

الجمهورية العربية السورية
الجامعة السورية الخاصة (SPU)
كلية إدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

**دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في المنظمات
دراسة مرجعية**

مشروع تخرج لنيل شهادة البكالوريوس

إعداد الطالبة : لجين حمود

إشراف الدكتور : طاهر حسن

العام الدراسي

2017-2016

الإهداء

أشكر الله على نعمة العلم

ونحمده على علم العلم

الله والوطن

يا من احمل اسمك بكل فخر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

أهديك نجاحيأبي الغالي

إلى من علمني الحياة

إلى سندي وقوتي

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

أهديك نجاحي.....أمي الغالية

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم ،السعادة في ضحكتهم والوفاء في مواقفهم

أهديكم نجاحي.....أخوتي

إلى الأخوة التي لم تلههم أمي، أصدقائي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل الحظات والأيام التي عشتها

أهديكم نجاحي.....أصدقائي

وأخيرا وليس أخيراً لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام اللذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد .

وقبل أن نمضي قدماً نقدم اسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى اللذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى أساتذتنا الأفاضل وعمادة الكلية (الدكتور باسيل خوري)

أتوجه بالشكر لمن قدم لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإنهاء هذا البحث جزيل الشكر
للدكتور طاهر حسن وجميع من رافقني خلال مسيرتي الدراسية في كافة المقررات.

ملخص الدراسة :

يعتبر التدريب احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة .إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الدخيلين أو العملاء الخارجيين، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، حيث يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والطرق الإحصائية لقياس الأداء الناتج عن التدريب لتطبيق الجودة الشاملة. ومما لا يخفي على أحد طبيعة الوضع الحالي والمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج والخدمات وتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، وأيضا تسارع حركة التغيير بصورة غير مسبوقة مما يجعل الشركة أو المؤسسة أو الجهات الحكومية في حالة بحث وسعي دائم لتضمن لها حصة أو مكانة في السوق ومجال عملها. وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع الخدمات والقطاعات وأيضا على كل مستوياتها سواء كانت منشآت كبيرة ومتوسطة وصغيرة.

ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء المنافسة، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة وتمكّن، وهي في حال تطبيقها واتخاذها كأسس راسخة في التعامل تضمن للجهة الثبات والتقدم. ومن المفاهيم الواجب على الجهات الحرص عليها مفهوم الجودة الشاملة، وترشيد استهلاك وحسن استغلال الموارد، واستراتيجيات تحسين الأداء...

مقدمة عامة

يعد موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة ، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل (عقيلي، 2005)¹ . والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي

¹ عمر ، وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان ، دار وائل ، 2005

تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة .

وقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (احمد ، 2003: 9)².

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في مختلف المنظمات ، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل ، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجياً والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج (حمود، 2000: 98-103)³.

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علام ، 2003: 105)⁴

ففي القرية الكونية التي تعيش فيها كافة المجتمعات في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، احتلت الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره، (الخطيب، 2000، ص1-2)⁵. وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين

² احمد ،احمد إبراهيم(2003):الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية : دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر .

³ حمود ، خضر (2000): إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

⁴ علام ، صلاح الدين (2003): التقويم التربوي المؤسسي ، عمان: دار الفكر العربي.

⁵ الخطيب، محمد بن شحات (2000). نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.

تلك المؤسسات (حمود، 2000، ص37)⁶، طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة⁷ (Rhodes, 1992, p.12).

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق رفع الانتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد⁸ (عبدالفتاح، 2000، ص75).

إن الجودة ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة.

⁶ حمود، خضر كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة.

⁷ Rhodes, L.A. (1992)). On the road to Quality Education Leadership, vol. (49), No. (6).

⁸ عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ (2000). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (22)، العدد (82).

الفهرس

الفصل الأول – الإطار العام للبحث		
	المقدمة	
1	مشكلة البحث	أولاً
2	أهمية البحث	ثانياً
3	متغيرات البحث	ثالثاً
4	عينة البحث	رابعاً
4	منهج الدراسة	خامساً
5	حدود البحث	سادساً
5	الدراسات السابقة	سابعاً
24	مصطلحات البحث	ثامناً
الفصل الثاني – التدريب في المنظمات		
25	المقدمة	
26	مفهوم التدريب	أولاً
29	أهمية التدريب	ثانياً
31	أهداف التدريب	ثالثاً
33	عناصر العملية التدريبية	رابعاً
34	أنواع التدريب	خامساً
38	دورة حياة التدريب	سادساً
39	مراحل العملية التدريبية	سابعاً
44	استراتيجية التدريب	ثامناً
47	معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات	تاسعاً

	الفصل الثالث - إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	
48	مقدمة	أولاً
49	مفهوم الجودة والجودة الشاملة	ثانياً
54	أهمية إدارة الجودة الشاملة	ثالثاً
56	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	رابعاً
56	خصائص إدارة الجودة الشاملة	خامساً
57	متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	سادساً
57	أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	سابعاً
58	أبعاد الجودة	ثامناً
62	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	تاسعاً
64	المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة	عاشراً
64	خطوات عملية تحسين الجودة لمواجهة وحل مشكلات	حادي عشر
	الفصل الرابع- علاقة التدريب بإدارة الجودة الشاملة	
66	مقدمة	أولاً
66	مفهوم التدريب في إطار الجودة	ثانياً
67	التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة	ثالثاً
69	المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة	رابعاً
70	تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة	خامساً
70	الاعتبارات الأساسية في التدريب	سادساً
73	مراحل عملية التدريب في الجودة	سابعاً
76	مجالات التدريب	ثامناً
77	مستويات التدريب على الجودة	تاسعاً
77	أهمية التدريب على الجودة	عاشراً

78	أهداف التدريب على الجودة	حادي عشر
	الفصل الخامس – النتائج والتوصيات	
80	النتائج	أولاً
80	التوصيات	ثانياً
83	المراجع	ثالثاً

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً للضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي والتي تؤثر في بقائها وربحياتها، فإن الحاجة إلى تحسين الجودة والإنتاجية والربحية، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة كلها أمور تتطلب تغييرات في جميع نواحي المنظمة لضمان استمرارها . لذا لا بد من إجراء بعض التعديلات التنظيمية الهامة وإدخال التحسينات على مختلف البرامج والعمليات في المنظمة. من هنا تتبع مشكلة البحث في أنّ هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا الإنتاجية، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على المنظمات متابعتها وإعداد برامج تدريبية تتناسب معها. حيث أن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، فكون هذا العنصر هو الأساس فما هي المكانة التي يحظى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الإيزو؟ فرغم ازدياد أهمية الجودة لدى جميع الدول بعامّة، وسورية بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن موظفيها من خلال برامج التدريب بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات في تلك المنظمات، وعدم موازنة مخرجاتها مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبتها لحاجات سوق العمل، وارتفاع التكلفة في ضوء معدلات التخضّم العالية وزيادة الهدر. وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي في كافة المنظمات يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظم التدريبية على المستويين الداخلي والخارجي، غايته تحسين الجودة الشاملة للمخرجات، وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة، وفي ضوء ذلك يمكن أن نطرح إشكالية هذا البحث والمتمثلة في التساؤل التالي: **كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في ظل التحديات المعاصرة؟** ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تجيب عنها الدراسة وهي:

1. ما مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة؟
2. هل تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المنظمات بأهمية التدريب ودوره في الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة؟
3. هل هنالك انخفاض للجودة الشاملة في حال ضعف أو قصور برامج التدريب؟
4. هل تأخذ أدارة المنظمات التغيