشرف عام 1992 على الانتهاء حتى وصل عدد الكليات الجامعية في هذه القائمة (160)كلية فيما ارتفع عدد كليات المجتمع إلى(60)كلية.

¹- Huang ,cheng,chiou, " assessing the leadership style and total quality leadership behaviors of presidents of four –years universities & colleges that have implemented the principles of total quality management", unpublished phd thesis, the Ohio state university, 1994

3- دراسة Joyce .M.V "تحليل الاحتياجات التدريبية، دراسة لأعضاء مجالس الإدارة المدرسية في ولاية هامبشاير"¹. هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء مجالس إدارة المدارس في ولاية هامبشاير، وإيجاد العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين الجنس وسنوات الخبرة وحجم المنظمة، فقد تم توزيع الاستبانة على 240 من أعضاء مجالس الإدارة. وتوصلت النتائج إلى أن هناك حاجة حقيقية للتدريب على كيفية توفير مصادر التمويل للمنظمة. كما توصلت كذلك إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لسنوات الخبرة ولعامل الجنس على ترتيب الاحتياجات التدريبية، بينما لم يكن هناك أي تأثير لحجم المنظمة على ترتيب الاحتياجات التدريبية.

4- دراسة p.w.parrish "تقدير إدارة تنمية الحاجات التدريبية للمديرين"²، فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على 192 مديراً من الذين اشتركوا بدورة تدريبية لتقدير احتياجاتهم التدريبية. وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياج التدرّيبية للمديرين وبين العمر والمستوى التعليمي والمستوى الإداري في العمل وسنوات الخبرة في المجال الإداري. بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتدريب المديرين على المهارات الإنسانية والفنية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة، وأكدت على أهمية التدريب في تطوير مهارات وكفاءة العاملين، كما بينت أن للتدريب دور فعال في تنمية الموارد البشرية، كما تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة الجودة الشاملة ضمن جوانب مختلفة باعتبارها أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعتاء بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تنمية وتطوير المنظمات.

تتشابه دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستمارة كأداة للبحث، لقد تم إجراء الدراسة على الرؤساء (المشرفين) والبالغ عددهم 308 فرد. وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرداد 275 استمارة. و بعد فحص الاستمارات تم استبعاد 15 منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها، وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 260 استمارة.

¹- Joyce .M.V, "A study of new Hampshire school boards: an analysis of training needs", phd thesis, Boston college, 1986

²- p.w.parrish, "An assessment of the management development learning needs of managers", phd thesis, George Warhington university, 1986

أجريت هذه الدراسة على مؤسسة تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني حيث تستعمل منتجاتها في ميادين الصناعة وكهرباء الأرياف وكهرباء العمارات والمنازل والإنارة العمومية وغيرها. أما ما يميز دراستنا عن سابقتها هو أنها تناولت موضوعي التدريب و الجودة الشاملة من خلال إبراز الدور الذي يلعبه التدريب للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة، وهل يمكن تحقيق الجودة الشاملة للمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم عرضها في نهاية هذا البحث.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجموعة من الجوانب البحثية المهمة منها: المنهجية العلمية، الأدوات العلمية المستخدمة فيها، الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

منهج البحث:

اعتمادنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني والذي تناولنا بالدراسة فيه المؤسسة الاقتصادية لصناعات الكوابل بسكرة. كما تم الاستعانة بأدوات إجرائية أخرى منها الاستمارة و المقابلات الفردية. كما سنستعين ببعض الأساليب الإحصائية التي تساعدنا في الدراسة الميدانية. **متغيرات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة في التدريب كمتغير مستقل والجودة الشاملة كمتغير تابع. وقد تم تجزئة متغيرات الدراسة إلى:

1- المتغير المستقل:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

المتغير التابع:

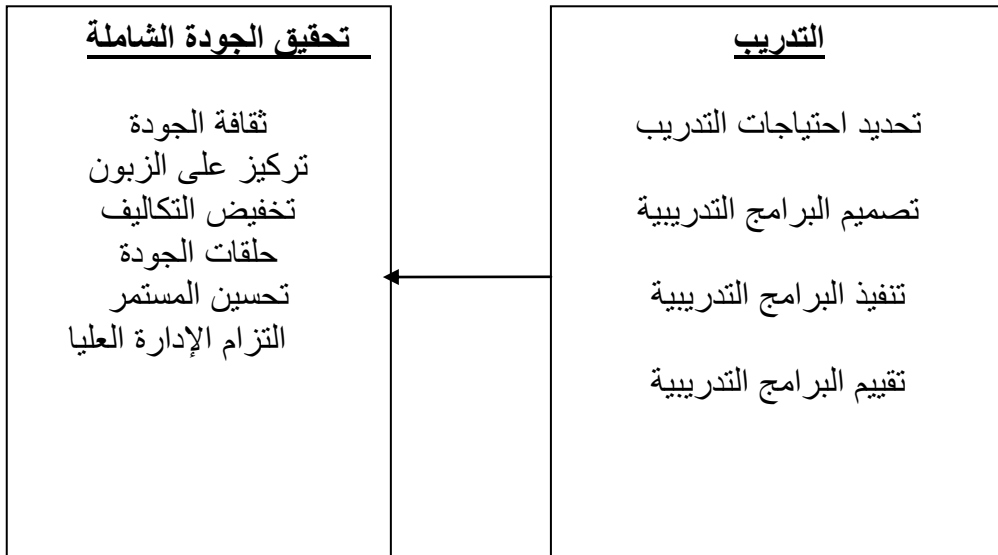
- ثقافة الجودة.
- تركيز على الزبون.
- تخفيض التكاليف.
- حلقات الجودة.
- التحسين المستمر.
- التزام الإدارة العليا

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الشكل رقم (01): العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع

المتغير مستقل



التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث:

المؤسسة الاقتصادية: يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي يكون لهذا المكان سجلات مستقلة. ويعرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية بأنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. للمؤسسة الاقتصادية أنواعا مختلفة (صناعية، فلاحية، تجارية، مالية، خدمات، قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم)¹.

المنظمة: يعرف Robbins (روبينس) المنظمة " بأنها مجموعة من الوسائل الهيكلية التي تكون وحدة مترابطة تملك حدود معينة، تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف الموزعة على مختلف الأعضاء المشاركين. إذن المنظمة هي في الأصل إطار بنيوي لأداء مهام والذي يسمح بتجميع كل أشكال المؤسسة"².

كما يمكن تعريف المنظمة " بأنها صيغة لتجميع الأفراد بشكل منظم، وهذا التجميع من شأنه أن يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من أهداف محددة. وتحتوي المنظمة على المقومات الأساسية وفقا لمعطيات الفكر الإداري ومن المقومات منها:

- وجود الأفراد العاملين.

- وجود الغرض أو الهدف.

- وجود هيكل³.

التدريب: هو عملية إكساب المعارف والمهارات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفاءتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة⁴.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص25

² - j.l. charron ,Sabin sépari, organisation et gestion de l'entreprise., 2edition, dunod, France, 2001

³ - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،

ص ص:21-22

⁴ - عبد الرحمان ابراهيم الشاعر، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار تقيف للنشر والتأليف، الرياض

، العربية السعودية، 1996، ص10

البرنامج التدريبي:

يمكن تعريف البرنامج التدريبي بأنه الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب التدريبية بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة¹.

الجودة: عرف قاموس ويبستر الجديد (Webster's New Dictionary) الجودة بأنها: صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج.

كما عرفت المواصفة البريطانية الجودة بأنها إجمالي صفات وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم².

الجودة الشاملة: هي الجودة في كل شيء، أي الجودة في عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه³.

إدارة الجودة الشاملة: أنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبني على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات⁴.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات نجملها في ما يلي:

- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجلية على المؤسسة الجزائرية.
- لأسباب موضوعية مثل حداثة تطبيق أنظمة الجودة و الإيزو في المؤسسات الجزائرية.

¹-ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتدريب، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 1996، ص121

²- محمد أسيل على مزهر، دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2009، ص70

³- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الرياض، 2004، ص48

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات والممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص396

- كما تعود لأسباب ذاتية منها طبيعة تخصص الدراسة ومنها رغبة الباحث في المواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.

- شعورنا بأهمية التدريب في الرفع من إنتاجية، وأداء المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

- قناعتنا الخاصة بأهمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وقدرتها على رفع التحدي من أجل الارتقاء بأداء هاته المؤسسات لتحقيق الجودة والتميز.

- إن طموح المؤسسات اليوم هو ضمان الجودة الشاملة كدليل على حسن أدائها، وان هذا يعود

بدرجة كبيرة إلى الاعتماد على عنصر التدريب الفعال كأحد المعايير البارزة لضمان الجودة.

- عدم تطرق الرسائل التي اهتمت بمواضيع الجودة إلى العلاقة بين التدريب والجودة الشاملة.

حدود البحث:

- حدود البحث المكانية تتمثل في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة كإحدى المؤسسات الاقتصادية الناجحة.

- حدود البحث الزمنية تتمثل في الفترة من 15 سبتمبر 2007 والى 10 أكتوبر 2011

- حدود البحث البشرية تتمثل في الإطارات العاملة بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول:

منها أربعة فصول نظرية و فصل تطبيقي حيث سنتعرض في الفصل الأول لمفاهيم التدريب الأساسية.

وفي الفصل الثاني إلى مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة

وفي الفصل الثالث سنتناول فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة أما في الفصل الرابع فسنتناول التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة.

وخصنا الفصل التطبيقي لدراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و هي مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

حول التدريب

مدخل:

نتج عن التطورات الكبيرة الحاصلة في عالم الأعمال، وزيادة استخدام التكنولوجيا بشكل كبير ومتسارع في حياتنا اليومية، تزايد مستمر في الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتها وكفاءتها حتى تصبح قادرة على مواكبة كل التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي. فالنتيجة المتوصل إليها في الوقت الحاضر هو أنه بدون الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة يصبح الاستثمار في باقي الموارد بدون جدوى.

وعليه أصبح الطريق الوحيد للنمو والتطور والتقدم هو السعي الدائم إلى تطوير و زيادة معرفة ومهارة الموارد البشرية، وتطوير قدراتها وتفكيرها والتوجه باستمرار نحو تحقيق الأفضل. من هنا يأتي التدريب كنشاط هادف يسعى إلى تهيئة الفرصة المناسبة للموارد البشرية كي تزيد وتعديل وتطور وتغير ما لديها من معلومات وأفكار واتجاهات بصورة دائمة ومستمرة، وذلك من أجل الانطلاق إلى الأمام والتميز في مجالات مختلفة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى درجة أن مخصصات التدريب أصبحت تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمات.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد طبيعة التدريب وكيفية القيام به مبتدئين بتحديد رأس المال البشري وأهميته، بعدها سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف للتدريب وتبيان العناصر المشتركة بينها ثم محاولة اقتراح تعريف يكون أكثر قبولا نلتزم به في دراستنا هذه.

بعد تعريف التدريب والتفريق بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة نتطرق إلى الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء عملية التدريب وكذا الخطوات التي تتبعها في ذلك والتي تتمثل بصفة خاصة في جمع وتحليل المعلومات، كذلك تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية، إضافة إلى تنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا تقييم البرامج التدريبية. كما سنقوم بتعريف البرامج التدريبية وكذلك التعرف على أنواعها.

المبحث الأول: الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

الموارد البشرية " هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹.

الموارد البشرية "نعني بها جميع الأفراد العاملين في المنظمات، ويشمل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمات، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، واتجاهاتهم وقيمهم وخصائصهم الديمغرافية"².

الموارد البشرية " هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، بحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"³.

المورد البشري " هو مجموعة الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"⁴.

المورد البشري " هو جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية ".

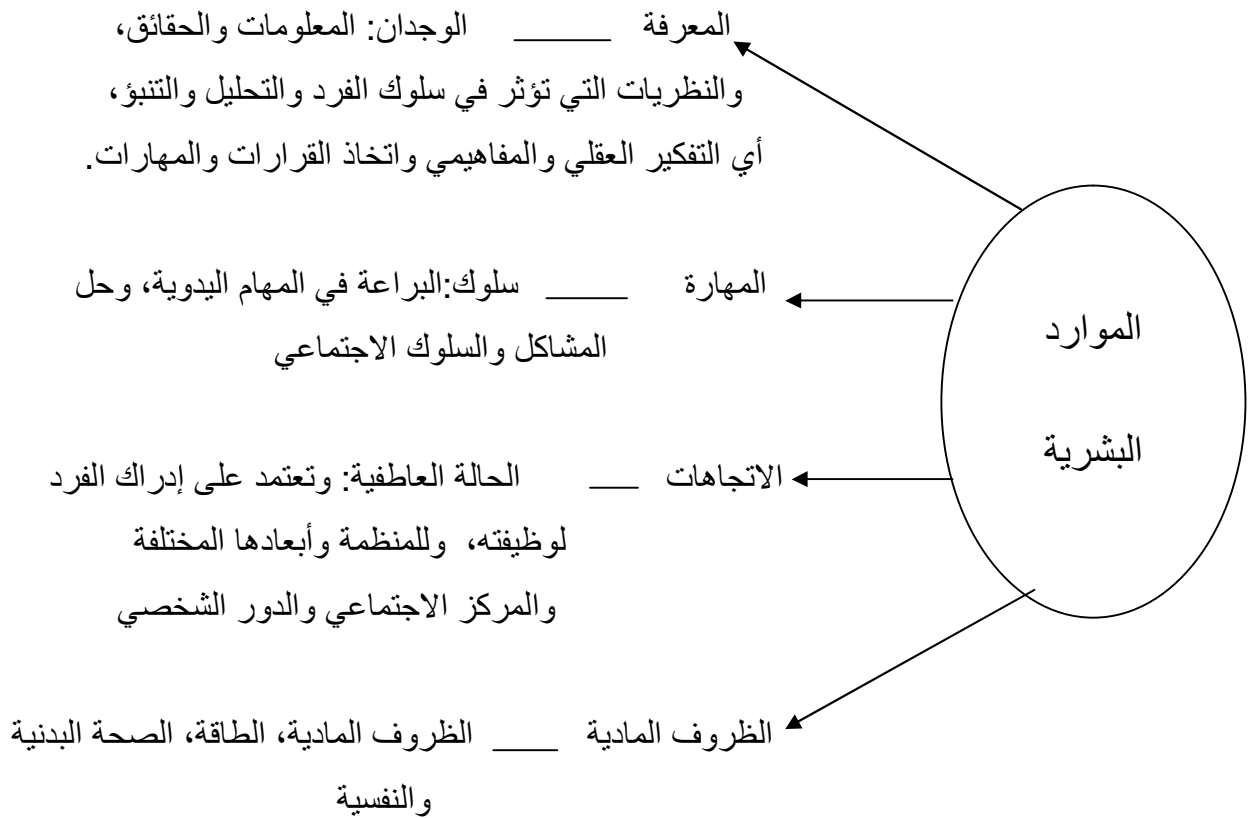
المورد البشري " هو جميع الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات"⁵.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 25
² - عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2003، ص 108
³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 19
⁴ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17
⁵ - عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 9

و مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف للموارد البشرية:
الموارد البشرية " هم الأفراد والجماعات الذين يمتلكون المعارف والقدرات والمهارات، بالإضافة إلى الخبرة السابقة والذين يكونون المنظمة في وقت معين و القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم".

الشكل الاتي يوضح مكونات الموارد البشرية

الشكل رقم (02): مكونات الموارد البشرية



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص31

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمة

يمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

وعلى هذا الأساس فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا. وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل².

فالمتعارف عليه في الوقت الحاضر أن تحقيق التميز في أداء المنظمات لم يعد يستند على امتلاك المنظمات للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط بل يستند في المقام الأول إلى قدراتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى. إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات جعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد³.

تكمن أهمية المورد البشري في إدارة المعرفة التي تميز عالم اليوم والمستقبل في أن المورد البشري هو أداة التقدم والتطوير والتغيير إذا ما أريد للجميع أن يتبوأ مكانته بين الأمم في أي موقع تنظيمي أو وظيفي، وفي أي مستوى إداري داخل الهياكل التنظيمية الإنتاجية أو الخدمية. وقد قامت الكثير من المنظمات مؤخرا بإنشاء إدارة متخصصة في تطوير المناهج والمواد العلمية التدريبية.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص25

² - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص118

³ - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

لتتواءم مع اتجاهات ومتطلبات عصر العولمة، ثم تزويدها بالخبراء ذوي المهارات العلمية والعملية العالية المستوى¹.

تقوم الموارد البشرية بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على صناعته ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر راس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن². تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى أفراد ذوي مهارة و خبرة، مؤهلين وقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من السلع والخدمات³.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب

تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها :

- 1- يعرف السيد عليوة التدريب بأنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"⁴.
- 2- وتعرف سهلية محمد عباس وحسين علي التدريب بأنه " عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة المؤدية إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم"⁵.

¹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص2

² عمر وصفي عقيلي، إدارة المواد البشرية المعاصرة (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 11

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص31

⁴ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص52

⁵ سهيلة محمد عباس وحسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999،

3- يعرف زويلف مهدي حسن التدريب بأنه " عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة"¹.

4- يعرف برنارماتوري ودنيال كروزيه (Bernard Martory et Daniel crozet) التدريب بأنه " مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تعليم وتحصيل معلومات اقتصادية، اجتماعية وثقافية"².

5- يعرف السالم و صالح التدريب بأنه " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"³.

6- يعرف فيليبو ادوارد Filippo Edword التدريب على " أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد"⁴.

7- أما الديب فيعرف التدريب بأنه " مجهود و نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة"⁵.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط الآتية :

- إن التدريب نشاط إنساني.
- إن التدريب نشاط مخطط له، ومقصود، يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.
- إن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد، أو تعديل ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- إن التدريب نشاط مستمر.
- إن التدريب يقوم على أساس تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، ومن ثم إحداث التغيير في سلوك وقدرات ومهارات الأفراد أو الجماعة المسؤولة عن أداء هذه الوظيفة.

¹ -زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص113

²-Bernard Martory et Daniel crozet, Gestion des Ressources Humains, dunod, paris, 2001, p81

³ - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص130

⁴-Filippo Edword, Personal Management, (newyork Mc Graw, Hill Ianc, 1974), p20

⁵ - إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009، ص19

- إن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية.

- إن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

- إن التدريب عملية مستقبلية.

من خلال النقاط السابقة يمكن للباحث أن يعرف التدريب:

" التدريب نشاط إنساني مخطط ومستمر يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".

دواعي التدريب:

هناك مجموعة من الدواعي والدوافع، تجعل من التدريب أمراً مهماً ملحاً، بالنسبة للعمل المهني، ومن هذه الدواعي¹:

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج، وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد، لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة.

- التطورات الإنتاجية، والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل، تتطلب تخصصات علمية، ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

- اختلاف دوافع الأفراد واتجاهاتهم، وما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات.

- إكمال مسيرة الإعداد قبل الخدمة، فبرامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة.

- التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، والذي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة، يفرض على المنتسبين إليها مواكبته عن طريق التدريب.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب نحاول فيما يأتي استعراض بعض

المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب منها:

¹- خالد بن سعيد بن أحمد الحربي، أسس الجودة التعليمية في إعداد وتدريب المعلم من المنظور الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009، ص118

1- **التعليم:** هو تزويد الفرد بالمعلومات الثقافية و العلمية التي تجعله صالحا لاتخاذ اتجاه معين في الحياة¹.

يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي تلقاها الموظف(أو الفرد) في المعاهد أو المراكز التدريبية، بينما يطلق لفظ التعليم على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدراس والجامعات.

يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل نحو الأفضل فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية، بينما يهدف التعليم إلى إعداد الأفراد فكريا وعقليا مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد في الحياة العملية².

2- **التنمية:** تعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية³.

و على الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه للحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، أما تنمية العاملين، فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم⁴.
فعملية التنمية تسعى إلى توسيع مهارات الفرد .

هناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث إن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا⁵.

¹- أسامة بن سليمان سالم القثمي، برامج التدريب التحويلي المنفذة في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات والكليات التقنية السعودية وقدرتها على تحقيق الموازنة بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق القرى، العمل السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرية السعودية، 2007، ص23

²- عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص29

³- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية(من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص236

⁴- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص333.

⁵- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص224

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه المبادئ ما يلي¹:

- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

- **مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم:** يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات ادارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

- **مبدأ التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

- **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق والقياس.

- **مبدأ مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

- **مبدأ الواقعية:** فالتدريب لا بد أن يكون واقعي، بمعنى انه يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

- **مبدأ الشمول:** حيث أن التدريب يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهيكل الوظيفي.

¹- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص: 38-40

- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعي التوقيت المناسب عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد.... الخ.

- مبدأ المشاركة: فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا.

- مبدأ التكرار: حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعاليته.

- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي: فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

ويضيف صلاح عبد الباقي مبدأ آخر للتدريب وهو أن ينظر للتدريب كنظام متكامل¹

- التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً فقط، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

(أ) - التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.

- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

- المشكلات التي تعاني منها المنظمة .

(ب) - التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء

الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي :

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.

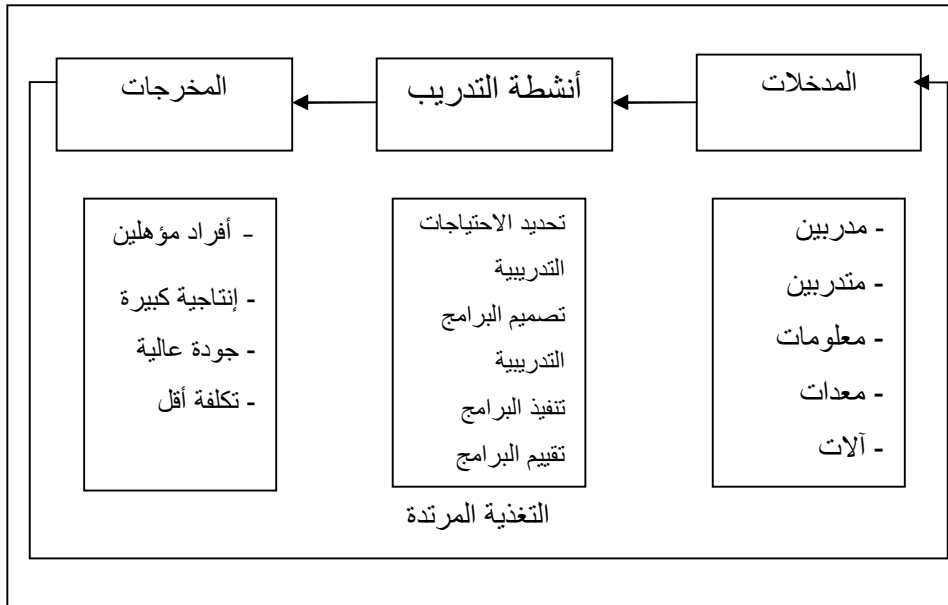
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص233

- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تصميم البرامج التدريبية.
 - تنفيذ البرامج التدريبية.
 - متابعة وتقييم النشاط التدريبي.
- ج) - التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض التكاليف وتحسين النتائج وتخفيض الوقت اللازم للأداء في العمل.
 - النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
 - النتائج البشرية المتمثلة في إعداد أكبر عدد من العاملين الذين تتوافر فيهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.
- والشكل الآتي يوضح التدريب كنظام متكامل.

الشكل رقم (03): نظام التدريب



المصدر: أمين ساعتى، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 80

المطلب الثالث: أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال

وللأفراد ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

ا- **فوائد التدريب للمنظمة:** يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.

- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

- تحسين معنوية العاملين.

- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.

- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل¹.

ب- **فوائد التدريب للأفراد العاملين:** يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي

تواجههم في بيئة العمل.

- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط.

- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية، والثقة بالنفس لدى الأفراد.

- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.

- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.

- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة².

¹ - أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر

والتوزيع، اربد، عمان، الأردن، 2008، ص22

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص192

المطلب الرابع: أهداف التدريب

هي الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لهذا فان تحديد الهدف من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاح التدريب، وتتمثل الغايات الأساسية من التدريب في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب¹.

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ- **تنمية المعارف:** وهذا بتنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

ب- **تنمية مهارات العاملين وقدراتهم:** بمعنى الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

ج- **تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية** نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل².

د- **تذكير العاملين بأساليب الأداء،** ويتم بتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

هـ- **الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة،** فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز فيها.

¹ - صالح محمد النويجم، تقييم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص10

² - عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص18

و- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي¹.

ط- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

ك- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، وتزويدهم بالخبرات².

يرى الباحث أن الأهداف الرئيسية: هي تنمية وتغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى أداء الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً إلى علاقة إيجابية مرهونة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يتطلع إليها العاملين.

المبحث الثالث: خطوات التدريب (مراحل العملية التدريبية)

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات

إن هذه المرحلة لا ينبغي النظر إليها بأنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، حيث توفر هذه المرحلة كافة البيانات على مختلف النظام التدريبي، وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها. وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

¹ - أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص268

² - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على راس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2003، ص10

- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة¹.
- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة (ود/تعاطف / خوف /تجاهل)
- معلومات تخص موضوعية ملاً نماذج التقييم السنوي.
- معلومات خاصة بشكل و نوع السلطة داخل المنظمة².

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه³.

1- تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية" عبارة عن مؤشرات تكشف عن مدى القصور أو العجز بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي"⁴.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية" بأنها مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى"⁵.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص 163

²- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 101
³ -Bernard Gillet, Amélioration de Formation Professionnelle par L'étude de travail , paris, E73 .p88

⁴ - ليث سعد الله حسين وعبير طه سوادى، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 46.

⁵- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 199.

كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية" بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات، إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعدادها ملائماً لمواجهتها"¹.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسئول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع أداء قائم و بين وضع أو أداء غير مرغوب فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تقادي ذلك النقص أو الفجوة².

تتمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي، و مستوى الأداء المرغوب لدى عدد من العاملين في موقع، أو مستوى تنظيمي، أو أكثر بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة³.

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم⁴. ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ في الاعتبار احتياجات المنظمة و احتياجات الأفراد

والجدول التالي يوضح احتياجات المنظمة و احتياجات الأفراد

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض وتحليل)، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 103.

² - درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 1986، ص112

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية(الإدارة العصرية لراس مال الفكري)، دار الكتاب، القاهرة، 2004 ص.236

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص190

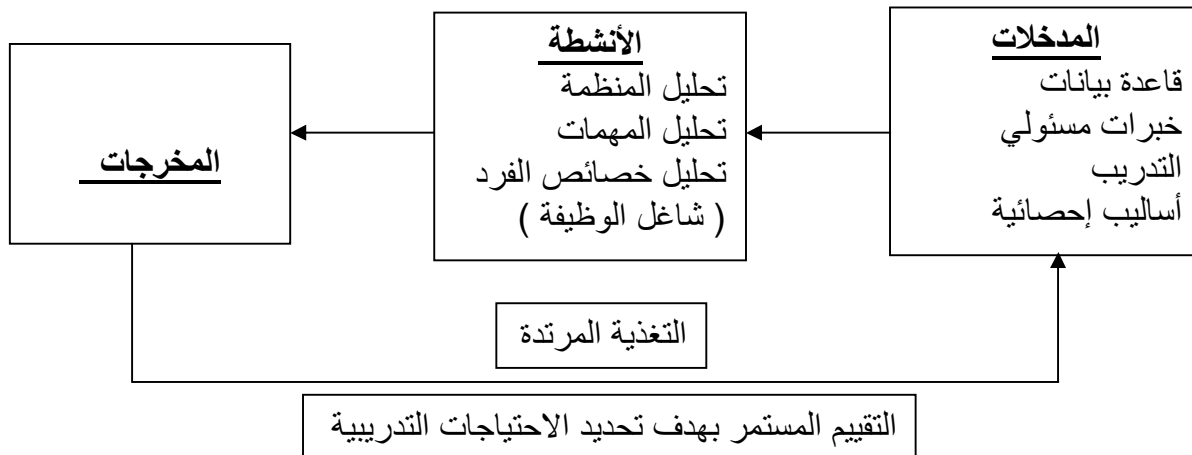
جدول رقم(01): احتياجات المنظمة و احتياجات الأفراد

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وضع خطط الهيكل الوظيفي بناء تقييم قدرات العاملين مواعاة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	تحديد وفق مستويات ورغبات العاملين وضع خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية وضع بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها وضع الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة في مراحل العمل

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 218.

ومن الكتاب من عرض الاحتياجات التدريبية على شكل معادلة حسابية¹.
الاحتياجات التدريبية= إجمالي عدد الموظفين- عدد الموظفين غير المحتاجين للتدريب
الاحتياجات التدريبية= احتياجات انجاز العمل – الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة
والشكل الآتي يوضح نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (04): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

ص173

¹- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمدري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص83

2- أنواع الاحتياجات التدريبية:

- لقد تعددت التصنيفات المحددة لأنواع الاحتياجات التدريبية حسب وجهات النظر المختلفة لكل باحث ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى¹:
- أ- **حسب الهدف:** وتشمل احتياجات عادية لتحسين أداء العاملين، احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العاملين، احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة.
- ب- **حسب حجم التدريب:** احتياجات فردية، احتياجات جماعية.
- ج- **حسب الفترة الزمنية:** احتياجات عاجلة، احتياجات قريبة المدى، احتياجات بعيدة المدى.
- د- **حسب أساليب التدريب:** احتياجات التدريب العملي، احتياجات التدريب النظري.
- هـ- **حسب مكان التدريب:** احتياجات تدريبية على رأس العمل، واحتياجات تدريبية خارج العمل

3- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى²:
- أ- **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وعقد برامج تنشيطية.
- ب- **أهداف حل المشاكل:** وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.
- ج- **أهداف إبتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع من مستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة، وتحقيق التميز والتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.
- يرى طعاني أن أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في³:
- توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.
- تحديد معدلات الأداء المناسبة.

¹ - سعاد محمد شاهر سلطان، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين، 2007، ص 37

² - عدنان احمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي مؤسسة التدريب المهني في الأردن في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة نظر ذوي الاختصاص، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص مناهج وطرق تدريس التربية المهنية، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص 27

³ - حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 31

- تساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.
- تسهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
- إتاحة الفرص لتحسين أداء العاملين، وزيادة كفاءتهم من خلال انتقال أثر التدريب.
- كشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم، ومجالات التدريب اللازمة لديهم
- 4- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المنظمة:** تلعب الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب وهذا في تحقيق أهدافها، وتتخلص هذه الأهمية في النقاط الآتية:
- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين أثناء تأدية الأعمال المسندة لهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة.¹
- تعد العامل الأساس أثناء توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب نحو الاتجاه الصحيح.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد، والمال، والوقت المبذول في التدريب.
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي، قبل تصميم البرامج التدريبية.
- تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي، فمن الضروري أن تضع كل منظمة نظاماً سليماً لجمع الاحتياجات التدريبية وحصرها.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مساعدة التغيرات المتوقعة في المنظمة، سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيرات طبيعة العمل، أو تغيرات في نوعية الأفراد العاملين.
- إن البداية الفعلية لأي برنامج تدريبي لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه، ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها.²

¹ - أسامة بن سليمان سالم القثمي، مرجع سابق، ص42

² - بندر بن السعيد الشثري، تقويم أساليب الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2003، ص 60

5- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك أربع خطوات أساسية يمكن إتباعها لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في المنظمة وهي¹:

أ- تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع: وهي فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء، سواء أكانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثاً وتشتمل عملية الفحص على خطوتين هما:

- تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، سواء أكانوا يعملون أم من المتوقع التحاقهم بالعمل قريباً، ينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

- تحديد ملامح الوضع المرغوب فيه والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة، ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير، إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

ب- ترتيب الحاجات حسب الأولوية والأهمية: تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من الحاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه الحاجات في ضوء أهميتها لأهداف المنظمة، وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه الحاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة

أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها، ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية (التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة عند الأفراد الذين تعينهم هذه الحاجة، أثر الاحتياجات على المستفيدين من خدمات المنظمة، موقف إدارة المنظمة من الاحتياجات وضرورة وجود حل لتلبيتها)

ج- تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود احتياجات والفرص الحالية لتلبيتها: حيث يتم التعرف على مواطن المشكلات، وفرص حلها في المنظمة.

د- تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة: إذا لم يؤدي الموظفين أعمالهم بفعالية، وتمكنا من تحديد أسباب ذلك فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة. وقد يكون التدريب هو الحل إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية مثل ضعف الروح المعنوية بسبب سياسة المنظمة وإدارتها.

¹ - أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص32

6- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تلخيص ثلاثة أساليب رئيسية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

6-1- تحليل المنظمة:

ويقصد به أن يتم تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المنظمة إلى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها إلى التدريب¹.

إن عملية التحليل المنظمة قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي، وفي هذه الحالة تساعد المنظمة في اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج².

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

- أ- دراسة وإستعاب الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس، وسبب وجود، و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض الحاجات البيئية والمجتمع هذا من ناحية. ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف و استيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية³.
- ب- تحليل الهيكل التنظيمي: نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف⁴.
- ج- تحليل المناخ التنظيمي : ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي و تظلمات العاملين⁵.

¹ - عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس وعمليات)، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص65

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص190

³ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص24

⁴ - نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص272

⁵ - منصور محمد علي سعدية، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص35

د- دراسة تطور المنظمة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة . إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها وموقعها¹.

ه- تحليل القوى العاملة للمنظمة: يقوم مخطط التدريب بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد، والنوع، والجنس، والعمر، والتعليم، والتدريب، والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها، ومستويات المهارة والكفاءة، كذلك استقرار العمالة أو تقليلها وأسبابها ومدى توفرها في سوق العمل، كذلك تحديد مدى ملاءمة أفراد التنظيم للمنظمة، نوع التدريب المطلوب، وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم، أم يشمل أفراد جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم².

و- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل، وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها، ومعرفة العاملين بها وتفهمهم لها، والتزامهم باتباعها، كذلك درجة إسهامهم في وضعها³.

ز- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية⁴.

¹ - سعدة محمد شاهر سلطان، مرجع سابق، ص46

² - بندر بن السعيد الشثري، مرجع سابق، ص68

³ - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات)، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية، 1981، ص67

⁴ - أحمد هشام السامرائي، اثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2010، ص 50

- إن التحديد الدقيق لأهداف المنظمة سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل يساعد ادارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المؤشرات التالية¹:
- الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تضاف إلى الأنشطة الحالية للمنظمة.
 - الأنشطة التنظيمية التي يمكن الاستغناء عنها أو إسقاطها في المستقبل.
 - الأعباء والوظائف التنظيمية التي يمكن تطويرها وتعديلها في المستقبل.
 - التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي.

6-2- تحليل العمل:

- يمكن الاستعانة بتحليل الوظيفة لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظيفة، وعن طريق هذه الدراسة فانه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل²:
- اختلاف مهارات وقدرات الموظفين عن متطلبات الوظائف.
 - عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
 - اختلاف أنماط السلوك الفعلي للعاملين عن الأنماط المرغوب فيها كما تحدها قوائم توصيف الوظائف.
 - ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزه إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية.
- إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:
- وصف الوظيفة الحالي.
 - التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة الحالية في المستقبل.
 - أهداف الوظيفة.
 - الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات.
 - معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
 - أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه³.

¹- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون دار نشر، القاهرة، 2003، ص302

²- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، مرجع سابق، ص86

³- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص138

وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب:

أ- وصف الوظائف والأعمال.

ب- إعادة التنظيم.

ج- معدلات الأداء.

أ- **وصف الوظائف والأعمال:** وأفضل طريقة تلك التي اعتمدها Gerard Tavernier (جبرار تافير نبيه) و تتضمن المراحل الأربع الآتية:

- **وصف الوظائف:** إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث إن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم الوضوح في الاحتياجات. ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات الآتية:

اسم الوظيفة، أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية والبشرية، وحدود السلطة.

- **مواصفات الوظائف:** في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوكات والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها.

والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيداً لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي غالب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديد بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض.

- **دليل النتائج:** من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول يقود إلى نتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول أن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج، والذي يعني الجهود والنشاطات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطى الأهمية الكبرى للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية.

تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج نأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح لتحقيقها في السنة الموالية.

- يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف عن سبعة أو ثمانية لكل موظف، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تفي بالغرض، وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى، وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه مدة طويلة. وتحديد الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب.

(ب)- إعادة التنظيم: من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة، بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجهاً ثانياً لعملية التنظيم نفسها وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها.

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية. وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة الآتية:

- تغيير طرق وأساليب العمل.

- تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.

- تغيير الآلات المستعملة في العمل¹.

(ج)- معدلات الأداء: هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجازه بما يجب انجازه، ويعرف أيضاً بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة².

3-6 - تحليل الفرد :

و هو عبارة عن البحث في الاحتياجات الخاصة إلى تدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب³.

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 30-31

² - سلوى عبد اللطيف شرف، واقع الاحتياجات التدريبية في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الأول حول ادارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، 26-28/06/2007، جامعة القدس، فلسطين.

³ - عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 65

ويقصد به كذلك تحليل قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية وأداء وظائف أخرى مستقبلية¹.

7- طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

7-1- المقابلة: وهي عبارة عن لقاء بين مسؤول التدريب، والمتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتتم المقابلة بطريقة مقصودة، وتحدد فيها الأسئلة، وترتب ترتيباً منطقياً يساعد على الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة، وتحتاج إلى مستوى جيد من الخبرة من قبل القائم بالمقابلة، حتى يستطيع الوصول إلى الاحتياجات الفعلية للعاملين.

7-2- قوائم الاستقصاء: يمكن للإدارات المختلفة اختيار برامج التدريب التي تعبر عن احتياجاتهم التدريبية من خلال قوائم الاستقصاء التدريبية المعدة لهذا الغرض، وتوفر هذه القوائم قدراً كبيراً من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر شيوعاً، غير أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها مديرو الإدارات الاهتمام الكافي².

7-3- الاختبارات: الاختبارات وسيلة دقيقة لجمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية، وتعرف الاختبارات بأنها مجموعة من الأسئلة ذات النماذج المختلفة تهدف إلى قياس وتحديد طبيعة الفجوة بين أداء الفرد الفعلي والأداء المرغوب، تعتبر وسيلة جيدة لملاحظة أداء الفرد بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتعرف على القصور الذي يحتاج إلى تدريب لتفاديه³.

7-4 - تحليل المشكلات: من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، وغالباً ما يساهم التدريب في علاج المشكلات بكفاءة، وعند إجراء عملية تحليل المشكلات يجب أن يتم تتبع خطوات العمل التي نتجت فيه المشكلات مع الأفراد المعنيين ودراسة أرائهم في أسبابها وكيفية علاجها مع تحديد الإجراءات اللازمة لحلها⁴.

¹ - سامر عبيد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص41

² - عبد الرحمن بن سعيد بن بتيل الشهراني، برنامج مقترح قائم على الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة عسير في ضوء احتياجات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك خالد، العربية السعودية، 2008، ص55

³ - شريف عاطف عدوان، أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين (دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص30

⁴ - زياد بركات، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين، المؤتمر العلمي الثالث حول تربية المعلم العربي وتأهيله، جامعة الجرش الأهلية، الأردن، 6-9/4/2010، ص11

5-7- تقييم الأداء:

وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، الجودة، الوقت، التكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه لتصحيحها. وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا أنه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشه مع الموظف المعني. ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها.

6-7- دراسة التقارير والسجلات: تظهر دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف لدى الأفراد التي يمكن علاجها بالتدريب، وبالتالي فهي مصدر من مصادر المعلومات لمسئولي التدريب، وعن طريقها يمكن تحديد نوع التدريب اللازم¹.

مما سبق نلاحظ أنه لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتحديد الاحتياجات التدريبية، فالوسيلة التي تصلح لمنظمة ما قد لا تصلح لمنظمة أخرى، وبنفس المنطق، فإن الأسلوب الذي يصلح لمنظمة ما وفي وقت معين قد لا يصلح لنفس المنظمة في وقت آخر.

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلي خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي².

الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية، فيتحدد لمصمم البرنامج التدريبي ما هو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومن هم الأفراد المحتاجون للتدريب في المنظمة؟ وما هي المهارات أو المعلومات اللازمة؟ ومتى نحتاج للتدريب؟ وما هي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل إلى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية³.

¹- شادي محمد طرس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 24

²- صالح محمد النويجم، مرجع سابق، ص 40

³- حازم بن عبيد بن حازم الفثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2004، ص 70

ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي موضوعات عدة أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، ثم تحديد مساعدات التدريب، وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب¹.

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها.

ومن هنا يمكن تصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:
- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه .

- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته، وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية².

2- محتوى التدريب: يقصد بالمحتوى التدريبي كل ما يقدم للمتدربين من موضوعات، وأنشطة تم اختيارها في ضوء أهداف البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية³.

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة⁴.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 339

² - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 236

³ - عايد بن علي محمد البلوي، برنامج تدريبي قائم على البرامج التفاعلية في تعليم الرياضيات وتعلمها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2012، ص 55

⁴ - Jean Maire de Ketele, Guide de Formateurs, Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988

p 38-40.

3- أساليب التدريب: لقد تعددت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر وشهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، وتتعدد أساليب التدريب حسب الهدف من الدورة التدريبية، ومستوى المتدربين وحجم التسهيلات التدريبية المتوفرة¹. يقصد بأساليب التدريب الطريقة المتبعة في التدريب وتختلف بناء على احتياجات المنظمة، والمتدرب، وعلى المهمة التي يتم تنفيذها².

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

أ- المحاضرات: أسلوب مثالي لنقل الأفكار وزيادة المعلومات في وقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي ومنظم، يعيبها أنها لا تسمح بتبادل المعلومات والنقاش وقد تبعث الملل في نفوس المتدربين وعدم الاهتمام بما يقول المدرب، كما أنها تكتفي عادة بالمعلومات النظرية دون تطبيق عملي³.

ب- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث: هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر المدرب و المتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم (فهي إذن وسيلة متعددة الاتصال)، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد المؤتمر أو الندوة أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة⁴.

¹- وليد بن راشد ظافر الشهري، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2006، ص31

²- عماد مسعود ولبنى الزيانت، أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظف الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد26، العدد8، جامعة النجاح، فلسطين، 2012، ص66

³- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص123

⁴- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 146.

ج- التطبيق العملي: هذا الأسلوب عبارة عن ممارسة فعلية للعمل الذي يتدرب عليه المتدرب، ويعد من أهم وأفضل الأساليب التدريبية، وذلك لان فيه ترسيخ للمبادئ والمهارات والمعلومات التي تلقاها المتدرب أثناء فترة التدريب النظرية، حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية للمتدربين، ثم يعطي الفرصة للمتدربين للقيام بالأداء للتأكد من قدرتهم على العمل دون مساعدة من أحد¹.

د- تمثيل الأدوار: حيث يوزع المدرب أدوارا وسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فقد يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر لعب دور المرؤوس بحيث يتصرف في كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، ويكون فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء وهذه الطريقة تساعد في فهم السلوك الحقيقي للعمل².

ه- طريقة تدريب الحساسية: وهي طريقة حديثة في ميدان التدريب الإداري وتطبيقها على مستوى المنظمات ما زال محدوداً، وهي تهدف إلى زيادة حساسية العامل أو المدير للعلاقات الإنسانية ومعرفة رد فعل تصرفاته تجاه الآخرين وطرق تعامله معهم. طريقته تتم بحيث يجتمع العاملون للنقاش بدون هدف محدد أو جدول أعمال سابق، يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته. دور المدرب هنا هو توجيه النقاش ومتابعته دون التدخل، ومن خلال المناقشة يستطيع المدرب رصد اتجاهات المتدربين تجاه بعضهم وتحديد الفئات القيادية وربط المتدربين ببعضهم بشكل إيجابي أكبر. لذلك فأهمية دور المدرب هنا كبيرة حتى لا تحدث نتائج عكسية. وأبرز مميزات هذه الطريقة هي تنبيه حواس المتدرب وإيقاظ مشاعره المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وزيادة إدراكه للعوامل الشخصية ومدى تأثيرها في تفكيره وتصرفه وإحداث تأثير مباشر في سلوكه واتجاهاته³.

و- البريد الوارد: تعد طريق البريد الوارد من طرق التدريب التي تهدف إلى تقريب الواقع من قاعات التدريب إذا تعتمد على وضع المشارك في موقف يكاد يعايش فيه واقع عمله، فيتسلم ملف يحتوي على مذكرات وخطابات وبرقيات وفاكسات وأي أوراق أخرى يشملها بريد المدير، ويبقى على المشارك أن يحدد كيف سيتصرف حيال هذا الملف. ولتطبيق هذه الطريقة يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

¹ - عبد القادر بن عبد الله بن محمد العبد القادر، فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2006، ص25.

² - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص54.

³ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 235.

- بيان تعليمات وحدود التصرف للمشارك وكل ما يلزمه من معلومات تساعد على مواجهة الموقف.
- بيان البريد الوارد من مذكرات وخطابات وبرقيات ومواعيد وغيرها....الخ.
- حسن اختيار المستويات الإدارية التي تطبق عليها.
- واقعية البريد الوارد قدر الإمكان والبعد عن الأشخاص والمنظمات الوهمية¹.
- (ز)- المناقشات: يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة، أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة .
- ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عدة منها الاهتمام بالإعداد لها، والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيراً².
- (ح)- العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء ومنه يمكن أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض، ويزيد الثقة في نفوس المتدربين ويحمسهم للتدريب³.
- (ط)- دراسة الحالات: هي عبارة عن مجموعة من الأحداث والظروف يقوم المتدرب بدراسة، وتنقسم دراسة الحالة إلى قسمين:
- الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.
- الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بحل مشكلة معينة.
- إن الهدف من دراسة حالة هو أنها تصلح للنظر في المشكلة أو إلى ظروف معينة هادئة بعيداً عن الضغوط التي تتوافر في المواقف الحقيقية، كما تتيح توافر الفرص لتبادل الأفكار، والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدربون في العمل⁴.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص218.

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 281.

³ - أمين ساعتى، مرجع سابق، ص167

⁴ - عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمباني العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص250

(ي)- نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام المتدرب بالأداء النموذجي نفسه. يصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء، ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف من الدارس أن يذكر محتويات الفيلم، وأن يقوم بتقليد أداء يمكنه من اكتساب المهارات الجديدة، ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

(ك)- الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع¹.

(ل)- المباريات الإدارية: وهو عبارة عن تمرين عملي تطبيقي على موقف معين من المواقف الإدارية أو أزمة من الأزمات الأمنية وذلك من خلال مواقف افتراضية تشبه المواقف الواقعية، ويلعب المباراة مجموعة من المتدربين بحيث تقدم لهم معلومات تفصيلية عن المواقف وأي بيانات يحتاجونها مما يساعده على أداء أدواره كما لو كانوا في الموقف الفعلي، ويتلقى المتدربون معلومات مرتدة عن مدى صحة ما اتخذوه من قرارات مما يساعدهم على التعرف على أخطائهم وتفاديها مستقبلاً، مما ينتج عنه تنمية قدرات القيادات في اختيار أفضل البدائل في إصدار القرارات. يمكن هذا الأسلوب المتدربين من اكتساب الخبرة في اتخاذ القرارات على ضوء المعلومات المتوفرة والاستفادة من تجاربهم في هذه المواقف وتدارك أخطائهم في المستقبل².

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 344

² - فارس بن عسيان العتيبي، مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص 35

4- **المساعدات التدريبية:** وهي الوسائل السمعية والبصرية والتي يتم استخدامها كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين مثل لوح الكتابة، الأفلام التدريبية، الحاسوب وأجهزة العرض الالكترونية، الأشرطة الصوتية، والملصقات والخرائط والنماذج.

إن اختيار الوسيلة المناسبة للتدريب يعتمد على المتطلبات الخاصة لكل مشكلة تدريبية¹.

5- **اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:**

أ- اختيار المدربين:

يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية. ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي.

أسلوب التدريب المراد استخدامه، المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين، نوعية المتدربين.

بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين²:

-المدرّب المحاضر: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

-المدرّب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المدرّب التطبيقي: يقصد به المدرّب الذي لديه الخبرة العملية بجانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

المدرّب النفسي: يقصد به المدرّب الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة المدربين، فهم الركن الأساسي لفاعلية البرنامج التدريبي، فمهما كان محتوى البرنامج التدريبي ممتازاً، فإنه يموت بين مدرّب ضعيف لا يقدر على تنفيذه، والبرنامج التنفيذي الضعيف يستطيع المدرّب إن أحسن تدريبه أن يبث فيه الحياة، ولذلك ينبغي مراعاة حسن اختيار المدربين ممن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والمهارة³:

¹ - أحمد عبد الرحيم المحاسنة، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص15.

² - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق لتشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص245.

³ - جمال إبراهيم محمد نتيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 57

ب- اختيار المتدربين: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية¹.

من عوامل نجاح البرنامج التدريبي نوعية المتدربين، وملائمتهم لبرنامج التدريب من حيث العدد والمستوى المعرفي والمهاري، ودوافع التدريب، لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا وموضوعيا وفي ضوء الاحتياجات التدريبية².

6- ميزانية التدريب: تحدد ميزانية التدريب الطرق التي تنظم كيفية تنفيذ البرامج التدريبية. يعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التدريبية. وتتضمن ميزانية التدريب رواتب المدربين والمحاضرين، نفقات الإقامة، مكافأة العمل، النفقات الإدارية المتنوعة. هناك نوعين من الميزانية³:

أ- الميزانية التقديرية: وهي الخطة التي تضعها المنظمة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرامج التدريبي، لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة.

ب- الميزانية الفعلية: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الانتهاء من البرامج التدريبي إذ يتم وضع الأرقام الفعلية التي تم صرفها لمواجهة متطلبات البرامج التدريبي

إن وضع الميزانية يسمح بتدبير الأمور اللازمة للتدريب، وتوجيهها للمجالات المناسبة، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية دقيقا⁴.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 230.

² - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 193

³ - لطيف كريم مزر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مجلة كلية التربية، المجلد 00، العدد 04، جامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 356

⁴ - Romelaer Pierre, Gestion des Ressources Humains,(paris armaud colin 1993),p81

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع. وإن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة الموالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرّبين ونوعية المدرّبين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى، أو لتدريب المدرّبين، أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.

- التأكد من تهيئة المدرّبين في المكان، والوقت المحدد.

- توفير مستلزمات التدريب من قاعات، ومساعدات تدريبية.

- التعرف على خبرات، وتطلعات المدرّبين.

- التعرف على توقعات المشاركين، وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

- دفع مخصصات المدرّب بالوقت المناسب، وتقدير المدرّب على جهوده التي بذلها¹.

تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي لما تم تحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى المتدرب².

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب³، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

¹ - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 61.
² - أديب برهوم وآخرون، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، سوريا، 2007، ص 210
³ - بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص 198.

- 1- **الجدول الزمني للبرنامج:** يشتمل على المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية، وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظريا وعمليا¹.
- 2- **مكان التدريب:** يجب تحديد واختيار المكان الذي سيتم فيه التدريب، ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما التدريب الجماعي، والذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يتم فيه تدريب كل فرد على حدة.
- وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب، يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات وهي:
- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، أي في المنظمة نفسها.
 - في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنظمة.
 - في مكان خارج العمل والمنظمة، كان يكون في معهد تدريب متخصص، أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق مثلا.
- الحالة الأولى تناسب التدريب الفردي، والحالتان الثانية والثالثة تناسبان التدريب الجماعي، أي تدريب مجموعة من الأفراد معا وفي وقت واحد، وقد يكون التدريب هنا في مراكز تدريب أو معاهد متخصصة أو جامعات أو منظمات أخرى².
- وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمة عاملان أساسيان هما³:
- أ- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين و وسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- ب- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

¹- الشعلان احمد فهد، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مجلد10، العدد19، 2000، الرياض، السعودية، ص 69

²- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 263 .

³- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص240

3- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض¹.

عوامل نجاح البرنامج التدريبي.

تتمثل عوامل نجاح البرنامج التدريبي في²:

أ- زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.

- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.

- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ب- زيادة الفاعلية من خلال المدرب: يجب توفر الشروط الآتية بالمدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.

- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لا لاحتياجات المتدرب ورغبته.

- توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة.

- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.

- توفر الحماس والرغبة لديه .

- قدرته على مواجهة الآخرين .

-الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.

- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص354

²- على محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص: 62-63

- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.
- ج- زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي: أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور الآتية:
 - ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
 - تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
 - تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
 - تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
 - خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.
 - اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.
 - توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض صعوبات التعلم.

المطلب الخامس: تقييم البرامج التدريبية

1- تعريف تقييم البرامج التدريبية:

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنه "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".¹

كما يعرف تقييم التدريب بأنه "عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين والمتدربين"¹.

ويعرف تقييم برنامج التدريب "هو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يقيم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية"².

يقصد بتقييم البرنامج التدريبي "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وقد يكون تقييم النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج أو من خلال متابعة دقيقة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج"³.

¹ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 237.

² - عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 75

³ - أسامة يوسف الصمادي، فاعلية البرنامج التدريبي لمعلمي طلبة الصم وضعاف السمع أثناء الخدمة في ضوء احتياجاتهم التدريبية في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية الخاصة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 42.

2- متابعة تقييم البرامج التدريبية:

2-1- مراحل تقييم البرامج التدريبية:

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم البرامج التدريبية هي كالتالي:

(أ) - التقييم قبل التنفيذ البرامج التدريبية: تتمثل هذه المرحلة في تقييم كلا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، إذا يتم من خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية للمنظمة وللوظيفة وللوظف، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات الدورة من مدربين ومستلزمات التدريب¹.

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفير مكان التدريب المناسب، وتوفير وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من شروط قبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها².

(ب) - التقييم أثناء تنفيذ البرامج التدريبية:

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعية. وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها³:

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- مدى ملائمة التصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.
- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
- مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.
- مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.

¹ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق ، ص106

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 74.

³ - عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، مصر، 2002، ص78

(ج)- التقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية: إن مرحلة تقييم ما بعد التدريب تعد من أهم مراحل التقييم، ويتم فيها تحديد مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي.

تهدف هذه المرحلة إلى¹:

- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.

- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.

2-2- متابعة وتقييم المتدربين: ويتم ذلك باستخدام الطرق الآتية:

أ- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج، وجودته، والتكاليف، والوقت المستغرق لانجازه.

ب- معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدرب من العملية التدريبية، وذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.²

2-3- متابعة و تقييم المدربين:

وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهتم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهامه بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين.³

3- عناصر تقييم نتائج التدريب

يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أربعة مجالات وهي:

(أ) - رد فعل المشتركين في البرنامج التدريبي:

يمكن استخدام ردود فعل الأفراد الذين تلقوا برنامجا تدريبيا كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج. ويمكن أن يتحقق ذلك باستخدام نموذج استبيان يشمل على أسئلة تتعلق بشعور الفرد حول مدى الاستفادة من البرنامج وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة، وأيها أقل وأيها أكثر صعوبة وأيها أكثر سهولة....الخ.

¹ - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 110

² - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 108.

³ - مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية(مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص 345.

(ب)- التعلم:

يشير مستوى التعلم الذي اكتسبه الفرد في البرنامج التدريبي إلى مدى فاعلية هذا البرنامج فيما أحدثه من زيادة في حصيلة معلومات الفرد. ويمكن أن تقاس كمية ونوعية المعلومات التي أكتسبها الفرد أثناء التدريب عن طريق الاختبارات.

(ج) سلوك الفرد في العمل:

ويختلف هذا المعيار عن معيار التعلم بأنه يتجه نحو قياس سلوك الفرد أثناء أدائه للعمل وليس عن طريق الاختبارات. ويتم القياس بمقارنة السلوك الحالي مع السلوك السابق (سلوك العمل) قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ورصد مقدار التغير في سلوك الفرد¹.

(د) - النتائج:

وذلك بقياس فعالية التدريب في زيادة إيرادات أو تقليص مصروفات أو روح العمل، حيث يجري التقييم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا أداء الموظف².

4- تصميم إستراتيجية التقييم:

يمكن تصوير الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة الآتية:

جدول رقم (02): إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

قياس معايير الفاعلية			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلق التدريب	الدراسة

المصدر: سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2003، ص204.

¹ - الصديق منور بوسنينة وسليمان الفارسي، إدارة الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها)، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، الجماهيرية العظمى، طرابلس، ليبيا، 2003، ص212.

² - إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، ص70.

يظهر الجدول السابق مختلف الإستراتيجيات لتقييم برامج التدريب:

فالإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والعصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو ناتج للتدريب، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

تقوم الإستراتيجية (03) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب. وتوفر مجموع المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب، أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الإستراتيجية رقم (04) فهي أكثر الإستراتيجيات الأربع إحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا على التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

4- الهدف من تقييم التدريب:

- إعطاء الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- الوقوف على نقاط القوة و الضعف في البرنامج التدريبي من اجل التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والاستفادة منها مستقبلا¹.
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب².
- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا لخطة وضعت لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا لهذه الخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم تصميم البرنامج، و تقييم كفاءة المدرب، وتقييم تعلم المتدرب، وتقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.
- تقييم أهداف التدريب التطبيقية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.
- التعرف على مدى تطبيق المتدربين للمعرفة والمهارات والخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهام وظائفهم وواجباتهم، وكذلك التعرف على مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية
- قياس مدى تحقيق أهداف التدريب والتأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقا للأهداف والخطة التي وضعت له، وما الذي تم انجازه من البرنامج التدريبي، وما تم تحقيقه من أهداف³.

¹ - Pierre Casse, Le Formation Performante, (Alger, opu, 1994) , P200.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 174.

³ - أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، مرجع سابق، ص45

- 5- صعوبات تقييم التدريب: تتمثل صعوبات تقييم التدريب في:
- عدم التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها.
 - عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب.
 - عدم ظهور نتائج التدريب على أداء العمل الا بعد مدة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي¹.
 - عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام، وهذا يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي، والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب.
 - عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية، والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمنظمة.
 - قلة الاعتماد على الدراسات البحثية المتعلقة بتقييم التدريب وقصورها وقلتها².

المبحث الرابع: البرامج التدريبية

المطلب الأول: تعريف البرامج التدريبية وأهميتها

1- تعريف البرامج التدريبية:

هناك عدة تعريفات للبرامج التدريبية وفيما يلي البعض منها:

يعرف أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي البرامج التدريبية " بأنها مجموعة الأنشطة المنظمة أو المخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم، وتحسين أدائهم وهم في عملهم"³.

ويرى عمر وصفي عقيلي البرامج التدريبية " بأنها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعليم، لرفع مستوى كفاءته من ثم كفاءة المؤسسة"⁴.

¹ - منصور بن إبراهيم بن عبد الله التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2004، ص37

² - الصالح و اللعيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلباً الحاضر والمستقبل:

³ - أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، مرجع سابق ، ص15

⁴ - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عالم الكتاب الحديث، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص35

كما تعرف البرامج التدريبية " بأنها مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء"¹.

و تعرف البرامج التدريبية " بأنها عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق وأداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية"².

و يرى عماد مسعود ولبنى الزيات البرامج التدريبية " بأنها خطط معدة من قبل الإدارة لإكساب الموظف المهارات المختلفة، والتي يمكن أن تؤثر ايجابيا على اتجاهاته أو تصحح فهمه لعمله"³. تعرف البرامج التدريبية "بأنها الأنشطة المخططة في إطار منظم والتي تركز على اكتساب المهارات وتعميق معرفة المتدربين لها. وتشمل البرامج التدريبية على جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبتهم وتقييم إنجازهم"⁴.

" هو مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصحيحها استنادا إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات"⁵.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

- أن البرامج التدريبية عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة أو المخططة.
- أن البرامج التدريبية مستمرة وهادفة.
- أن البرامج التدريبية معدة من قبل الإدارة.
- أن البرامج التدريبية تقوم باستخدام أساليب وأدوات.

¹ - عدنان احمد العجلوني، مرجع سابق، ص 09

² - أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 70

³ - عماد مسعود ولبنى الزيات، مرجع سابق، ص 67

⁴ - طلبة محمد، تقييم البرامج التدريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص 125

⁵ - عفاف احمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل واقع وطموحات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 46

- أن البرامج التدريبية تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم.

- أن البرامج التدريبية تشمل على جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم.

من خلال النقاط السابقة يمكن للباحث أن يعرف البرامج التدريبية:

أن البرامج التدريبية "عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة، المخططة، المستمرة، والمعدة من قبل الإدارة، والتي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم".

2- أهمية البرامج التدريبية:

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو. فمن الوجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لانجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم تنفيذ برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لان هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم حيث اتضح أن هناك علاقة ايجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين. ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لابد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم. ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو اغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها¹.

¹ - عفاف احمد النجار، مرجع سابق، ص48

المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية

تتباين أنواع التدريب بحسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، حيث يختلف هدف البرنامج التدريبية من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الخدمية أو الإنتاجية وتبعا للتغيرات الحاصلة في المجتمع وحسب الاحتياجات التدريبية التي يفرزها الواقع العلمي والميداني للمنظمات الإدارية المختلفة¹. وبناء على ذلك يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1- التدريب حيث الزمان: يقسم هذا النوع من التدريب إلى:

(أ)- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد به إعداد الأفراد علميا وعمليا و مسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح مختلفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

(ب)- **التدريب أثناء العمل:** ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون بالعمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعا هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب. وفي المستويات الدنيا فان المتدربين قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلة عن طريق ملاحظة المشرف. ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا. وبعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من طريقة إلى أخرى تعطى الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل. ولهذه التقنية عدة مميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة، مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضا تسهل حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم².

2- أنواع التدريب من حيث الهدف:

هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

¹-م.م احمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد4، العدد8، الرمادي، العراق، ص245
²- جاري ديسلر ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 270

أ- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه المتطورة الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.

ب- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم من الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية ومهارات الإشراف.

ج- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون والموظفون في أداء أعمالهم.

د- التدريب بغرض الترقية: يهدف إلى اطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب التي تتفق مع مهماته الوظيفية الجديدة التي سوف يرقى إليها¹.

3- التدريب من حيث المكان:

أ- التدريب داخل المنظمة:

يتم إجراؤه داخل المنظمة وقد تتولاه إدارة التدريب في المنظمة أو ذوي الخبرة والاختصاص، أو الرؤساء ويميز هذا النوع بقلة تكلفته، بالإضافة إلى خضوعه لتوجيه ورقابة الإدارة، إلا أن كونه يتم داخل المنظمة قد يحدد من إمكانية الاستفادة من الخبرات أو الأفكار والأساليب المتوفرة بشكل أكبر من التدريب خارج المنظمة.

والتدريب داخل المنظمة يكون مطلوباً عندما يوجد بعض الموظفين بحاجة إلى تدريب على الأعمال التي يؤديونها، وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من التدريب من خلال ما يلي²:

-إدخال وسائل وطرق حديثة على العمل.

-نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى.

-نقص في القوى العاملة.

ب- التدريب خارج المنظمة: و ينقسم إلى قسمين:

¹ - عبير جمال حافظ القيسي، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، الدار الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 24

² - أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، مرجع سابق، ص 83

- التدريب في مراكز ومنظمات استشارية متخصصة في التدريب يؤمها أفراد من مختلف المنظمات، وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، و من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات لا تتناسب مع ظروف المتدربين.

- إحضار خبراء من الخارج لإلقاء المحاضرات التدريبية لموظفي المنظمة، وهذه الطريقة منخفضة التكاليف، لكن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمنظمة¹.

4- من حيث مدة التدريب:

أ- تدريب قصير الأجل: تتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أسابيع، ويمكن في ظل هذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب، أي أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي أو يكون جل وقته للتدريب.

ب- تدريب طويل الأجل: يمكن النظر إليه على أنه استثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات، والمهارات لا يمكن الوفاء بها عن طريق التدريب قصير الأمد، مدته قد تزيد عن 6 أشهر أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية².

5- من حيث عدد المتدربين:

أ- تدريب فردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة

ب- تدريب الجماعي: يقصد به تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التدريب في المنظمة إذا وجد أو في مراكز التدريب خارج المنظمة وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب³.

6- من حيث المضمون:

أ- التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية، وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية والمحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل في هذه المجالات.

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص106

² - عامر عبد الرؤف رشاد حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 45

³ - محمد محمود صالح أرناتي، تقويم برنامج تدريب معلمي العلوم والمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 26

ب- التدريب المهني: هذا النوع يتلاءم مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، لذلك تصمم هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل وبمكوناته. وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة.

ج- التدريب الإشرافي: الهدف منه هو زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وكيفية تنفيذ التعليمات، سواء كان المشرف متفرغا لهذا الغرض أم كان يزاوّل العمل إضافة إلى كونه مشرف.

د- التدريب التخصصي: الهدف منه هو زيادة معلومات الفرد في مجال عملية محددة، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مستوى أداءه¹.

المطلب الثالث: مقومات نجاح البرامج التدريبية

نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية²:

أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في البرامج التدريبية الرغبة في التغيير أي أن تتوفر لديهم القناعة بان الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

أن يكون الهدف من البرامج التدريبية معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وان يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع البرامج التدريبية أو استقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في البرامج التدريبية.

تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي تتناولها البرامج التدريبية، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها.

أن تشجع البرامج التدريبية على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن المشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

¹ - منصور محمد علي سعدية، مرجع سابق، ص 29

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 168

أن تكون البرامج التدريبية مرنة، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال اجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب إن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديتها أو فائدتها.

المطلب الرابع: فاعلية البرامج التدريبية

يقصد بها مدى قدرة البرامج التدريبية على إيجاد تطابق مابين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية(العاملين، الوظيفة والمنظمة) و التطلعات أو التحديات المستقبلية لهم، وبالتالي تقاس درجة مستوى الفعالية بمدى قدرة البرامج على خلق التطابق بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة وفي حدود إمكانيات محددة.

ومن العوامل المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية ما يلي¹:

- تفاعل المرؤوسين الخاضعين لقيادة المتدرب ذاته (مستوياتهم، طبيعة مهامهم، نوعية المشاكل الأساسية التي يعانون منها، سلوكياتهم، واتجاهاتهم).
- الحوافز والخلفية الذاتية للتدريب أو التعلم.
- الرئيس المباشر للمتدرب (أسلوبه القيادي، ثقافته، إيمانه بالتدريب، درجة توفيره للمعلومات، مستوى وجودة الأثر المرتد منه، وقدرته على التوجيه والتحضير).
- بيئة وثقافة التنظيم.
- العلاقة بين أساليب التعليم والتدريب والأهداف المطلوب تحقيقها.
- الخبرات السابقة للتدريب سواءً ما ارتبطت منها بالوظيفة أو بتجارب التعلم والتنمية.
- جودة ومستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب.
- زملاء المتدرب (طبيعة العلاقة الرسمية وغير الرسمية التي تربط فيما بينهم ودرجة تبادل الخبرات والمعلومات).
- الاستقرار العائلي للمتدرب (الإمكانات المادية، حجم الأسرة، نوعية العلاقة الأسرية، ومستوى ثقافة أفراد الأسرة).
- الوعي بأهمية العمليات التعليمية والتدريبية.

¹ - عفاف احمد النجار، مرجع سابق، ص50

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عنه، وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، وتقع مسؤوليته على الرئيس المباشر للفرد. بعد هذا قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أنها من الضرورة بمكان تحديد مفهومها، وهذا لإزالة بعض الخلط بينها وبين مصطلح التدريب (التعليم، التنمية).

تطرقنا بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير و متجدد، وأن التدريب نظام متكامل.

انتقلنا بعد ذلك لتبيان أهمية التدريب حيث يؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال منها: تحسين ربحية المنظمة، تحسين معنوية العاملين، يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية. كما يحقق التدريب العديد من الفوائد للأفراد منها مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط، المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية، والثقة بالنفس لدى الأفراد.

بعد هذا قمنا بعرض أهداف التدريب ومنها نذكر: تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وانتقلنا بعد ذلك إلى خطوات التدريب، والتي تتمثل في: جمع وتحليل المعلومات التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط و اتخاذ القرارات، ثم إلى تحديد الاحتياجات التدريبية التي عرفناها بأنها الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع أداء قائم، و بين وضع أو أداء غير مرغوب فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بقدرة التدريب على تفادي ذلك النقص أو الفجوة. ثم انتقلنا إلى تصميم البرنامج التدريبي الذي يشمل على العناصر الأساسية الآتية: تحديد أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، أساليب مساعدات التدريب، اختيار المدربين والمتدربين، ميزانية التدريب. لنتوقف بعد ذلك عند كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج،

كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج. وأخيرا تطرقنا إلى تقييم البرنامج التدريبي وهذا بعرضنا لمفهوم تقييم البرنامج التدريبي الذي هو عملية قياس الأعمال المنجزة، ومقارنتها بما يجب أن يكون وفقا للتخطيط المعد مسبقا للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.

كما قمنا بتعريف البرامج التدريبية على أنها "عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة أو المخططة المستمرة والهادفة و المعدة من قبل الإدارة تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم". حيث توجد عدة أنواع للبرامج التدريبية ذكرنا منها التدريب حسب الزمان،التدريب حسب الهدف، التدريب حسب المكان، التدريب حسب المدة، التدريب حسب عدد المتدربين، التدريب حسب المضمون.

الفصل الثاني
مفاهيم أساسية
حول الجودة
الشاملة

مدخل:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، فكل المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمام خاصا فالجودة أصبحت محور اهتمام للكثير من المنظمات، وغدت أسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة. بالإضافة إلى ذلك فقد تزايد إدراك المستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من سلع أو خدمات، وأصبحت المنظمات تضع نصب أعينها الميزة التنافسية وخاصة مع اتساع ظاهرة العولمة. فلا تستطيع أي منظمة في الوقت الحاضر أن توطد أقدامها أو تحافظ على مركزها التنافسي إلا بتحقيق الجودة الشاملة وتأكيدتها في جميع المجالات. فالجودة الشاملة أصبحت الشغل الشاغل لكثير من المنظمات التي تركز على تطوير منتجاتها أو خدماتها وتحسن أدائها في العمل. و يتطلب تطبيق الجودة الشاملة التزاما كاملا من جميع الأفراد في المنظمة والسعي إلى إيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على إشباعها.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل للجودة كما نتطرق إلى أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة والعملاء والعمال وللدولة ثم نتناول تكاليف الجودة والرقابة عليها وحلقات الجودة وتأكيد الجودة. بعد هذا سنستعرض تعريف الجودة الشاملة وأهدافها وفي النهاية سنتناول الأدوات والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للجودة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة

1- تعريف الجودة:

هناك عدة تعاريف للجودة نذكر منها ما يلي:

يعرف قاموس أكسفورد الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميز"¹

يرى **ديمنج (Deming)** "الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد يتناسبان السوق بتكلفة منخفضة"².

يعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ANSI) American National Standards Institute

وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) American Society for Quality Control

الجودة على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"³.

كما "تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها:

- مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته، مقابل سعر

معطى"⁴.

* - (ANSI): لا يعد منظمة لوضع المواصفات، لكنه يسعى للتأكد من أن الأعضاء به تحدد وتضع المواصفات تتبع قواعد متفق عليها ومصاغة بمشاركة وافية من أطراف معينة. ويمثل هذا المعهد الولايات المتحدة الأمريكية لدى منظمة المواصفات الدولية iso

* - (ASQC): هي جمعية فنية مشكلة من خبراء مهنيين للجودة تقوم بإصدار مواصفات أمريكية متعلقة بالجودة
1- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005، ص52

2- محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس التحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009، ص13

3- Alain Meignant, Robert Dapere, La qualité de la Fonction ressources humaines (diagnostic et action), éditions, liaisons, paris 1994, p131

4 - Guy.Laudoyer, La Certification iso 9000, ed d'organisation, 3^{eme} édition, paris, 2000, p56

- الجودة هي " قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين"¹.
- الجودة هي المطابقة للمواصفات والمعايير التي تضعها المنظمة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية"².
- "الجودة هي العمل على الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مواجهة المنافسة بالسوق"³.
- الجودة هي "فلسفة القيام بانجاز المهمات والأعمال وإتقانها بشكل يراعي فيها التحسين المستمر والرضا الكامل لجميع المعنيين في المؤسسة".
- أما **جارفين (Garvin)** فحدد مفهوم الجودة بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي⁴:
- مدخل للقيمة:** أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه. أي تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.
- مدخل للتفوق:** ويعني الامتياز أي أعلى مستويات التفوق عن طريق مواصفات السلعة أو المنتج.
- مدخل المنتج:** وتعني الجودة وفق هذا المدخل القدرة على قياس صفات المنتج وتحديد بدقتها.
- مدخل التصنيع:** وهي المطابقة مع مواصفات التصميم ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.
- مدخل الزبون:** وتعني الجودة مدى ملاءمة المنتج للاستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.
- من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:
- أن الجودة مفهوم عام يشمل السلع والخدمات وهو يختلف باختلاف وجهات النظر، فهو يرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات وخصائص محددة متفق عليها من جهات رسمية مستقلة وطنية أو عالمية.
- ومن جهة أخرى يرتبط بمدى رضا وقبول المستهلك المستخدم لهذا المنتج.
- الجودة تركز أساساً على رضا المستهلك وجودة الإنتاج وهو اتجاه لتحسين فعاليات المنظمة وتحقيق المرونة بها كما تهدف الجودة بشكل أساسي إلى مشاركة كل فرد في كل الأقسام والإدارات المختلفة

¹ - Etienne Collignon, Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises édition economica 2^{ème} édition, 1983, p5

² - J.C.tarendeau, Marketing, Stratégie Industrielle, édition vuibert, paris, 1998, p236

³ - فاروق على حكيم، دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب: تطبيق عملي لنظم توكيد الجودة ايزو 9000 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص114

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص21

في المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إزالة الإهمال والإسراف والوصول إلى الأداء الصحيح من أول مرة.

- الجودة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة.

- الجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء.

وفقا لما سبق نقترح التعريف التالي للجودة:

"الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال تقييم أداء أفضل".

2- مداخل الجودة:

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاث مداخل لكل مدخل أنصار لهم وجهة نظر، كما يوضحه الجدول رقم (03) وهذه المداخل هي:

أ- صلة الجودة بالمستهلك وإشباع حاجاته.

ب- صلة الجودة بالمنتج وقدرته على التميز في الأسواق والحصول على موقع تنافسي.

ج- صلة الجودة بالمجتمع وأثرها على الإنتاجية، وخبرات العاملين، وبيئة العمل، وأثارها الصحية والثقافية والحضارية.

الجدول رقم(03): مداخل دراسة الجودة

المدخل	وجهة نظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
المنتج	أساس المواصفات أساس الصنع	جودة التصميم المطابقة	الصور الأساسية: - القيم المستهدفة - السماحات الصور الثانوية: - قابلية الصياغة -قابلية الخدمة -الزمن
المستهك	أساس المستعمل	الملائمة للاستعمال	الأبعاد الذاتية: -الجودة المدركة
المجتمع	الأساس الاقتصادي	الخسارة للمجتمع	الأبعاد الاقتصادية: -التكاليف -منافع تحسين الجودة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص17

3- الجودة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث:

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة المنتجة فحسب. وتتمثل الجودة في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى الإشباع والرضا للمستهك في حدود إمكانيات المنظمة. أما الآن فقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهميتها إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتباراً لجودة معيار للأداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة.

فالنظرة الحديثة للجودة تشمل الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية، والتجارية والمالية والبشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط، وأن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي والخارجي¹.

يلخص الجدول التالي النظرة التقليدية والحديثة للجودة.

جدول رقم(04): النظرة إلى الجودة قديماً وحديثاً

النظرة الحديثة للجودة.	النظرة التقليدية للجودة
- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة	- الإنتاجية والجودة هدفين متعارضين
- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل	- تعريف الجودة هو تآكيد لمعايير ومقاييس معينة
- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا العميل	- تقاس الجودة بدرجة تطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج
- تتحدد الجودة بتصميم المنتج وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة	- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات
- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة	-يسمح ببعض الأخطاء أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة
- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج	-وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج
- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة	- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية
- العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة	- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة

المصدر: قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9مارس، 2005 ، ص224.

¹ - سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمى الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004، ص195.

4- مراحل الجودة:

مرت الجودة بالمراحل التالية¹:

المرحلة الأولى: تورد المنظمة للزبون المنتج ولو كان مخالفا للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للمنظمة. إن هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للمنظمة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر المنظمة إلى إجراء تغيير في إدارة أعمالها.

المرحلة الثانية: بدأت المنظمة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون. إن هذه الطريقة هي أفضل من الطريقة السابقة، كونها قد خفضت من عدد شكاوى الزبون. غير أن المنظمة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها. لذلك فقد تفهمت بأنه من الأفضل لها أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكرا قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجا جاهزا.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة من تطور الجودة، تم تأسيس قسم الجودة في المنظمة أوكلت له مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المنظمة.

أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية في مراقبة الإنتاج، مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب.

إن هذا لم يوقف المشاكل، فكلما زاد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. فقد كان هذا يستغرق دقائق وساعات أو ورديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل.

لحل هذه المشكلة كان لابد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرور إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة.

المرحلة الرابعة: وهي قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها وهذا ما يسمى "الجودة في المنشأ". أتاحت هذه المرحلة للعام أن يكشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما يمكنه من إيقاف الإنتاج غير المناسب ومنع الحصول على منتجات معيبة، وهذا ما أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل القطع المعيبة وتخفيف القطع التالفة.

¹ - غسان طيارة وأكرم ناصر وجرجس الغضبان، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، www.dld/net/.net/management، تاريخ الاطلاع: 2008/10/10

ويبقى هذا غير كاف فمازالت حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه. وهذا ما سهل المرور إلى المرحلة الموالية من تطور الجودة والتي استندت مشاركة كافة أقسام المنظمة في برنامج الجودة.

المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة من تطور الجودة أصبح كل عامل في المنظمة منذ عملية تصميم المنتج مرروا بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف المنظمة هو إنتاج المنتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها إلى الزبون بأسرع ما يمكن. وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون قابلا للإنتاج وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الأفضل في المنتج النهائي. في إطار مثل هذه الظروف يمكن اعتبار المنظمة ضمن المنظمات ذات الصنف العالمي. والجدول التالي يوضح مراحل الجودة.

جدول رقم(05): مراحل الجودة

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمام المنتج بالكم والربح السريع	يفحص المنتج المنتج قبل شحنه للشاري	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط العمليات	الإدارة الشاملة للجودة

المصدر: غسان طيارة وأكرم ناصر وجرجس الغضبان، الجودة ودور ها في التنمية الاقتصادية،

www.dld.net/.net/management، تاريخ الاطلاع 2008/10/10

5- أبعاد ومحددات الجودة:

1-5 أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة مرتبطة بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد السلعة وأبعاد جودة الخدمة¹.

1-1-5 أبعاد جودة السلعة وهي:

- ا- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للإلة.
 - ب- الهيئة (المظهر): الخصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس ورونقها².
 - ج- المطابقة: وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات و المعايير التي تم تحديدها من قبل.
 - د- الاعتمادية: تشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.
 - هـ- الصلاحية أو الديمومة: وتشير إلى مدة بقاء المنتج.
 - و- السمعة والشهرة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
 - ز- الاستجابة: التعامل الإنساني مثل لباقة البائع.
 - ح- الجمالية: الرونق والإحساس الذي تولده³.
- 5-1-2- أبعاد جودة الخدمة:
- تتمثل أبعاد جودة الخدمة في⁴:
- ا- الوقت: كم ينتظر المستهلك للحصول على الخدمة.
 - ب- دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
 - ج- الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
 - د- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.

¹ - محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص156

² - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص478

³ - مأمون دراركة وطارق شبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص28

⁴ - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة والتفوق، الدار الجامعي مصر، 2007، ص258

ه- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

و- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.

ز- الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.

ح- الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

2-5 - محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي تعتمد على أربعة محددات وهي¹:

أ- جودة التصميم: تشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة. ويجب أن يأخذ قرارا لتصميم متطلبات العميل في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية وكذلك اعتبارات التكاليف عند تقييم المنتجات والخدمات.

ب- جودة التطابق: تشير إلى درجة تطابق السلعة أو الخدمة مع الغرض من تصميمها. وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، ومهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج، عملية المتابعة لتقييم المطابقة، اتخاذ الإجراءات التصحيحي كما كان ضروريا.

ج- سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لم هو مصمم لها.

د- خدمات ما بعد التسليم: تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح) إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

6- أهمية وأهداف الجودة:

1-6 أهمية الجودة:

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية². وتعد الجودة هامة لأربعة أطراف رئيسية وهي:
أولا- المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية³:

¹ - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعي، مصر، 2002، ص337

² - Bertrand Thierry et autres, Organisation et Gestion de L'entrepris, les éditions d'organisations, 3ème éditions, paris, 1998, p195

³ - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص121

ا- الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

ب- درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلي وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث بسبب سوء التصميم أو تصنيع نظام المكابح في السيارات.

ج- مستوى الإنتاجية:

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تحمل تكاليف الإصلاح.

د- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف، المعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

هـ- الأنظمة والتشريعات الدولية:

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، و لربما معظمها.

و- زيادة الأرباح والحصة السوقية:

تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

ثانيا - العملاء: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي

يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة. وتتضح أهمية الجودة

بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين¹:

ا-الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

¹ - Détire Philippe, Conduire une démarche qualité, éditions d' organisations, paris, 2001, p35

ب- الوفاء:

إن ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثا- العمال:

وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية¹:

ا- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

ب- المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المنظمة.

ج- التناسق والترابط:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنظمات الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال معرفة (المورد/العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

رابعا- الدولة:

- تنعكس الفوائد التي يحصل عليها المستهلك والمنتج بصورة ايجابية على البلد.
- النهوض بالصناعة الوطنية من خلال القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.
- تنشيط الاقتصاد بالتصدير.
- تنشيط حركة التقدم العلمي واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع.
- زيادة الدخل القومي للبلد.

2-6 أهداف الجودة: إن الاهتمام بالجودة يعد المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المنظمة

على مستوى أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى، كما تساعد المنظمة في التعرف على أن تحقيق النجاح بشكل مطردا ومستمر هو ما يجب أن تصبو إليه².

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات هي³:

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

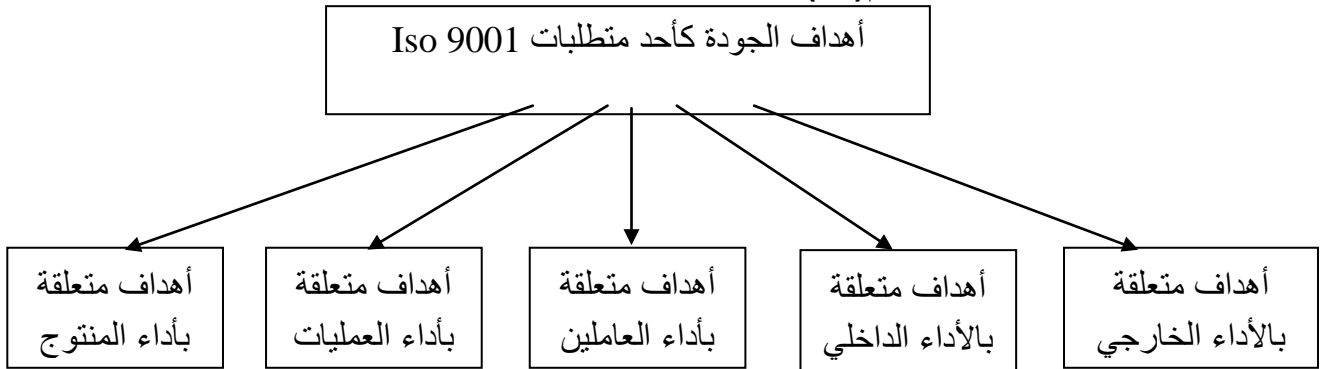
¹- Détire Philippe, opcit,p33-34

²- محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني، مرجع سابق، ص28

³- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص207

- أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
 - أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- الشكل التالي يبين أهداف الجودة كأحد متطلبات Iso9001

الشكل رقم(05): أهداف الجودة كأحد متطلبات Iso9001



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص207

المطلب الثاني: تكاليف الجودة

ارتبط مفهوم الجودة بتكاليفها منذ أن مثلت الجودة الرديئة استخدام غير امثل للموارد والطاقات فضلا عن اليد العاملة والوقت، وترتب عليها تكاليف مرتفعة انعكست بأثار كبيرة عن ارتفاع في تكاليف الإنتاج والتكاليف الكلية للشركة، بدا الاهتمام بتكاليف الجودة منذ عام 1950 نتيجة للتأثيرات السلبية المترتبة على تكاليف الجودة وضرورة تجنبها عن طريق التخلص من الجودة الرديئة¹.

1- تعريف تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة" بأنها تلك التكاليف المرتبطة بعمليات إدارة الجودة في المنظمة ككل من أجل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد لزيادة وتعزيز المركز التنافسي"².

¹ - فاطمة جاسم محمد، اثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء(دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد20، مجلد5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2008، ص84.

² - مهند مجيد طالب، استعمال تقنيي التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص134

كما يمكن تعريف تكاليف الجودة " بأنها التكاليف المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى".

وتعرف تكاليف الجودة " بأنها مجموعة التكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبون حسب متطلباته ورغباته"¹.

كما تعرف تكاليف الجودة " بأنها تكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات منخفضة الجودة أو التكاليف التي تنشأ نتيجة إنتاج منتجات منخفضة الجودة "².

و عرف معهد المواصفات البريطاني تكاليف الجودة " أنها التكاليف ضمان الجودة وتوكيدها يضاف إليها الخسائر الناجمة عن عدم تحقيق الجودة"³.

2- أقسام تكاليف الجودة:

يمكن تصنيف تكلفة الجودة في شكلين⁴:

- أ- التكلفة السلبية (التكلفة بعد وقوع الخطأ): ويقصد بها التكاليف التي تصرف ولا يتحقق منها عائداً أو قيمة، وأيضاً تكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الهدر والإسراف في استخدام الموارد.
 - ب- التكلفة الايجابية (التكلفة قبل وقوع الخطأ): ويقصد بها التكاليف التي تصرفها المنظمة وتحقق منها عائداً أو قيمة تضاف للقيمة الكلية المحققة، التي يعبر عنها بالمرجات وهذا النوع من التكاليف لا خطر منه، وتعتبر نفقاته استثمارية لان لها عائداً.
- كما يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع وهي:
- أ- التكاليف الوقائية: وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة لمنع وقوع أخطاء في إنتاج السلع والخدمات المقدمة للزبائن، مثل التخطيط لضبط الجودة، وتكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة.
 - و تقسم التكاليف الوقائية إلى العناصر التالية⁵:
- تكاليف التخطيط للجودة: وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة داخل المنظمة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات العملاء.

¹ - علي قاسم حسن العبيدي، قياس وتحليل كلف الجودة الشاملة في شركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، مجلد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص 8.

² - ناظم حسن عبد السيد، دور التدقيق الداخلي وفقاً للمفاهيم والاحتياجات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراته، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، مجلد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2010، ص 161.

³ - مامون سليمان دراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 71

⁴ - ديمة أكرم مصطفى استيته، تكاليف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 32

⁵ - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و 10011 (رؤية اقتصادية، فنية إدارية، أسس، تطبيقات وحالات)، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 88

تكاليف مراقبة العمليات: وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة عن العمليات الإنتاجية المختلفة.

تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها: وهي التكاليف التي تصرف على تطوير وتحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.

تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة: وهي التكاليف التي تصرف على التخطي ط والتطبيق لبرامج رفع مستوى الجودة.

ب- تكاليف التقييم: وهي التكاليف المستهدفة لتحديد فيما كان المنتج او الخدمة مطابقان للمتطلبات الخاصة بها أي أن التكاليف التي تتحملها المنظمة لكي تتأكد من مستويات الجودة وذلك من خلال قياس وتحليل البيانات اللازمة لاكتشاف وتصحيح المشاكل¹.

ج- تكاليف الفشل: ويعكس هذا النوع من التكلفة الخسائر الناتجة عن عدم الحصول على نتائج ايجابية لبرامج تحسين الجودة وتنعكس هذه الخسائر في أعمال الإصلاح للمنتجات بعد البيع، المردودات وتناقص المبيعات الخاصة بالمنظمة ككل نتيجة لعدم رضا العملاء². وتشمل هذه التكاليف على:

- 1- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي تلك التكاليف التي تنشأ نتيجة لإنتاج السلع والخدمات ذات جودة رديئة والتي يتم كشفها من خلال العمليات الإنتاجية داخل المصنع والتي تشمل على تكلف إعادة العمل، تكلفة الخردة، تكلفة فشل العملية، تكلفة توقف العملية الإنتاجية، تكلفة خفض سعر البيع³.
 - 2- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي تمثل تلك التكاليف السارية عندما لا يلبي المنتج لمتطلبات الجودة بعد خروجه من المنظمة ومن أهم عناصرها نذكر ما يلي:
- تكاليف شكاوى الزبائن، تكاليف إعادة البضاعة(المردودات)، ضرائب ناتجة عن التأخر عن الأجل، مكافأة الضمان لتغطية مسؤولية المنتجات⁴.

¹ - جنان علي حمودي وحذام فالح النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، مجلة التقني، العدد2، مجلد20، جامعة هيئة التعليم التقني، العراق، 2007، ص167

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية(مفاهيم أساسية و طرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص356

³ - عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص513

⁴ - رحال علي والهام يحيياوي، اللاجودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد8، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص204

هـ- **التكاليف الكلية:** وهي التي تمثل مجموع التكاليف السابقة الذكر¹:
التكلفة الكلية = تكلفة الوقائية + تكلفة التقييم + تكلفة الفشل الداخلي + تكلفة الفشل الخارجي.
والجدول التالي يوضح التكاليف المرتبطة بالجودة.

جدول رقم(06): التكاليف المرتبطة بالجودة

التكاليف الوقائية	التكاليف التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - هندسة الجودة - التدريب على تحقيق الجودة - الرقابة الإحصائية على العمليات - شهادات الجودة من الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> - فحص واختبار المواد و الأجزاء الجاهزة - صيانة التجهيزات، الفحص والاختبار - تقارير التدقيق والمراجعة على جودة المنتج
تكاليف الفشل الداخلي	تكاليف الفشل الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> - توقف الإنتاج الناتج عن العيوب - الضياع و الهدر - صافي تكلفة الخردة للإنتاج المعيب - تكاليف إعادة التصنيع 	<ul style="list-style-type: none"> - الدعاوي القانونية المقامة من المستهلكين أو العملاء - تكاليف الإصلاح - مردودات المنتج المباع - التزام سحب المنتج - متطلبات الخدمة - مطالب الضمانة - تراجع المبيعات وسمعة المنظمة و هامش ربح الضائع

المصدر: من إعداد الباحث

¹ - ماجدة عبد اللطيف التميمي، مدى تأثير تطبيق معيار six sigma باستخدام البرامج المحسوبة على منحنى كلف الفشل الداخلي والخارجي في الشركات التصنيعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد73، مجلد0، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص12.

3- أهداف تطبيق تكاليف الجودة:

التكاليف الوقائية الهدف منها تحسين الجودة من خلال تجنب رداءة المنتجات الناجمة أثناء عملية الإنتاج.

تكاليف التقييم الهدف منها إعطاء صورة عن تكاليف الرقابة على الجودة الناجمة عن عملية الرقابة.

تكاليف الفشل الداخلي الهدف منها بيان قيمة الخسارة الداخلية الناجمة عن المنتجات الرديئة.

تكاليف الفشل الخارجي الهدف منها إعطاء صورة عن الخسارة الخارجية الناجمة عن المنتجات

الرديئة¹.

مما سبق يمكن تلخيص أهداف تكاليف الجودة في:

- ترجمة مشاكل الجودة إلى لغة مشتركة لدى الإدارة العليا من خلال لغة النقود.
- تمثيل مشاكل الجودة عدد المعيبات التي تؤثر على المدراء الذين يهتمون بشكل كبير بالأداء المالي.
- تساعد تكاليف الجودة الإدارة لتقييم أهمية مشاكل الجودة للوصول إلى فرص تخفيض التكاليف.

4- العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليفها (تكاليف الجودة وتكاليف التصميم):**4-1- العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الكلية للجودة**

الشكل أدناه يوضح العلاقة بين مستوى الجودة والتكاليف الكلية إن مستوى الأمتل للجودة يحصل عند

مستوى صفري العيوب حيث تكون تكاليف الجودة الكلية أقل ما يمكن

يقصد بمستوى صفري العيوب هو أن تكون مستوى جودة المنتجات 100% ويحدث هذا

عندما تركز المنظمة جهودها على تكاليف الوقاية والمنع حتى تخفيض تكاليف الفشل

كما يلاحظ من الشكل أنه كلما اتجهت تكاليف الفشل إلى الانخفاض كلما زاد تركيز جهود

المنظمة على أنشطة الوقاية والمنع مقارنة بأنشطة التقييم لان التقييم يكشف العيوب فقط في حين أن

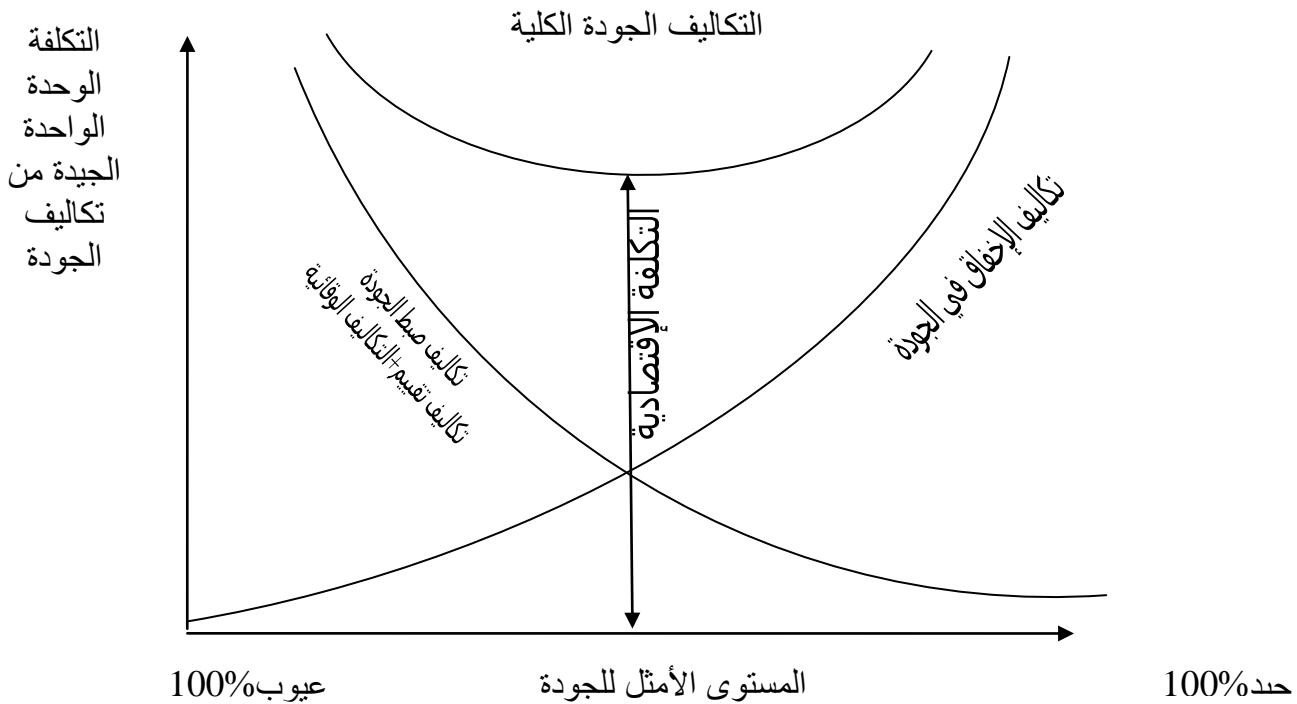
الوقاية والمنع تتخلص منه كلياً².

¹ - فتح الله غانم، مدى استخدام اقتصاديات الجودة، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، 2006، ص9

² - محمد عيشوني، مفاهيم أساسية عن ضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة، ص 18

www.hctmetr.logy.tripod.c om ، تاريخ الاطلاع: 2008/11/08

شكل رقم(06): العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الكلية للجودة



المصدر: مهندس مجيد طالب، استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 149.

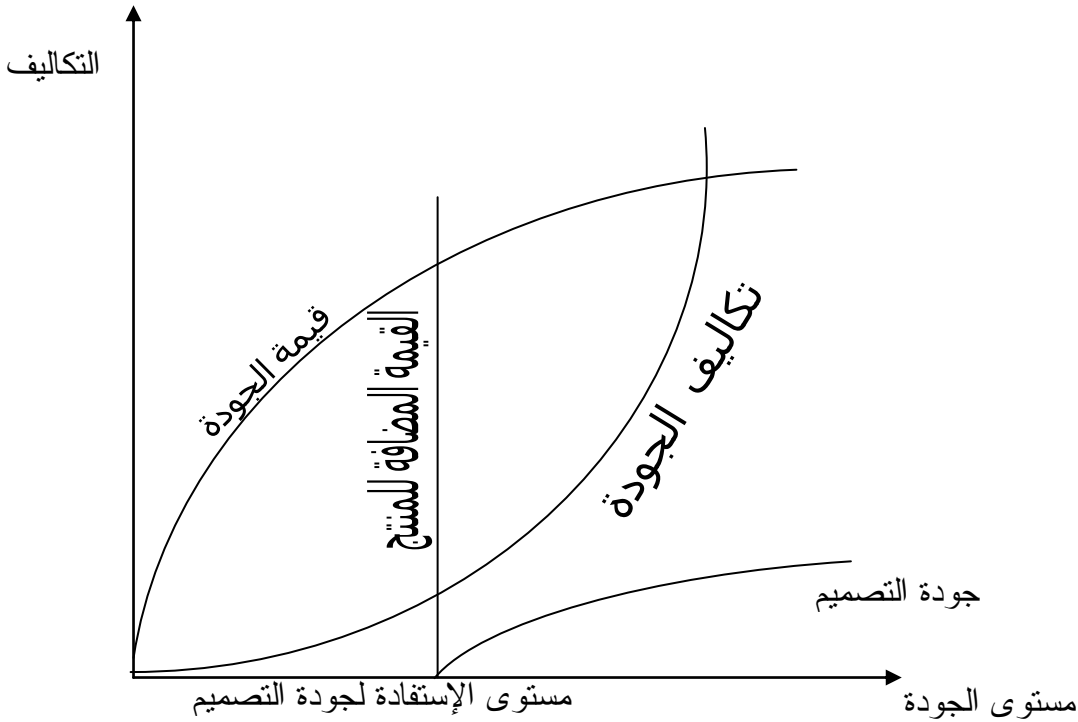
4-2 - العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف التصميم:

الشكل أدناه يوضح العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف التصميم ونحصل على المستوى الأمثل لجودة التصميم إذا كان الفارق بين قيمة الجودة وتكاليفها أكبر ما يكون (القيمة المضافة أو أعظم ربح) عند هذا المستوى.

إن كلفة الإنتاج تزداد بارتفاع مستوى الجودة وتكاليف التصميم نتيجة اعتماد على مواد أولية ذات جودة عالية وأساليب إنتاج أكثر دقة وإطارات متخصصة وبمهارات عالية وكذلك آلات متطورة، وهذا يؤثر تأثير مباشر على تكلفة المنتجات وبالتالي على سعرها ومقدار الربح والذي يؤثر على رغبة المستهلك لاقتناء المنتجات¹

¹ - محمد عيشوني، مفاهيم أساسية عن ضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة، ص 18
www.hctmetr.logy.tripod.c om، تاريخ الاطلاع: 2008/11/08

الشكل رقم (07): العلاقة بين مستوى الجودة والتكاليف والتصميم:



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002، ص 78.

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة

1- مفهوم الرقابة على الجودة:

يقصد بالرقابة على الجودة " أنها مجموع الأنشطة المنفذة بهدف التأكيد من مطابقة خصائص وصفات المنتج مع تلك التي كانت محددة له مسبقاً"¹.
كما تعرف الرقابة" بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المتحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج"².
وتشمل عملية الرقابة على الجودة الرقابة على المدخلات قبل الإنتاج وكذلك الرقابة على العمليات أثناء التشغيل والرقابة على المخرجات النهائية والرقابة على أداء المنتج والرقابة على تخزينه وتسويقه واستخدامه بواسطة المستهلك وتحقيق الرضا والإشباع له³.

¹ - محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص197
² - يوسف حجيم الطائي وآخر ون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص103
³ - حاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2004، ص140

كما تعرف الرقابة على الجودة " بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وتحسين الجودة والذي يتحقق من تضافر جميع وحدات المنظمة بحيث تكون قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد"¹.

يرى الباحث أن الرقابة على الجودة " بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل لتطوير وتحسين الجودة والحفاظ عليها وتكثيف جهود المجموعات المختلفة ضمن منظمة معينة بحيث تكفل عملية التسويق والإنتاج والخدمات على أعلى المستويات الاقتصادية والتي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للزبون".

هناك مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستخدم في مراقبة الجودة وأهمها²:

- المنع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتمادا على معلومة مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين لأحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تقويض المنتجات المعيبة.

أنواع الرقابة على الجودة:

هناك ثلاثة أنواع للرقابة على الجودة وهي³:

- الرقابة الأمامية على الجودة: وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر على الشروط المطلوبة.
- الرقابة الحالية على الجودة: وهي رقابة خط الإنتاج للعمليات وخاصة لدى الانتقال إلى عمليات أخرى. وهي هامة لان تكلفة التنفيذ غير السليم باهظة.
- الرقابة الخلفية على الجودة: وهي تتم بعد تصنيع المنتجات للتأكد من استيفائها للمواصفات، وفي حال تم اكتشاف عيب أو خطأ تعاد لإصلاحها أو لاستبعادها.

2- أهداف الرقابة على الجودة:

يمكن أن نحدد الأهداف الرئيسية للرقابة على الجودة بما يلي⁴:

- تقليص شكاوى المستهلكين من خلال السعي باستمرار في تطوير وتحسين الجودة

¹ - منال بنت عمار علي قادري، مدى توفيق برنامج الإعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة وأهم صعوبات التطبيق في كلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العربية السعودية، 2007، ص41

² - نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سابق، ص54

³ - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، ادارة الجودة المعاصرة(مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 ، ص41

⁴ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، 2002، ص107 .

- تخفيض مردودات المبيعات من خلال تحسين الجودة باستمرار واعتبار التحسين رحلة دائمة ومستمرة للمنظمة.
- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدة الواحدة.
- اعتبار الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطورية والتحسين المستمر في الإنجاز.
- التركيز على جودة الأداء المحقق إذ أن سبل المطابقة بين المعايير التصحيحية للمنتج والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال الدورات التدريبية.

3- مهام نظام الرقابة على الجودة:

- يمكن تحديد أهم هذه المهام بما يلي:
- تحديد مستويات محددة لمتطلبات الجودة.
- تحديد العلاقة بين خصائص البرامج أو الخدمة وبين خصائص عملية الإنتاج.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية والمالية، والطرق اللازمة لقياس الجودة.
- قياس وتسجيل الجودة¹.
- تصميم عمليات تصحيحية في حالة انحراف الجودة الفعلية عن المعيارية.
- ولتحقيق هذه الأهداف يمكن تصميم أنظمة فرعية متكاملة لنظام مراقبة الجودة وهي²:
- نظام فرعي لمواصفات الجودة وتصميم المنتج.
- نظام فرعي لتخطيط ومراقبة جودة المواد والأجزاء المستخدمة.
- نظام فرعي لتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج.

4- خصائص نظام الرقابة الجيد

- يجب مراعاة عدة اعتبارات لأي نظام رقابي جيد ومنها³:
- توفير التكاليف:** إن الهدف من الرقابة هو الحد من الانحراف عن الخطة وبالتالي الحد من التكاليف الضائعة.

توضيح طرق التصحيح: يجب أن يبين نظام الرقابي الأخطاء قبل أو عند وقوعها.

1 - أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي قطر، www.mmoe.edu.kw، تاريخ الاطلاع: 2008/06/26

2 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000(دليل علمي)، جامعة الزقازيق، 2001، ص73

3 - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جري، عمان، الأردن، 2006، ص249

الوضوح وسهولة الفهم: أي إن يراعي النظام مناسبته للنشاط من ناحية والعاملين على فهمه من ناحية أخرى.

التوقيت المناسب: إن الرقابة الجيدة ليست رقابة لاحقة بل سابقة لوقوع الأخطاء.

الموضوعية: أي اتصاف المعايير المستخدمة في عملية الرقابة بصفة الموضوعية وغير خاضعة للعوامل الشخصية والتأثيرات الجانبية التي تحرفها عن غايتها.

الواقعية: أي اعتماد على معايير يملئن تحقيقها.

المرونة: يجب أن يتصف النظام الرقابي بالمرونة التي تسهل له عملية التكيف مع المتغيرات المستجدة من حول التنظيم.

الشمول: ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على رصد الأخطاء والانحرافات والمشكلات بل يتعدى ذلك إلى رقابة الأداء الجيد والفعال والتميز.

الصلاحيات: تمتلك فرق الرقابة الصلاحيات الكافية لتسهيل أعمال الرقابة.

التنوع: يفضل أن تستخدم فرق الرقابة أساليب رقابية متنوعة وأن لا تعتمد على أسلوب واحد.

إشراك المنفذين في تحديد معايير الرقابة: وذلك من أجل التأكيد من أنهم على دراية وفهم كاف بما يتوقع منهم إنجازهم.

التكرار: يجب أن لا تعتمد الرقابة على ملاحظات أنية أو عابرة لإصدار أحكامها بل ينبغي أن تكون الحالة أو الظاهرة موضوع الرقابة تتسم بالتكرار.

المطلب الرابع: حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة بمشاركة العاملين مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، كما أنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة¹.

¹ - فيصل بن محمد عمر الطس، آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص34

1- لمحة تاريخية لفكرة حلقات الجودة:

ترجع فكرة أسلوب حلقات الجودة الذي يسعى إلى تحسين كل من الجودة والإنتاجية إلى عام 1961 عندما اقترح أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو كارواشيكاوا Kaoru Ishikawa وبمساعدة من النقابة اليابانية للعلماء المهندسين تكوين مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها أن تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم. وقد استمد اشيكواوا مقترحه هذا من خلال مصدرين: أولهما: اطلاعه على مؤلفات بعض الكتاب الأمريكيين المشهورين في مجال التنظيم والسلوك الإنساني مثل ليكارت Likert و ماسلو Maslow. وثانيهما: الثقافة اليابانية التي تشجع على العمل الجماعي. وقد ساعد تطبيق مقترح اشيكواوا اهتمام الحكومة اليابانية والمنظمات المالية والصناعية بعد الحرب العالمية الثانية بالجودة حيث كانت المنتجات اليابانية في تلك الحقبة تعاني من مستوى جودتها المتدني. لقد وجد مقترح اشيكواوا الأرضية الخصبة لتكوين ما يسمى بحلقات الرقابة على الجودة والذي أصبح يطلق عليه حلقات الجودة. أما التطبيق العملي لحلقات الجودة في المؤسسات اليابانية قد بدأ بعد سنة من ظهور الفكرة أي في سنة 1962. وقد بدأ أسلوب حلقات الجودة في اليابان بعدد بسيط من الأعضاء ثم بعد ذلك بدأ في الازدياد بأعداد كبيرة ومن ثم بدأ أسلوب حلقات الجودة ينتشر في الدول الأخرى ومن بينها أمريكا¹.

2- ظهور حلقات الجودة:

طبقت حلقات الجودة في بعض المنظمات الصناعية الأمريكية في نهاية الستينيات وركزت على برامج تحسين ظروف العمل حيث اهتموا بالعمل الجماعي والنواحي السلوكية التي ترفع من معنويات العاملين. إن الاستخدام الحقيقي لفكرة حلقات الجودة بدأ عند زيارة مجموعة من مديري وحدة إنتاج الصواريخ في ولاية كاليفورنيا إلى اليابان عام 1973 لتعرف على كيفية ممارسة تلك الفكرة وكان نجاح حليف هذه الفكرة، كما تم استخدامها في بعض المنظمات الخدمية مثل المستشفيات والمدارس في عام 1977².

¹ - خالد منصور الشعيبي، حلقات الجودة (استخدامها وفوائدها ومشاكل تطبيقها)، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، العربية السعودية، 2002، ص42
² - مامون درادكة وطارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص65

3- مفهوم حلقات الجودة:

حلقة الجودة " هي مجموعة من العاملين يلتقون بشكل منتظم لحل مشاكل المتعلقة بجودة المنتج والعمل على تحسينها¹ تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3-12 عاملاً)* يديرها ويوجهها أحد العاملين، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات"².

كما تعرف حلقات الجودة "بأنها فرق صغيرة من العمال المتطوعين يجتمعون بقيادة قائد الفريق من أجل المساهمة في حل مشكلات الجودة على مستوى مجال عملهم"³.

4- خطوات إنشاء حلقات الجودة:

تتمثل خطوات إنشاء حلقات الجودة في ما يلي⁴:

- 1- التخطيط لإنشاء حلقات الجودة: تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات وعادة ما تستغرق العملية مدة شهر، وتتضمن القيام بما يلي:
 - اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام الحلقات بالمنظمة.
 - تشكيل لجنة من داخل المنظمة للإشراف على هذا النظام ويتألف اللجنة من أعضاء الإدارة العليا.
 - تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كالأدوات والمرافق والسكرتاريا.
- 2- الإعداد والتدريب: في هذه الخطوة يلتقي منسقي المجموعات واللجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة الحلقات وبعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير وكل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها وبعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم. ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة وتستخدم المنظمة خبراء التدريب المنسقين والقادة، ويتدرب أعضاء الحلقات من قبل قادة الحلقات أو بع ض المنسقين، كما يشمل التدريب مفاهيم الحلقات وكيفية العمل بها والأساليب الفعالة في تقوية بنا فرق العمل.

* إن هذا العدد غير متفق عليه فمن المفكرين من يحدده ب(5-10) و (3-10)

1 - حسن جبر علون، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد 5، المجلد 286، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نابل، العراق، 2011، ص 09

2 - نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005، ص 107

3 - Françoise chevalier, cercles de qualité et changement rganisationnel, gestion, paris, édition

4 - مامون دراركة وطارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 166

ج- العضوية: تبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية يسودها جو من الألفة بين مديري الأقسام والعمالين وقادة منسقي الحلقات وتعطي هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع سواء كان الفرد عضواً في الحلقات أم لا، ثم بعد ذلك يلتقى قادة المجموعات مع كل موظف على حدى ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له كتيب تتضمن فلسفة وفكرة حلقات الجودة وطريقة عملها، وهذه الخطوة تأخذ فترة طويلة نسبياً تصل إلى ثمانية أسابيع.

طريقة العمل تكون بصورة غير رسمية أي عن طريق الرغبة والتطوع في العمل داخل الحلقات لذا فإنه يستغرق مدة زمنية طويلة.

5 - كيفية عمل حلقات الجودة: حلقات الجودة تمر بأربعة مراحل رئيسية وهي¹:

أ- تحديد المشكلة: إن تحديد المشكلة يمكن إن يأتي من قبل الإدارة أو من مصدر آخر داخل المنظمة أو خارجها وكلما كان عدد المشاكل كبير كلما كانت الفرصة أكبر لاختيار مشكلة لها أهميتها ليتم وضع حلولها.

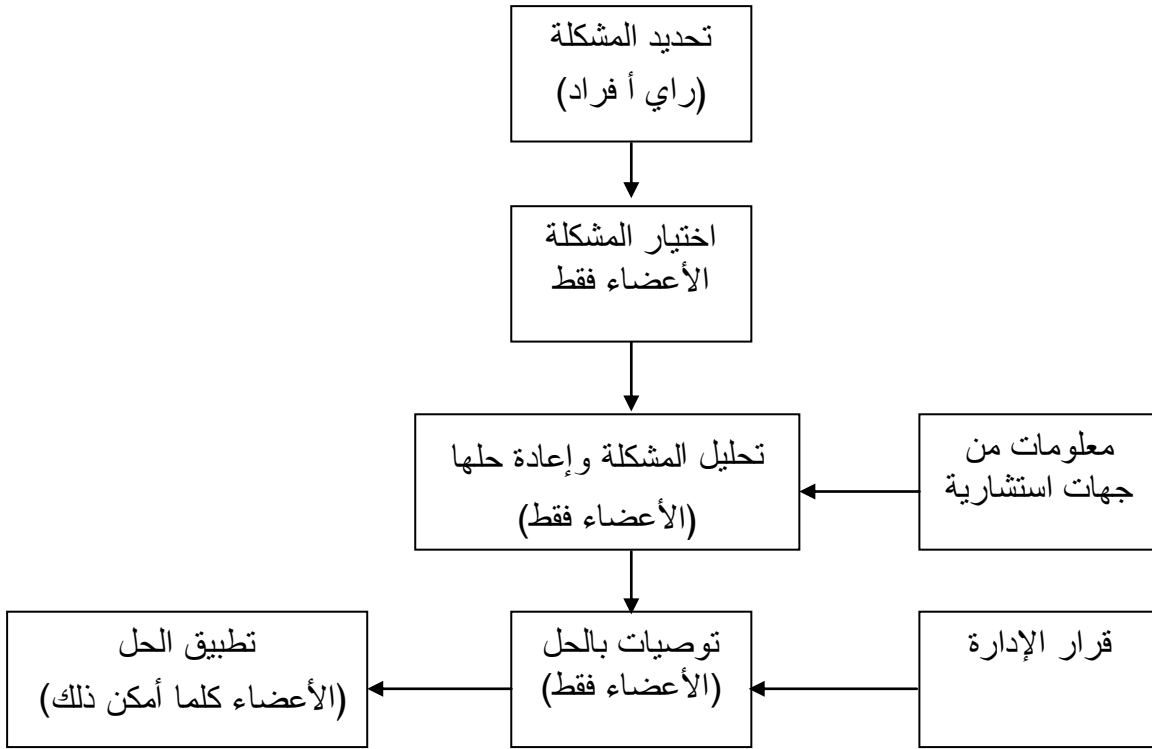
ب- اختيار المشكلة: من خلالها يتم اختيار المشكلة التي تواجه المنظمة والتي يتطلب وضع حل عاجل لها. وباختيار المشكلة يصبح أفراد الحلقة في موقف يسمح لهم ببداية تنفيذ البرنامج.

ج- تحليل المشكلة: في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الحلقة بتحليلها وهنا يتطلب الأمر ضرورة إلمامهم بالأساليب المختلفة لحل المشاكل، وقد تكون الأساليب المطبقة داخل المنظمة غير كافية في التوصل إلى حلول إيجابية ولذا يقرر المسهل الاستعانة ببعض الاستشارات الخارجية تكون لديه الخبرة، فعدم إشراك جميع الأعضاء في وضع حل للمشكلة يفقد برنامج الحلقات الجودة الركن الأساسي لنجاحها.

د- اقتراح الحل: هذه العملية تأتي بعد عملية تحليل المشكلة وذلك بحضور طبقة الإدارة العليا إلى مكان انعقاد الحلقة وشرح المشكلة التي تم تحديدها والحلول المقترحة التي تم التوصل إليها ومدى مساهمة الحلول في تخفيض التكلفة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وعندئذ تقوم الإدارة بمراجعة الحلول المقدمة، وعند الموافقة على الحل يتم اتخاذ القرارات لتنفيذه أما في حالة الرضا يقوم ممثلي الإدارة بالاعتذار عن الحضور اجتماع الحلقة القادم مع توضيح الأسباب وراء ذلك. والشكل التالي يبين الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، 1999، ص97

شكل رقم(08): طريقة عمل حلقات الجودة.



مصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص98

6- أهداف وأهمية حلقات الجودة: تسعى المنظمات الصناعية والخدمية إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف عند تبنيها حلقات الجودة وهي:

زيادة الإنتاجية.

تحسين الجودة وتقليل الأخطار.

زيادة كفاءة فرق العمل.

زيادة دوافع العاملين.

تحسين الاتصالات داخل المنظمة.

منع المشكلات التي يمكن أن تحدث في المنظمة.

مواجهة الحالات الطارئة كالكوارث التي تواجه المنظمة¹.

¹ - محفوظ حمدون الصواف وآخرون، استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، العدد106، المجلد34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص36

تتمثل أهمية حلقات الجودة في¹:

- استغلال القدرات والمواهب البشرية بالمنظمة عن طريق تقديم مزيد من المهام المتمسة بالتحدي والتسويق والتنوع، والتي تظهر إبداع العاملين وتحقيق قدراتهم ومواهبهم.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.
- بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.
- بحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة في العمل والرقابة عليه من خلال حلقات الجودة، يزداد ولاؤهم تجاه المنظمة وأهدافها.
- تعمل حلقات الجودة على تفرغ المديرين إلى أعمالهم الأساسية بدلا من انشغالهم في بعض المشاكل التي تخص العاملين.
- تعمل حلقات الجودة على تغيير مناخ المنظمة من حيث خلق نوع من الملكية المشتركة لأهدافها، وإيجاد نوع من الالتزام من جانب القوى العاملة بها، وتحقيق الاتصال في الاتجاهين.
- والجدول التالي يلخص فوائد حلقات الجودة.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998، ص104

جدول رقم (07): فوائد حلقات الجودة

بالنسبة للعاملون	بالنسبة للمنظمة	
رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة	تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين	1
زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المنظمة	تحسين مستويات إنجاز الأداء وتطوير جودة الخدمة المقدمة	2
الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة	رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة والعاملين بقصد تحقيق الأهداف	3
زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية والخلقة	حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها وحسب الأولوية	4
تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي	إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفوة وفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة	5

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان الأردن، 2006، ص251

7- عوامل فشل والنجاح في حلقات الجودة:

- 7-1 عوامل فشل حلقات الجودة: يلخص ديسلر (Dessler) مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها ومن أهم هذه المشكلات ما يلي¹:
- نقص لدى العاملين في تفهم أسلوب الحلقات حيث يشعرون بأن برامج حلقات الجودة ما هي إلا كباقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية.
 - تجاهل الإدارة لمقترحات العاملين التي يقدمونها في حلقاتهم.
 - قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها .
 - انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة.

¹ - فهد بن زيد الدعجاني، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، العربية السعودية، 2004-2005، ص28

7-2 عوامل نجاح حلقات الجودة: يمكن تحديدها بما يلي¹:

- لتأكد أن كل فرد في المجموعة قد فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل تنفيذ البرنامج.
- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة تكون موضع التطبيق.
- التأكد من أن هناك التزام من قبل كافة المستويات الإدارية وكذلك من وجود موجه أو قائم لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ليعملوا على تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- تعيين مدرب يدعم وينمي قدرات القادة لحلقات الجودة.
- التأكد من كل مدرب قد حصل على برنامج التدريب.
- التأكد من دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة.
- التأكد من التزام المدراء لهذا المدخل وأن يوفر الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
- التأكد على أن كل المقترحات قد تم عرضها على الحلقة وأن تلك المقترحات التي تم ترشيحها للتنفيذ قد تم تنفيذها فعلاً.

8- نتائج حلقات الجودة في الواقع العملي:

- أسفر تطبيق برنامج حلقات الجودة بتحقيق نتائج متعددة للمنظمات والدول التي تبنت مثل هذا البرنامج فعلى سبيل المثال بدأت شعبة كولنز لنظم نقل الحركة التابعة لمنظمة (ركول) الدولية برنامج حلقات الجودة في عام 1981 وحققت من تطبيقه النتائج التالية:
- تصميم نظام إضاءة جديد في إحدى الوحدات التابعة للشعبة وذلك لتحسين جودة المنتجات.
- تحقيق وفورات في التكلفة في إحدى الإدارات قدرت بمبلغ 52000 دولار أمريكي من خلال التخفيض الواضح في عدد مرات صرف المواد المخزنة ذات الأولوية.
- أدى التنبؤ الدقيق بحجم أعباء العمل وبأوقات العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في إحدى الوحدات التابعة للشعبة إلى تحسين استغلال القوى العاملة فيها.
- انخفاض في نسبة الغياب في إحدى الوحدات التابعة للشعبة من 8% إلى 2.5% وذلك نتيجة تحسين علاقات العمل.
- تحسين مستوى الاستفادة من النظام الضريبي.
- تطوير برامج تدريبية تهدف إلى حسن استعمال التجهيزات المستخدمة حالياً في الشعبة

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دارا لمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص141

- إعادة تصميم وحدة العمل.
- تطوير نظام جديد للمساعدة الهندسية يرمي إلى رفع المقدرة على التصميم الهندسي وزيادة الوقت المتاح العاملين في مجال البحث والتطوير.
- ولقد تم التوصل إلى نتائج ايجابية متعددة في كثير من المنظمات الأخرى ليس فقط في أمريكا واليابان بل في العديد من البلدان الأخرى، ففي الهند يصرح مدير اس.ار.اوب As.ar.aop ليس لدي شك في أن هذه المسيرة سوف تزدهر في هذه البلاد بشكل سريع، فقد أضحت مساهمتها في إثراء ثقافة العمل المؤدية إلى تحسين مستوى الأداء العام لأي منظمة ظاهرة للعيان أكثر فاكثراً.
- و في البرازيل يقول اولق قرشنر olqorshenr لقد أثبتت حلقات مراقبة الجودة أنها وسيلة إدارية فريدة تسعى إلى التنسيق ما بين جهود العاملين وفعاليتهم بما يعود بالنفع على المنظمة¹.

المطلب الخامس: تأكيد الجودة (ضمان الجودة)

الهدف من استخدام نظام تأكيد الجودة هو توفير إثبات أنه يتم الحصول على المستوى الأمثل للجودة، في كل مر احل دورة جودة المنتج².

1- مفهوم تأكيد الجودة : يقصد بتأكيد الجودة "جميع الإجراءات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لإكساب الثقة الكافية بأن المنتج سيفي بمتطلبات المستهلك، ويشمل تأكيد الجودة التحقق من أن الجودة الفعلية هي الجودة المطلوبة"³.

و يعرف تأكيد الجودة أيضاً "بأنها منع وقوع الأخطاء و الوقاية من حدوث مشاكل في الجودة من خلال نشاطات مخططة ومنظمة. وبناء عليه، فالتركيز على الجودة لم يعد على المنتج النهائي فقط بل على العمليات الإنتاجية أيضاً⁴.

و أهم ما يميز مدخل توكيد الجودة ما يلي⁵:

- وجود رسالة للمنظمة تهدف إلى تحقيق الجودة.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية انجاز العمل.

¹ - توفيق محمد محسن، مرجع سابق، ص114

² - أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص51

³ - محمد عيشوني، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة، ص 12

www.htmetralogy.tripod.c om تاريخ الاطلاع: 2008/11/08

⁴ - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص8

⁵ - نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سابق، ص51

- قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- وجود إجراءات تصحيحية، ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره.
- وقد أشار كثير من الدارسين والباحثين إلى أن نظام تأكيد الجودة يشتمل¹:
- العمليات التصنيعية والتقنيات المستخدمة.
- المكونات أو المواد الأولية وضرورة إخضاعها لنظام الجودة المتعارف عليه واعتبار أن أي تغيير ومهما كان بسيطاً في المكونات قد يكون له تأثير كبير على الجودة.
- نسب المكونات وطريقة الإعداد.
- الآلات والمعدات والأساليب والطرق المستعملة.
- البيئة والمباني والخدمات والصيانة الدورية للمباني والمعدات.
- كفاءة العاملين في الإنتاج.
- أخذ عينات المنتج بالطرق الإحصائية.
- تسجيل البيانات ومعالجتها.
- القدرة التخزينية والمحافظة على عمر المنتج.

2- أهداف تأكيد الجودة:

تهدف أنشطة تأكيد الجودة إلى:

- وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
- تصميم مخصصات (موازنات) لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء على ضوءها.
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، كأهداف متكاملة.
- تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.
- تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالمنتج أو الاعتماد عليه والمسؤولية القانونية المترتبة على ذلك².
- منع وقوع الأخطاء.
- تصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة³.

¹ - فتحي احمد يحيي العالم، نظام الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة علمية وتطبيقية)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص31

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000 (دليل علمي)، مرجع سابق، ص70

³ - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج (مدخل إدارة الجودة)، جامعة الزقازيق، 1997، ص485

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة وأساسية في المنظمات فهي أحد أهم الشرايين الحيوية التي تراهن عليها المنظمات في وضع استراتيجياتها والآليات الهادفة لتحقيق أهدافها من خلال كسب رضا عملائها وولائهم سواء الحاليين أو المرتقبين والمحافظة عليهم من خلال معرفة نتائج جودة الخدمات المقدمة والمدركة لدى زبائنهم ومدى تأثير ذلك على رضاهم. إن موضوع الجودة الشاملة لم يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط ولكنه امتد إلى مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها من مجالات الحياة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة

1- تعريف الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة يحمل معان كثيرة بالنسبة لعدد من الباحثين حيث أن لكل باحث في هذا المجال مفهوم خاص وحسب موقعه من حيث العمل المناط به، إلا أنه يمكن تقديم التعاريف التالية للجودة الشاملة:

يعرف السقاف عبدا لله حامد الجودة الشاملة بأنها " التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وعند الضرورة للعميل أو العملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات واحتياجات العميل"¹. وتعرف الفتلاوي سهيلة محسن كاظم الجودة الشاملة بأنها " السعي لتحقيق أقصى الأداء، والسعي للتأثير في العناصر التي يصعب السيطرة عليها بصورة مباشرة من خلال مجموعة من المعايير والاجراءات."²

ويعرف عبد الرحمان توفيق الجودة الشاملة بأنها " مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، وأن الجودة الشاملة لا تركز على جانب الإنتاج فقط، وإنما تركز على جميع الأنشطة وعلى العمل كفريق واحد داخل المنظمة لتحسين الجودة"³.

¹ - فهد بن زيد الدعجاني، مرجع سابق، ص10

² - خالد بن سعيد بن أحمد الحربي، مرجع سابق، ص23

³ - جميل جابر علاونة ومحمد أحمد تلالوة، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في البنوك العامة في فلسطين www.zpu.edu.je تاريخ الاطلاع: 2008/09/09

ويعرف إيشيكواو (Ishikawa) الجودة الشاملة بأنها " تتضمن جودة المنتج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية¹ .

ويعرف المناصير علي فلاح الجودة الشاملة بأنها " جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أو خدمة) حتى الانتهاء منه، وتدعي بالجودة الشاملة لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري حتى أسفله² .

ويعرف ديفيس، ب واست برنهام (Davis, B. West Burnham) الجودة الشاملة بأنها " أسلوب أو نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة خطوات، ومخرجات مستخدما أسلوبا علميا مميزا، بحيث يتم ذلك بمشاركة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق رغبات ومتطلبات المنتفعين سواء الداخليين أو الخارجييين³ .

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- أن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على منع حدوث مشاكل الجودة قبل حدوثها وأثناء عملية التنفيذ وليس الانتظار حتى يتم تقييم الجودة فيما بعد.
- أن الجودة الشاملة لا تركز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة من أجل تحسين الجودة.

- تركز الجودة الشاملة على تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء في العمل ويتطلب تطبيقا التزاما كاملا من جميع الأفراد في المنظمة والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار.

- أن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أن الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسن المستمر التدريجي والمتواصل في أداء العاملين.
- أن الجودة الشاملة تعمل على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التحسين المستمر للمنظمة.

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام متكامل، دارا لمعرفة مصر، 1995، ص65

² - أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، مرجع سابق، ص8

³ - مهدي بن احمد الطاهر، أثر نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول متوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص35

- أن الجودة الشاملة لا بد وان تكون مبنية على جميع العاملين.

كما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للجودة الشاملة:

أن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تلبية رغبات المستهلكين بشكل مستمر وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة، وأن الجودة الشاملة لا تركز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة وبمشاركة كل العاملين في المنظمة من أجل تحسين الجودة".

2- أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:

قد تضافرت العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي:

- زيادة شدة المنافسة بين المنظمات وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار. و حتى تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في السوق التنافسي كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

- زيادة التنافس على الصعيد العالمي: فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى

الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات المنظمات في تطبيق الجودة الشاملة.

- ازدياد الاتجاه نحو الخوصصة¹.

ويضيف علي السلمي أسباب أخرى للاهتمام بالجودة الشاملة وهي²:

- التطورات التقنية والعلمية الحديثة جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والإدارية عموماً بذات الأساليب التقليدية التي كانت تفتقد إلى عنصر الجودة بالقدر الكافي.

- التوجه الاستراتيجي للاهتمام بالمستفيدين: اكتشاف مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر

أهمي احترام العملاء الذين تتعامل معهم المنظمات وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم

منتجات وخدمات متميزة وعلى قدر عالي من الجودة.

- ارتفاع توقعات المستفيدين: ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد

المجتمعات المعاصرة، مما جعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على قدر عالي من الخدمة الجيدة

ينفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

¹ - مامون سليمان دراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص46

² - علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري، ص10، www.Ali salmi.org تاريخ الاطلاع: 2008/04/09

المطلب الثاني: مرتكزات وأسس الجودة الشاملة

يرتكز منطلق الجودة الشاملة على الإدراك بأن تحقيق الجودة ليس عملية سحرية، بل هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج. ولهذا فإنه ببذل الاهتمام الكبير لكل خطوة من خطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهل أو تعرق ل عملية الإنتاج، وتساهم أو تعوق الجودة، فإن المنظمة تستطيع أن تؤثر في الجودة¹.

تشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو استراتيجية المنظمة ورسالتها، لان سياسة الجودة الشاملة نابعة من الاثنين وتعمل في خدمتها².

وتتمثل المرتكزات فيما يلي³:

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم المنتج أو خدمة خالية من العيوب بشكل يزيل أي تذمر لديهم، وتقديم أكبر منفعة لهم.
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء مستخدمين أسلوب تأكيد الجودة، وأكفاً الأدوات الرقابية.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى العاملين في المنظمة فيما يخص تحقيق الرضا لدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السهولة التنظيمية والمرونة في العمل، والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة.
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة.
- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة، فالموظف السعيد يعني أن الزبون راضي وسعيد.

¹ - عبد العزيز ابو حمد العويشق، اقتصاديات الجودة، www.arabma.org تاريخ الاطلاع: 2008/04/04

² - ويليامز رينشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، العربية السعودية، 1999، ص 57

³ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001، ص 82

- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المنظمة.

أسس الجودة الشاملة:

تتمثل أسس الجودة الشاملة في ما يلي¹:

- التميز حيث تعتمد بشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- التحسن والتطوير الدائم والتي يمكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والتي يدركها العملاء.
- أن يتفهم العاملون في المنظمة بأن نجاح المنظمة هو نجاح لهم.
- اعتماد العمل الجماعي وروح المشاركة الفعالة.
- الاهتمام الكبير بالتدريب.
- ضرورة وجود رؤية واضحة لدى العاملين في المنظمة بأسس وأهمية الجودة الشاملة.
- وجود قيادة فعالة تهتم بالإنجازات أكثر من اهتمامها بالشعارات وأن تكون قدوة يحتذى بها من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة

مبادئ الجودة الشاملة تساعد على تحقيق أفضل أداء ممكن والتي منها²:

- المطابقة:** أي مطابقة السلع والخدمات مع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من الزبون، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.
- الوقاية:** وتمثل في الإجراءات التي تمنع وقوع الأخطاء.
- القياس:** أي قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المقدمة للزبون مع الحاجات الواضحة له من أجل تحقيق التحسن المستمر.
- الإتقان:** وهو السعي إلى عدم الوقوع في أي خطأ من خلال التحكم الكلي في الجودة.
- المسؤولية:** والتي توزع على جميع الأفراد في المنظمة وفي كل المستويات والوظائف.

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص36

² - Chantal Bussenault et Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise, ed vuibert, paris, 1991, pp9-12

ويضيف ميشال ويل (Michel Weill) مبادئ أخرى للجودة الشاملة تتمثل في¹:
الاندماج الكلي للإدارة: الإدارة هي المسؤولة على إنشاء سياسة الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج والإدارة هي المسؤولة كذلك على نظام الجودة بالمنظمة.
تماسك أفراد المنظمة: وذلك من خلال تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمنظمة.

الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.

قياس الجودة: وتتمثل في قياس مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ومقارنتها بما هو منجز واستخراج الانحرافات في الأداء.
التحسن المستمر للجودة: أي أن تأتي المنظمة بالجديد والأفضل وهما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار. فالتحسين يضمن للمنظمة البقاء.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الجودة الشاملة

1- أهمية الجودة الشاملة:

تبرز أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة باعتبارها المدخل الأساسي للتميز والقدرة على المنافسة في ظل تداعيات وتجليات العولمة في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية وما تنطوي عليه من تحديات تستهدف دول العالم المختلفة وبصفة خاصة تلك الدول التي تتلمس طريقها نحو النمو والتطور.

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في قطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات. فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو الخدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضا وقبوله للمنتج أو الخدمة. ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عدد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي منتوجات المنظمات الأخرى وينعكس

¹- Michel Weill, Le management, la pensée, les concepts, les faits Armand colin, paris, 1994, p134

ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الإرباح وارتفاع العائد على رأس المال كما ينعكس بآثار إيجابية على القيمة السوقية للاسهم¹.

2- أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف².
- التمايز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة³.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء. أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات⁴.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: بالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلباً على العميل⁵.
- حسن استغلال الموارد.
- تحسين صورة المنظمة⁶.

¹ - حاكم محمد محسن، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن 26-27 أبريل 2006، ص8

² - حليمي وهيبه وآخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص25

³ - مروان درويش، دور الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، www.arado.org تاريخ الاطلاع : 2007/11/11

⁴ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة، www.hrm-group.com/showthead تاريخ الاطلاع : 2007/09/11

⁵ - عبد العزيز محمد الحميصي، القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، www.shura.gov ، تاريخ الاطلاع: 2007/11/03

⁶ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص66

- تحقيق رضا المستفيدين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- العمل المستمر من أجل التحسين¹.
- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي²:
 - زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
 - تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها.
 - نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.
- وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة إلى أهداف داخلية وأخرى خارجية³.
- الأهداف الداخلية والتي تتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المنظمة وزيادة إنتاجيتهم وكذلك تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- الأهداف الخارجية والتي تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين وتحقيق أقصى إشباع لهم.

المطلب الخامس: الأدوات والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة

- من الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:
- **مخطط اشيكاوا البياني أو مخطط السبب**: يستخدم لتصنيف وتقديم الأفكار الناجمة عن العصف الفكري بطريقة تساعد على حل مشاكل المنظمة⁴. ويعتمد هذا المخطط على تحديد المشكلة بشكل دقيق، ثم تحديد الأسباب الرئيسية، وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة⁵.
 - **مخطط باريتو**: وهو يجمع تكرار البيانات عن الأسباب التي أدت إلى الأخطاء والمشاكل، ويوضح الاتجاه الذي يجب أن يوجه إليه الاهتمام لتحقيق أقصى تحسين ممكن⁶.
 - ترتكز فكرة "باريتو" على قاعدة أن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها. بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عددٌ محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة

¹ - مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، www.alwatanvoice.com تاريخ الاطلاع : 2008/09/11

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص37

³ - Renaud DE Maricourt, Les samourais du management, Ed vuibr, paris, 1993, p35

⁴ - سمالي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات، مرجع سابق، ص200

⁵ - نعمة عبد الرؤف عبد الهادي منصور، مرجع سابق، ص156

⁶ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص359

- الجودة، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها على أن تكون خلال مدة زمنية محددة¹.
- **خرائط المراقبة:** تستخدم لأجل متابعة أداء العمليات وتحديد ما إذا كانت القرارات الخاصة بنشاط معين ضمن الحدود المعقولة أو خارجها. وتحتوي خرائط المراقبة على ثلاث خطوط يمثل الخط الأول خط المتوسط الحسابي للقراءات موضوع الدراسة، والخط الثاني يمثل الحد الأعلى للرقابة، والذي يتم استخدامه بصورة رياضية من خلال إضافة ثلاثة انحرافات معيارية للوسط الحسابي وذلك في التوزيع الطبيعي والخط الثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة إلى الوسط الحسابي بعد طرح ثلاثة انحرافات معيارية منه².
- **ورقة المراقبة:** هي عبارة عن قائمة يتم فيها تدوين كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة ونتائجها عبر الزمن³.
- **رسم المستطيلات البياني:** ويعرف برسم الأعمدة، وتستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات⁴.
- **مخطط تحليل العملية:** تحليل العملية بين المدخلات والمخرجات لكل عملية وذلك من أجل التعرف على الأحداث التي تقع ضمن العملية الإنتاجية وتحديد أماكن الفحص والنقل والمواد الأولية الخام ونسبة الجاهزة والتامة الصنع وأن هذا النوع من المخططات يمكن أن تساعد على بلوغ جودة الأداء⁵.

¹ - عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 96

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سابق، ص 193

³ - صبحي جبر العشي، تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 260

⁴ - ميرفت محمد محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 74

⁵ - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سابق، ص 118

خلاصة الفصل:

تعد الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على رفع روح التنافس بين المنظمات المختلفة خصوصاً بعد ظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي المتسارع الذي دفع باتجاه ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات الساعية للنجاح والنمو والاستمرارية وتحقيق الربح على المدى الطويل. لذا فإن تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة له أثر ذو قيمة كبيرة في عدة مجالات منها تحسين الإنتاجية وتطوير أساليب العمل ومهارات العاملين و قدراتهم.

لذلك يمكن تعريف الجودة بمجموعة من الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على إشباع الحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تقييم أداء أفضل. وللجودة أبعاد تتمثل في أبعاد السلعة وأبعاد جودة الخدمة، بالنسبة لأبعاد السلعة تتمثل في: الهيئة(المظهر)، المطابقة، الاعتمادية، الصلاحية والديمومة، السمعة والشهرة، الاستجابة، الجمالية، أما بالنسبة لأبعاد الخدمة تتمثل في: الوقت، دقة التسليم، الإتمام، التعامل، التناسق، سهولة المنال، الدقة، الاستجابة.

وللجودة أهمية بالنسبة للمنظمة والعملاء والعمال والدولة

تظهر أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق، درجة الثقة في منتجاتها، مستوى الإنتاجية، زيادة الأرباح والحصة السوقية.

وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

- الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود سابقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المنظمة.
- وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للدولة من خلال:
- النهوض بالصناعة الوطنية من خلال القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.
- تنشيط الاقتصاد بالتصدير.
- تنشيط حركة التقدم العلمي واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع.
- زيادة الدخل القومي للبلد.
- أما الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها " فلسفة إدارية تهدف إلى تلبية رغبات المستهلكين بشكل مستمر وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة، وأن الجودة الشاملة لا ترك ز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة وبمشاركة كل العاملين في المنظمة من أجل تحسين الجودة".
- و للجودة الشاملة أهداف تتمثل فيما يلي:
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، التمايز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة، العمل المستمر من أجل التحسين المستمر، زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
- أما الأدوات والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة تتمثل في:
- مخطط اشيكواو البياني أو المخطط السبب، مخطط باريتو، خرائط المراقبة، ورقة المراقبة، رسم المستطيلات البياني.

الفصل الثالث

الإطار النظري

لإدارة الجودة

الشاملة

مدخل:

تواجه منظمات العالم المعاصر تحديات عديدة وذلك بسبب ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات حيث أصبح العالم اليوم كالقريّة بلا حدود تواجه فيه الحركة التجارية للمنتجات والخدمات العديد من تحديات المنافسة الشرسة ومحددات التوصيف و التقييس تبعاً للمواصفات العالمية بالإضافة إلى الاتفاقات الاقتصادية ومستوى التقدم التكنولوجي. تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات بشكل كبير.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام أسلوب علمي مبني على المعلومات الصحيحة والدقيقة للدراسة وتحليل أسلوب العمل. وأن إتباع هذا المنهج في الإدارة ولفترة طويلة سيؤدي إلى تحسين نظام العمل، ودعم الإدارة العليا، والتزامها الكامل بالجودة، ويتحدد نجاح هذا النظام على ضوء مقدراته على تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المنتفعين بالسلعة أو الخدمة المقدمة لهم. سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى معرفة أسس ومبادئ هذه الإدارة وأهدافها وأهميتها، كما سنتطرق إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم سنتناول متطلبات تطبيق هذه الإدارة وفي الأخير نستعرض المواصفات القياسية الدولية اللايزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

1- نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) مع ظهور ما يعرف بحلقات الجودة والتي يشار إليها كذلك بدوائر رقابة الجودة والتي عرفنها في الفصل السابق بأنها اجتماع الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل والتي يتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد مشكلات مختلفة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولها. وبدأت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962. يعتبر ادوارد ديمينج (Edward Deming) الأب الروحي لجودة الإنتاج والرقابة على الجودة، إذ قاد ثورة الرقابة الإحصائية عام 1947، وأدرك أن الموظفون هم الذين يتحكمون فعلياً في عملية الإنتاج، وقدم ما يسمى بدائرة ديمينج: خطط، نفذ، افحص، وتصرف. وقد تبنت معظم المنظمات اليابانية مبادئ ديمينج لرقابة الجودة وخصصوا جائزة باسمه تمنح لأفضل منظمة تحقق الجودة الشاملة. وقد ركز Deming على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل و أشار إلى ذلك في كتاباته التي قدم فيها فكرة عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات اثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة.

أما عن الرواد الأوائل الذين ساهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة فيمكن ذكر جوزيف جوران (joseph m.juran) الذي ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، والذي تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافاً بفضلته في الرقابة الإحصائية للجودة، والذي تجسدت اهتماماته بإدارة الجودة الشاملة منذ السنوات الأولى التي تلت نهاية الحرب العالمية الثانية.

لقد ركز جوران على التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عمليات الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي. كما ركز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي "العمليات" وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما ركز على رقابة الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة¹.

¹ - فاطمة جاسم محمد، مرجع سابق، ص 83

من رواد الجودة الشاملة فيليب كروسبي (Philip Crosby) وهو صاحب كتاب الجودة المجانية، الذي احتوى على مجموعة من المفاهيم من بينها ما يعرف بـ (zero defect) أي الوحدات المبيعة تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية. ويرى (Philip Crosby) أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

أما آرماند فيجنباوم (armand v. Feigenbaum) هذا ركز على ضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام الكلي لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة. وقد تبني اليابانيون هذا المبدأ و اعتقدوا بان الموظفين في كل المستويات المنظمة يتم قيادتهم من الإدارة العليا هم مستجيبون لتحسين الجودة المستمر.

أما الدكتور كوروا ايشكاوا (kaor ishikawa) و هو بروفيسور في جامعة طوكيو وخبير في دوائر تحفيز الجودة لإظهار أهمية المستهلك الداخلي، فقد اعتقد مثله مثل فيجنباوم انه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة، وقد اقترح من اجل تحقيق ذلك دوائر الجودة التي تتألف من 5 و 10 موظفين لمراقبة الأداء والتحسينات. وقد وصل عدد هذه الدوائر بحلول 1980 زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100000 دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية.

بعد اليابان انتقلت فكرة حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينات. ففي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت دوائر الجودة داخل الصناعة الأمريكية، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية وشاعت دوائر الجودة إلى أن أصبحت توصف بأنها موضة الثمانينات¹.

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 51

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولو أنهم يتفقون جميعاً على أن الجودة تهتم بتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستفيد وسعياً لتحقيق رضاه. ومن التعاريف المقدمة للجودة الشاملة ما يلي:

يعرف دليل الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة "بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تؤدي إلى التحسين المستمر لعمل المنظمات استخدامها لأساليب إحصائية، ومصادر بشرية ومادية ضرورية، بالإضافة لجميع العمليات التي داخل التنظيم وتلبي حاجات العميل بأفضل وأحسن صورة، حالياً ومستقبلاً"¹.

يعرف جوران juran إدارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري طور مجموعة من الأدوات التي يمكن تطبيقها بصورة فعالة على المنظمة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة"².

- إدارة الجودة الشاملة "هي إستراتيجية للتسيير تشمل كل المنظمة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المنظمة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون"³.

-إدارة الجودة الشاملة" هي وسيلة لتحسين الفعالية الشخصية، والأداء الشخصي وتوجيه الجهود وتركيزها فردياً من خلال المنظمة. إنها تزودنا بإطار يستطيع الفرد ضمنه أن يحسن باستمرار كل شي يفعله، وأي شي يتأثر بنوعية عمله. إنها طريقة لتفعيل الجهد الفردي، وتوسيع أثره، وأهميته خلال المنظمة أو أبعد من المنظمة"⁴.

1 - فاطمة عيسى أبو عبده، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011، ص20

2 - هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والإدارة، العربية السعودية، 2003، ص33

3- Jean Pierre Huberac, Guide des Méthodes de la Qualité, maxima, paris, 1998, p113

4 - Geoffrey D. Doherty، ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، نظم الجودة في التربية، سوريا، دمشق، 1999، ص225

يعرف معهد المواصفات البريطاني (BSI) **British Standards Institution** إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته و متطلبات المجتمع، مع درجة انجازية عالية لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة و كفاءة من خلال تعظيم مساهمة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر "

تعرف المواصفة القياسية الايزو إدارة الجودة الشاملة" بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضائها ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع جميع أعضاء المنظمة والمجتمع"¹.

أما معهد الجودة الفيدرالي (FQI) **Federal Quality Institute** إدارة الجودة الشاملة على " أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"².

أما أحمد قطامين فيرى أن إدارة الجودة الشاملة" بأنها أسلوب للتنفيذ يتميز بالالتزام العميق بقضية ذات بعدين الأول إرضاء المستهلكين والثاني للتحسين الدائم للأداء"³.

كما يعرف جان بيرلامان (Jean Brilman) إدارة الجودة الشاملة" بأنها نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء و إشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل"⁴.

* - (BSI): هو الهيئة الوطنية للمواصفات القياسية في المملكة المتحدة ، و هو المسئول عن إنشاء المواصفات القياسية البريطانية و المحافظة عليها .

¹ - ليث سعد الله حسين و آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة ، مجلة تنمية الرافدين، العدد77، المجلد27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص86

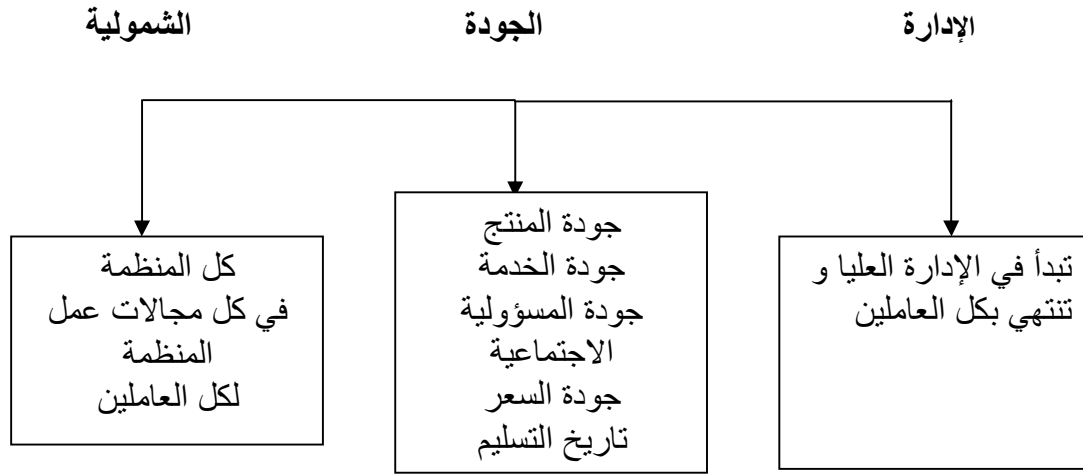
² - اريج سعيد خليل وآخرون، اثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة التنافسية، مجلة بابل للعلوم الصرفة والإنسانية، العدد01، المجلد20، كلية العلوم، جامعة بابل، العراق، 2012، ص97

³ - أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، عمان، الأردن، 2002، ص153

⁴ - Jean Brilman, les meilleures pratiques du management, 3e édition organisation, paris, 2001, p217

- من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:
- أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة ذات منظور إداري شامل ومتكامل ومتناسق ومتفاعل يتمحور حول رضا الزبون كهدف استراتيجي.
 - أن إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة.
 - أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
 - تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
 - تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
 - أن التركيز على تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام.
 - أنها نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى.
 - تهدف إلى تلبية احتياجات العميل الداخلي (الموارد البشرية) والخارجي (الزبون).
 - تقوم إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.
 - أن إدارة الجودة الشاملة تركز عن العمل بشكل صحيح من أول خطوة.
 - هي عملية ملزمة للمنظمة لا تنتهي إلا بانتهائها.
 - إدارة الجودة الشاملة هي نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة.
 - والشكل التالي يوضح مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(09): مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عادل حرحوش المبرجي وأحمد على صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص66

من العناصر السابقة يمكن أن نقتراح التعريف التالي.

أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام استراتيجي متكامل يشمل كل المنظمة يعتمد على الموارد البشرية والمادية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين.

3- المقارنة بين الإدارة التقليدية للمنظمات و إدارة الجودة الشاملة

بعد توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث يمكننا الآن إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(08): المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية	مسطح ومرن وأقل تعقيدا
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يتكسر	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو المسير للأمور، ينظر إلى المدير على أنه القائد
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة	تتحول العلاقات بين الرئيس بالمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد	التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول والى التدريب على أنه استثمار فكري
الجودة	تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة	تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات الزبائن وتوقعاتهم
القرارات	تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البيزوري العلمية

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص218

المطلب الثاني: عناصر، أسس، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- عناصر إدارة الجودة الشاملة: إن العناصر المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تتطلب من المدير معرفة ودراسة الاستراتيجيات وتوقيت وكيفية استخدامها، حيث انه من الخطورة القيام بتنفيذ عدة عناصر في آن واحد، فهناك عناصر أكثر ملاءمة وذلك في الأشهر الأولى من تبني إدارة الجودة الشاملة، أن هناك عناصر تحتاج إلى مدة زمنية معينة وذلك يعود إلى صعوباتها أو تعقيدها. ولكن في النهاية هذه العناصر تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين هما¹:

- تحقيق رضا الزبون

- تخفض نسب العيوب في السلع والمنتجات.

- التعليم والتدريب:

الجدول التالي يوضح العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(09): العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة

الرواد العناصر	ديمنغ	جوران	كروسي	معهد الجودة الفيدرالي	نموذج أندرسون	جائزة مالكوم بالدرج
القيادة	×		×	×	×	×
التحسين المستمر	×	×	×		×	×
التخطيط الاستراتيجي	×	×	×	×		×
التأكيد على الموارد البشرية	×	×	×	×		×
مقاييس الأداء		×		×	×	×
التركيز على الزبون				×	×	×

المصدر: صلاح عباس الهادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص160.

¹ - انتظار الشمري و خالد بني حمدان، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد، المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وأثره في أداء الكليات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 21-23 أكتوبر، 2003، ص750

وبالتالي فان عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ما يلي:

- القيادة.
- التحسين المستمر.
- التركيز على الزبون.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التأكيد من الموارد البشرية.
- مقاييس الأداء.

2- أسس (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المنظمة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المنظمة والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس منها:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم.
- الزبون هو الذي يحدد الجودة
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المنظمة وشاملة لجميع أجزائها
- ترابط وتكامل العمليات
- التحسين المستمر لكل العمليات
- تحسين مستوى الجودة هو هدف المنظمة
- الجودة مصدر للميزة التنافسية

إن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تتدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه¹.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسية لنظم إدارة الجودة الشاملة، ومنها على سبيل المثال ضرورة التركيز على العميل واحتياجاته². وفيما يلي مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

¹ - حلبي و هيبية وآخرون، مرجع سابق، ص5
² - فهد بن زيد الدعجاني، مرجع سابق، ص35

أ- التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، لذلك عرف كوتلر (KOTLER) المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وأن المستهلك أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه¹.
 المستهلك هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، كما أن التوجه نحو المستهلك يعني بان تستثمر المنظمة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، كي لا يتسربوا إلى منافسين آخرين².
 إن محاولة لاستيفاء لمطالبات المستهلكين يجبر المنظمة على التفكير تفكيراً منتظماً حول المستهلكين وكيف نحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم³.
 ويأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول. والمقصود بالعميل وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء وهم:

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد و عميل في نفس الوقت.	وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي ينتجها المنظمة. أي الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص401

ب- التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معا: وهذا يعني تجاوز التركيز على المخرجات فقط والاهتمام بالعمليات لان العمليات السليمة والصحيحة تكفل لنا مخرجات سليمة وصحيحة⁴.

¹ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص48

² - شادي عطا محمد عايش، اثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص30

³ - لويد دوبينز وكليبر كراوفورد ماسون ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997، ص132

⁴ - راتب صويص وآخرون، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الجزائرية العمومية للبتترول، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد3، مجلد38، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، تموز 2011، ص385

ج-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء و إنما الوقاية منها قبل وقوعها و هذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل و جماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة و بيئة العمل التي تشجع علي التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة، و قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة. و تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير و التحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها¹.

د- شحن و تعبئة خبرات الموارد البشرية: تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية إن الموارد البشرية تتكون من أفراد لا عقول لهم و لا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة. ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم.و لقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم و استمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحب إن يشعروا بالثناء و الامتنان مقابل جهودهم و هذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة. و من ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات كبيرة و فرص واسعة يمكن من خلال حسن استخدامها تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف و إشعارهم بأنهم من أعضاء فريق فائز².

ه- اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات:

تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بان قراراتها مبنية على الحقائق و البيانات الصحيحة، وليست مجرد تكهنات واجتهادات فردية³. إن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ القرار في ضوء تلك البيانات، وبذلك تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة⁴.

¹ - جبر بن حمود بن جبر النعيمي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2006، ص41

² - عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص18

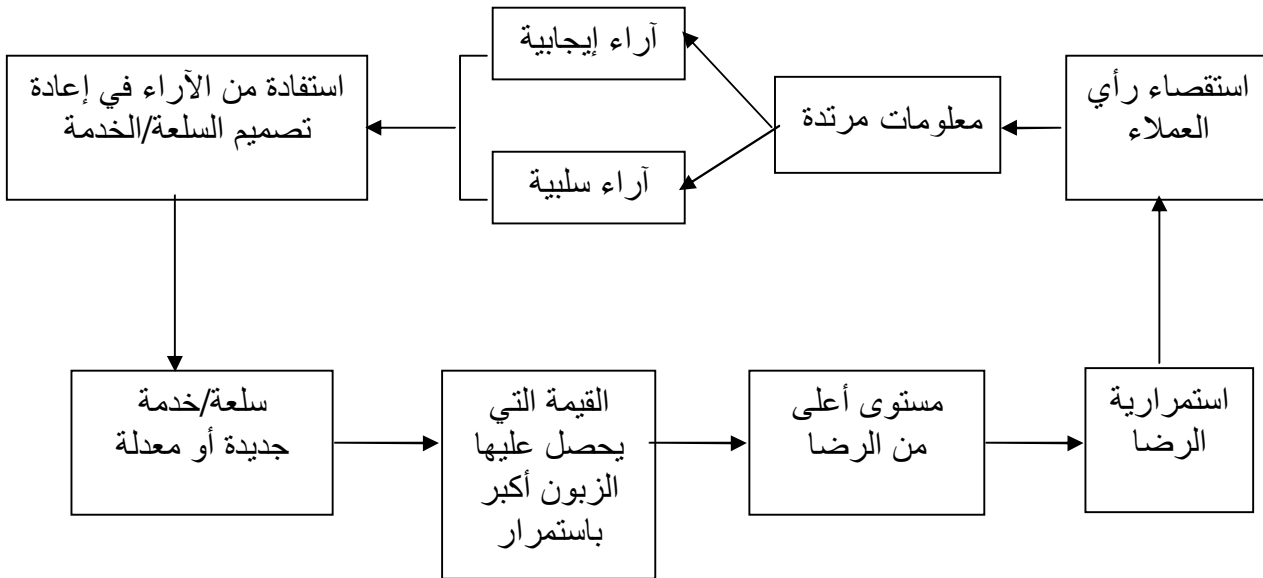
³ - ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص58

⁴ - زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، العدد04، المجلة25، نابلس، فلسطين، 2011، ص887

و- **التغذية العكسية:** هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات¹.

ونعرض فيما يلي شكلا توضيحيا يبين التغذية العكسية.

الشكل رقم (10): التغذية العكسية



المصدر: هوام جمعة، الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص 7.

ز- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة و التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل².

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص 160
² - أمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 50

التحسين المستمر يشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، فالغرض منه هو تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، ويتفق فلاسفة الجودة الثلاث: ديمينج-كروسبي-جوران على أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، ويتطلب التحسين المستمر أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة من قبل المنظمة وإدارتها نحو تحسين تدريجي في كل العمليات وعلى كل المستويات كما يتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة وذلك من خلال قيام المنظمة بإعداد برامج تدريبية للعاملين¹. و يتبع التحسين المستمر الخطوات التالية: اختيار عملية التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين، دراسة توثيق العملية بوضعها الحالي، البحث عن سبل تحسين العملية، تصميم عملية محسنة، تنفيذ العملية المحسنة، توثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها، تدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صيغتها الجديدة².

ومن مبادئ التحسين المستمر ما يلي: ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما المنظمة قائمة وهو من متطلبات وجودها، التحسين عملية شاملة لان الجودة لا تتجزأ، تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة، لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين، العمل الجماعي والمشاركة لان التحسين مسؤولية الجميع، استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا³.

4- نظام إدارة الجودة الشاملة:

نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام ناجح وفعال يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر للجودة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة⁴. يمكن تعريف نظام إدارة الجودة الشاملة على أنه تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين⁵.

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية جامعة المنصورة، 2005، ص121

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو(دليل عصري للجودة والتنافسية)، القاهرة، 2005، ص71

³ - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل النظم)، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص377

⁴ - Katsuyohi Ichihara, Maîtriser La Qualité, édition mare, nostrum, 1996, p11

⁵ - أمال حسن البرزنجي وآخرون، نحو تطبيق مبادي الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية السياحية، المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وإثره في أداء كليات الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 21-23 أكتوبر، 2003، ص695

يعرف نظام إدارة الجودة الشاملة في مواصفة الايزو 9000 اصدار 2000 بأنه نظام تسيير يسمح بتوجيه ورقابة المنظمة بدلالة الجودة.¹

أن فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على درجة التناسق والتجانس بين أجزائه، وكذلك بين مكونات كل جزء في حد ذاته، كما أن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى اتفائه مع معطيات البيئة التي ينطبق فيها النظام وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيها.²

وأما أهم المظاهر أو النواحي الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة فهي³:

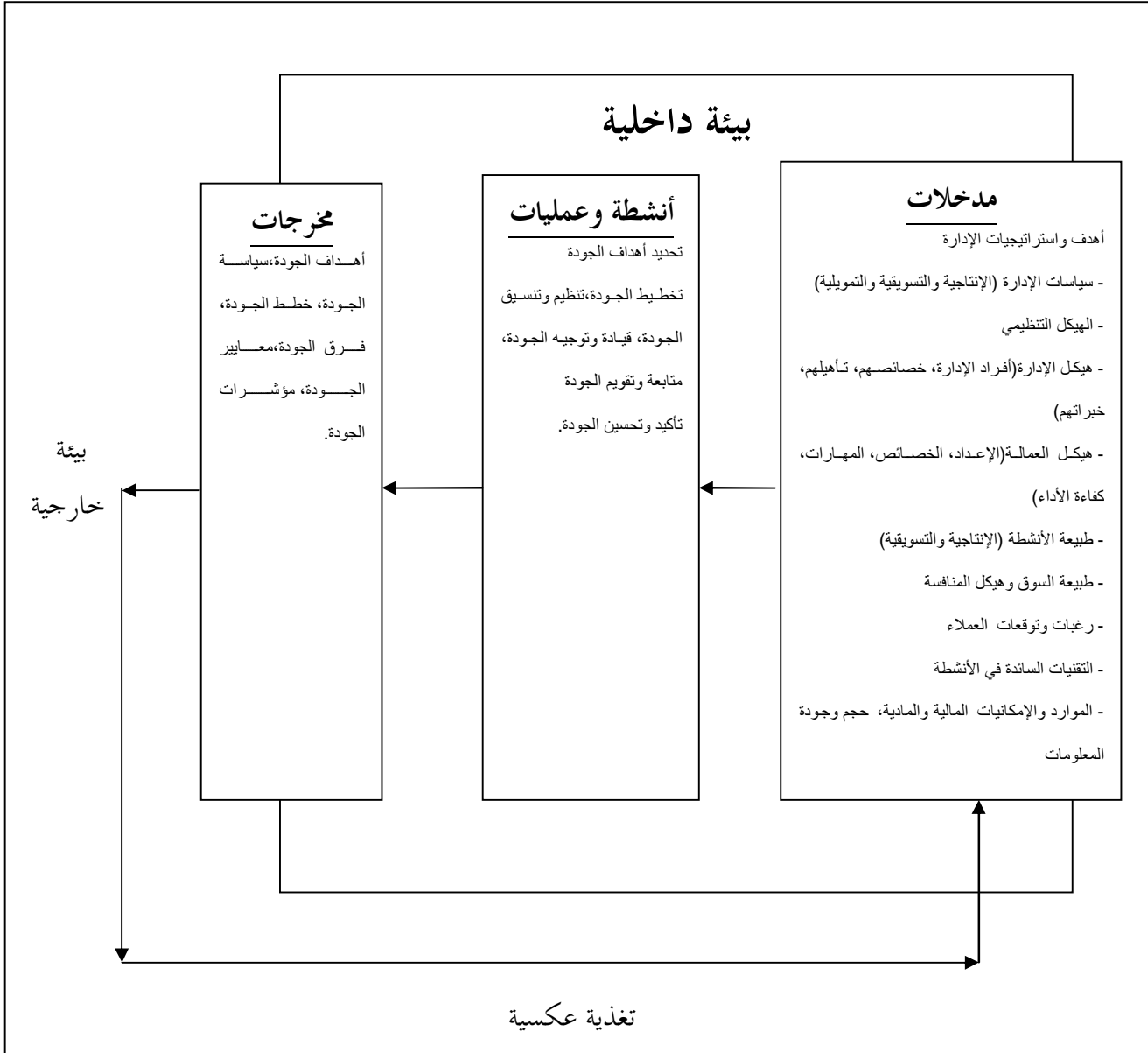
- التعريف بالهيكل الإداري للمنظمة من خلال اللوحات التنظيمية لمختلف الدوائر وكذلك توصيف الوظائف وتنظيم السلطات والمسؤوليات.
- تعريف وتحديد متطلبات العمل وتوقعات العميل في المنتج أو الخدمة(المواصفات) وهو ما يعرف بخطة الجودة.
- التحكم بموردي المواد أو مقدمي الخدمات أو المتعهدين الفرعيين عن طريق قائمة الموردين المصادق عليها(التحكم بالمواد الخام أو الخدمات المطلوبة).
- التحكم في عمليات التصنيع (التحكم بطرق العمل للمنتج، المعدات، المواد، العمال).
- مراجعة وضبط قبولية المنتج والخدمة المقدمة من خلال دراسة السوق ومتطلبات الزبائن.
- التحكم بالمشاكل الإنتاجية(عدم التطابق)والعمل على تفاديها أو منعها ووضع الحلول الوقائية.
- توثيق وتسجيل جميع الأعمال والنشاطات.
- تدريب الإطار الوظيفي من خلال الدورات، الندوات والمؤتمرات.
- التأكد من استمرارية النظام والمحافظة عليه.
- والشكل التالي يوضح نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ - الهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2005-2006، ص 69

² - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 135

³ - فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 39

الشكل رقم(11): نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى أنها تدخل في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها¹.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات
- إن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة
- إن تطبيقها يعني أن المنظمة لم تعد تهتم بالزبائن فحسب وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل
- إن أهميتها تتعكس على تحسين نوعية العمل بين أفراد المنظمة وتنمية روح فريق العمل².
- كونها موضوعا يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لأهمية الجودة باعتبارها سلاحا تنافسيا تضمن المنظمة من خلالها حصة سوقية أكبر.
- سعيها لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وتحدد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق مرورا بمرحلة التصميم والإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الإدارة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون في موقعها الحقيقي³.

¹ - فهد بن عبد الله الغزي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2005، ص17

² - صلاح الدين محمد الأمين الأمام، دور إدارة الجودة الشاملة في بناء المنصرف الريادي، ملتقى علمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26- 27 افريل، 2006، ص5

³ - عادل حرحوش المفرجي واحمد على صالح، مرجع سابق، ص67

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. إن المنظمة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تلبية متطلبات الزبائن (تحقيق رضا العميل)¹.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات والمستويات وفعاليات المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين².
- منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد ولل فريق في المسائل المتعلقة بالجودة³.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- حدوث تغيير في جودة الأداء والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
- بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء.
- إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المنظمة.
- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة⁴.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- تحقيق نموذج يحتذى به في الجودة والتميز في تقديم الخدمة.
- انخفاض شكاوى المستهلكين، تخفيض تكاليف الجودة، زيادة الابتكارات والتحسين المستمر⁵.

¹-Alain Astouric,Diriger les Hommes ou Manager en équipe,paris,1997,p30

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، محل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص156

³ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص27

⁴ - مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ص3 www.alwatanvoice.com تاريخ الاطلاع: 2008/09/11

⁵- محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص42

الجدول التالي يوضح الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(10): الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عناصر التمييز	قبل التطبيق	بعد التطبيق
التوجه	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية	نحو الزبون
الاولويات	الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق سيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير/المشتريات	السعر	كلفة دورة الحياة/الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2006، ص 41.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفة الايزو9000

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية:

1- مرحلة الإعداد (الصفريّة): وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى هؤلاء المديرين تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المنظمة¹. وقد سميت بالمرحلة الصفريّة لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة وبمساعدة المدرب المحترف، وفي هذه المرحلة نجد المديرين يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهدافها وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمنظمة.

¹ - جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، www.edara.com تاريخ الاطلاع: 2009/01/03

وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و هي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء المراجعة وتجارب المنظمات الأخرى¹.

ب- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار ما يلي: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق. ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة فيما يلي²:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.

- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.

- تدريب كل أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

- الاجتماع الأول لأعضاء المجلس إدارة الجودة الشاملة.

- إعداد مسودة خطة التطبيق.

- الموافقة على خطة تطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

- تحديد الأهداف والعمليات الهامة.

- اختيار الأهداف والعمليات.

- اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.

ج- مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلا على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الايجابية وأوجه القصور في المنظمة³. وغالبا ما تبدأ عملية التقييم

1 - خالد احمد الصرايرة وليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن، 2008، ص20

2- سامي ذياب العزيزي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة المناخ الخصب لتطبيق سلسلة الايزو9000 في منظمات الإنتاج، مجلة الدراسات العليا، العدد8، مجلة تصدر عن أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، ليبيا، 1428هـ، ص87

3 - فهد بن عبد الله الغزي ، مرجع سابق، ص60

بعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

د- مرحلة التطبيق (التنفيذ): وفيها يتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور العمل من خلال اللقاءات الدورية².

تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي³:

- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.
 - تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تكوين فرق التحسين.
 - التدريب على مهارات فرق العمل.
 - التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.
 - استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.
 - التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة.
- هـ- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁴. وفي هذه المرحلة يتم فيها:
- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء المشاركة.
 - يتم فيها كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج المتوصل إليها.
 - يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم⁵.
- والشكل التالي يلخص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص37

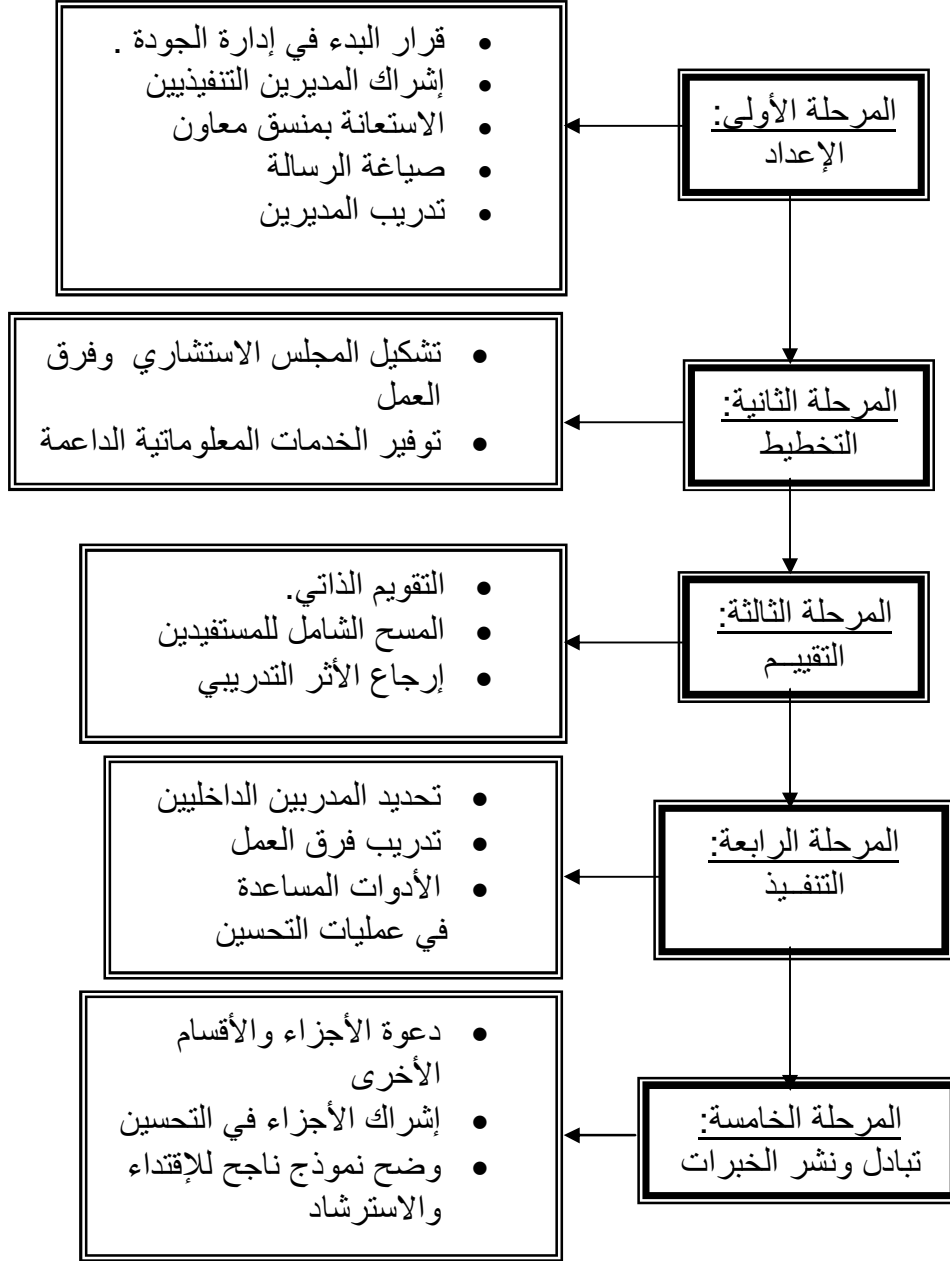
² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص247

³ - عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، أبترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص25

⁴ - فهد بن زيد الدعجاني، مرجع سابق، ص38

⁵ - عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مرجع سابق، ص18

الشكل رقم(12): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: ماجد بن غرم الله الحقيبي الغامدي، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص63

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفر البنية التحتية اللازمة لنجاحها. فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.
فيما يلي المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

1- **تأييد ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:** يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة، وذلك على أساس أنه توجد علاقة كاملة بين الانجازات التي تحقّقها المنظمات وبين مدى فهم ودعم ومؤازرة وتأييد الإدارة العليا فيها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات.

ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمات تقديم الدعم والتأييد المطلوب لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها وذلك عن طريق الإعلان عن تطبيق هذا المدخل أمام كل العاملين بالمستويات الإدارية، وتحديد السلطات والمسئوليات وإيجاد التنسيق اللازم، وتخصيص الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح هذا التطبيق من موارد بشرية ومالية².

ب- **العمل الجماعي بروح الفريق الواحد:** فالعمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وهو وسيلة هامة لاندماج العاملين، ودافع لهم على التعاون لتحقيق هدف مشترك، وللعمل الجماعي وفرق العمل تحقق فوائد عديدة منها: زيادة الإنتاج، زيادة فعالية القرارات والارتقاء بنوعيتها، إشباع احتياجات العاملين ورفع روحهم المعنوية. ولذا فإن التعاون في العمل الجماعي يساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه التطوير و تحول دون استمراره ويؤدي إلى تحسين الأداء والرفع من مستواه³.

¹ - فيصل بن محمد عمر الطس، مرجع سابق، ص50

² - احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2009، ص112

³ - عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009، ص101

ج- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:

إن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر¹.

د- التعليم والتدريب المستمر: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أوفهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، والتدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة².

هـ- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي. بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وان تفعل من نظام التغذية العكسية³. لقد أكدت المواصفة الدولية للجودة (iso 9000:2000) أن رضا العميل هو احد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة، ويرتبط رضا العميل الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المنظمة، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن مادامت المنظمة تفي بمتطلبات وتوقعات العميل على أكمل وجه. وتعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحا فهي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون⁴.

1 - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص194

2 - ميرفت محمد محمد راضي، مرجع سابق، ص63

3 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص205

4 - فالح عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، آذار، جامعة البتراء، الأردن، 2008، ص152

و- قياس أداء الجودة والإنتاجية: إن قياس أداء الجودة والإنتاجية يمثل أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يستلزم وجود نظام مبني على أساليب إحصائية مناسبة قادرة على القياس الدقيق، وتحديد الانحرافات السلبية في الأداء ثم العمل على علاجها بشكل فوري¹.

ز- إنشاء نظام معلومات الجودة الشاملة: من أهم العوامل التي تساعد على تطبيق والنجاح الفعال لمدخل إدارة لجودة الشاملة وجود نظام معلومات مترابط وشامل خاصة أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا العميل لذلك فإن وجود نظام فعال للمعلومات يفيد تمام في التغذية العكسية الواردة من العميل.

وان نظام المعلومات هو الأساس في تحديد مبادئ القياس للأداء والعمل وللمنظمة ككل و التركيز على رضا العميل ومعرفة سلسلة العمل الداخلي، والتحسين المستمر للجودة لا سبيل إليها إلا عن طريق توافر المعلومات وتحليلها وتبادلها عبر المنظمة ليصبح تفسير المعلومات أداة فعالة لرفع مستويات الجودة عن طريق نشر المعرفة بين جميع العاملين².

ح- المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق إدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم في زرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة³.

ط- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات مختصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى⁴.

1 - احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص114

2 - صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كولمبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية موارد البشرية، المدينة المنورة، العربية السعودية، 2006، ص98

3 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص233

4 - شادي عطا محمد عايش، مرجع سابق، ص39

3- المعوقات التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

- هناك الكثير من العوائق التي تحول دون نجاح الكثير من المنظمات في توجيهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث نجد من أسباب الفشل نقص النظرة الشمولية للجودة، فالكثير من التوجهات نحو تطبيق الجودة تتعامل من خلال بعد واحد وبالتالي تتعرض للفشل وعلى سبيل المثال بعض المنظمات تنوه إلى أهمية استخدام أدوات الجودة كالأدوات الإحصائية في عملية الرقابة ولكنها تنشر استخدامها في جزء ضيق من المنظمة كالقسم الصناعي مثلا، وقد تشهد هذه المنظمات بعض التحسين ولكن هذا النجاح يبقى محدود وذلك لعدم نشر هذه الأدوات في كافة أقسام المنظمة¹.
- يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في²:
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتماد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
 - إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الأسباب.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
 - الفشل في تقديم الحوافز الكافية وتقدير الانجازات.
 - الافتقار إلى التدريب الجيد والكافي لفرق تحسين الجودة الشاملة.
 - عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب على القيام بواجبها.
 - الافتقار لبرامج ترويج فعال لإدارة الجودة الشاملة.

¹ - سعدي محمد الكحلوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في المستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات الكلية، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2004، ص 91.

² - خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008، ص 33.

4- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من النجاح الذي حققته المنظمات التي استطاعت تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً سليماً وبالتالي استحوذت جوائز عالمية، إلا أننا نجد على النقيض من ذلك محاولات فاشلة أخرى نحو هذا التطبيق، ويرجع هذا الفشل لوقوع تلك المنظمات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحل هذا التطبيق. وأن أي فشل عند التطبيق قد يترتب عليه عدم التفكير مرة أخرى في الأخذ بهذا المدخل¹.

ومن الأخطاء الشائعة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي²:

- تعمل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العلمي.

- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة الملائم: من خلال دراسات سابقة لعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تؤكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته.

- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة ولاسيما التكنولوجيا لهذه المنظمات، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 85

² - باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 41

- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة: هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة من بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير المعلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهما إلى التحسين المستمر.

- عدم الاتصال الكافي بالمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الاتصالات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لان ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة و مواصفة الايزو 9000

تضع المواصفات القياسية العالمية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على المنظمات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها و منتجاتها مع المواصفات السائدة. وقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الايزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام المنظمات بالمواصفات المطلوبة. إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (iso 9000)، فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم¹.

1-نظام جودة الايزو9000:

ايزو9000(iso 9000):هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية فالايزو ISO هي الحروف الأولى المشكلة International Standardization Organization لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغاً لم تنله أية مواصفة قياسية دولية من قبل². الايزو9000 عبارة عن سلسلة من المقاييس الدولية التي وضعتها الايزو بهدف تحسين علاقات الجودة بين البائع وصاحب المصنع والعميل.وتحتوي الايزو9000 على مقاييس الجودة والتي تشمل كل النواحي في أعمال المنظمة.هذا وترتبط معظم علامات الايزو مع بعضها البعض فمن الصعب التأثير على عنصر واحد بدون التعامل مع العناصر الأخرى المرتبطة به³.

¹ - أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26- 27 أفريل، 2006، ص12

² - ليلى احمد عبد الرحمان، تحسين جودة الخدمة التعليمية لرفع فعالية التعليم المهني التجاري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص9

³ - على محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول، العربية السعودية، 2004، ص152

2- الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام إدارة الجودة الايزو:

هناك عدة أسباب من أهمها¹:

- ظهور التكتلات الاقتصادية والإقليمية.
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- الاهتمام العالمي بالجودة الشاملة.
- سهولة تطبيق المواصفة وشيوعها.
- الأثر الايجابي من تطبيق الايزو على فاعلية الأداء.

3- سلسلة معايير المواصفة الايزو9000:

ا- سلسلة iso9000 اصدار 1987: لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث يكون هناك منظمات تقوم بمراجعة نظم الجودة في المنظمات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس، حيث ركز الإصدار الأول iso9000 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل اي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

ب- سلسلة iso9000 اصدار 1994: ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلبي متطلبات العميل ومن هنا كان التركيز على موقع الأخطاء والوقاية من حدوثها².

ويشير الجدول التالي إلى مواصفة (iso9000:1994) ومجال تطبيقها.

¹ - محسن بن نايف العتيبي، استراتيجيه نظام الجودة في التعليم، فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، 2007، ص12
² - محمد أبو قلة وآخرون، اثر تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد25، مجلد00، بغداد، العراق، 2010، ص174

الجدول رقم(11): مواصفة (iso9000:1994) ومجال تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
الايزو9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا	المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
الايزو9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز ويشمل 19 عنصرا	للمنظمات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الايزو9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين ويشمل 16 عنصرا	تناسب الورش الصغيرة والموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي
الايزو9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص118

ج- سلسلة iso9000 اصدار 2000: في 15/12/2000 قامت ايزو باستبدال المواصفات

iso9001,2,3 ودمجها في iso9001:2000 وأصبح هذا المعيار لجميع أنواع المنظمات.

تتكون سلسلة الايزو 9000/2000 من المواصفات التالية:

المواصفة الايزو 9000/2000: مصطلحات نظم إدارة الجودة.

المواصفة الايزو 9001/2000: متطلبات نظم إدارة الجودة.

المواصفة الايزو 9004/2000: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.

تستخدم مواصفة الايزو 9000/2000 من قبل:

- جميع المنظمات الصغيرة والكبيرة.

- المنظمات التي تحرص على رضا العميل من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة شاملا عمليات التطوير والتحسين.

- للمنظمات التي ترغب في إيضاح إمكانياتها وقدراتها على توفير المنتج أو الخدمة بشكل دائم ومتمائل وباستمرار التطابق مع رغبات العميل والأنظمة المعمول بها¹.

ويشير الجدول التالي إلى الفرق بين مواصفة (iso9000:1994) و مواصفة (iso9000:2000)

الجدول رقم(12): الفرق بين مواصفة (iso9000:1994) و مواصفة (iso9000:2000)

(iso9000:2000)	(iso9000:1994)
9001:2000 يبني نموذج المواصفة على نموذج العملية	9001:1994 يبني نموذج المواصفة على تحديد 20عنصر لمتطلبات نظم إدارة الجودة
9001:2000 يركز على التحسين المستمر ورضا العملاء	9001:1994 مجموعة من معايير الجودة العالمية يركز على توثيق العمليات وتطبيقها
9004:2000 تستخدم كمرشد للمنظمات التي ترغب التوسع وتحسين النظام عن بعد تطبيق الايزو 9001:2000	9004:1994 تستخدم كمرشد لتطبيق الايزو 9001:1994
المنظمات لها خيار واحد وهو الايزو 9001 لكن يمكن للمنظمات أن تطلب استثناءات من المتطلبات المتعددة بشرط أن لا تؤثر على قدرة المنظمة على تقديم منتج يتفق مع متطلبات العميل	تختار المنظمات بين المواصفات الثلاث للايزو 9003,1,2 حسب طبيعة عملها

المصدر: محسن بن نايف العتيبي، استراتيجيه نظام الجودة في التعليم، فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، 2007،

ص15

¹ - محسن بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص14

4- مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو9000:

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي¹:

- أ- التركيز على الزبون: إن نجاح و استمرارية أي منظمة مهما كان نوعها هو الزبون.
 - ب- القيادة: يجب إن تتوفر المنظمة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجهات و الأهداف.
 - ج- مشاركة الأفراد: المشاركة الكاملة تؤدي إلى إظهار نواحي إبداعية
 - د- مدخل العملية: حتى تحقق المنظمة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها إن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة و متفاعلة بحيث تحول عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات كعملية.
 - هـ- استخدام مدخل النظام للإدارة: أن تحديد و فهم العلاقات المرتبطة و المتفاعلة كنظام يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية و كفاءة.
 - و- التحسين المستمر: والذي يجب أن يكون هدفا ثابت و دائم.
 - ز- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات: إن القرارات الفاعلة هي تلك القرارات المستندة على تحليل البيانات و المعلومات، وليس على التخمين.
 - ح- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين والموردين: حيث تر بطهم مصالح مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل منهما.
- 5- خطوات تطبيق نظام الجودة:

- إن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ايزو9000 يتطلب المرور بالمراحل الأساسية التالية²:
- أن تبدأ المنظمة دراسة واقعها الحالي وتحديد النقاط العامة المطلوبة للبدء بتطبيق هذا النظام الحالي.
 - اعتبار الجودة عنصر ا حيويا في العمل من قبل الإدارة العليا.
 - إدراك أن تأسيس نظام الجودة مطابق للايزو9000 أمر جوهري لنمو الربحية.
 - اجتهاد المديرين الرئيسيين لانتقاء النموذج المناسب لنظام الجودة الواجب تنفيذه.
 - إنشاء لجنة برئاسة المدير العام ذات صلاحيات كاملة مهمتها تنفيذ المشروع ضمن برنامج زمني محدد.

¹ - Henri Mitonneau: iso9000 Version 2000, dunod 2^{eme} edition, paris, 2001, pp168-169

² - داني الكبير أمعاشو، أهمية تطبيق الجودة (الايزو9000)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد14، ديسمبر 2000، جامعة قسنطينة، ص185

- القيام بالتعديلات والتغيرات اللازمة والمطلوبة لتطبيق هذا النظام لكل من (أساليب العمل، نظام التدريب، تحديد المسؤوليات، المكافآت والحوافز).

- العمل على إقناع العاملين بأهمية تطبيق هذا النظام بالاستعانة بخبرات خارجية.

6- دوافع تبني نظام إدارة الجودة الايزو9000:

تتمثل دوافع تبني نظام إدارة الجودة الايزو9000 في¹:

أ- **طلب الزبون:** أن طلب الزبون على المنظمات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات الايزو9000 يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات الايزو9000 خاصة بعدما أصبح هذا شرطاً مسبقاً لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.

ب- **الميزة التنافسية:** رغبة المنظمة في تحسين أوضاعها يؤدي إلى إكسابها الميزة التنافسية، فمثلاً لو أن منطمتين متساويتين في جميع الظروف ولكن احدهما حاصلة على شهادة الايزو والأخرى لم تحصل عليها، فإن قرار الزبون غالباً سيتوجه إلى المنظمة الحاصلة على شهادة الجودة (حتى مع تساوي جميع الظروف)، وبالتالي يكسبها الميزة التنافسية.

ج- **التحسين الداخلي:** يعتبر الزبون والميزة التنافسية من العوامل أو الدوافع الخارجية. أما رغبة التحسين الداخلي فهي قوة داخلية في سعيها للبحث عن الأفضل في تقديم الخدمة، وتقليل وزيادة الإرباح.

د- **متطلبات قانونية:** إن حصول المنظمات التي تخضع منتجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية على شهادة المطابقة هو مطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

7- متطلبات الحصول على شهادة الايزو9000:

يجب أن تتضمن متطلبات تطبيق سلسلة مواصفات العالمية الايزو9000 العناصر التالية:

أ- مسؤولية الإدارة: هي عبارة عن قواعد تحكم إدارة الأعمال وتوزيعها وتطبق كافة مستويات الإدارة والإشراف في جميع أنواع المنظمات، ويتم ذلك من خلال تحديد سياسة الجودة والهيكل التنظيمي².

ب- نظام الجودة: يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة المنتج، وكذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث كفاءته وفعاليتيه.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص60

² - محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة. (المواصفات العالمية ايزو9000 اصدار2000)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص10

ج- مراجعة العقود: وهي العقود التي تقوم المنظمة بإيرامها مع زبائنها، وتتم تغطية هذا البند من خلال تحديد متطلبات العقد، إجراءات مراجعة العقد، الإجراءات التعاقدية فيما يتصل بتطوير المنتج الجديد، مدى ملائمة الإمكانيات المتاحة لتلبية متطلبات العقد، أسلوب توزيع وتداول وثائق وصور العقد.

د- ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.

هـ- ضبط الوثائق: اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على مستوياتها ومضمونها.

و- الشراء: تحديد متطلبات وثائق المشتريات، وتحديد آلية اختيار الموردين وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم، وأن تكون المعاملات بين المشتري والمورد على درجة كبيرة من الوضوح.

ز- رقابة المنتجات الموردة من العميل.

ح- تعريف المنتج وإمكانية تتبعه.

ط- رقابة العمليات.

ي- الفحص والاختبار.

ك- معدات الفحص والقياس والاختبار.

ل- نتيجة الفحص.

م- رقابة المنتجات غير المطابقة.

ن- الإجراءات التصحيحية المانعة.

س- التخزين والتعبئة والتسليم.

ع-مراجعة سجلات الجودة.

ف- مراجعة سجلات الجودة الداخلية.

ص- التدريب: العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.

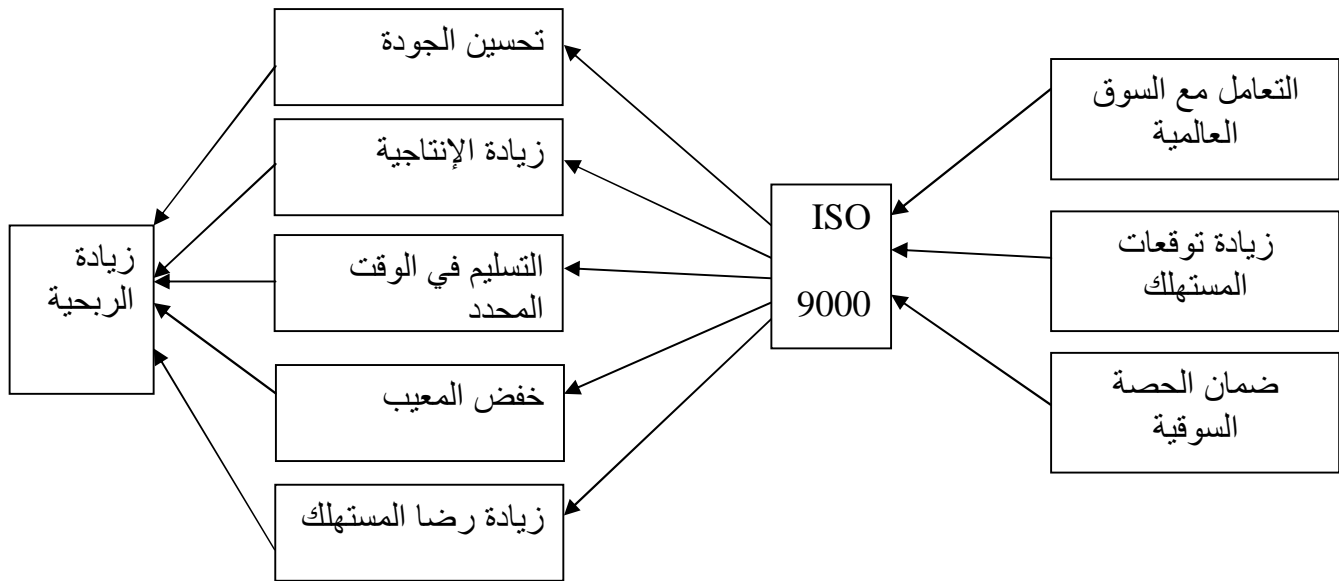
ق- الخدمات لما بعد البيع.

ر- الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليب الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

8- فوائد الحصول على شهادة الايزو 9000 : تتمثل في ما يلي:

- ولاء أكثر من المستهلكين.
 - تحسين الحصة السوقية.
 - ارتفاع أسعار الأسهم.
 - تخفيض تكلفة أداء الخدمة.
 - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية¹.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لدى المنظمة حائزة على شهادة الايزو.
 - إنشاء تطبيقات جودة ثابتة تطبق في كافة الدول.
 - توفير لغة ومصطلحات مشتركة.
 - وجود نقطة لتلقي المفاوضات التجارية التي يمكن أن يرجع إليها.
 - تقليل الحاجة إلى زيارات العملاء للموقع أو لمراجعاتهم².
- والشكل التالي يوضح فوائد تطبيق المواصفات الدولية الايزو 9000

الشكل رقم(12): فوائد تطبيق المواصفات الدولية الايزو 9000



المصدر: محمد بوبقيرة، إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص106

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص361
²-أديجي بوداند باديرو، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، الدليل الصناعي إلى ايزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص133

9- أهمية تطبيق سلسلة المواصفات (iso9000):

لقد أصبحت شهادة (iso9000) مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في هذا القرن في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية. فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها.

- إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لديهم نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة و مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة فيتم تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أنواع المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء.

- التأثير الايجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة الجودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة

- دور أنظمة الجودة بوصفه أداة رئيسية لدمج وتثبيت المنظمات الخاصة والقطاعات الصناعية والاقتصاد الوطني ضمن تأسيس بنية تحتية بغرض تطوير وتنمية الجودة¹.

الجدول التالي يوضح وضع المنظمات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ايزو9000

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص169

الجدول رقم(13): وضع المنظمات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ايزو9000

ت	قبل تطبيق ايزو9000	بعد تطبيق ايزو9000
1	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان	آلية العمل موثقة وجميع العاملون يعملون بنفس الإجراءات
2	ملامح الإنتاج يعمل بمبدأ ادفع بالمنتج خارج الصنع	اطار الإنتاج يعمل بمبدأ اجعله صحيحا من المرة الأولى
3	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	الجودة هي مسؤولية الجميع
4	معدلات عالية من إعادة العمل	انخفاض معدلات إعادة العمل
5	كثرة في شكاوى الزبائن	انخفاض في شكاوى الزبائن
6	ارتفاع في التكاليف وانخفاض في أرباح المنظمة	ارتفاع في أرباح المنظمة نتيجة انخفاض التكلفة الخاصة بالجودة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 45

10- العلاقة بين الايزو9000 وإدارة الجودة الشاملة:

إن الحصول على شهادة المواصفات الايزو9000 لا يعني بالضرورة بلوغ أعلى مستوى في إدارة الجودة الشاملة، فهناك فرق بين المواصفة العالمية الايزو9000 وإدارة الجودة الشاملة.

- تركز المواصفة العالمية الايزو9000 على عناصر المواصفة المختلفة وضرورة الالتزام بتطبيقها، بينما إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى على التركيز على العميل¹.

- إن أغلب الباحثين في إدارة الجودة و الايزو9000 ينظرون إلى العلاقة بين الجانبين بالتكامل والانسجام على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، على حين أن الايزو9000 يمثل نظاما أيضا لإدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة، وبذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين ومن نسيج واحد.

- إن الايزو9000 يعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبذلك فإن المنظمة إذا ما حصلت على شهادة الايزو فان ذلك يعلن أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكملة للايزو ولكنها ليست بديلا عنه وهذا ما تم التركيز عليه بشكل واسع في الإصدار الجديد (الايزو9000: 2000).

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سابق، ص 251

- إدارة الجودة هي اعم واشمل من المواصفة الدولية الايزو 9000 ويمكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا وحجر الزاوية لبنائها¹.
- وفيما يلي أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو²:
- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الايزو لا تركز كثيرا على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
 - المنظمات الحائزة على شهادة الايزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الايزو، ولذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليست هناك خصوصية لأي منظمة، على العكس إدارة الجودة الشاملة فمدى تطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.
 - جميع المنظمات الحاصلة على الايزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها الخاص بها ولها حرية التصرف.
 - تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الايزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
 - يمكن اعتبار نظام الايزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا لأنها الأشمل والأعم من الايزو.
 - تسعى المنظمات الصغيرة للحصول على شهادة الايزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المنظمات الكبيرة والدولية تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 354

² - أياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26- 27 أفريل، 2006، ص 12

ويمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الجودة الأيزو 9000 في الجدول التالي.

الجدول رقم (14): أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الجودة الأيزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة	إدارة الجودة من منظور شامل
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد
المراجعة الدورية، تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت)	تهتم بالتحسين المستمر
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل
مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو (دليل عصري للجودة والتنافسية)، القاهرة، 2005،

خلاصة الفصل:

إدارة الجودة الشاملة كفلسفة أو كمنهج وإستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية تحدد بقاء المنظمة و استمرارها عن طريق تحقيق الجودة لمنتجاتها وخدماتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم، لان الخسارة لأي عميل يعني ذلك التأثير على مستقبل المنظمة وتعرض بقاءها للخطر.

وعلى هذا الأساس عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية ذات منظور إداري متكامل ومتناسق ومتفاعل يشمل كل القطاعات والمستويات ووظائف المنظمة بهدف التحسين المستمر يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار من أجل إرضاء العميل كهدف إستراتيجي، كما تركز على العمل بشكل صحيح من أول خطوة.

فالأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: تلبية متطلبات الزبائن(تحقيق رضا العميل)، ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات والمستويات وفعاليات المنظمة، تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين، منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد ولل فريق في المسائل المتعلقة بالجودة، تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.

أما أهم مبادئها فهي: التركيز على المستهلك، التركيز على العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، شحن وتعبئة الخبرات العاملة، اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، التغذية العكسية، التحسين المستمر.

ومن اجل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لابد أن تمر بالمرحل التالية:
الإعداد، التخطيط، تقييم، تنفيذ، تبادل ونشر الخبرات.

أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فتتمثل في: تأييد ودعم الإدارة العليا بالمنظمة، العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة، التعليم والتدريب المستمرين، التركيز على العميل، قياس أداء الجودة والإنتاجية، إنشاء نظام معلومات الجودة الشاملة، المناخ التنظيمي، الاستعانة بالاستشاريين.

الفصل الرابع
التدريب كأداة
لتحقيق الجودة
الشاملة

مدخل:

يعد تدريب الموارد البشرية العاملة بالمنظمة أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية لتوفير احتياجات المنظمة، كما يعد ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمة في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق أهدافها. كما يعتبر تدريب الموارد البشرية من أهم مبادئ الجودة الشاملة و الهدف منه يكمن في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسينها، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة وتكوين لغة مشتركة عند الحديث عن الجودة.

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات اللازمين لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريبهم عن طريق توفير برامج مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر الدورات التدريبية لكافة العمال لزيادة المعرفة بالمفهوم وتجنب سوء الفهم والغاية من التطبيق.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة معرفة أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة وكذلك محاولة إيجاد العلاقة بين إدارة هذه الموارد و إدارة الجودة الشاملة ومعرفة تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تقديم أهمية تأثير التدريب على الجودة الشاملة، ثم نتناول الاعتبارات الأساسية في التدريب على الجودة و الأسس التي يبنى عليها التدريب على الجودة، و أهمية و أهداف التدريب على الجودة، و مراحل عملية التدريب على الجودة، وفي نهاية الفصل سنتطرق الى العلاقة بين الجودة الشاملة والتدريب.

المبحث الأول: دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

المورد البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة. فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المورد البشري في المنظمة على أنه أهم موارد المنهجية الجديدة، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية المسماة بإدارة الجودة الشاملة¹. إن المورد البشري يشكل مطلباً هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى، فضلاً عن تهيئة المورد البشري بالمنظمة على مختلف مستوياته لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة و مردودها الإيجابي على المورد البشري والمنظمة تلك².

إن إدارة الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى الأفراد المبدعين والتميزين في الأفكار والأعمال واحتضانهم وتسيير السبل التي تسمح بظهور إبداعاتهم، وحفزهم على مزيد من العطاء بغية أن يكون للمنظمة السمعة الرنانة في أوساط المنظمات وأسواق التصريف³.

على قادة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الجودة أن تولي عناية كبيرة بمواردها البشرية وبخاصة:

- الاهتمام بعقل الإنسان العضو في المنظمة وقدراته الذهنية وتحسين إمكانياته في التفكير والابتكار وتهيئه له الفرصة والإمكانية للمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
- الاهتمام بمحتوى العمل، والبحث عما يحشد القدرات الذهنية للفرد، وتضع نظماً تهتم بالحوافز المعنوية الفعالة، وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص 51

² - إدارة الجودة الشاملة، www.moi.uae.gov.ae، تاريخ الاطلاع: 2009/02/10

³ - رشيد مناصريه، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثلجي الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004، ص 39

- التفهم والإدراك الحقيقي لأهمية المورد البشري في صنع حاضر ومستقبل المنظمة¹.
- الموارد البشرية هي القوة الدافعة لنجاح تطبيق مدخل الجودة الشاملة وذلك يتطلب ما يلي:
- توجيه الاهتمام للموارد البشرية من خلال الإدارة الجيدة والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها.
- التركيز على التطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم أداء البرامج التدريبية، التحفيز.
- بناء فرق العمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
- وصف الوظائف وتطوير عملية تصميم الوظائف².
- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء من تلبية احتياجاتهم، يري بورتير (Porter) أن الموارد البشرية مسؤولة على خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز العاملين³.
- إن العنصر المحوري في تبني فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو المورد البشري، حيث يركز مدخل الجودة الشاملة على:
- الاعتماد على البشر أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التطوير.
- كل فرد في المنظمة يكون مدركا للجودة و مسؤولا عن تحقيقها.
- أهمية التدريب والتعليم المستمر.
- التدعيم المستمر للعاملين ومكافأة الانجازات⁴.
- يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال صنع القرارات، بناء علاقات الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل. فالأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات.

¹ - خالد إبراهيم العواد، الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الجودة، www.Quality.conf.com ،

تاريخ الاطلاع: 2009/02/03

² - صلاح صالح درويش معمار، مرجع سابق، ص 95

³ -porter.M .L'avantage Concurrentiel,dunod,paris,2000,p08

⁴ - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 84

وهناك توجه متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف كل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة المتخصصة¹.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المنظمة. لذلك فهي تتطلب التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغييرات والابتكارات والقيام بالتحسينات الضرورية اللازمة².

وكنتيجة لما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تتبع من الأفراد، ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق إدارة الجودة الشاملة و الفوائد المرجوة منها.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. هناك بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين³.

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات للقوى العاملة في المنظمة. وأن الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام المنظمة بتدريب وتثقيف وتعليم عمالها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه⁴.

1 - سعد على العنزي وأحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 91

2 - رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، سورية، 2001، ص 55

3 - سعد على العنزي وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص 93

4 - هيثم حنا اليأس عيسوة، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2005، ص 49

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء¹.

إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهوداً أو اتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته، وتوقعات أدوار العاملين، والتأثيرات المحتملة عليهم. إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين. فإن جهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة المتطورة².

برزت أهمية العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة إصدارات نظام الجودة الايزو إذ نصت المواصفة الإرشادية (الايزو 9000) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع الصلاحيات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة.

أما المواصفة (الايزو 2000:9001) والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت الفقرة (6-2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية، إذ نصت على أنه يجب على الأفراد أن يقوموا بأعمال تؤثر على جودة المنتج وأن يكونوا من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب، والتدريب، والمهارات والخبرة، وعلى الإدارة تحسين الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد، وكإسناد لأهداف تحسين الأداء³.

¹ - أمال محمود محمد أبو عامر، مرجع سابق، ص 21

² - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 67

³ - سعد على العنزي وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص 94

- مما سبق تتجسد العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:
- في قدرة الموارد البشرية على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لأعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.
 - أن للعاملين المهرة الذين يمتلكون معلومات عن الجودة اثر كبير في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.
 - كما أن العمل الجماعي كفريق يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة لان العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل اكبر من حاصل جمع الأجزاء.
 - إن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة للأمور².
 - إدارة الجودة الشاملة تركز على العملية أكثر من المحتوى، أما إدارة الموارد البشرية يكمن دورها في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، ويكون واضحا من خلال تعديل العمل التنفيذية.
 - تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية، من خلال تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والاحترام.
 - إن كل من إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية يستخدم النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضا الزبون³.
 - تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا الدور في عدة طرق منها:

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص242

² - عادل حرحوش ألمفرجي و احمد علي صالح، مرجع سابق، ص68

³ - سعد على العنزي وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص93

● خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والعمل على نشرها في المنظمة من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.

● المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.

● تقديم إدارة الموارد البشرية الدعم للجودة الشاملة من خلال التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم.

● بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات الاستقطاب، والاختيار، تقييم الأداء ونظام الحوافز التي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة¹.

في الأخير يمكن القول بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية هي علاقة قائمة على أساس التبادل و التكامل بينهما، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف أنظمتها وتتبع أنظمة جديدة، وبمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، باعتبار أنها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها²:

¹ -نسرين محمد عبد المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص56

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سابق، ص75

1- التغيير في ادوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية:

أ- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام، واحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات التي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة. وهناك نوع آخر من فرق العمل، وهو فريق تدفق العمل، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقا لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثا إذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءا منه، وبالتالي تحقق ولاءهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء.

ج- المسمى الوظيفي (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات الوظائف الجديدة مثل المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحون مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحون مسهلين.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معا ويعملون على تحسين فرق العمل لكي يصبح فعالا، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعلما وخبرة. كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبرون معلمين ومدربين لبقية العاملين، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، الجدولة، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

2- التغيير في أداء العاملين: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن تغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق العمل في المنظمة أصبحت تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما تقوم فرق العمل بنفسها بتسجيل النتائج المتعلقة بعملها، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواعا متعددة من المكافآت الخاصة وهي:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، زيادة معدل الاستجابة للعملاء (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات.

- مكافآت جماعية لفرق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

د- تقييم الأداء: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطاء الفرصة للارتقاء بانجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف العمل المستجدة.

هناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء فاحدهما يقوي الآخر. وبالإمكان تعديل أنظمة تقييم الأداء الحالية لتتواءم مع تطبيقات الجودة الشاملة وفق المبادئ التالية:

- الاهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد.

- إيجاد معايير تقابل التوقعات.
 - الاهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون الشامل.
 - ينبغي أن يعكس تدرج المقياس الأداء الفعلي.
- يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فان تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة. أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.
- هـ- الأجر والحوافز: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجر والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء و مكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فرق العمل.
- و- الاختيار والتعيين: لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى سلم إداري إلى قمته، وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته و ميولاته وهذا يعني اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة. والجدول التالي يوضح تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(15): تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	صاعدة/نازلة	صاعدة/نازلة/أفقية في جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية - اعتماد الترقية على الانجاز - الاعتماد على المسار الخطي	- امتداد نطاق المهارات وتنوعها لحل كافة المشكلات الوظيفية - اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة - الاعتماد على المسار الأفقي
تصميم الوظائف	- الكفاءة - الإنتاجية - الإجراءات المعيارية - ضيق امتداد الرقابة - الوصف التفصيلي للوظيفة	- الجودة - اهتمام بالعملاء - الإبداع - اتساع المدى الرقابي - الاعتماد على فرق العمل - التفويض والتوكيل
التدريب	- المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية - الإنتاجية	- المدى الواسع من المهارات - المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة - حل المشكلات ابتكاريا - الجودة والإنتاجية
تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية - مراجعة المديرين وتقييمهم - التأكد على التقييم الحالي	- الربط بين الأهداف الجماعية - مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء - التأكيد على الجودة والخدمة
العوائد	- المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية	- اعتماد العوائد على العمل الجماعية لتشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية
الصحة والسلامة	- التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها	- إعداد سبل الوقاية اللازمة - برامج السلامة - برامج الأمن - تحسين وتطوير العاملين

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 405

المبحث الثاني: التدريب على الجودة الشاملة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب على الجودة الشاملة

1- مفهوم التدريب على الجودة الشاملة:

من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة أن البشر هم أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة، ولذلك نجد من الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة هو تدريب العاملين بشكل مستمر وبقناعة من جانب الإدارة بأهميته وأنه استثمار طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تفهم الإدارة وتعرف تماما أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل¹.

يعتبر تدريب العاملين في المنظمة على المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة المتعلقة بالجودة وتوعيتهم بأمر مختلفة تسهم في تسهيل تطبيقه من أهم الأسس التي يقوم عليها تطبيق نجاح إدارة الجودة الشاملة. إن التدريب هو عملية مستمرة تحتاج إلى موارد مالية وبشرية مختصة للقيام بالتخطيط للتدريب وإعداد المواد التدريبية اللازمة وتنفيذه وتقييمه وإدارته. حيث أشار ديمينج (Deming) إلى أنه يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة ولكي تصبح مهارتهم واتجاهاتهم مناسبة لفلسفة التحسين المستمر².

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة³.

1 - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، مرجع سابق، ص 81

2 - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 132

3 - رشيد مناصريه، مرجع سابق، ص 51

ومن بين التعريفات المقدمة للتدريب والتي لها علاقة بالجودة الشاملة والتي لم تذكر في الفصل الأول :

- أن التدريب هو " التعديل الايجابي لسلوك الفرد معنياً أو وظيفياً بهدف اكتسابه للمعارف والمهارات الأداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء عملهم¹.
التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين"².

- التدريب هو " الجهد المخطط لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل، المهارات والسلوك من قبل العاملين" وهو من ابرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لان تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريبا مستمرا وبالتالي فان إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب³.

-يتمثل التدريب في" توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. فعلمية التدريب يجب أن تستند إلى أسس عملية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد⁴. كما أن البرامج التدريبية موجهة لجميع العاملين تتعلق بفلسفة الجودة الشاملة، الأساليب، الأنظمة، متطلبات النجاح وغيرها من الأبعاد التي تضمن تحقيق الجودة. كما تشمل البرامج التدريبية على النواحي الفنية الخاصة بالجودة وكيفية تحقيقها والمواصفات القياسية الخاصة بها"⁵.

1 - سمالي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 225

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 147

3 - سعد حمود العنزي وغنى دحام الزبيدي، تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية (iso 10015)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 49، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 2

4 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 237

5 - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 82

البرامج التدريبية تركز على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإعداد خطط العمل، ووضع برامج التحسين، وبناء فرق العمل، أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات، قيادة الاجتماعات، وأدوات تحليل العمليات، خدمة العميل، قيادة الفرق، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين في عمليات التحسين، تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة عمليات التحسين المستمر¹. كما تشمل البرامج التدريبية على الجودة وعلى كل ما يتعلق بتخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة إلى المواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة مثل رضا العميل والضبط الإحصائي وتكلفة الجودة، كما يشمل كذلك التعريف بمعنى كلمة العيوب الصفرية وكيفية الوصول إلى هذا المستوى من الإنتاج بدون عيوب².

- و تتصف البرامج التدريبية بالكفاءة والفعالية والتي تساعد على اكتساب العاملين للمهارات السلوكية التي تمكنهم من تحمل أعباء العمل، والمهارات الفنية التي تمكنهم من تحسين جودة المنتجات³. لكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقييم الأداء والمكافآت،..... الخ⁴.

- التدريب هو " أسلوب من الأساليب التي تمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفعالية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح للمرة الأولى⁵.

- التدريب هو " نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة"⁶.

1 - زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، دانمارك، 2010، ص86

2 - محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص49

3 - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص112

4 - سعد على العنزي وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص98

5 - عمر ياسين خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، 2006، ص5

6 - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص165

- التدريب هو " أحد أهم الآليات وتقنيات العامة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية"¹.
- إن التدريب "عبارة عن عملية تعليمية تشمل إعطاء التعليمات والتطبيق والتي تتضمن رفع مستوى جودة منتجات المنظمة أو الخدمات عن المستويات التي كان يتم تحقيقها دون تدريب"².

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- أن التدريب نشاط مخطط ومنظم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.
 - أن التدريب نشاط مستمر وداعم لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.
 - أن التدريب يمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفعالية وإكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة العمل في المنظمة.
 - يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات والقدرات اللازمة وأساليب حل المشاكل ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق القياس.
 - أن التدريب شامل أي يشمل كل العاملين على جميع المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
 - التدريب في إدارة الجودة الشاملة هو عملية متزامنة ومترابطة بالتحسين المستمر في الأداء.
- وفقا لما سبق نقترح التعريف التالي للتدريب على الجودة الشاملة:**

هو نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والارتقاء بمستوى الأداء، وتغيير السلوك الإنساني للأفضل. ويتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات والقدرات اللازمة وأساليب حل المشاكل ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق القياس.

¹ - شادية مخلوف، اتجاهات التدريب في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن، 27-29/حزيران/2006

² - مات سيفر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ط3، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص665،

2- عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عند تطبيق نظام الجودة على التدريب فإننا نسعى إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي، أي رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب بشكل متنامي مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فرص التعليم، ويهدف تطبيق الجودة الشاملة في مجال التدريب إلى أن تتحول المنظمة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء (العاملون في الإدارات الأخرى) إلى منظمة تعليمية، ويعني ذلك أن يتحول التدريب إلى احد مصادر التنمية الرئيسية والهامة بالمنظمة والتي سوف تساهم بكل تأكيد في دعم المنظمة.

وباعتبار أن التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المحيط الخارجي وتبين الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي.
 - دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساعدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة والمحتملة.
 - تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب.
 - تحديد سياسة التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
 - تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
 - تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
 - دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.
 - إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
 - تطوير المنتجات التدريبية وتخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.
- وتمثل تلك العمليات منهجا متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزامًا بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة¹.

¹ - حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007، ص 132

3- الاعتبارات الأساسية في التدريب على الجودة:

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها:

3-1- تحديد العملاء:

العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة الذي يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين¹.

أصبح للعميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة².

المتدرب هو العميل الداخلي للتدريب ويجب معاملته جيدا بالاحترام والمعاملة المناسبة وان تقدم الخدمة الجيدة التي تؤدي بحرفية وجودة وتلبي احتياجاته، ومن أهم مطالب الجودة إرضاء العميل الخارجي وخدمته لن تتحقق بدون خدمة ورضاء العميل الداخلي³.

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة واحتياجاتها الإستراتيجية، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك دون أن تكون نقطة البداية هي العميل، ويمثل البحث والتنبؤ باحتياجات العملاء وتوقعاتهم عاملا مهما وحيويا للنجاح، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء وإسعاد العميل داخل وخارج المنظمة، حيث يمثل نقطة قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها، وكل من يعملون في المنظمة هم عملاء لإدارة التدريب، فكل من يتلقى الخدمة التدريبية بصورة مباشرة وغير مباشرة فهو أحد العملاء. لذا يجب الاهتمام بالعميل وذلك بالحرص عليه ليس حاليا فقط بل مستقبلا ويمكنك تحديد احتياجاته المستقبلية قبل أن يدركها هو، وعليك أن تبصره بها وتعلمه يفكر فيها وتشغل شغله الطموح لديه⁴.

3-2- تطوير العمليات التدريبية: حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين

المستمر و يمكن أن يكون عن طريق:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

1 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص254

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص197

3 - مصطفى حافظ، التدريب وإدارة الجودة، www.iturabic.org، تاريخ الاطلاع: 2009/02/02

4 - محمد عبد الغاني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، موسوعة التدريب، مصر، ، 2006، ص31

- تحسين أسلوب الأداء.
 - تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة .
 - زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن.
 - ترشيد تكاليف الإنجاز و الأداء¹.
- 3-4- تصميم التقنيات التدريبية:** في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت التقنيات التدريبية لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات و الاتصالات².
- 3-5- تخطيط الموارد التدريبية:** يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب الخ، كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح³.
- 3-6- اختيار المدربين:** يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما انه غالبا ما تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة للقيام بالتدريب⁴، إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية⁵:
- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.
 - تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.
 - القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي، والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.

1 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص257

2 - يوسف جسيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص285

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص258

4 - علاء صادق، التنمية المهنية المستدامة، www.freewebs.com، تاريخ الاطلاع: 2009/02/02

5 - علي عبد الله المهديب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2005، ص 53

3-7- تحديد الفئات المراد تدريبها:

إن تحديد الفئات المراد تدريبها على الجودة الشاملة أخذاً بالاعتبار النقاط التالية¹:

- إن معظم هذه الفئات المتخصصة من العاملين يحتم عليهم عملهم أن يكونوا على اتصال واحتكاك مباشر مع عملاء المنظمة، وبالتالي فهم يلعبون دوراً مهماً وحساساً في برنامج تحسين الجودة.

- قد يكون من المناسب أن يصمم لهذه الفئات برامج تدريبية مكثفة يتم التركيز فيها على موضوعات محددة لها علاقة مباشرة باهتمام تلك الفئات. ولتصميم برنامج تدريبي ناجح يلبي الاحتياجات التدريبية لهذه الفئات فإنه من الأفضل أن يكون هناك حوار مباشر بين هذه الفئات والإدارة للتعرف على احتياجاتهم التدريبية قبل تصميم البرنامج.

- يمكن تدريب هذه الفئات المتخصصة كمجموعة على الرغم من أن ذلك يتناقض مع مبدأ تنوع المشاركين في التدريب ولكن يبدو أنه لا يمكن تفادي هذا الأسلوب.

- يجب أن يتم تزويدهم بالمواد التدريبية المعدة مسبقاً قبل بداية التدريب الفعلي لتعظيم النتائج المتوخاة من البرنامج التدريبي المكثف.

إن العنصر الأساسي الذي يجب أن تدركه أي منظمة لنجاح التدريب على الجودة يكمن في التطبيق الفوري لما يكتسبه المشاركون من مهارات ومعارف في قاعات التدريب في مجالات أعمالهم المختلفة بالمنظمة.

4- مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء نذكر منها²:

- الكشف عن احتياجات العملاء وذلك لمساعدة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية بل هو عنصر إيجابي يعمل على التأثير المباشر في المتدرب من جهة ومن جهة أخرى التأثير غير المباشر في الرئيس المتدرب وزملائه وكافة المتصلين به.

¹ - على عبد الله المهديب، مرجع سابق، ص 52

² - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 247

- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، حيث يمثل مصدرا للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية وهو متلقي للخدمة التدريبية.

- إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين (المدرّب والمتدرب)، ولكن هناك أطرافاً مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، وكذلك زملاء المتدرب المتعاونون معه في الأداء، والموردون وغيرهم من الأطراف الخارجية.

تلك المبادئ الرئيسية المهمة في التدريب تقربنا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم في الأساس على مفهوم المشاركة الكاملة من جميع أطراف المنظمة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ.

5- الأسس التي يبني عليها التدريب على الجودة:

وهي تتعلق بالفلسفة التي اختارتها المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة، وهي متعلقة بفلسفة الاستشاري أو المدرّب الذي يساعد المنظمة في التدريب وذلك من خلال البرامج والموضوعات التدريبية التي تخدم الفلسفة المختارة.

والمنظمات التي نجحت في تطبيقات الجودة الشاملة كانت تستخدم الندوات والكتب والدورات في مرحلة استكشاف بدائل فلسفات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وعلى المنظمة أن تفحص بعناية فائقة الفلسفات والمفاهيم المختلفة للجودة الشاملة قبل التفصيل بينها¹.

5-1- مقدار (كمية) التدريب: بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف².

¹ - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص 87

² - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 106

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وتتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق الجودة الشاملة بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة إلا أن كمية التدريب تواجه عدة مشكلات منها¹:

- تدريب العمال غير الأكفاء لا يستطيعون تطبيق ما تدربوا عليه.
- الوقت غير مناسب للتدريب يحد من فعاليته ويؤثر على معنويات المتدرب. فإن زيادة التدريب على الحد المطلوب يؤثر عكسياً على النتائج المراد تحقيقها، ولذلك فإن برامج التدريب يجب أن تصمم بحيث تخدم الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5-2- التدريب داخل المنظمة أو خارجها:

من المهم جداً إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجياً إلى التدريب الداخلي، إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل التحسين، وغالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مراحل التطبيق وغالباً ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة. وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفقاً لتسلسل الأوامر².

و معايير اختيار منظمة تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة³.

أ- الالتزام: بمعنى أن تكون المنظمة المسؤولة عن العملية التدريبية ملتزمة بما تعرضه من برامج فعالة.

- ب- المتابعة: حيث تقوم المنظمة بمتابعة دورية لما تقدمه من خدمة تدريبية.
- ج- المرونة والمساندة: حيث يتوافر لدى المنظمات التدريبية المرونة الكافية في تدريب كافة المستويات الإدارية بالمنظمة ومساندة العاملين في إحداث التغيير المطلوب.
- د- المشاركة: يجب أن تظهر المنظمة التدريبية المتخصصة في إدارة نظم الجودة الشاملة صبراً ومثابرة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة بكفاءة وفعالية.

1- فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، القاهرة، 2002، ص 88

2- عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص 90

3- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 143

5-3- توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم. وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقاً أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمراً في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلاً¹.

5-4- توقيت وتسلسل التدريب: إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي²:

- الفهم والإدراك.

- الأساليب.

- المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالآتي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.

- القوة الفاعلة في الموقع.

وهناك من المنظمات الناجحة طبقت ما يسمى بالتدريب العائلي وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات بحيث تقوم العائلات بتدريب بعضها البعض فنقوم المستويات الأعلى بتدريب المستويات الأقل. ومن الأساليب الواسعة الانتشار والتي تضمن نجاح التدريب هو تقديم التدريب قبل تطبيقه مباشرة، بحيث تكون المعلومات طازجة في أذهان الأفراد، كما أن التدريبات الخاصة بمهارات الفريق لا يجب أن تقدم الأبعد تكوين الفريق.

¹ - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص 91

² - المرجع نفسه، ص 92

6- مجالات التدريب:

6-1- التدريب لفهم وإدراك الجودة الشاملة: إن هذا النوع من التدريب يتم التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة إذ يتضمن الموضوعات التالية¹:

- مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها.

- طبيعة إدارة الجودة.

- فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة.

- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

- متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها.

- أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد وللمنظمة.

- الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

6-2- التدريب على طرق التحسين: ويشمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، منها طرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية.

6-3- التدريب على مهارات الفريق: ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل إنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار للفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.

6-4- التدريب على الموضوعات الخاصة: منذ بداية التسعينيات بدأت المنظمات تنفق مخصصات كبيرة على التدريب على موضوعات خاصة أصبحت تمثل أهمية خاصة نظرا لتطور المفاهيم والنظريات والنتائج التي تحققت والتي تم تحليلها وتحديد مجالات عديدة مطلوبة من العاملين أن يكونوا على بينة وفهم واضح بالنسبة لها مثل²:

- الأيزو 9000 وقياس رضا العميل، تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مرجع سابق، ص 102

² - المرجع نفسه، ص 104

- نشر وظيفة الجودة، إعادة تصميم العملية.

7- مستويات التدريب على الجودة:

إن نموذج إدارة الجودة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناء على الدور التنظيمي الجديد للعاملين، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية. وعلى هذا فإن العاملين في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب وهي:

- التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

- التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.

- التدريب على بعض المهارات التنظيمية، كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية بالإضافة إلى الاشتراك مع المدربين من خارج وداخل المنظمة للعمل معاً¹.

يشمل التدريب العمال الذين يعملون في المنظمة منذ فترة طويلة ولم يتسنى لهم الحصول على التدريب الجيد في البداية². كما يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية³، وإن كان محتوى البرامج التدريبية يختلف من مستوى إداري إلى آخر وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة للتمكن منهم. ولذا يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمرًا وفي الوقت المناسب⁴.

7-1- تدريب الإدارة العليا: فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (منظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وإن توفر لذلك الوقت الكافي⁵. لا بد أن تقوم المنظمة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات من الإدارة العليا حيث أي فشل يكون ناتج عن عدم التدريب والتعليم، وعن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها

1 - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، ملتقى علمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أفريل، 2006، ص 27

2 - فراس جمال، مبادئ ديمغ الأربع عشر في الإدارة، ص 4، www.dgg.org، تاريخ الاطلاع 2007/03/14

3 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 147

4 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 237

5 - حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق، ص 26

وكذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا والعاملين. ويشمل التدريب القادة على تشكيل وإدارة فرق العمل

يشمل البرنامج التدريبي لأعضاء الإدارة العليا ما يلي¹:

- توفير المعلومات والتدريب على المهارات اللازمة التي تؤهل المشاركين لإدارة الجودة.

- تقوية فهم المشاركين للجودة الشاملة.

-التدريب على الطرق والأساليب التي تزيد من فعالية كل مشارك في عملية الجودة.

-إعطاء رؤية قصيرة وطويلة الأجل لدور الجودة في تطوير المنظمة مستقبلا.

7-2- تدريب الإدارة التنفيذية: يتضمن هذا النوع من التدريب على المعارف والمهارات الإدارية

والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا ولا تكون موجهة فقط

للأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا يركز التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن خلال هذا النوع تستطيع

المستويات التي يتم تدريبها في الإدارات المختلفة المعرفة الصحيحة للإجابة على الأسئلة التالية².

- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة ؟

- ما هي الموارد المطلوبة ؟

- هل هي مجدية ولها عائد مناسب؟

- ما هي دوافع التغيير؟

فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن

يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

7-3- تدريب باقي العاملين: يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم

وكيفية القيام به إذ ثبت انه يؤدي إلى التطوير الذي يجب على العاملين تحقيقه و معرفة أهمية العمل

الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين³.

¹ - وفيق حلمي الأغا، الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، ملتقى العلمي الثاني حول جودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أفريل، 2006، ص12

² - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص85

³ - وفيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص13

القاعدة أنه ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضها البعض لإنجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمنظمة، مالية، تسويقية، بحوث تطوير.... الخ¹.

إن إشراك جميع العاملين في الدورات التدريبية يستحسن أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من الأساليب وهي:

- رغبات العاملين أنفسهم المبنية على تقديرهم الشخصي للحاجات التي يشعرون أن لديهم جهلا ونقصا فيها.

- توصيات رؤساء العمل والمشرفين المبنية على الملاحظة أداء سلوك العاملين وما ينقصهم من مهارات تستحق التدريب عليها.

- التدريب على البرامج والأعمال و الطرائق على التقنيات الجديدة التي لم يسبق لهم ممارستها.

- ما تفرزه التغذية المرتدة وبحوث التسويق من معلومات عن الظروف التنافسية للمنتجات ورغبات وطلبات الزبائن. ويتم تدريب العاملين ليفي أدائهم بمتطلبات الجودة².

إن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تنظيم دورة بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية وتأهيلهم من خلال وضع خطط للتدريب المستمر وعلى كافة المستويات الإدارية وفقا لنوعية المهارات والمعارف

والسلوكيات اللازمة لكل منهم، بما يكفل الانسجام وملاءمة هذه المهارات والاتجاهات لفلسفة التحسين المستمر الذي له علاقة مع التدريب، أي إذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين على التحسين المستمر للمنتج، كان لزاما الاهتمام بالتدريب المتواصل والمستمر لجميع الوظائف والعاملين في المنظمة³.

الأهداف أو الموضوعات التي يمكن أن يتضمنها أي برنامج موجه إلى المستويات الإدارية المختلفة فتتمثل فيما يلي⁴:

أ- برنامج تدريب الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات يهدف البرنامج إلى:

- توفير المعلومات والتدريب على المهارات اللازمة التي تؤهل المشاركين لإدارة الجودة.

- تقوية فهم المشاركين للجودة الكلية وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر.

1 - على عبد الله المهديب، مرجع سابق، ص 49

2 - مهدي صالح السماتري، مرجع سابق، ص 273

3 - حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق، ص 27

4 - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 141

- التدريب على الطرق والأساليب التي تزيد من فعالية كل مشارك في عملية الجودة الكلية.
- إعطاء رؤية قصيرة وطويلة الأجل لدور الجودة في تطوير المنظمة مستقبلاً.
- ب- برنامج تدريب قادة فرق العمل ويهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:
 - معرفة ديناميكية التطور المستمر.
 - معرفة أساليب وتحديد وتحليل المشاكل ووضع أولويات الحلول لمشاكل العمل.
 - معرفة ديناميكية الجماعة التي تعتبر أساسية للجودة والمحافظة عليها.
- ج- برنامج تدريب منسقي فرق العمل ويهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:
 - تحقيق إمام المتدرب بديناميكية الجماعة وطرق التأثير والتقييم.
 - تعليم المتدرب كيفية نشر الثقافة التنظيمية القائمة على العمل بروح الفريق.
 - خلق القدرة لدى المتدرب على مراجعة دور فرق تحسين الجودة.
 - تدريب المتدرب على مراجعة المواضيع الفنية والتنظيمية المتعلقة بتحسين الجودة.
- الجدول التالي يوضح التدريب المطلوب لإدارة الجودة الشاملة ومستوى العاملين.

جدول رقم (16): التدريب المطلوب لإدارة الجودة الشاملة ومستوى العاملين

المشاركة بواسطة	التدريب المطلوب
- الإدارة العليا - جميع العاملين - جميع العاملين المشاركين في فرق العمل	- قيادة عملية التحسين المستمر - المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة - بناء فرق العمل الاجتماعات واللقاءات وإدارتها بفعالية
- الإدارة العليا المشرفين، قادة فرق العمل - كل العاملين المشاركين في فرق العمل - كل العاملين	- الاتصال الفعال - المهارات الأساسية لحل المشكلات - عملية حل المشكلات وأدواتها
- كل العاملين المشاركين في فرق العمل	- توليد الأفكار، والاقتراحات الفعالة تحليل التكلفة والعائد
- الإدارة العليا قادة فرق التميز التنافسي - كل فرق التميز التنافسي	- إدارة مفهوم التميز التنافسي - التميز التنافسي، عملية من أجل التحسين المستمر
- كل العاملين، والمستشارين، أطقم الجودة	- الأدوات المتقدمة لحل مشكلات
- كل العاملين	- المشاركة، وتفويض السلطة
- كل العاملين المشتركين في فرق العمل	- الابتكار والإبداع
- كل العاملين	- مهارات المعلم
- كل العاملين المكلفين بالتدريب	- مهارات المعلم/المدرّب

المصدر: صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كولمبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية موارد البشرية، المدينة المنورة، العربية السعودية، 2006، ص97

8- متطلبات التدريب على الجودة:

من متطلبات التدريب على الجودة أن تشمل برامج التدريب القادة في الإدارة العليا، والقادة في فرق العمل، ومنسقي فرق الجودة، وأعضاء حلقات الجودة، بحيث تلبي البرامج التدريبية حاجات جميع أفراد التنظيم¹.

إن متطلبات الجودة وتحقيقها وضمانها يتطلب وجود إطار كفو ومؤهل للقيام بالواجبات المطلوبة منه، لذا يجب التأكد على أن جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم يجب أن يتلقوا التدريب الكافي على المهارات اللازمة².

تشمل متطلبات إعداد البرنامج التدريبي ذو جودة عالية ما يلي:

- تسلسل الدورات التدريبية.
- تقنين التدريب في المنظمة.
- وضوح أهداف التدريب العامة والدقيقة.
- شمولية التدريب لجميع أفراد المنظمة.
- أن تهدف إلى تطوير وإكساب وتنمية المهارات والممارسات.
- التفكير الجاد في الإجابة على الأسئلة: لماذا؟، متى؟، من؟، أين؟، وكيف؟، يتم البرنامج³.
- إن من أهم الإجراءات الضرورية لإنجاح برنامج تدريبي على الجودة ما يلي⁴:
- اعتبار التدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة ويمثل هذا العائد برفع كفاءة ومهارة العاملين على الأداء الجيد، وخدمة الزبون، وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
- توعية العاملين على أن يقدموا المساعدة للمنظمة في تحديد احتياجاتهم التدريبية التي تخدم في مجال رفع مهارتهم وتلبية حاجات الزبائن، فالعاملون هم اقدر من غيرهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

¹ - نبيل محمود الصالحي، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص72

² - www.aboumajed.jeeran.com، تاريخ الاطلاع: 2008/08/17

³ - عبد الرحمان بن حمد الداود، الملتقى السادس لمسئولي التدريب في القطاعين الحكومي والخاص جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العربية السعودية، www.Tradreib، تاريخ الاطلاع: 2008/03/03

⁴ - عمرو صفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص165

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص في تدريبهم، والسعي من أجل تفاديها في برامج التدريب المقبلة، انطلاقاً من استمرارية عملية التدريب في ظل الجودة الشاملة.

- اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية.

-التدريب الجيد هو الذي يشتمل على جانبين الأول نظري ويركز على إعطاء المتدربين مفاهيم الجودة الشاملة أسسها ومبادئها، أما الثاني فيشمل تدريب العاملين على كيفية تطبيق المنهجية الجديدة وعرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها.

- الاهتمام بتدريب العاملين الجدد.

- التدريب الفعال يهدف تحسين الأداء والعمليات.

- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

- إعداد برامج تدريبية ملائمة للعاملين في المنظمة في مختلف المستويات وفقاً لاحتياجاتهم وبما يساعدهم على التفاعل مع أسلوب الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب على الجودة

1- أهمية التدريب على الجودة:

إن جميع رواد إدارة الجودة الشاملة أكدوا على أهمية التدريب في صقل المعارف والمهارات، فإدارة الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب وتنتهي بها¹.

إن أهمية التدريب تكمن في أنه من غير الممكن على الإطلاق الشروع في تطبيق برنامج تحسين الجودة دون أن يكون هناك فهم صحيح لما تعنيه كلمة (جودة)، و دون أن يتحقق هذا الفهم فإن أي محاولة لتطبيق برنامج الجودة تعتبر مخاطرة بان يكون هناك رؤى وتوجهات مختلفة داخل المنظمة عن الجودة تؤدي إلى وضع أسوأ بكثير من الوضع السابق لتطبيق برنامج الجودة، لذلك فإن من الضروري أن يكون هناك فهم مشترك ولغة موحدة لمفهوم الجودة قبل الشروع في العملية التطبيقية².

تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.

¹ - Katsuyoshi Ishihara, opcit,p42

² - علي عبد الله المهيدب، مرجع سابق، ص47

- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ.
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- ارتفاع الإنتاجية، حيث أن زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.
- رفع الروح المعنوية نتيجة زيادة إلمامهم وكفاءتهم في العمل.
- إعداد صف ثاني مؤهل ومدرب للترقية وشغل الوظائف الأعلى من داخل المنظمة.
- تخفيض تكاليف العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد وقلة الأخطاء وتقليل الهدر في المواد والآلات وغيرها.
- يساهم التدريب في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالموظف ذو المهارة العالية والمدرب جيداً يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من أخطار العمل الذي يزاولونه، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً¹.
- يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مشاركة عالية من قبل كافة الأفراد، وبالتالي فإن إعداد هؤلاء الأفراد وتدريبهم وتنميتهم يساهم في زيادة فعالية هذه المشاركة، لأن تدريب الأفراد يؤهلهم لمقابلة متطلبات أعمالهم الحالية والمستقبلية مما يؤثر في روحهم المعنوية وكذلك في مدى التزامهم بأداء واجباتهم².

2- أهداف التدريب على الجودة :

الهدف الأساسي من التدريب على الجودة يكمن في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسينها، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة وتكوين لغة مشتركة عن الحديث عن الجودة³.

¹ - سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 225

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سابق، ص 68

³ - علي عبد الله المهيدب، مرجع سابق، ص 47

- تتمثل أهداف التدريب على الجودة فيما يلي:
- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
 - تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
 - تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
 - تحسين الأداء وبناء القدرات.
 - تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
 - توفير الوقت وتقليل التالف.
 - تعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية.
 - تحسين مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات لدى العاملين¹.
 - زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.
 - تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.
 - زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.
 - تطبيق نظام الجودة يمنح المنظمة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
 - خلق بيئة تدريبية رسالتها التطوير المستمر².
 - جعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس.
 - جعل المنظمة أكثر نجاحاً وازدهاراً³.
 - يهدف البرنامج التدريبي إلى إكساب العاملين ما يلي⁴:
 - التعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة و المبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها.
 - إكساب العاملين معلومات تتعلق بالأطر النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - إكساب العاملين معلومات تتعلق بمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومضامينها وفوائدها والأخطاء والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل فعال في المنظمات.
 - إكساب العاملين مهارات تتعلق بألية استخدام وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي يعملون بها.

¹ - مهدي صالح السامرني، مرجع سابق، ص272

² - ملتقى الجودة الشاملة الواقع والمستقبل، بعنوان الجودة الشاملة، www.Bnct.edu.sa/quality، تاريخ الاطلاع، 2006/09/10

³ - مات سيقر، ترجمة خالد العامري، مرجع سابق، ص655

⁴ - أحمد الخطيب و عبد الله زامل العنزي، مرجع سابق، ص212

ويصنف محفوظ احمد جودة الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي¹:

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.

- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر ايجابية إزاء الجودة في العمل

المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب على الجودة

تتمثل مراحل عملية التدريب على الجودة ما يلي:

1- التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمنظمة: إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع².

2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

في كثير من المنظمات فان مسؤولية الإشراف على التدريب على الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مدير في المنظمة. وعند تأسيس المنظمة التدريبية فان كافة مديرو المنظمة مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها³.

3- تحديد أهداف التدريب: من المبادئ الأساسية للبرنامج التدريبي أن تكون أهدافه واضحة ومحددة و أن تكون مصاغة ما أمكن بلغة السلوك المتوقع من المتدربين، وان تحدد الأداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الانتهاء من عملية التدريب، فيجب تحديد الأهداف بدقة ووضوح، حتى يكون محتوى البرنامج التدريبي محققا لها⁴. لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العمل خلال المنظمة ؟

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء ؟

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 145

² - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 256

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 146

⁴ - خالد بن سعيد بن احمد الحربي، مرجع سابق، ص 151

- ما هي التغييرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟
 - ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المنظمة إلى إدخالها إليها؟
 - ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المنظمة؟
 وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ¹.

4- تنظيم التدريب: إن التدريب على الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وان يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم. كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب. وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفرغا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية².

5- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من المبادئ الأساسية لتحقيق جودة التدريب حيث يقيس نجاح البرنامج التدريبي بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها و أن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية، لا يؤدي دوره بشكل مناسب³.
 يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم المجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبتها وتحليل تكاليفها، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل⁴.

مفتاح التدريب الفعال هو الفهم الحقيقي للعاملين والاحتياجات التدريبية للمنظمة وتدريب المنظمات الناجحة العاملين على أساسيات الجودة كما تحدد أهداف وغايات المنظمة، وتبنى على تلك الأساسيات بتفضيل التدريب أكثر تحديدا يتناسب مع حاجات العمال والوحدات والفروع والأقسام.

¹ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، مرجع سابق، ص256

² - المرجع نفسه، ص256

³ - خالد بن سعيد بن احمد الحربي، مرجع سابق، ص151

⁴ - احمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية(الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق، ص239

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تليتها على كل المستويات والى الأفراد الجدد والمنقولين¹.

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب في الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة².

وتهتم إدارة الجودة الشاملة بتحديد الاحتياجات التدريبية لان ذلك يوفر الوقت والجهد، فالاحتياجات التدريبية تعني " مجموع المتغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة³.

تعبّر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل حيث يشعر بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها لما هو متاح للمنظمة وحالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية⁴.

لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب⁵.

لتحديد الاحتياجات الخاصة بتدريب الجودة يتطلب الأمر الإجابة على التساؤلات التالية⁶:

من يحتاج إلى التدريب؟ ومن منهم سيتم تدريبه فعلا؟ ما هي المؤهلات التي يحتاجها؟

كم يستغرق في التدريب؟

ما هي المنافع المتوقعة من التدريب ؟

1 - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 91

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 145

3 - فهد بن عبد الله الغزي، مرجع سابق، ص 99

4 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 255

5 - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيقات ومقترحات تطوير)، دارا لشروق

للتنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 32

6 - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، مرجع سابق، ص 257

ما هي الموارد اللازمة للتدريب (أموال، أفراد، معداتالخ) ؟

6- تصميم البرنامج التدريبي (إعداد برنامج التدريب والمادة التدريبية):

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يقوم مصمم البرنامج التدريبي بالتشاور مع المستشار الإداري التدريبي بتصميم برنامج تدريبي جديد أو إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق بعد حصوله على معلومات مرتدة أو راجعة من المدرب السابق للبرنامج التدريبي¹. تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج، كما تشمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب والمقاعد المريحة ووسائل الإيضاح، وعند تصميم أي برنامج تدريبي فإنه ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المخطط لها من حيث النظم والإجراءات والأساليب، التعبير عن أهداف التدريب بصيغة السلوك المرغوب به لدى الأفراد، تحديد المحتوى الفعلي للتدريب. أما من حيث مواضيع البرامج التدريبية فتتضمن سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضا العملاء، تكاليف الجودة، مهارات عمل الفريق التحسين المستمر، القيادة، وغيرها من المواضيع التي في صلب إدارة الجودة الشاملة².

تصميم البرنامج التدريبي يتمثل في تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي. حتى يكون قادرا على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منها تتابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية³. تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية، لان ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملية إلى مهارات إنتاجية⁴. و البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد يعتبر كأداة فعالة في عمل الجودة،

¹ - فواز التميمي واحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص35

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص146

³ - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص257

⁴ - فهد بن عبد الله الغزي، مرجع سابق، ص50

ويكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام العاملين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح ومقبول لدى كل فرد¹.

عند التحضير للبرنامج التدريبي لابد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية على الرغم من المسؤولية التي تقع على عاتق المدربين الأكفاء ومن هذه المرحلة يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة كمحاضرات وندوات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة وغيرها².

يجب تقديم برامج تدريبية في مجال الجودة لجميع العاملين في جميع الأقسام وعلى جميع المستويات، وان تشمل البرامج التدريبية جميع الأنشطة اليومية للمنظمة³.

يجب أن يتضمن برنامج التدريب على الجودة ما يلي⁴:

- أهداف البرنامج.
- محتويات البرنامج.
- الطرق التي سوف تستخدم في البرنامج.
- المسؤول عن الجلسات التدريبية المختلفة في البرنامج.

7- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن التطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوعاً من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب.

التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور. ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ⁵. يجب متابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها وإجراء التعديل اللازم في حالة بروز المعوقات أو المشاكل⁶.

1 - إدارة الجودة الشاملة، www.ituarabic.org، تاريخ الاطلاع: 2009/12/12

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 146

3 - مات سيقر، ترجمة خالد العامري، مرجع سابق، ص 655

4 - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 140

5 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص 147

6 - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، مرجع سابق، ص 257

8- تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لان عملية التقييم تهدف إلي تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل، أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب¹.

وتجري عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب، وأسلوب التدريب الذي يتم إتباعه².

يجب على المدراء المباشرين للمتدرب التحقق من انتفاع المتدرب من التدريب بعد انتهائه منه ومدى فعالية ذلك التدريب لذلك لا بد من تقييم أداء المتدرب في العمل بعد انتهاء تدريبه. وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب ومدى قيمة التدريب الذي تم له. وان من يقدر ذلك ليس الجهة التي قامت بالتدريب بل المشرفون في موقع العمل الفعلي³.

9- مراجعة فعالية التدريب:

الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فان تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين⁴.

إن الإدارة العليا يجب أن تعتمد نظاما لمراجعة تدريب الجودة بصورة مستمرة وفق مدة زمنية محددة مسبقا، وتتضمن مراجعة كل من سياسة الجودة ، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب، نتائج ومؤشرات التدريب الفعلي ومدى فاعليتها ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير فيه.

إن التدريب على الجودة لا بد من أن يتضمن العناصر الرئيسية التالية: البحث والاستقصاء، والتحليل وإعلان النتائج، والوقاية والمنع لكل من الأخطاء والإنتاج المعيب والمشاكل⁵. والشكل الموالي يوضح خطوات التدريب على الجودة.

¹ - فهد بن عبد الله الغزي، مرجع سابق، ص50

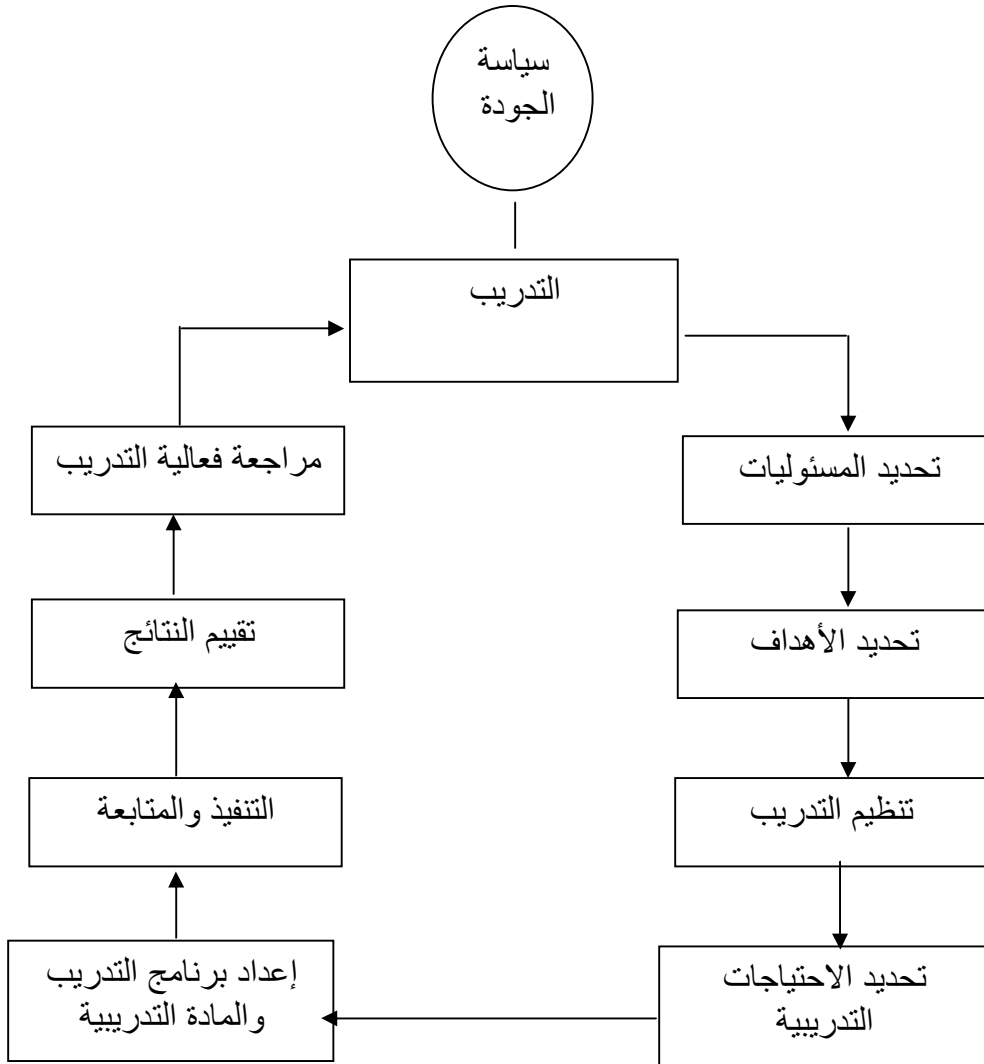
² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، مرجع سابق، ص147

³ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، مرجع سابق، ص257

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص140

⁵ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، مرجع سابق، ص258

شكل رقم: (14) مراحل التدريب على الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع: العلاقة بين الجودة الشاملة والتدريب

يؤدي تطبيق الجودة الشاملة في إدارة عملية التدريب إلى التفاعل المتبادل بين العاملين في التدريب والعملاء حيث يتعلم أيضا العاملون في التدريب من العملاء وكيفية أدائهم لوظائفهم بطريقة أكثر فاعلية¹.

تسعى معظم المنظمات على اختلاف أحجامها ونوعيتها إلى إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كأسلوب إداري ثبتت فعاليته لتحقيق التميز وهكذا بالنسبة إلى مفاهيم إدارة التدريب، حيث نلاحظ تقارب المفهومين إلى بعضهما إلى حد التطابق أحيانا ويكمل بعضهما الآخر².

إدارة الجودة الشاملة ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة والغرض من التحسين المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث عمليات أثناء تطبيق البرنامج التدريبي: قبل عملية التدريب، خلالها، وبعدها وذلك كما يلي:

قبل عملية التدريب باعتبار الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب و فوائده لهم.

خلال عملية التدريب إذ ما ظهرت أي مشاكل وانحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذ استدعت الضرورة.

بعد عملية التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذا أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضع تلك الجهود³.

يعمل التدريب على تدعيم إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- يجب تحسين مدخلات نظام التدريب: وهي معلومات عن العملاء الذين يمثلون المتدربين ومختلف الأشخاص الذين لهم علاقة بالمتدرب، بالإضافة إلى مدخلات تنظيمية ومدخلات فنية، ومدخلات إنتاجية ومدخلات ثقافية، ومدخلات اقتصادية.

¹ - حسين يرقى، مرجع سابق، ص129

² - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، مرجع سابق، ص211

³ - حسين يرقى، مرجع سابق، ص127

- يجب رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التدريب: فحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية وفق مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تكون عملياته فعالة وتوفي بالاحتياجات التدريبية وترتكز على رفع جودة الأداء للأفراد وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على أداء المهام والأعمال بفاعلية وفق معايير الجودة الشاملة.

- تحسين مخرجات النظام: إن الهدف الأساسي من القيام بعملية التدريب هو رفع قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي تحسين نتائج هذا النظام فهي في غاية الأهمية لأجل تدعيم الميزة التنافسية، حيث تتمثل المخرجات في النتائج التي يحصل عليها العملاء في شكل خدمات تدريبية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات مما ينتج عنه تغيرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته¹.

يعد التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة لان تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريبا مستمرا، وبالتالي فان إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب².

1- التدريب على الجودة الشاملة كنظام:

التدريب على الجودة الشاملة كنظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس³:

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.

- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.

- الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.

- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعيا وراء إرضاء العميل.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي⁴:

أ- المدخلات: نظام التدريب على الجودة الشاملة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

¹ - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 259

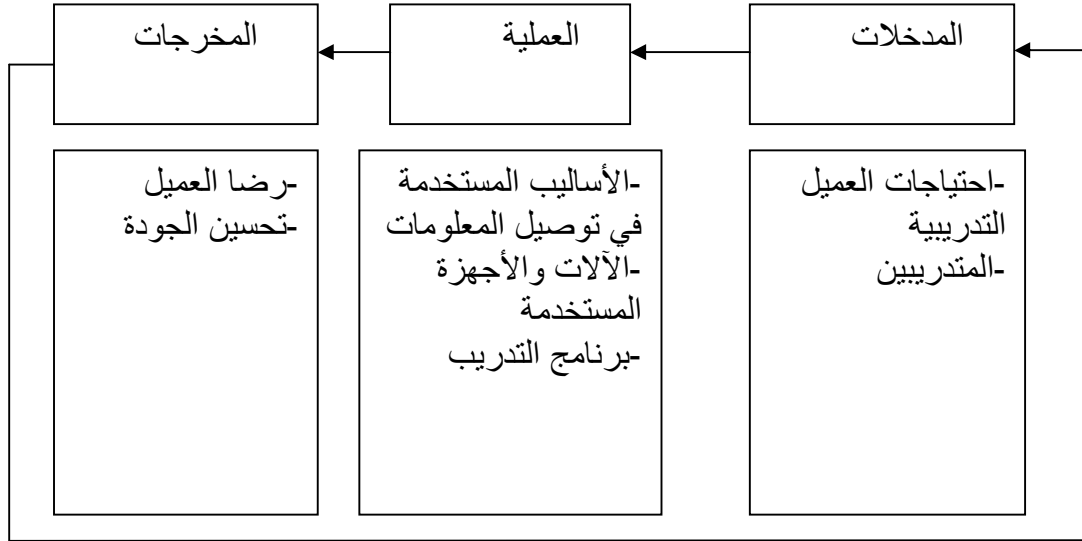
² - سعد على العنزي وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص 96

³ - ابتسام خالد يحي سلامة، تطبيق معايير الجودة الشاملة، www.tradreib06.org، تاريخ الاطلاع، 2008/08/03

⁴ - محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سابق، ص 54

- ب- **العمليات:** وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات الخمسة المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:
- الأفراد العاملين في مجال التدريب.
 - المواد العلمية المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.
 - الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل: دراسة حالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل، عصف ذهني، المناقشة....الخ.
 - الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعينات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.
 - مكان التدريب (البيئة) تمثل البيئة عاملا هاما ومؤثرا في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب. والبيئة نوعان:
- بيئة مادية: هي ما نعيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.
- بيئة معنوية: هي ما تعنيه من كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.
- ج- **المخرجات:** وهي تتمثل في نتيجة تفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات. ومخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.
- والشكل التالي يوضح التدريب على الجودة الشاملة كنظام مفتوح.

الشكل (15): التدريب على الجودة الشاملة كنظام



التغذية العكسية الراجعة

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أن الهدف من التدريب هو تلبية حاجات العميل التدريبية من خلال الاستفادة من التغذية العكسية الراجعة بشكل مستمر للوصول إلى رضا العميل.

2- المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة:

من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه¹. من خلال إشباع احتياجاته النوعية، حيث الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء المستهلك أو العميل أي إشباع حاجاته ورغباته، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث الهدف هو أيضا إرضاء المتدرب أو العميل بمعنى العمل على إشباع احتياجاته التدريبية².

من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة هو العميل، لأن إدارة الجودة الشاملة نقطة انطلاقها وبدايتها هي تحديد ذلك العميل المطلوب كسب رضاه والوقوف على حاجاته ورغباته حتى يمكن ترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات والرغبات، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث جميع الأنشطة التدريبية موجهة أساسا لاحتياجات المتدرب وبالتالي

1 - حسين يرقى، مرجع سابق، ص129

2 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص249

نقطة الانطلاق والبداية هي تحديد العميل أو المتدرب ومن ثم تحديد احتياجاته التدريبية لذلك نقول أن التدريب يبدأ بالمتدرب وينتهي بالمتدرب¹.

من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي القيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب أو المستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة².

من حيث الوظيفة الأساسية: تهدف كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حيث تتمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في أنها تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز على منافسيها لتدعيم مركزها التنافسي من خلال إرضاء العميل، وهكذا بالنسبة للتدريب تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير الذي هو نتاج متميز للمتدربين الأكفاء³.

من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد- العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها: كما يقوم التدريب على إدراك واحترام استثمار علاقة (المورد- العميل)⁴.

من مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتي إدارة الجودة الشاملة والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات). ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة والتدريب باعتبار كل منهما نظام مفتوح⁵.

3- تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته ومتنوع في محتوياته ومتنوع في تطبيقاته، ويشمل كل العاملين في المنظمة، والتدريب الشامل يختلف على التدريب العادي (تقليدي) في:

- هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.

- هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

¹ - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، مرجع سابق، ص212

² - حسين يرقى، مرجع سابق، ص127

³ - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، مرجع سابق، ص212

⁴ - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص250

⁵ - حسين يرقى، مرجع سابق، ص130

- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

- التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، وهذا يحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لان كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه¹.

يمكن توضيح تميز التدريب في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في:

- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- مساهمة المتدربين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلا من التركيز على النتائج والمخرجات.
- إتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية يمكن تحليلها والاستدلال منها.
- التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم والى توقعات عالية من جانب المدرب نحو المتدربين.
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الخطأ².

توضح المبادئ التالية حقيقة إن التدريب شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء

- 1- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب (الزبون الأساسي) حين يحدد احتياجاته. لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحسار تأثيره عندما لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
- 2- إن التدريب ليس حلقة مقتصرة بين (المدرّب والمتدرب)، بل هناك أطراف أخرى مهمة في العملية منهم الرئيس المباشر للمتدرب الذي قد يحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب. كذلك نفس الحال ينطبق على الزملاء، الزبائن لذا فان كل هؤلاء ينبغي أن يشاركوا في صياغة الاحتياجات التدريبية، ويشاركوا في الحكم على كفاءة التدريب.

¹ - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص83

² - صلاح صالح درويش معمار، مرجع سابق، ص77

3- إن المدرب يعمل في اتجاهين: الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب والثاني، التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملائه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف الموظف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب.

4- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، إذ يمارس دورا ثلاثي الأبعاد فهو مصدر للمعلومات، ويشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو متلقي للخدمة التدريبية، ومشارك في فعاليتها التدريب (بناقش، يسال، يقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين/وللمدرب أيضا) تلك المبادئ الرئيسية المهمة في التدريب تقربنا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بالأساس على مفهوم المشاركة الفاعلة من جميع أطراف المنظمة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ¹.

مما سبق يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط مباشرة بعجلة التدريب بسبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المنظمة، فالتدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فن تحقيق النتائج، إن التدريب في حقيقة الأمر هو حلقة هامة في إدارة الجودة الشاملة، إذ لكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، وأن إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب، إذ لكي تتحقق فعاليات التدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة.

4- دور التدريب في إحداث الجودة الشاملة:

يلعب التدريب دورا رئيسيا بدعم إستراتيجية المنظمة، ويتيح للعاملين فرصة لاكتساب مهارات التدريب على الجودة، ويساعدهم على العمل كفريق متكامل، وذلك بتغيير النظم والعمليات التي يعملوا فيها، وان وجود مجموعات تدريبية تعني بداية لاستهلاك مدى جديد من المنتجات، وذلك للحصول على جودة من المهارات، ومساعدة فرق التحسين في المنظمة، وان التدريب خطوة نحو تحقيق رضا المستهلك، وتعزيز اندماج العاملين في عمليات التحسين المستمر ومبادراتها وتكوين ثقافة متجانسة لتقديم منتج ذو جودة وان التركيز على المستهلك الداخلي (الموظف) يساعد في عملية التغيير، والتوكيد على مشاركة واندماج المتدربين الآخرين مستقبلا، وان إستراتيجية التدريب الداخلي كإستراتيجية جودة يمكن لها أن تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من التركيز على المستهلك وتفرز مهارات الفريق وتعزيزها، وتعزز مهارات الجودة أيضا، وكذلك تتعاضد الثقة والالتزام لدى

¹ - كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، كلية العلوم، جامعة بابل، العراق، 2008، ص 197

أعضاء الفريق في مشروع التدريب، وتؤدي إلى استيعاب مفهوم الجودة بصورة أفضل، وتساعد مدراءهم في اتخاذ قرارات بحرية أكبر¹

ينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إداريين أم فنيين، وان لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة أو على الأساليب الفنية لها حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن من أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو المفاهيم فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر وإنما لتعليم مرؤوسيه، لذا تضع العديد من المنظمات مدراءها في برنامج (تدريب المدرب) الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة.

ولكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، لابد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقييم الأداء والمكافآت وبالذات ربط التدريب مع مفهوم دفع الأجور على أساس المهارات²

المطلب الخامس: أسباب فشل التدريب على الجودة

تتمثل أسباب فشل التدريب على الجودة فيما يلي³:

أ- التوقعات غير الحقيقية من التدريب: عندما يكون لدى المنظمات توقعات غير واضحة عندئذ يكون التدريب غير فعال ولا يحقق أهدافه، بمعنى أن هناك توقعات بان مجرد تنفيذ هذا التدريب سيتم تطوير وتحسين الجودة وهذه بطبيعة الحال توقعات غير حقيقية.

ب- عدم تصميم التدريب بالطريقة التي تفي باحتياجات المشاركين: غالباً ما يفشل ويتعثر التدريب على مفهوم الجودة لان البرامج التي يتم تقديمها لا يراعي عند تصميمها أن تفي تماماً أو على المقاس الصحيح للاحتياجات التدريبية للمشاركين، الذي يحدث أن المنظمة تقدم برنامج تدريبي واحد لكل أفراد المنظمة أي لا يوجد اختلاف في محتوى ومضمون البرامج التدريبية دون أن تراعي الاختلاف في الاحتياجات التدريبية.

¹ - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة)، أطروحة دكتوراه، الفلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان، 2004، ص163

² - سعد حمود العنزي وغنى دحام الزبيدي، مرجع سابق، ص3

³ - فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مرجع سابق، ص111

ج- التدريب غير المتعلق بالموضوع: أن ذلك يعني أن محتوى البرامج التدريبية لا تكون في إطارها وكذلك أمثلتها تكون بعيدة عن اهتمامات المشاركين، فمثلا نجد شكاوى العاملين في مجال الخدمات تتمثل في عرض الموضوع والأمثلة والتطبيقات والحالات التي تعرض في البرنامج ذات علاقة وثيقة بالتصنيع والعمليات الصناعية.

د- شكوك العاملين في المساندة المقدمة من إدارة المنظمة: يساور العاملون في العديد من المنظمات شكوك حول مدى دعم ومساندة الإدارة للتدريب على مفاهيم الجودة أو موازنتها للتضييق الجاد لإدارة الجودة الشاملة حيث نجد العاملين الذين حضروا برامج تدريبية على مفاهيم الجودة لا يؤمنون بان المنظمة جادة في جهودها، وان إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن كونها وهم أو خدعة أخرى جديدة للإدارة.

هـ- التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى القمة أي أن التدريب يقتصر على المستويات الدنيا، فهذا يعني أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير، وهذا الوضع يثير الشكوك لأنه يوحي بان المنظمة ممثلة في رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و- قصور المتابعة: بمعنى لا يكتفي ببرنامج تدريبي دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيدية، ولكن ما نلاحظه في بعض المنظمات انه بمجرد أن يكمل العاملين البرنامج التدريبي لا يسمعون شيئا بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو عدة سنوات.

خلاصة الفصل:

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكنهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال.

والتدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، وتجاهل التدريب يؤدي إلى ممارسة العمل دون كفاءة أو فعالية مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء.

كما يعد التدريب أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية في المنظمة وضرورية، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو تغيير إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن أي منظمة تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

في هذا الفصل توصلنا إلى تعريف التدريب على الجودة الشاملة على أنه " نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والارتقاء بمستوى الأداء، وتغيير السلوك الإنساني للأفضل. ويتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات والقدرات اللازمة وأساليب حل المشاكل ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق القياس". كما حاولنا كذلك تبيان أهمية التدريب على الجودة الشاملة من خلال أن التدريب على الجودة يبنى على أسس منها مقدار (كمية) التدريب، التدريب داخل المنظمة وخارجها، توجيه التدريب، توقيت وتسلسل التدريب، بينما أن التدريب على الجودة يشمل جميع المستويات الإدارية أي يشمل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وباقي العاملين في المنظمة.

كما حاولنا كذلك تبيان أهداف التدريب على الجودة الشاملة التي تتمثل فيما يلي: تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج، تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج، زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة، تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.

كما بينا أن التدريب على الجودة يمر بمجموعة من المراحل هي: التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمنظمة، توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب، تحديد أهداف التدريب، تنظيم التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، مراجعة فعالية التدريب.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

مدخل:

في الفصول الأربعة السابقة قمنا باستعراض مفاهيم التدريب، الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وما لاحظناه من هذا الاستعراض هو قلة إن لم نقل ندرة الدراسات التي تناولت بالبحث العلمي عملية الربط بين التدريب والجودة الشاملة بشكل مفصل ومختبر إحصائياً.

أما هذا الفصل فسيمثل حلقة وصل بين المفاهيم التي تم طرحها نظرياً في الفصول السابقة، حيث سنقوم بدراسة عملية لمتغيرات البحث والمتمثلة في أبعاد (محاور) المتغير المستقل "البرامج التدريبية" بالمؤسسة محل الدراسة واثراً في المتغير التابع "تحقيق الجودة الشاملة".

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسية هي:

- تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- إجراءات الدراسة الميدانية.
- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة هي مؤسسة مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية (كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط العالي والمتوسط، كوابل منزلية، والكوابل الصناعية)، تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 28600 طن سنويا موزعة كالتالي:

جدول رقم (17): توزيع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة Enicab

نوع الكابل	مادة الصنع ومجال الاستخدام	الطاقة الإنتاجية بالطن
كوابل منزلية	تستخدم في المباني، تصنع من النحاس وتعزل بمادة الـ PVC	6090
الكوابل الصناعية	يصنع من مادة النحاس أو الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC، أما التغليف فتغلف بمادة PVC	18454
الكوابل ذات الضغط المتوسط والعالي.	تصنع من مادة النحاس و الألمنيوم وتعزل بمادة PRC وتغلف بمادة PVC	2201
كوابل التوزيع	وهي كوابل غير معزولة تستخدم في نقل الكهرباء من مولد لآخر، أما مادة الصنع فهي خليط من الألمنيوم و المنغنيزيوم و السيلسيوم	1861
	المجموع	28606

المصدر: المديرية التقنية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة Enicab، جوان ، 2010

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة تقدر بـ: 41.45 هكتار منها 29 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، المخازن، وموقف السيارات، أما باقي المساحة فهي مساحة حرة، تستخدم المؤسسة جزء منها في بعض الأحيان كمخزن إضافي في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتوج. يقدر رأسمالها بـ 1.010.000.000 دج وتغطي المؤسسة 58% من احتياجات السوق الداخلية.

تأسست مؤسسة Enicab وفقا للمرسوم رقم 20/83 المؤرخ في 1983/01/01 القاضي بإعادة هيكلية الشركة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية التي يتواجد مقرها في الجزائر العاصمة. نتيجة لإعادة الهيكلة تفرع عن هذه الشركة بالإضافة إلى وحدة بسكرة وحدتين إضافيتين هما :

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 26000 طن سنويا.
- وحدة واد السمار بالحراش والمختصة في صناعة الكوابل الهاتفية طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 55000 طن سنويا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن توضيح مستويات ووظائف المؤسسة* كما يلي:

المديرية العامة

تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة، ويسهر على ذلك الرئيس المدير العام بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

أ- مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يقوم بمتابعة القضايا القانونية التي تهم المؤسسة، وكذلك متابعة الصفقات من الناحية القانونية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها، وكذلك بين المؤسسة وعمالها.

ب- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بضمان النوعية: مهمته تتمثل في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو.

* - انظر إلى الملحق رقم (01)

ج- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالمشروع الصناعي: تتمثل مهامه في التفاوض مع الموردين حول شروط الشراء والعلاء، مراقبة المنتج، تطوير المنتج....الخ
 د- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالاتصال: يتكفل بكل نشاطات الإعلام والإشهار داخل المؤسسة، وخارجها.

وتندرج تحت المديرية العامة ستة مديريات هي:

1- مديرية الاستغلال: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج، وتضم الدوائر التالية هي:

1-1- دائرة إنتاج الكوابل: وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، حيث تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، وتضم خمسة مصالح، تهتم كل منها بمرحلة معينة من صنع الكوابل.
 - مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج.

- مصلحة العزل PRC.

- مصلحة القلد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف PVA.

- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

1-2- دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج الموضوع أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، وكذلك تهتم بتمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، وتضم ثلاثة مصالح:

- مصلحة إنتاج حبيبات pvc.

- مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

- مصلحة المقالع.

1-3- دائرة التخطيط: تشرف على تخطيط الإنتاج من خلال السهر على توفير كل مستلزمات العملية الإنتاجية كتوفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

2- المديرية التقنية: وتضم ثلاث دوائر هي:

2-1- دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج، الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، ووسائل التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية، وتشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

2-2- دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية (الجودة): تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحها الثلاث:

مصلحة التكنولوجيا والتطوير.

مصلحة المخابر.

مصلحة التجارب.

2-3- دائرة المعلوماتية: تقوم هذه الدائرة بمجموعة التعديلات التي تجرى باستمرار على الهيكل التنظيمي للمؤسسة سعيا منها إلى مواكبة التطورات، وتمثل مهمتها في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية.

3- مديرية الشراء: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم دائرة التموين والتي تضم بدورها المصالح التالية:

- مصلحة الشراء والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

4- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي الصورة الواضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة، وتضم الدوائر التالية:

- 1-4- دائرة المحاسبة:** تهتم بمتابعة المصاريف والمدخلات والمخرجات باستعمال المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، وتضم المصالح التالية:
 مصلحة المحاسبة العامة.
 مصلحة المحاسبة التحليلية.
- 2-4- دائرة المالية:** تقوم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات. وتضم المصالح التالية
 مصلحة الميزانية.
 مصلحة المالية.
- 5- مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين،.....) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر، وتتكون من دائرة و أربع مصالح
- 1-5- دائرة المستخدمين والتكوين:** وتضم مصلحتين:
 - مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
 - مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة الوقاية والأمن:** حيث تهتم بوضع كل ما من شأنه وقاية العمال من الأخطار والسهر على الحفاظ على امن وسلامة المؤسسة.
- مصلحة الوسائل العامة:** حيث تسهر على نقل العمال وصيانة المباني ، النظافة وتسيير الأثاث.
- 6- المديرية التجارية:** و تتكون من ثلاث دوائر وهي:
- 1-6- دائرة تسيير المنتج النهائي:** تتمثل مهمتها في استقبال المنتج النهائي من ورشات الإنتاج والحرص على تخزينه وترتيبه و تضم مصلحتين هما:
 - مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.
 - مصلحة تسيير إنتاج الملحقات والنفايات.

- 6-2- دائرة التقنية التجارية: تقوم هذه الدائرة بالإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبيات الزبائن
- 6-3- دائرة المبيعات: تقوم بجميع المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي وذلك من خلال الإشهار والتوزيع والتسعير... الخ

المطلب الثالث: سياسات التدريب والجودة بالمؤسسة

1- سياسة التدريب في المؤسسة:

- يعتبر التدريب في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ضروريا ومهما من أجل الارتقاء بأداء الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- وتهدف المؤسسة من وراء إخضاع الأفراد العاملين إلى برامج التدريبية إلى:
- زيادة الإنتاج.
 - تحسين الجودة.
 - معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.
 - زيادة الإنتاجية.
 - الحد من حوادث العمل.
 - تقليل التكاليف.
 - تحسين مستوى الأداء.

أنواع التدريب:

التدريب في المؤسسة نوعين:

تدريب قبل العمل: وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات، أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل.

تدريب بعد العمل (بعد الالتحاق بالعمل): إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو لا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد، كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعهد الأضرار بالعمل و أدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات، فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب .

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك ثلاث أساليب هي:

- تدريب نظري داخلي باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب لهؤلاء المدربين الذين يقدمون محاضرات وندوات داخل المؤسسة. الهدف من هذه السياسة هو أن المؤسسة وجدت أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والإيواء .

- تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة.

- تدريب خارجي.

مراحل التدريب:

يمر التدريب بالمؤسسة بالمراحل التالية:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تقوم مصلحة التدريب التابعة لمديرية الموارد البشرية بإشعار باقي المصالح في المؤسسة بتحديد احتياجات أفراد كل قسم أو مصلحة للتدريب، حيث يحدد مسؤول كل مصلحة احتياجات مرؤوسيه من التدريب بكل موضوعية ودقة.

ب- **تصميم البرنامج التدريبي:** بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يقوم مصمم البرامج التدريبية بالتشاور مع المستشار الإداري التدريبي بتصميم برنامج تدريبي جديد أو إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق بعد حصوله على معلومات مرتدة أو راجعة من مدرب سابق عين للبرنامج التدريبي. تصمم البرنامج التدريبية بمديرية الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات التدريبية المطلوبة، وحسب إمكانيات وقدرات المؤسسة. تضم عملية إعداد البرامج التدريبية كلا من: ميزانية التدريب،

عدد العاملين المزمع تدريبهم، ونوعية التدريب المطلوب، محتوى برنامج التدريب المطلوب، مكان التدريب، مدة التدريب.

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: تأتي مرحلة التنفيذ بعد عملية تصميم البرنامج التدريبي. في هذه المرحلة يتم إرسال المعنيين بالعملية التدريبية إلى المراكز التدريبية المتخصصة التي تقوم بدورها بالإشراف على متابعة الدورة التدريبية إذا كان التدريب خارج المؤسسة، أما إذا كان التدريب داخل المؤسسة فهي التي تشرف على العملية التدريبية من خلال توفير قاعات التدريب وكذا مراقبة المدربين في أداء ما هو مطلوب منهم، وكذا مراقبة المتدربين من حيث انضباطهم وجديتهم في العملية التدريبية.

د- تقييم البرنامج التدريبي:

تمر عملية التقييم بالخطوات التالية:

- تقييم أثناء التدريب: حيث يقوم الشخص المسئول بحضور بعض أجزاء العملية التدريبية وملاحظة تفاعل المتدربين مع المدرب ومدى حماسهم للتدريب ومدى مناسبة المكان والأدوات المساعدة.

- تقييم بعد انتهاء التدريب: يتم في هذه المرحلة تقييم المتدربين من حيث حاجتهم إلى التدريب وكذلك المعلومات المحصلة من التدريب. كما يتم تقييم العملية التدريبية وكذلك يتم معرفة رأي المدربين من جميع النواحي فيما يخص حسن اختيار مراكز التدريب، حسن اختيار موضوع التدريب.

يتم تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاث محاور رئيسية:

- تقييم المتدربين للبرامج التدريبية حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.

- تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.

- تقييم المنظمة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج التدريب باستخدام أسلوب مقارنة الأداء لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الإيجابية والسلبية.

2- سياسة الجودة في المؤسسة:

تسعى كل منظمة إلى توفير السبل الكفيلة لضمان جودة منتجاتها لتتمكن من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، هذا الأمر يتضمن منها الالتزام بمقاييس تضمن بها جودة هذه المخرجات على المستوى المحلي ومقاييس أخرى تضمن لها القدرة على المنافسة على المستوى العالمي.

من أهم المعايير الحالية لتحقيق ذلك معايير قياسية دولية أنشأتها منظمة المعايير القياسية الدولية. تستطيع المؤسسات التي تقابل هذه المعايير أن تسجل نفسها كإحدى المؤسسات iso9000، عن طريق تقديم ضمان وتأكيد الظروف عن إمكانية المؤسسة التي يتم تسجيلها أن لديها القدرة على تلبية المواصفات المطلوبة وأن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية. وتركز هذه الشهادة على التنظيم والسياسة الأساسية المتعلقة بالجودة.

مراحل الحصول على شهادة الأيزو:

سعت مؤسسة صناعات الكوابل للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتوجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة إرضاء زبائنها، وذلك ما تحقق فعلا بحصولها على شهادة الأيزو.

سنحاول فيما يلي توضيح المراحل التي مرت بها المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الأيزو 9002 و 9001:

1- مراحل الحصول على شهادة الأيزو 9002(اصدار94):

بدأت إجراءات حصول مؤسسة Enicab على شهادة الأيزو 9002 بالتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة

(Association Française Assurance Qualité) A.F.A.Q المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر 1998، وهذا تماشيا مع التطورات التي شهدتها القطاع الصناعي، وإرضاءً للزبائن الذين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تملك شهادات عالمية تثبت جودة منتوجاتها.

بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة عن تكوين المؤسسة وهي مؤسسة serviqua بفرنسا في أكتوبر 1998، والتي قامت بتقييم نظام المؤسسة مع اقتراح برنامج للتكوين تم الاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000، وقد قسمت مدة التكوين على 08 مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وبلغ عدد المستفيدين من هذا التكوين 41 إطاراً، الذين قاموا فيما بعد بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة. قامت A.F.A.Q بتقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الشهادة، وبناء على ذلك تم اتخاذ قرار منح شهادة (ISO 9002 : Version 1994) لمؤسسة صناعات الكوابل (Enicab) في 01 جوان 2001.

ب- مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001 (إصدار 2000):

قامت مؤسسة (Enicab) بتجديد طلب تغيير شهادة الإيزو 9002 (إصدار 1994) في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي، والاهتمام أكثر بالزبون، والنظرة العملية للنشاطات ومراحل الإنتاج، وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة (ISO 9001 : Version 2000) لمؤسسة (Enicab) في 17 نوفمبر 2003.

تقوم المؤسسة بمراقبة داخلية تتزامن مع المراقبة الخارجية من طرف مراقبين داخليين يعملون تحت إشراف المسؤول عن مراقبة تسيير الجودة.

3- واقع الجودة بمختلف وظائف المؤسسة:

تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة الشاملة أي الجودة التي تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة.

1- وظيفة التموين:

هي أول وظيفة في المؤسسة تشرف عليها مديرية الشراء و تتمثل مهامها في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار ومراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها. وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها الشراء، النقل، التخزين والمناولة.

تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:

- ضمان وصول المواد الأولية المشتراة في الوقت المحدد.
- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.
- المراقبة المستمرة للمخازن حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف.
- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.
- القيام بعملية تقييم الموردين كل ستة أشهر مع تركيز التعامل مع أحسنهم.
- ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة في الوقت المناسب.

ب- وظيفة الإنتاج:

تقوم عملية الإنتاج على تحويل المواد الأولية من النحاس، الألمنيوم و PVC و PRC و مواد أخرى إلى كوابل جاهزة للاستعمال النهائي كما تقوم بتحويل مادة الخشب إلى بكرات يلف عليها الكابل حتى يصبح جاهزا للتسويق.

تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:

- إنتاج منتجات طبقا لمواصفات الجودة العالمية.
- إرضاء الزبون من خلال التركيز على جودة المنتج وليس على الكمية.
- مراقبة المنتجات من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة والرقابة القبليّة و البعدية.
- احترام مبادئ وأساليب إدارة الجودة المطبقة بالمؤسسة.

ج- وظيفة التسويق:

تشرف الدائرة التقنية التجارية بالمؤسسة بجميع هيئاتها على جميع مهام نشاط التسويق حيث تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبات الزبائن.

تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:

- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وحاجاتهم.

-كسب زبائن جدد من خلال التعريف بمنتجاتها وذلك بالمشاركة في معارض دولية ووطنية.

-تقديم منتجات للزبائن في الوقت المناسب.

-تقديم تسهيلات للزبائن كتخفيض الأسعار.

د- وظيفة البحث والتطوير:

تشرف دائرة التكنولوجيا ومراقبة الجودة على جميع مهام نشاط البحث والتطوير حيث تعمل هذه الدائرة على القيام بتجارب مفادها تطوير المنتج وأساليب إنتاجه.

تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:

- عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة.

- التأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات.

- الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ه- وظيفة الموارد البشرية:

تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمديرية الموارد البشرية والوسائل والتي تتلخص مهامها في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد، الضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة، وكل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين، الأجور وكذا الخدمات الاجتماعية وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة.

تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:

-تحفيز الأفراد العاملين.

-تحسين قدرات الأفراد العاملين.

-إقناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشياً وإجراءات فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

و- وظيفة المالية والمحاسبة:

- تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:
- توفير الموارد المالية اللازمة لنشاطات المؤسسة واستثماراتها .
- التسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة .
- تكوين إطارات المحاسبة في مواضيع المعايير الدولية الجديدة بغرض مواكبتها للتطورات الحاصلة في المجال المحاسبي.

ز- وظيفة الصيانة:

- بغرض تحقيق الجودة فان المؤسسة حريصة على صيانة ألاتها ومعداتنا بطريقتين:
- صيانة وقائية: من خلال اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.
- صيانة علاجية: تقوم بتصليح الالات بعد حدوث العطب.
- تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:
- تكوين الأفراد العاملين.
- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.
- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.

ح- وظيفة الوقاية والأمن:

- تعد وظيفة الوقاية والأمن من أهم الوظائف في المؤسسة والتي تحرص عليها بشكل أساسي.
- تتمثل آليات تحسين الجودة في هذه الوظيفة في:
- حفظ سلامة الافراد من مخلفات العملية الانتاجية.
- اجراء دورات تكوينية لاعوان الامن خاصة بأمن وسلامة العمل على الحوادث الفجائية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1- مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة على مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة والتي توظف 1029 عامل* من مختلف المستويات الوظيفية. وهم موزعين كالتالي:

الرؤساء: يعملون في الوظائف الإشرافية(إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكم).
العمال التنفيذيين: يعملون في الوظائف التنفيذية(تخصصية، كتابية، فنية، حرفية،الخ) موزعين على مختلف أقسام وإدارات المؤسسة كما يظهر في الجدول التالي الذي يبين توزيع عمال المؤسسة على مختلف أقسامها وإداراتها.

جدول رقم(18): توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة صناعات الكوابل على المديريات

المختلفة

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير	المستوى التنظيمي / المديرية
08	00	03	02	02	01	المديرية العامة
319	202	90	23	04	00	المديرية التقنية
29	20	06	02	01	00	مديرية الشراء
47	30	10	05	01	01	المديرية التجارية
25	07	13	04	00	01	المديرية المالية والمحاسبة
156	122	25	06	02	01	مديرية الموارد البشرية والوسائل
445	340	101	02	01	01	مديرية الاستغلال
1029	721	248	44	11	05	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة Enicab ، جوان 2010.

*- في جوان ، 2010 .

يظهر من الجدول أعلاه أن الأفراد العاملين مقسمين إلى 721 مرؤوس يعملون في وظائف تنفيذية بنسبة 70% و308 رئيس يعملون بالوظائف الإشرافية (إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكم) بنسبة 30%.

وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لتكون محل دراستنا التطبيقية لعدة أسباب منها :

- كبر عدد العمال بالمؤسسة حيث توظف 1029 عامل.
- تعد من المؤسسات التي تهتم بتدريب عاملها.
- أنها من بين المؤسسات التي حققت نجاحا في مجال نشاطها حيث تحصلت على شهادة الايزو 9002 منذ سنة 2001 و شهادة الايزو 9001 في سنة 2003 .
- تعد مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة في الوقت الحاضر من أكبر وأفضل المصانع في الوطن العربي والقارة الإفريقية في مجال اختصاصها (حسب مسيري المؤسسة) حيث شرعت في بداية سنة 1999 بتطبيق سياسة خاصة بجودة الإنتاج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، وبالفعل فقد استطاعت المؤسسة الحصول على شهادة الايزو 9002 سنة 2001، وشهادة الايزو 9001 في سنة 2003 ومازالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتوجاتها والاستجابة لكل الطلبات.

2- عينة الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة على الرؤساء (المشرفين) والبالغ عددهم 308 فرد ويرجع اختيار الرؤساء لتمثيل عينة الدراسة إلى كونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مؤسسة، بالإضافة إلى اطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في المؤسسة. وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرداد 275 استمارة. و بعد فحص الاستمارات تم استبعاد 15 منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها، وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 260 استمارة وهي تمثل 84.41% من العينة المخططة. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (19): عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل
الرؤساء	308	275	260	% 84.41

المطلب الثاني: مصادر البيانات و الأساليب الإحصائية

1- مصادر البيانات:

أ- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والاستمارة كأداة رئيسية والتي صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على 308 مشرف في مؤسسة صناعات الكوابل.

ب- - المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الجانب النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في مختلف المراجع من الكتب والرسائل والأطروحات الجامعية و المداخلات والمجلات العلمية المحكمة، إضافة إلى الاعتماد على بعض المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.

2- أدوات الدراسة:

أ- الاستثمار

قام الباحث بإعداد استمارة لمعرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة حيث قسمت الاستثمارة إلى ثلاثة أجزاء الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة متعلقة بالمستقصين مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مدة الخدمة

الجزء الثاني: يتضمن عبارات خاصة بالمتغيرات المستقلة للبحث يقيس كل منها :

تحديد الاحتياجات التدريبية.

تصميم البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية

تقييم البرامج التدريبية

الجزء الثالث: يتضمن عبارات خاصة بالمتغير التابع للبحث والمتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة

المتمثلة في :

ثقافة الجودة

التركيز على الزبون

تخفيض التكاليف

حلقات الجودة

التحسين المستمر

التزام الإدارة العليا

وقد تكونت هذه الأداة من خمس محاور قسم كل منها إلى عدد من الفقرات مرقمة من 01 إلى 42

والجدول التالي يبين كيف وزعت هذه الفقرات على محاور الدراسة.

الجدول رقم(20): محاور الدراسة و أرقام فقرات كل مجال

أرقام الفقرات	المحور	الرقم
08 -1	تحديد الاحتياجات التدريبية.	01
14 -09	تصميم البرامج التدريبية	02
20 -15	تنفيذ البرامج التدريبية	03
28 -21	تقييم البرامج التدريبية	04
42 -29	تحقيق الجودة الشاملة	05

المصدر: من إعداد الباحث

ولاستطلاع آراء وتوجهات المستقيمين اعتمد الباحث على مقياس ليكرت Likert الخماسي لكل فقرات الاستمارة والمتكون من:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

حيث تم تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتوسطات الحاسبية إلى الفئات التالية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه الدراسة على النحو التالي:

المتوسط الحاسبي	المستوى
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 05	موافق بشدة

يلاحظ أن طول الفئة المستخدمة هنا هو 5/4 أي 0.80 وقد حسبت طول الفئة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 . حصرت فيما بينهما 4 مسافات.

ب -المقابلة: إضافة إلى الاستمارة فقد لجأ الباحث إلى مقابلة عدد من الأشخاص المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة مثل مدير الموارد البشرية وذلك قصد التعرف على آرائهم فيما يخص واقع التدريب والجودة الشاملة في مؤسستهم.

3- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستمارات الصالحة للدراسة قمنا بترميز عباراتها بالطرق المناسبة وإدخال بياناتها إلى برنامج SPSS (البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) اصدار 17 و تم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrélation) للتأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
 - تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.
 - تم استخدام المتوسط الحسابي المرجح وهو من مقاييس النزعة المركزية.
 - تم استخدام الانحراف المعياري لأجل قياس التشتت بين إجابات المستقيمين.
 - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova(F) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الديمغرافية (شخصية) لهم في متغيرات الدراسة الأساسية للوصول إلى ما تبينه هذه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية عندما يكون المتغير مكوناً من ثلاث فئات فأكثر
 - تم استخدام اختبار للعينات المستقلة (T) (Independent Sample T-test). لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس
 - تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) لاختبار فرضيات الدراسة.
 - تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستمارة.
 - تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- 4- إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد حصولنا على الموافقة من إدارة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة لأجراء هذه الدراسة بها، قمنا بإعداد الاستمارة التي توقعنا انه يمكننا من خلالها دراسة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بهذه المؤسسة و من ثم إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها على باقي المنظمات.

بعد الانتهاء من إعداد الاستمارة في شكلها الأولي ومناقشة عباراتها ومختلف الأسئلة التي جاءت بها قررنا عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين لتقييمها، وهذا ما تم فعلاً حيث قمنا بتعديل بعض عبارات وأسئلة الاستمارة وفق الاقتراحات والملاحظات التي قدمها المحكمين.

في الخطوة الموالية وللتأكد من أن الاستثمارة يمكنها فعلا أن تعطى النتائج المرجوة قمنا بتوزيعها على عينة استطلاعية من أفراد مؤسسة صناعات الكوابل مكونة من 30 موظف وموظفة وذلك لفحص صدق وثبات الأداة. وبعد التأكد من أن عبارات الاستثمارة مفهومة في المرحلة الموالية قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 308 موظف وموظفة وقد قام الباحث بمتابعة أفراد العينة لحثهم على الإجابة على فقرات الاستثمارة ونفس الوقت الإجابة على استفساراتهم. أخيرا تم جمع الاستثمارات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين في مؤسسة صناعات الكوابل، حيث بلغ عدد الاستثمارات المستردة 275 استثمارة. و بعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 15 استثمارة بسبب عدم جدية الإجابة عليها، وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة 260 استثمارة وهي تمثل 84.41 % من العينة المخططة. وهو ما يمثل 25.26 % من مجموع عمال المؤسسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الأداة

1- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستثمارة بعدة طرق كما يلي:

ا- عرض الاستثمارة على المحكمين:

عرض الباحث الاستثمارة على مجموعة من المحكمين المختصين في الموارد البشرية ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من مختلف الجامعات الجزائرية و الجامعات العربية*، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستثمارة. وحصلت الاستثمارة على نسبة اتفاق تزيد على 80% على صلاحية المقياس للتطبيق. وبعد المناقشة مع الأستاذ المشرف قمنا بإجراء بعض التعديلات التي طلبها أعضاء لجنة التحكيم، حتى تصبح صالحة للأغراض التي وضعت من أجلها .

*من بين الأساتذة الذين تم الاستعانة بهم في هذا المجال نذكر : البروفسور نزار عبد المجيد البرواري، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، مملكة البحرين، د. أياد فاضل التميمي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة البترا، الاردن

ب- العينة الاستطلاعية: تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها 30 مفردة وبعد استرجاع هذه الاستمارات تم التعرف على اتجاهات و آراء أفرادها وعلى فهم مجتمع الدراسة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها.

2- الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة 30 استمارة، وذلك بحساب معامل الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

الجدول رقم(21): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في:	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	ترسيخ ثقافة الجودة	0.919	0.000
02	الدراسة الدورية للسوق من اجل التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين	0.835	0.000
03	تحقيق رضا الزبائن	0.809	0.001
04	متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة	0.928	0.000
05	تحسين المنتجات بشكل مستمر	0.903	0.000
06	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق	0.868	0.000
07	مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل بشكل جماعي	0.686	0.000
08	إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة	0.729	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.686 و0.928) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 (حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- تصميم البرامج التدريبية:

الجدول رقم(22): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	تصميم البرامج التدريبية له دور في:	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة	0.409	0.000
10	تقديم منتجات ذات جودة عالية تتناسب وتوقعات واحتياجات الزبائن	0.707	0.000
11	تخفيض التكاليف	0.399	0.000
12	تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر	0.549	0.000
13	توفير البيانات اللازمة للتخطيط وحل مشكلات فرق العمل	0.383	0.000
14	التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات	0.801	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.383 و0.801) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 (حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية

عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثانية صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- تنفيذ البرامج التدريبية:

الجدول رقم(23): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على:	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تحسين صورة (سمعة) المؤسسة عند الزبون	0.491	0.000
16	التخطيط واتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين في المؤسسة	0.378	0.000
17	منع وقوع الأخطاء من أجل التحسين المستمر	0.373	0.000
18	العمل من خلال فريق عمل واحد لتحقيق الجودة	0.396	0.000
19	حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة	0.377	0.000
20	شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة	0.391	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.373 و0.491) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 (حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

د- تقييم البرامج التدريبية:

الجدول رقم(24): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	تقييم البرامج التدريبية له أهمية في:	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	منع حدوث التلف	0.480	0.000
22	تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة	0.760	0.000
23	تطبيق منهجية الجودة الشاملة	0.579	0.000
24	الكشف على نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر	0.483	0.000
25	التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر	0.698	0.000
26	المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة	0.491	0.000
27	تشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة	0.667	0.000
28	حل المشكلات من خلال جهد شامل من طرف العاملين لتحسين الجودة	0.712	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.480 و 0.760) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 (حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية

عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ه - تحقيق الجودة الشاملة:

الجدول رقم (25): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	يتم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال:	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة	0.902	0.000
30	غرس قيم الجودة	0.615	0.000
31	تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة	0.819	0.000
32	الالتزام بالتغيير والتحسين المستمر	0.856	0.000
33	تلبية حاجات الزبائن المتوقعة	0.721	0.000
34	الاهتمام بمقترحات الزبائن	0.702	0.000
35	إجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن	0.737	0.000
36	تحسين علاقة الزبون	0.731	0.000
37	حل مشاكل العمل الجماعية	0.727	0.000
38	اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي	0.687	0.000
39	أن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة	0.701	0.000
40	دعم الإدارة لبرامج الجودة	0.716	0.000
41	تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا	0.584	0.000
42	اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا	0.567	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.584 و 0.902) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 (حيث أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي لمحاور الاستمارة:

للتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستمارة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الرئيسية والدرجات الكلية لفقرات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): الصدق البنائي لمحاور الاستمارة

الرقم	محتوى المحاور	معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.680	0.000
02	تصميم البرامج التدريبية	0.679	0.000
03	تنفيذ البرامج التدريبية	0.683	0.000
04	تقييم البرامج التدريبية	0.652	0.000
05	تحقيق الجودة الشاملة	0.740	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق مدى ارتباط كل محور من المحاور الرئيسية والدرجات الكلية لفقرات الاستمارة، إذ تراوحت ما بين (0.652 و 0.740). ونخلص بذلك إلى أن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05.

4- فحص ثبات الأداة

قد أجرى الباحث خطوات اختبار الثبات الاستمارة على العينة الاستطلاعية نفسها طريقة

ألفا كرونباخ. Cronbach's Alpha

جدول رقم(27): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	08	0.682
الثاني	تصميم البرامج التدريبية	06	0.683
الثالث	تنفيذ البرامج التدريبية	06	0.643
الرابع	تقييم البرامج التدريبية	08	0.702
الخامس	تحقيق الجودة الشاملة	14	0.779
المعامل الكلي			0.912

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول السابق، فإن معامل ألفا كرونباخ للثبات للمحاور الرئيسية تراوح ما بين (0.643 و 0.779)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.912)، وهذا يدل على أن معامل الثبات لمحاور الاستمارة مرتفع. وتشير القيم الواردة في الجدول أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
المطلب الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لأفراد العينة:
1- الجنس:

جدول (28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	255	98.08
إناث	05	01.92
مجموع	260	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 255 بنسبة 98.08% في حين بلغ عدد الإناث 05 فقط وهذا راجع بصفة أساسية إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي لا تتناسب مع خصائص النساء.

2- العمر:

جدول (29): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
25 - 20	36	13.8
30 - 25	50	19.2
35 - 30	117	45
35 فما فوق	57	21.9
المجموع	260	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن 13.8% من أفراد العينة بلغت أعمارهم من 20 إلى 25 سنة، و19.2% منهم تراوحت أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، أما 45% أفراد العينة فقد تراوحت أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، أما باقي الأفراد والذين بلغت نسبتهم 21.9% فقد زادت أعمارهم عن 35 سنة وهذا يعكس مدى التنوع في فئات العمر في المؤسسة محل الدراسة.

3- المستوى التعليمي:

جدول (30): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
16.5	43	متوسط
43.5	113	ثانوي
40	104	جامعي
100	260	مجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن 16.5% من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط، وأن 43.5% لديهم المستوى الثانوي، في حين 40% منهم لديهم المستوى الجامعي.

4 - مدة الخدمة:

جدول (31): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	مدة الخدمة بالسنوات
15.8	41	10 - 5
57.3	149	15 - 10
26.9	70	15 فأكثر
100	260	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن 15.8% من أفراد العينة تراوحت مدة خدمتهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، في حين 57.3% منهم تراوحت مدة خدمتهم من 10 إلى 15 سنوات، أما من تجاوزت مدة خدمتهم بالمؤسسة 15 سنة فيمثلون 26.9%. مما يعني أن أفراد الدراسة لهم خبرة كبيرة داخل مؤسسة

5- الدرجة الوظيفية:

جدول (32): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
03.8	10	إطار مسير
01.2	03	إطار سامي
18.8	49	إطار
76.2	198	عون تحكم
100	260	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن أفراد العينة موزعين على الدرجات الوظيفية كالتالي: إطار مسير بنسبة 03.8%، إطار سامي بنسبة 01.2%، إطار بنسبة 18.8%، عون تحكم بنسبة 76.2% مما يعني أن الدراسة تشمل كل أفراد الدراسة

6 - المشاركة في الدورات التدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة:

من خلال إجابات أفراد عينة على السؤال " هل حضرت عدد دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة: نعم أم لا ؟" توصلنا إلى الجدول التالي:

جدول (33): المشاركة في الدورات التدريبية التي لها علاقة بالجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	الإجابة
65.38	170	نعم
34.62	90	لا
100	260	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة شاركوا في دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة حيث بلغ عددهم 170 فردا أي بنسبة 65.38%

7- مكان حضور الدورات التدريبية التي لها علاقة بالجودة الشاملة:

وبإجابة أولئك الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية التي لها علاقة بالجودة الشاملة على السؤال الموالي "إذا كان جوابك بنعم فأين حضرت تلك الدورات؟" توصلنا إلى الجدول التالي:

جدول (34): مكان حضور الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الجواب
64.71	110	في الداخل
35.29	60	في الخارج
00	00	في الداخل و الخارج
100	170	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية من شارك في دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة قام بذلك داخل المؤسسة حيث بلغ عددهم 110 فردا أي بنسبة 64.71 %
8- عدد الدورات المشارك فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة:

لمعرفة عدد الدورات المشارك فيها بالمؤسسة للأشخاص الذين خضعوا لمثل هذه البرامج طرحنا التساؤل التالي " كم كان عدد الدورات" فكانت الإجابة كما هو مبين في الجدول الموالي
جدول (35): عدد الدورات المشارك فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	العبرة
47.06	80	عدد الدورات التي شاركت فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة دورة واحدة
29.42	50	دورتان
14.70	25	ثلاث دورات
08.82	15	أربع دورات فأكثر
100	170	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن خصائص العينة وفقا لعدد الدورات المشارك فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث يتبين أن نسبة 47.06% من أفراد العينة حصلوا على دورة واحدة و نسبة 29.42% حصلوا على دورتان و 14.70% حصلوا على ثلاث دورات و 08.82% حصلوا على ربع دورات فأكثر.

المطلب الثاني: تحليل مجالات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

في ما يلي سنجري اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم(36): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

المحور	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
تحديد الاحتياجات التدريبية	2.49	0.540
تصميم البرامج التدريبية	2.85	0.080
تنفيذ البرامج التدريبية	2.10	0.241
تقييم البرامج التدريبية	2.17	0.141
تحقيق الجودة الشاملة	1.88	0.202
جميع المحاور	1.66	0.791

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبارات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

2- تحليل ومناقشة بيانات فقرات الدراسة:

1-2 تحليل فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية:

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم(37): نتائج تحليل فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في:						رقم الفقرة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%	%		
02	0.000	61.6	1.09	4.18	260	10	17	25	73	135	01	ترسيخ ثقافة الجودة
					100	03.8	06.5	09.6	28.1	51.9		
06	0.000	56.6	1.08	3.77	260	06	34	48	97	75	02	الدراسة الدورية للسوق من اجل التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين
					100	02.3	13.1	18.5	37.3	28.8		
05	0.000	61.8	1.08	4.15	260	14	08	27	87	124	03	تحقيق رضا الزبائن
					100	05.4	03.1	10.4	33.5	47.7		
07	0.000	54.3	1.11	3.75	260	10	30	51	92	77	04	متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة
					100	03.8	11.5	19.6	35.4	29.6		
03	0.000	65.5	1.03	4.17	260	11	11	19	100	119	05	تحسين المنتجات بشكل مستمر
					100	04.2	04.2	07.3	38.5	45.8		
04	0.000	62.4	1.07	4.16	260	08	22	18	85	127	06	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها
					100	03.1	08.5	06.9	32.7	48.4		

											وتقديمها للسوق	
08	0.000	52.8	1.14	3.73	260	13	30	45	99	73	مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل بشكل جماعي	07
					100	05	11.5	17.3	38.1	28.1		
01	0.000	67.5	1.01	4.25	260	10	08	25	81	136	إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة	08
					100	03.8	03.1	09.6	31.2	52.3		
/	0.000	107.9	0.60	4.02	جميع فقرات المحور الأول							

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تحديد الاحتياجات التدريبية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.73 و 4.25)، مما يبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات كانت ايجابية.

ونخرج من خلال قراءتنا لبيانات الجدول السابق بالنتائج التالية:

1- إحتلت الفقرة " إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.25 وبانحراف معياري 1.01، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " ترسيخ ثقافة الجودة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري 1.09، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

- 3- إحتلت الفقرة " تحسين المنتجات بشكل مستمر " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.17 و بانحراف معياري 1.03، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 4- إحتلت الفقرة " تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 و بانحراف معياري 1.07، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 5- إحتلت الفقرة " تحقيق رضا الزبائن " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.15 و بانحراف معياري 1.08، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 6- إحتلت الفقرة " الدراسة الدورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.77 و بانحراف معياري 1.08، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 7- إحتلت الفقرة " متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.75 و بانحراف معياري 1.11، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 8 - إحتلت الفقرة " مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل بشكل جماعي " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.73 و بانحراف معياري 1.14، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي 4.02 و هو أعلى من المتوسط المتوقع، (حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع)، فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقصين يوافقون على أن مؤسستهم تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مما يساهم بالتالي في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

2-2 - تحليل فقرات المحور الثاني تصميم البرامج التدريبية:

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتصميم البرامج التدريبية

جدول رقم(38): نتائج تحليل فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تصميم البرامج التدريبية له دور في:						رقم الفقرة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
02	0.000	48.3	1.29	3.87	260	27	11	40	72	110	09	نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة
					100	10.4	04.2	15.4	27.7	42.3		
04	0.000	43.8	1.37	3.72	260	30	24	37	67	102	10	تقديم منتجات ذات جودة عالية تتناسب وتوقعات واحتياجات الزبائن
					100	11.5	09.2	14.2	25.8	39.2		
05	0.000	50.03	1.17	3.63	260	15	31	60	83	71	11	تخفيض التكاليف
					100	05.8	11.9	23.1	31.9	27.3		
03	0.000	46.6	1.3	3.75	260	31	15	28	100	86	12	تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر
					100	11.9	05.8	10.8	38.5	33.1		
06	0.000	34.4	1.43	3.04	260	55	43	49	62	51	13	توفير البيانات اللازمة للتخطيط وحل مشكلات فرق العمل
					100	21.2	16.5	18.8	23.8	19.6		
01	0.000	54.6	1.15	3.88	260	16	18	37	98	91	14	التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات
					100	06.2	06.9	14.2	37	35		
	0.000	73.45	0.80	3.65	جميع فقرات المحور الثاني							

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تدور حول تصميم البرامج التدريبية، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.88 و 3.04)، وبالتالي فهي تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات كانت ايجابية باستثناء الفقرة رقم 13 التي جاءت محايدة. ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري 1.15، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87 وبانحراف معياري 1.29، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

3- إحتلت الفقرة " تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وبانحراف معياري 1.3، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

4- إحتلت الفقرة " تقديم منتجات ذات جودة عالية تتناسب وتوقعات واحتياجات الزبائن" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وبانحراف معياري 1.37، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

5 - إحتلت الفقرة " تخفيض التكاليف" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.63 وبانحراف معياري 1.17، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

6 - إحتلت الفقرة " توفير البيانات اللازمة للتخطيط وحل مشكلات فرق العمل" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.04 وبانحراف معياري 1.43، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الحياد تجاه محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تصميم البرامج التدريبية) تساوي 3.65 وهي أعلى من المتوسط المتوقع، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع. و يقع هذا المتوسط في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستنقصين يميلون إلى الموافقة على أن إدارة المؤسسة تعمل ما بوسعها من أجل تصميم البرامج التدريبية، وأن تصميم هذه البرامج له دور في تحقيق الجودة الشاملة.

3-2 - تحليل فقرات المحور الثالث تنفيذ البرامج التدريبية

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية

جدول رقم (39): نتائج تحليل فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على:						رقم الفقرة	
					المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%	%		
04	0.000	52.6	1.12	3.66	260	09	38	54	90	69	15	تحسين صورة (سمعة) المؤسسة عند الزبون
					100	3.5	14.6	20.8	34.6	26.5		
05	0.000	48.9	1.17	3.55	260	05	60	53	72	70	16	التخطيط واتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين في المؤسسة
					100	1.9	23.1	20.4	27.7	26.9		
03	0.000	94.4	1.25	3.82	260	18	32	25	88	97	17	منع وقوع الأخطاء من اجل التحسين المستمر
					100	06.9	12.3	09.6	33.8	37.3		
06	0.000	33.4	1.40	2.91	260	53	65	38	60	44	18	العمل من خلال فريق عمل واحد لتحقيق الجودة
					100	20.4	25	14.6	23.1	16.9		
01	0.000	55.8	1.46	4.00	260	18	15	20	103	104	19	حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة
					100	06.9	05.8	07.7	39.6	40		
02	0.000	46.5	1.32	3.84	260	26	20	35	67	112	20	شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة
					100	10	07.7	13.5	25.8	43.1		
					جميع فقرات المحور الثالث							
	0.000	78.67	0.74	3.63								

قيمة T الجد ولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تدور حول تنفيذ البرامج التدريبية، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (02.91 و 04.00)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية باستثناء الفقرة رقم 18 التي جاءت الآراء حولها محايدة. ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- إحتلت الفقرة " حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 1.46، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى موافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 2- إحتلت الفقرة " شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وبانحراف معياري 1.32، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 3 - إحتلت الفقرة " منع وقوع الأخطاء من أجل التحسين المستمر " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 1.25، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 4- إحتلت الفقرة " تحسين صورة (سمعة) المؤسسة عند الزبون " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 وبانحراف معياري 1.12، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 5- إحتلت الفقرة " التخطيط واتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين في المؤسسة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.55 وبانحراف معياري 1.17، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 6 - إحتلت الفقرة " العمل من خلال فريق عمل واحد لتحقيق الجودة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.91 وبانحراف معياري 1.40، وهو ما يشير إلى حياد المبحوثين تجاه هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثالث (تنفيذ البرامج التدريبية) تساوي 3.63 أعلى من المتوسط المتوقع، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع. وهذا المتوسط يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستنقصين يميلون للموافقة على أن إدارة المؤسسة تعمل على التنفيذ الجيد للبرامج التدريبية التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

4-2 - تحليل فقرات المحور الرابع تقييم البرامج التدريبية

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتقييم البرامج التدريبية

جدول رقم(40): نتائج تحليل فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم البرامج التدريبية له أهمية في:						رقم الفقرة	
					المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%	%		
06	0.000	49.1	1.20	3.68	260	18	30	46	90	76	21	منع حدوث التلف
					100	06.9	11.5	17.7	34.6	29.2		
08	0.000	33.9	1.51	3.18	260	55	43	31	62	69	22	تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة
					100	21.2	16.5	11.9	23.8	26.5		
03	0.000	49.1	1.29	3.94	260	21	26	21	72	120	23	تطبيق منهجية الجودة الشاملة
					100	08.1	10	08.1	27.2	46.2		
04	0.000	47.3	1.32	3.87	260	29	45	15	82	109	24	الكشف على نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر
					100	11.2	05.8	09.6	34.5	41.9		

05	0.000	47	1.30	3.80	260	25	25	26	86	98	التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر	25
					100	09.6	09.6	10	33.1	37.7		
01	0.000	50.2	1.27	3.95	260	22	18	29	73	118	المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة	26
					100	08.5	06.9	11.2	28.1	45.4		
01	0.000	54.7	1.23	3.95	260	26	10	17	106	101	تشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة	27
					100	10	03.8	06.5	40.8	38.8		
07	0.000	49.8	1.17	3.62	260	14	38	48	94	66	حل المشكلات من خلال جهد شامل من طرف العاملين لتحسين الجودة	28
					100	05.4	14.6	18.5	36.2	25.4		
/	0.000	82.26	0.73	3.75	جميع فقرات المحور الرابع							

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تقييم البرامج التدريبية، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.18 و 3.95)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في كل الفقرات ايجابية.

ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة " و الفقرة " تشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 1.23 و 1.27 على الترتيب، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هاتين الفقرتين حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

- 2- إحتلت الفقرة " تطبيق منهجية الجودة الشاملة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.94، وبانحراف معياري 1.29، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 3- إحتلت الفقرة " الكشف على نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.87، وبانحراف معياري 1.32، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 4 - إحتلت الفقرة " التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.80، وبانحراف معياري 1.30، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 5 - إحتلت الفقرة " منع حدوث التلف " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.68، وبانحراف معياري 1.20، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 6 - إحتلت الفقرة " حل المشكلات من خلال جهد شامل من طرف العاملين لتحسين الجودة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.62، وبانحراف معياري 1.17، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 7 - إحتلت الفقرة " تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.18، وبانحراف معياري 1.51، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الحياد تجاه محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تقييم البرامج التدريبية) تساوي 3.75 هو أعلى من المتوسط المتوقع، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع، وهذا المتوسط يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستفيدين يميلون للموافقة على أن إدارة المؤسسة تعمل باستمرار على تقييم البرامج التدريبية وإجراء التعديلات الضرورية وهذا بهدف تحقيق الجودة الشاملة.

5-2 - تحليل فقرات المحور الخامس تحقيق الجودة الشاملة:

يشير الجدول الموالي إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتحقيق الجودة الشاملة

جدول رقم(41): نتائج تحليل فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يتم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال:						رقم الفقرة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع	موافق بشدة		غير موافق بشدة
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		العدد
04	0.000	57.73	1.13	4.07	107	111	15	06	21	260	إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة	29
					41.2	42.7	05.8	2.31	08.1	100		
05	0.000	50.44	1.26	3.96	123	62	36	19	20	260	غرس قيم الجودة	30
					47.3	23.8	13.8	07.3	07.7	100		
11	0.000	55.28	1.08	3.69	64	101	53	34	08	260	تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة	31
					24.6	38.8	20.4	13.1	03.1	100		
06	0.000	52.28	1.22	3.95	109	89	19	26	17	260	الالتزام بالتغيير والتحسين المستمر	32
					41.9	34.2	07.3	10	6.5	100		
07	0.000	46.72	1.34	3.87	104	96	19	05	36	260	تلبية حاجات الزبائن المتوقعة	33
					40	36.9	07.3	01.9	13.8	100		

08	0.000	57.82	1.06	3.80	260	02	40	45	95	78	الاهتمام بمقترحات الزبائن	34
					100	08	15.4	17.3	36.5	30		
09	0.000	51.72	1.18	3.79	260	08	41	43	74	94	إجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن	35
					100	03.1	15.8	16.5	28.5	36.2		
10	0.000	45.82	1.32	3.77	260	26	28	25	83	98	تحسين علاقة الزبون	36
					100	10	10.8	09.6	31.9	37.7		
12	0.000	51.59	1.15	3.67	260	15	29	51	98	67	حل مشاكل العمل الجماعية	37
					100	05.8	11.2	19.6	37.7	25.8		
13	0.000	35.36	1.46	3.21	260	50	42	35	69	64	اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي	38
					100	19.2	16.2	13.5	26.5	24.6		
14	0.000	34.93	1.45	3.13	260	51	47	34	72	56	أن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة	39
					100	19.6	18.1	13.1	27.5	21.5		
03	0.000	55.09	1.19	4.08	260	21	08	25	80	126	دعم الإدارة لبرامج الجودة	40
					100	08.1	03.1	09.6	30.8	48.5		
02	0.000	55.22	1.19	4.09	260	14	24	18	72	132	تنزيل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا	41
					100	05.4	09.2	06.9	27.7	50.8		
01	0.000	58.96	1.45	4.19	260	18	07	21	75	139	اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا	42
					100	06.9	02.7	08.1	28.8	53.5		
/	0.000	99.25	0.62	3.80	جميع فقرات المحور الخامس							

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تحقيق الجودة الشاملة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.21 و 4.19)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية باستثناء الفقرات رقم 38 ورقم 39 جاءت محايدة.

ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 و بانحراف معياري 1.45، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في أقصى يسار المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " تدليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.09 و بانحراف معياري 1.19، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى موافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في منطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

3 - إحتلت الفقرة " دعم الإدارة لبرامج الجودة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 و بانحراف معياري 1.19، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

4- إحتلت الفقرة " إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.07 و بانحراف معياري 1.13، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

5 - إحتلت الفقرة " غرس قيم الجودة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.96 و بانحراف معياري 1.26، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

- 6- إحتلت الفقرة " الإلتزام بالتغيير والتحسين المستمر " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.95 وبانحراف معياري 1.22، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 7- إحتلت الفقرة " تلبية حاجات الزبائن المتوقعة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.87 وبانحراف معياري 1.34، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بالنسبة لمقياس ليكرت.
- 8- إحتلت الفقرة " الاهتمام بمقترحات الزبائن " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.80 وبانحراف معياري 1.06، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بالنسبة لمقياس ليكرت.
- 9 - إحتلت الفقرة " إجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.79 وبانحراف معياري 1.18، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 10 - إحتلت الفقرة " تحسين علاقة الزبون " المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.77 وبانحراف معياري 1.32، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 11 - إحتلت الفقرة " تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة " المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.69 وبانحراف معياري 1.08، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 12 - إحتلت الفقرة " حل مشاكل العمل الجماعية " المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري 1.15، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

13 - إحتلت الفقرة " اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.21 وبانحراف معياري 1.46، وهو ما يشير إلى حياد المبحوثين تجاه محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

14 - إحتلت الفقرة " أن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة " المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.13 وبانحراف معياري 1.45، وهو ما يشير إلى حياد المبحوثين تجاه محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الخامس (تحقيق الجودة الشاملة) تساوي 3.80 وهي أعلى من المتوسط المتوقع، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع، و يقع المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقصين يوافقون على أن الإدارة تعمل على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) والتي عندها نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نختبر أولاً الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم(42): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	4.02	0.60	107.9	0.000

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(37)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحاسبي العام لجميع فقرات المحور الأول يساوي 4.02 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي(3) كما يبين الجدول أعلاه و أن قيمة T المحسوبة والتي تساوي 107.9 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05، وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 . وهذا يعني أن T المحسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 ، أي رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 . وهذا يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم(43): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
تصميم البرامج التدريبية	3.65	0.80	73.45	0.000

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(38)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحاسبي العام لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 3.65 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3). كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 73.45 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وهذا يعني أن T المحسوبة تقع في منطقة رفض H_0 ، أي رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 . وهذا يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم(44): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

العلاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
تنفيذ البرامج التدريبية	3.63	0.74	78.67	0.000

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(39)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحاسبي العام لجميع فقرات المحور الثالث ساوي 3.63 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي(3). كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 78.67 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وهذا يعني أن T المحسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 ، أي رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 . وهذا يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. **الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم(45): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

العلاقة بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
تقييم البرامج التدريبية	3.75	0.73	82.26	0.000

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم(40)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحاسبي العام لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 3.75 وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي(3). كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 82.26 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وهذا يعني أن T المحسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 ، أي رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 . وهذا يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم(46): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

العلاقة بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
جميع المحاور	3.77	0.53	105.07	0.000

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور يساوي 3.77 و هو أعلى من المتوسط المتوقع والذي يساوي (3) كما نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 105.07 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 259 ومستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى

الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05

وما سبق يقودنا إلى رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 حيث T محسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 ، وهذا يعني أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T (Independent Samples T-test) والذي بمقتضاه نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار T (Independent Samples T-test) جدول رقم(47): الفروق في آراء المستقيمين التي تعزى إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	255	4.01	0.60	0.813	0.149
	أنثى	05	4.32	0.16		
تصميم البرامج التدريبية	ذكر	255	3.68	0.77	1.208	0.055
	أنثى	05	1.93	0.14		
تنفيذ البرامج التدريبية	ذكر	255	3.61	0.74	1.330	0.053
	أنثى	05	4.43	0.36		
تقييم البرامج التدريبية	ذكر	255	3.72	0.72	0.570	0.334
	أنثى	05	4.75	0.00		
تحقيق الجودة الشاملة	ذكر	255	3.78	0.61	0.331	0.222
	أنثى	05	4.71	0.00		
جميع المحاور	ذكر	255	3.76	0.58	0.902	0.965
	أنثى	05	4.03	0.09		

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 258 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة لكل محور أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.97 عند درجة حرية (258) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة T المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.902 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.97 عند درجة حرية (258) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.965 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية، و تحقيق الجودة الشاملة مهما اختلفت أجناسهم في المؤسسة محل الدراسة **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Anova

والذي بناء عليه نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. ومستوى الدلالة لجميع المحاور أقل من 0.05 والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

جدول رقم(48): الفروق في آراء المستقصين التي تعزى إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل لدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.098	2.125	0.799	3	2.397	بين المجموعات	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.376	256	96.248	داخل المجموعات	
			259	98.644	المجموع	
0.245	1.396	0.623	3	1.869	بين المجموعات	تصميم البرامج التدريبية
		0.446	256	114.259	داخل المجموعات	
			259	116.128	المجموع	
0.471	0.843	0.363	3	1.088	بين المجموعات	تنفيذ البرامج التدريبية
		0.430	256	110.104	داخل المجموعات	
			259	111.192	المجموع	
0.236	1.424	1.599	3	4.798	بين المجموعات	تقييم البرامج التدريبية
		1.123	256	287.523	داخل المجموعات	
			259	292.322	المجموع	
0.527	0.743	0.834	3	2.503	بين المجموعات	تحقيق الجودة الشاملة
		1.123	256	287.409	داخل المجموعات	
			259	289.913	المجموع	
0.403	0.980	0.474	3	1.423	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.484	256	123.966	داخل المجموعات	
			259	125.389	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية(3،256) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لكل محور أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.68 عند درجتي حرية (256،3) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.980 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.68 عند درجتي حرية (256،3) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.403 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى لمتغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة في ما يخص تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية، و تحقيق الجودة الشاملة مهما اختلفت أعمارهم في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

جدول رقم(49): الفروق في آراء المستقصين التي تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.233	1.436	0.544	3	1.633	بين المجموعات	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.379	256	97.012	داخل المجموعات	
			259	98.644	المجموع	
0.246	1.391	0.621	3	1.863	بين المجموعات	تصميم البرامج التدريبية
		0.446	256	114.265	داخل المجموعات	
			259	116.128	المجموع	
0.175	1.666	0.710	3	2.129	بين المجموعات	تنفيذ البرامج التدريبية
		0.426	256	109.063	داخل المجموعات	
			259	111.192	المجموع	
0.054	2.130	3.020	3	9.061	بين المجموعات	تقييم البرامج التدريبية
		1.106	256	283.261	داخل المجموعات	
			259	292.322	المجموع	
0.235	1.427	1.590	3	4.769	بين المجموعات	تحقيق الجودة الشاملة
		1.114	256	285.144	داخل المجموعات	
			259	289.913	المجموع	
0.102	2.093	1.001	3	3.002	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.478	256	122.386	داخل المجموعات	
			259	125.389	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية(256,3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.68

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لكل محور أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.68 عند درجتي حرية (256،3) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 2.093 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.68 عند درجتي حرية (256،3) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.102 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين والتي تعزى إلى الدرجة الوظيفية، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية، و تحقيق الجودة الشاملة مهما اختلفت درجة وظيفتهم في المؤسسة محل الدراسة. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعزى إلى المستوى التعليمي بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

جدول رقم(50): الفروق في آراء المستقصين التي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	1.436	2	0.718	1.898	0.152
	داخل المجموعات	97.208	257	0.378		
	المجموع	98.644	259			
تصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.614	2	0.807	1.811	0.166
	داخل المجموعات	114.514	257	0.446		
	المجموع	116.128	259			
تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.963	2	0.982	2.309	0.101
	داخل المجموعات	109.229	257	0.425		
	المجموع	111.192	259			
تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	4.722	2	2.361	2.110	0.123
	داخل المجموعات	287.599	257	1.119		
	المجموع	292.322	259			
تحقيق الجودة الشاملة	بين المجموعات	2.428	2	1.214	1.085	0.339
	داخل المجموعات	287.484	257	1.119		
	المجموع	289.913	259			
جميع المحاور	بين المجموعات	2.070	2	1.035	2.157	0.118
	داخل المجموعات	123.318	257	0.480		
	المجموع	125.389	259			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية(2،257) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لكل محور أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.07 عند درجتي حرية (2،257) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 2.157 و هي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.07 عند درجتي حرية (2،257) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.118 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين والتي تعزى إلى المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية، و تحقيق الجودة الشاملة مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم(51): الفروق في آراء المستقصين التي تعزى إلى متغير مدة الخدمة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0.414	2	0.207	0.542	0.582
	داخل المجموعات	98.230	257	0.382		
	المجموع	98.644	259			
تصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	0.996	2	0.498	1.111	0.331
	داخل المجموعات	115.132	257	0.448		
	المجموع	116.128	259			
تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.159	2	0.580	1.354	0.260
	داخل المجموعات	110.033	257	0.428		
	المجموع	111.192	259			
تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	3.198	2	1.599	1.421	0.243
	داخل المجموعات	289.124	257	1.125		
	المجموع	292.322	259			
تحقيق الجودة الشاملة	بين المجموعات	5.222	2	2.611	2.357	0.097
	داخل المجموعات	284.691	257	1.108		
	المجموع	289.913	259			
جميع محاور	بين المجموعات	1.099	2	0.549	1.136	0.323
	داخل المجموعات	124.290	257	0.484		
	المجموع	125.389	259			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية(2،257) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لكل محور أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.07 عند درجتي حرية (2،257) ومستوى دلالة 0.05، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.136 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.07 عند درجتي حرية (2،257) ومستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.323 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستفيدين تعزى متغير مدة الخدمة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تحديد و تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية، و تحقيق الجودة الشاملة مهما اختلفت مدة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة. وبصفة عامة يعزى عدم وجود فروق إلى طول خدمة المستفيدين بالمؤسسة حيث أن ما يفوق نسبته 84% تتجاوز مدة خدمتهم 10 سنوات وهذا ما يجسد القدرة على إستيعاب البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما أن الأغلبية الموجودة حالياً بين الرؤساء بالمؤسسة هم من الذكور (بنسبة 98.08%) و تقل أعمار أغليبتهم عن 35 عام (بنسبة 78.07%) أي من فئة الشباب ومعظمهم لديهم مستوى التعليم الثانوي والتعليم الجامعي (بنسبة 83.46%) وهذا ما يساعد على تفهم البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في المبحث الأول من هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وقد تم ذلك من خلال التطرق إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي، وكذلك السياسات التي تتبعها في مجالي التدريب والجودة الشاملة. أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال معرفة مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة في ذلك والتي تمثلت في الاستمارة و المقابلة، وكذلك معرفة الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.

أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال وصف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بصفاتهم الشخصية من حيث الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، بالإضافة إلى وصف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بردود فعلهم اتجاه عبارات الاستمارة المتعلقة بمتغيرات البحث، كما تم اختبار فرضيات البحث.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بعد استعراضنا لمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية في الفصول الأربعة الأولى، حيث تطرقنا للمفاهيم الأساسية لكل من التدريب و الجودة الشاملة في الفصلين الأول والثاني و موضوع إدارة الجودة الشاملة في الفصل الثالث وموضوع التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة في الفصل الرابع، تطرقنا في الفصل الخامس والأخير لمجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

في الأخير جاءت الخاتمة العامة لهذه الدراسة والتي قسمناها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي: **النتائج:** سناقش من خلال هذا الجزء النتائج التي استطعنا التوصل إليها معتمدين على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

التوصيات: بعد التطرق للنتائج المتوصل إليها سنحاول من خلال هذا الجزء من الخاتمة العامة استعراض الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة بناء على نتائج البحث والتي نعتقد أنها يمكن أن تساهم إن أخذت بعين الاعتبار في تحسين البرامج التدريبية وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة. **أفاق الدراسة:** في هذا الجزء و من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا إليها نقترح مواضيع بحوث مستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

أولاً- النتائج:

- 1- تخضع المؤسسة محل الدراسة موظفيها إلى دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة، وان أغلب هذه الدورات تعقد في داخل المؤسسة.
- 2- يوافق المستقصين على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها وأن هذا التحديد يهدف ويساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة بدليل أن قيمة المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الأول من الاستمارة والذي يدرس العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والجودة الشاملة بلغ 4.02 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3). وقد تحصلت بعض الفقرات من هذا المحور مثل: " إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة " و " ترسيخ ثقافة الجودة " و " تحسين المنتجات بشكل مستمر " على معدلات عالية هي 4.25، 4.18 و 4.17 على الترتيب.

3- أكد المستقصين أن المؤسسة محل الدراسة تساهم في تصميم البرامج التدريبية سواء التي تجري داخلها أو خارجها وأن هذا التصميم يلعب دورا مهما في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثاني الذي يدرس العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية من طرف المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة 3.65 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوى (3). وقد تحصلت بعض الفقرات من هذا المحور مثل: " التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات " و " نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة " و " تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر "، على معدلات عالية هي 3.88، 3.87 و 3.75 على الترتيب.

4- يوافق المستقصين على أن تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة يساهم و يساعد على تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثالث والمتعلقة بمساهمة تنفيذ البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بلغ 3.63 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوى (3). وقد تحصلت بعض فقرات هذا المحور مثل : " حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة "، و " شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة "، و " منع وقوع الأخطاء من أجل التحسين المستمر " على معدلات عالية بلغت 4.00، 3.84 و 3.82 على الترتيب.

5- يوافق المستقصين على أن تقييم البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال المؤسسة في الداخل والخارج له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 3.75 وهي قيمة أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوى (3). كما أن بعض الفقرات من هذا المحور مثل: " المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة " و " تشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة، و تطبيق منهجية الجودة الشاملة و الكشف على نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر " تحصلت على معدلات عالية بلغت 3.95، 3.94، 3.87، على التوالي

6- وافق المستقصين على أن مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة- مؤسسة الدراسة- تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة والتي تعتبر من بين أهدافها الأساسية، وهذا ما يمكن استخلاصه من إجاباتهم حيث بلغ المتوسط الحاسبي لإجاباتهم على فقرات المحور الخامس 3.80 وهي قيمة عالية مقارنة بالمتوسط المتوقع الذي يساوي (3)، كما تحصلت بعض فقرات من هذا المحور مثل: " اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا " و " تدليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا " و" دعم الإدارة لبرامج الجودة " على معدلات عالية هي 4.19، 4.09 و 4.08 على الترتيب.

أما اختبار فرضيات الدراسة فقد بين:

- 7- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، و أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- 8- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة
- 9- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- 10- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة.
- 11- وبصفة عامة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- 13- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى الدرجة الوظيفية، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 15- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى المستوى التعليمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 16- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعزى إلى متغير مدة الخدمة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة استغلال المنظمات المختلفة لمواردها بالشكل الأمثل لتحقيق الجودة الشاملة، و يأتي في مقدمة هذه الموارد المورد البشري الذي إذا اخضع لبرامج تدريبية متكاملة يساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الجودة في جميع نشاطات المنظمة.
- 2- ضرورة اعتماد المنظمات على نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل ومعلن لجميع القيادات وللعاملين والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع نشاطات المنظمة.
- 3- ضرورة اهتمام المنظمات بإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على النشاطات التي تتناسب ومواردها.
- 4- توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النقص الذي يظهر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- 5- العمل على إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوقعة منها بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية ما يلي:

- تدريب جميع العاملين في مستويات الإدارية المختلفة
- ربط التدريب بالترقية وبعوامل تحفيزية مادية ومعنوية
- 6- اختيار من يتولى التدريب داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية تتوفر فيهم المصادقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها.
- 7- إخضاع فئات متعددة من العاملين في مؤسسة صناعات الكوابل إلى التدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- 8- العمل على توفير إطارات قيادية مؤهلة ومدربة على إدارة الجودة الشاملة.
- 9- تعزيز دور التدريب من أجل تحسين مهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الأمر الذي بدوره يساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وتعزيز دور التدريب في جميع المستويات الإدارية.
- ثالثا- أفاق الدراسة:** في ضوء الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها فقد تجلّى لنا أفاق جديدة للبحث مما جعلنا نقترح أن تركز البحوث المستقبلية على المواضيع التالية:
- واقع تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.
 - دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة.
 - تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة.
 - قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1- كتب:

- 1- أمين ساعتى، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000(دليل علمي)، جامعة الزقازيق، 2001
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو(دليل عصري للجودة والتنافسية)، القاهرة، 2005
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية(الإدارة العصرية لرأس مال الفكري)، دار الكتاب، القاهرة، 2004
- 6- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 7- احمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2009.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004
- 9- أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، عمان، الأردن، 2008
- 10- أديجي بوداند باديرو، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، الدليل الصناعي إلى ايزو9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999
- 11- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار البشري(قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004
- 12- السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولى شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003
- 13- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية(من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، لبنان، 2002

- 14- Geoffrey D. Doherty، ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، نظم الجودة في التربية، سوريا، دمشق، 1999
- 15- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 16- جاري ديسلر ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003
- 17- درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 1986
- 18- ويليامز ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، العربية السعودية، 1999
- 19- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003
- 20- حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان الأردن، 2002
- 21- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002
- 22- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004
- 23- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008
- 24- حاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2004
- 25- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 26- طلبة محمد، تقييم البرامج التدريبية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988
- 27- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 28- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

- 29-ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتدريب، دار أخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 1996
- 30-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997
- 31-لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997
- 32- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 33-محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001
- 34-مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ط3، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 35-محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة.(المواصفات العالمية ايزو9000 اصدار2000)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006
- 36-محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006
- 37-محمد عبد الغاني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، موسوعة التدريب، مصر، 2006
- 38-محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام متكامل، دارا لمعرفة، مصر، 1995
- 39-محمد عبد العال النعيمي و آخرون، ادارة الجودة المعاصرة(مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009
- 40- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2006
- 41-محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008

- 42- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
- 43- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005
- 44- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 45- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 46- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- 47- مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995
- 48- محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 49- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 50- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2000
- 51- مامون سليمان دراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 52- مأمون دراركة وطارق شلبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002
- 53- مامون درادكة وطارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 54- محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004

- 55-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999
- 56-محسن بن نايف العتيبي، استراتيجيه نظام الجودة في التعليم، فهرسة مكتبة فهد الوطنية أثناء النشر، 2007
- 57-محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 58-نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009
- 59-نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 2002
ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية(مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 60- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
- 61- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 62- سهيلة محمد عباس وحسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
- 63- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
- 64-سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002
- 65- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل النظم)، الدار الجامعية، القاهرة، 1999
- 66-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011 (رؤية اقتصادية، فنية إدارية، أسس، تطبيقات وحالات)، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000
- 67-سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2003

- 68-سعد على العنزي وأحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009
- 69- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات(الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث ودراسات)، مصر، 2003،
- 70- عادل حرحوش المفرجي واحمد على صالح، رأس المال الفكري(طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 71- عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 72- عمر وصفي عقيلي، إدارة المواد البشرية المعاصرة(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 73- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عالم الكتاب الحديث، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 74- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001
- 75- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 76- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993
- 77- عبد الرحمان ابراهيم الشاعر، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض، العربية السعودية، 1996
- 78- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات والممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008
- 79- عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية(الأسس وعمليات)، دار زهران، عمان، الأردن، 2000
- 80- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001
- 81- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير(مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات)، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية، 1981

- 82- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون دار نشر، القاهرة، 2003،
- 83- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لتدّشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003،
- 84- عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادي العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
مصر، 1994
- 85- عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، مصر،
2002
- 86- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004
- 87- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو9000، دار غريب للطباعة
والنشر، مصر، 1995
- 88- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
- 89- عادل حرحوش المفرجي واحمد على صالح، رأس المال الفكري(طرق قياسه وأساليب المحافظة
عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 90- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات
التشييد، أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000
- 91- فاروق على حكيم، دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب: تطبيق عملي لنظم توكيد الجودة
ايزو 9000
- 92- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،
القاهرة، مصر، 1996
- 93- فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل،
القاهرة، 2002
- 94- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب
المصرية للنشر، القاهرة، 1998
- 95- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج(مدخل إدارة الجودة)، جامعة الزقازيق،
1997

- 96- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- 97- فواز التميمي واحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 98- فتحي احمد يحيي العالم، نظام الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة علمية وتطبيقية)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009
- 99- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 100- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، تر جمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- 101- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيقات ومقترحات تطوير)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004
- 102- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 103- صبحي جبر العشي، تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 104- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2000، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 105- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان الأردن، 2006
- 106- رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، سورية، 2001
- 107- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 108- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001
- 109- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003

110-رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة،
2001

111- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات المعاصرة، مؤسسة
الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

112-شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق لنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، 2005

113-توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار
النهضة العربية، 1999

114-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، محل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية،
بيروت، 1997،

115- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل
للنشر، عمان، الأردن، 2003

116-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2002

117-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
2000

2- رسائل الجامعية:

1-أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية
بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010

2-أحمد عبد الرحيم المحاسنة، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات
الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات
العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004

3- أحمد هشام السامرائي، اثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة
في الدانمارك، 2010

- 4-أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007
- 5- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمدرسي المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008
- 6-أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006
- 7-أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية جامعة المنصورة، 2005
- 8- الهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2005-2006
- 9-أسامة بن سليمان سالم القثمي، برامج التدريب التحويلي المنفذة في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات والكليات التقنية السعودية وقدرتها على تحقيق الموازنة بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2007
- 10-إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009
- 11-أمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008
- 12- أسامة يوسف الصمادي، فاعلية البرنامج التدريبي لمعلمي طلبة الصم وضعاف السمع أثناء الخدمة في ضوء احتياجاتهم التدريبية في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية الخاصة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007

- 13- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008
- 14- بندر بن عباس الشريف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008
- 15- بندر بن السعيد الشثري، تقييم أساليب الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات م الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2003
- 16- بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
- 17- جبر بن حمود بن جبر النعيمي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2006
- 18- جمال إبراهيم محمد نثيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007
- 19- ديمة أكرم مصطفى استيته، تكاليف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005
- 20- هيثم حنا اليأس عيسوة، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2005
- 21- وليد بن راشد ظافر الشهري، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2006

- 22-زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، دانمارك، 2010
- 23-حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007
- 24- حازم بن عبيد بن حازم القثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطواري الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2004
- 25- لينا احمد عبد الرحمان، تحسين جودة الخدمة التعليمية لرفع فعالية التعليم المهني التجاري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009
- 26- محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000
- 27-مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة(دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة)، أطروحة دكتوراه، الفلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان، 2004
- 28-ميرفت محمد محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006
- 29- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- 30- محمد فتحي محمود، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007/2006

31- مهدي بن احمد الطاهر، أثر نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الأبتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول متوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008

32- محمد محمود صالح أزناتي، تقويم برنامج تدريب معلمي العلوم والمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012

33- منصور بن إبراهيم بن عبد الله التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2004

34- منصور محمد علي سعدي، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005

35- منال بنت عمار علي قادري، مدى توفيق برنامج الإعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة وأهم صعوبات التطبيق في كلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العربية السعودية، 2007

36- مهند مجيد طالب، استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010.

37- محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس التحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009

38- محمد بوبقيرة، إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب البلدية، 2006

- 39- ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008
- 40- محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2003
- 41- نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005
- 42- نبيل محمود الصالحي، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2003
- 43- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005
- 44- نسرين محمد عبد المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004
- 45- سعدية محمد شاهر سلطان، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين، 2007
- 46- سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004
- 47- سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2003

- 48-سعدي محمد الكحلوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في المستشفيات
وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة
الدراسات الكلية، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2004.
- 49-علي عبد الله المهديب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2005
- 50-عفاف احمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
في محافظة الخليل واقع وطموحات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث
العلمي، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الخليل، فلسطين، 2011
- 51-عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح
الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،
الجمهورية العربية السورية، 2006
- 52-عبير جمال حافظ القيسي، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في
محافظة فلسطين من وجهة نظرهم، الدار الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات
العليا، قسم برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010
- 53-عامر عبد الرؤف رشاد حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة
الوطنية الفلسطينية دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة،
عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010
- 54-عبد الرحمن بن سعيد بن بتيل الشهراني، برنامج مقترح قائم على الكفايات المهنية اللازمة
لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة عسير في ضوء احتياجات التدريبية، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك خالد، العربية السعودية، 2008
- 55-عدنان احمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي مؤسسة التدريب
المهني في الأردن في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة نظر ذوي الاختصاص،
أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص مناهج وطرق تدريس التربية المهنية، قسم المناهج
وطرق التدريس، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005

- 56- عبد القادر بن عبد الله بن محمد العبد القادر، فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2006
- 57- عايد بن علي محمد البلوي، برنامج تدريبي قائم على البرامج التفاعلية في تعليم الرياضيات وتعلمها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2012
- 58- عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 200
- 59- عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009
- 60- فهد بن زيد الدعجاني، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، العربية السعودية، 2004-2005
- 61- فيصل بن محمد عمر الطس، آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008
- 62- فارس بن عشيان العتيبي، مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005
- 63- فهد بن عبد الله الغزي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، 2005

- 64-فاطمة عيسى أبو عبده، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011
- 65-صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كولمبوس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية موارد البشرية، المدينة المنورة، العربية السعودية، 2006
- 66-صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005
- 67-رشيد مناصريه، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثليجي الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004
- 68- ربي غانم، مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري(دراسة مقارنة مع البنك اللبناني) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2004
- 69- شريف عاطف عدوان، أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين(دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
- 70-شادي عطا محمد عايش، اثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008
- 71- شادي محمد حلس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
- 72-خالد بن سعيد بن أحمد الحربي، أسس الجودة التعليمية في إعداد وتدريب المعلم من المنظور الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2009

73- خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2008

3-المجلات:

- 1-أديب برهوم وآخرون، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي،مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد2، سوريا،2007،
- 2-الشعلان احمد فهد، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مجلة10، العدد19، 2000، الرياض، السعودية
- 3-الصادق منور بوسنيينة وسليمان الفارسي، إدارة الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها)، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، الجماهيرية العظمى، طرابلس، ليبيا، 2003
- 4-أريج سعيد خليل وآخرون، اثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة التنافسية، مجلة بابل للعلوم الصرفة والإنسانية، العدد01، المجلد20، كلية العلوم، جامعة بابل، العراق،2012
- 5-جنان علي حمودي وحذام فالح النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، مجلة التقني، العدد2، مجلد20، جامعة هيئة التعليم التقني، العراق،2007
- 6-داني الكبير أمعاشو، أهمية تطبيق الجودة(الايزو9000)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد14، ديسمبر، جامعة قسنطينة، 2000
- 7- هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والإدارة، العربية السعودية، 2003
- 8-زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، العدد04، المجلة25، نابلس، فلسطين، 2011
- 9-حسن جبر علون، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد5، المجلد286، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نابل، العراق، 2011
- 10-كامل شكير الوطيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والإنسانية، المجلد14، العدد2، كلية العلوم، جامعة بابل، العراق، 2008

- 11- لطيف كريم مزهر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مجلة كلية التربية، المجلد 00، العدد 04، جامعة المستنصرية، العراق، 2009
- 12- ليث سعد الله حسين وعبير طه سوادي، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 13- ليث سعد الله حسين و آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 77، المجلد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005
- 14- محفوظ حمدون الصواف وآخرون، استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012
- 15- م.م احمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 4، العدد 8، الرمادي، العراق
- 16- محمد أبو قلة وآخرون، اثر تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، مجلد 00، بغداد، العراق، 2010
- 17- ماجدة عبد اللطيف التميمي، مدى تأثير تطبيق معيار six sigma باستخدام البرامج المحسوبة على منحنى كلف الفشل الداخلي والخارجي في الشركات التصنيعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، مجلد 0، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 18- محفوظ حمدون الصواف وآخرون، استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012
- 19- محمد أسيل على مزهر، دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2009

- 20- ناظم حسن عبد السيد، دور التدقيق الداخلي وفقا للمفاهيم والاحتياجات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد26، مجلد7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2010
- 21-سعد حمود العنزي و غنى دحام الزبيدي، تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية(ISO 10015)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، العدد49، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008
- 22-سامي ذياب العزيمي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة المناخ الخصب لتطبيق سلسلة الايزو 9000 في منظمات الإنتاج، مجلة الدراسات العليا، العدد8، مجلة تصدر عن أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، ليبيا، 1428هـ
- 23- معروز علاونة ويوسف غنيم، درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 19 العدد الرابع، نابلس، فلسطين، 2005
- 24- محمد فرج عبد الحلیم ويوسف عبد عطية بحر، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين(السودان) للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد15، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2007
- 25- علي قاسم حسن العبيدي، قياس وتحليل كلف الجودة الشاملة في شركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد29، مجلد7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 26-على محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول، العربية السعودية، 2004
- 27-عماد مسعود ولبنى الزيات، أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظف الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد26، العدد8، جامعة النجاح ، فلسطين، 2012

- 28- فاطمة جاسم محمد، اثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء(دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد20، مجلد5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق،2008.
- 29-فالح عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد الثاني عشر، العدد الأول،آذار، جامعة البتراء، الأردن، 2008
- 30- راتب صويص وآخرون، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الجزائرية العمومية للبترول، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد3، مجلد38، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، تموز 2011
- 31- رحال علي والهام يحياوي، اللاجودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد8، جامعة باتنة، الجزائر، 2003
- 32-خالد منصور الشعيبي، حلقات الجودة (استخدامها وفوائدها ومشاكل تطبيقها)، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، العربية السعودية، 2002
- 33- خالد احمد الصرايرة وليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن،2008
- 4- الملتقيات:**

- 1-أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26 -27 أفريل، 2006
- 2-أياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26 -27 أفريل، 2006
- 3-أمال حسن البرزنجي وآخرون، نحو تطبيق مبادي الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية السياحية، المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وإثره في أداء كليات الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 21-23أكتوبر،2003

- 4-انتظار الشمري و خالد بني حمدان، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد، المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وأثره في أداء الكليات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 21-23 أكتوبر، 2003
- 5-وفيق حلمي الأغا، الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، ملتقى العلمي الثاني حول لجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، 2006
- 6-بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004
- 7- هوام جمعة، الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات لأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007
- 8-زياد بركات، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين، المؤتمر العلمي الثالث حول تربية المعلم العربي وتأهيله، جامعة الجرش الأهلية، الأردن، 6-9/4/2010
- 9- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، ملتقى علمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، 2006
- 10- حاكم محمد محسن، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل 2006
- 11-حليمي وهيبه وآخرون، للمؤسسات، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007
- 12-سلوى عبد اللطيف شرف، واقع الاحتياجات التدريبية في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، 26-28/06/2007، جامعة القدس، فلسطين.

- 13- عمر ياسين خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل، 2006
- 14-صلاح عباس الهادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005
- 15-قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005
- 16- شادية مخلوف، اتجاهات التدريب في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن، 27-29/حزيران/2006
- ثانيا- المراجع بالأجنبية:**

1- الكتب:

- 1-Alain Astouric:diriger les hommes ou manager en équipe,paris,1997
- 2-Alain Meignant,Robert Dapere,La qualité de la fonction ressources humaines(diagnostic et action),éditions, liaisons,paris 1994
- 3-Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , paris, E73
- 4-Bernard Martory et Daniel crozet,gestion des ressources humains,dunod, paris, 2001
- 5-Bertrand Thierry et autres, Organisation et gestion de l'entrepris,les éditions d'organisations,3éme éditions,paris,1998
- 6-Chantal Bussenault et Martine Pretet,Organisation et gestion de l'entrepris,ed vuibert,paris,1991
- 7-Détire Philippe,conduire une démarche qualité, éditions d' organisations, paris,2001

- 8- Etienne Collignon, Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises édition economica 2eme édition, 1983
- 9- Filippo Edword, Personal Management, newyork Mc Graw, Hill Ianc, 1974
- 10- Guy.Laudoyer, La Certification iso 9000, ed d'organisation, 3^{eme} édition, paris, 2000
- 11- Françoise chevalier, cercles de qualité et changement rganisationnel, gestion, paris, édition econmica, 1991
- 12- Henri Mitonneau: iso9000 Version 2000, dunod 2^{eme} edition, paris, 2001
- 13- porter.M .l'avantage concurrentiel, dunod, paris, 2000
- 14- Jean Brilman, les meilleures pratiques du management, 3^e edition organisation, paris, 2001
- 15- Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , Bruxelles, de Boeck - wesmael, 1988
- 16- J.C.tarendeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998
- 17- j.l. charron ,Sabin sépari, organisation et gestion de l'entreprise., 2^e edition, dunod, France, 2001
- 18- Katsuyohi Ichihara, maîtriser la qualité, édition mare, nostrum, 1996
- 19- Michel Weill, Le management, la pensée, les concepts, les faits Armand colin, paris, 1994
- 20- Pierre Casse, Le formation performante, (Alger, opu, 1994) ,
- 21- Romelaer Pierre, gestion des ressources humains, (paris armaud colin 1993)
- 22- Renaud DE Maricourt, Les samourais du management, Ed vuibr, paris, 1993

2- الرسائل الجامعية الأجنبية:

- 1- Hansson Jonas, Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations phd thesis, university of technology, Sweden, , 2003

- 2- Huang ,cheng,chiou, assessing the leadership style and total quality leadership behaviors of presidents of four –years universities & colleges that have implemented the principles of total quality management, unpublished phd thesis, the Ohio state university, 1994
- 3- Joyce .M.V, A study of new Hampshire school boards: an analysis of training needs, phd thesis, Boston college, 1986
- 4- p.w.parrish, An assessment of the management development learning needs of managers, phd thesis, George Warhington university,1986

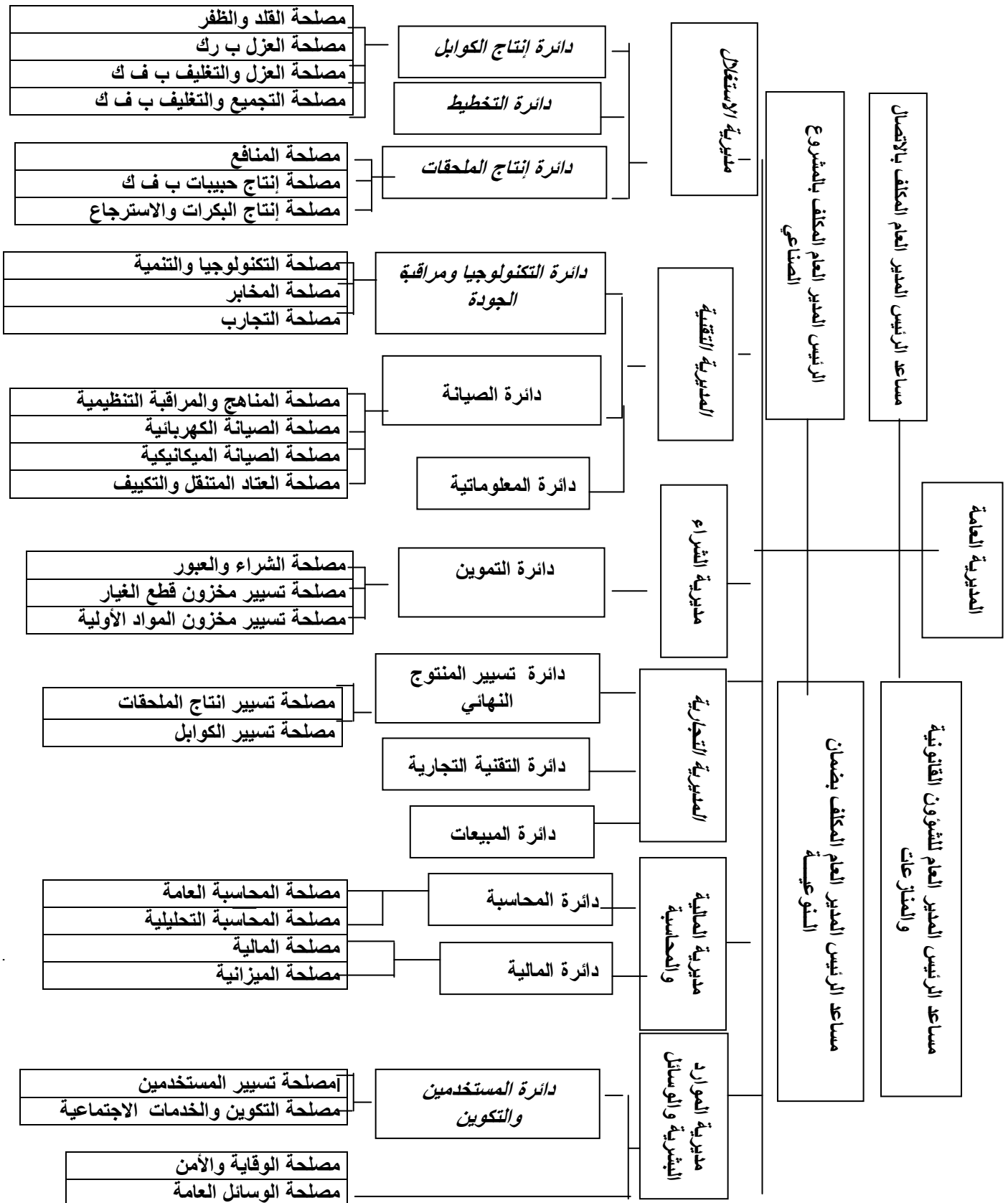
ثالثا-المواقع الالكترونية:

- 1-غسان طيارة وأكرم ناصر وجرجس الغضبان، الجودة ودور ها في التنمية الاقتصادية،
www.dld/net/.net/management، تاريخ الاطلاع:2008/10/10
- 2- محمد عيشوني، مفاهيم أساسية عن ضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة
www.htmetr.logy.tripod.c om، تاريخ الاطلاع:2008/11/08
- 3-أحمد سيد مصطفى ومحمد مصيلحي الانصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال
التربوي قطر، www.mmoe.edu.kw، تاريخ الاطلاع: 2008/06/26
- 4-جميل جابر علاونة ومحمد أحمد تلالوة، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في البنوك العامة
في فلسطين www.zpu.edu.je تاريخ الاطلاع: 2008/09/09
- 5- علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري،
www.Ali salmi.org، تاريخ الاطلاع:2008/04/09
- 6- عبد العزيز ابو حمد العويشق، اقتصاديات الجودة،
www.arabma.org تاريخ الاطلاع:2008/04/04
- 7- مروان درويش، دور الجودة الشاملة في قطاع الخدمات،
www.arado.org تاريخ الاطلاع :
2007/11/11
- 8- مفهوم إدارة الجودة الشاملة،
www.hrm-group.com/showthead تاريخ الاطلاع :
2007/09/11
- 9-عبد العزيز محمد الحميصي، القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين،
www.shura.gov، تاريخ الاطلاع:2007/11/03

- 10-مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية،
www.alwatanvoice.com ، تاريخ الاطلاع : 2008/09/11
- 11- الصالح و اللعيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلباً الحاضر والمستقبل أنظر إلى موقع:
http://www.alyaum.com/cssue/p14 تاريخ الاطلاع 2008/06/08
- 12-ابنتسام خالد يحي سلامة، تطبيق معايير الجودة الشاملة، www.tradreib06.org ،
تاريخ الاطلاع، 2008/08/03
- 13- علاء صادق، التنمية المهنية المستدامة،www.freewebs.com، تاريخ
الاطلاع:2009/02/02
- 14- فراس جمال، مبادي ديمنج الأربع عشر في الإدارة، www.dgg.org،
تاريخ الاطلاع2007/03/14
- 15- www.aboumajed.jeeran.com ،تاريخ الاطلاع:2008/08/17
- 16- عبد الرحمان بن حمد الداود، الملتقى السادس لمسئولي التدريب في القطاعين الحكومي والخاص
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العربية السعودية، www.Tradreib ،
تاريخ الاطلاع:2008/03/03
- 17- ملتقى الجودة الشاملة الواقع والمستقبل، بعنوان الجودة الشاملة،
www.Bnct.edu.sa/quality ، تاريخ الاطلاع،2006/09/10
- 18-مصطفى حافظ، التدريب وإدارة الجودة،www.iturabic.org، تاريخ الاطلاع:2009/02/02
- 19-إدارة الجودة الشاملة،www.moi uae.gov.ae،تاريخ الاطلاع:2009/02/10
- 20- خالد إبراهيم العواد، الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الجودة،
www .Quality. confa.com ، تاريخ الاطلاع:2009/02/03
- 21-جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، www.edara.com ،
تاريخ الاطلاع:2009/01/03
- 22-إدارة الجودة الشاملة، www.ituarabic.org ، تاريخ الاطلاع:2009/12/12

الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة



مصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، جوان، 2010

الملحق رقم(02):استمارة البحث

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

بعد التحية:

في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان:"البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات" نرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي تقابل العبارة التي ترونها مناسبة ونحيط سيادتكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية وأنها لن تستعمل إلا لأغراض علمية.

أشكركم على حسن تعاونكم معنا

الطالب الباحث

الجزء الأول: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-25 سنة 25-30 سنة 30-35 سنة 35 فما فوق
- 3- الدرجة الوظيفية
إطار مسير
إطار سامي
إطار
عون تحكم
- 4- المستوى التعليمي:
متوسط ثانوي جامعي
- 5- مدة الخدمة بالمؤسسة:
من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 6- هل شاركت في دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة: نعم لا
- إذا كان جوابك بنعم استمر في الإجابة على التساؤلات المتبقية أما إذا كان جوابك بلا انتقل إلى الجزء الثاني
- 7- كان ذلك في:
الداخل الخارج
الداخل وفي الخارج
- 8- كم كان عدد هذه الدورات
دورة واحدة دورتان ثلاث دورات أربع دورات فأكثر

الجزء الثاني: مساهمة التدريب في تحقيق الجودة الشاملة

محور	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ترسيخ ثقافة الجودة					
02	الدراسة الدورية للسوق من اجل التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين					
03	تحقيق رضا الزبائن					
04	متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة					
05	تحسين المنتجات بشكل مستمر					
06	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق					
07	مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل بشكل جماعي					
08	إحداث التغيير في طريقة تفكير العاملين من خلال الجهود التي تبذلها الإدارة					
محور	تصميم البرامج التدريبية له دور في:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	نشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المؤسسة					
10	تقديم منتجات ذات جودة عالية تتناسب وتوقعات واحتياجات الزبائن					
11	تخفيض التكاليف					
12	تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر					
13	توفير البيانات اللازمة للتخطيط وحل مشكلات فرق العمل					
14	التخطيط باستمرار من طرف الإدارة العليا من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات					
محور	تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تحسين صورة (سمعة) المؤسسة عند الزبون					
16	التخطيط واتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين في المؤسسة					

					17	منع وقوع الأخطاء من اجل التحسين المستمر
					18	العمل من خلال فريق عمل واحد لتحقيق الجودة
					19	حث الإدارة العاملين بالمؤسسة على الالتزام بالجودة
					20	شرح وتبسيط مفهوم الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية من طرف الإدارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور	تقييم البرامج التدريبية له أهمية في:
					21	منع حدوث التلف
					22	تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة
					23	تطبيق منهجية الجودة الشاملة
					24	الكشف على نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر
					25	التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر
					26	المراقبة المستمرة بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها من طرف الإدارة
					27	تشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من طرف الإدارة
					28	حل المشكلات من خلال جهد شامل من طرف العاملين لتحسين الجودة

الجزء الثالث: تحقيق الجودة الشاملة

محور	يتم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة					
30	غرس قيم الجودة					
31	تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة					
32	الالتزام بالتغيير والتحسين المستمر					
33	تلبية حاجات الزبائن المتوقعة					
34	الاهتمام بمقترحات الزبائن					
35	إجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن					
36	تحسين علاقة الزبون					
37	حل مشاكل العمل الجماعية					
38	اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي					
39	أن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة					
40	دعم الإدارة لبرامج الجودة					
41	تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة من طرف الإدارة العليا					
42	اعتماد سياسة واضحة بأهداف محددة حول الجودة من طرف الإدارة العليا					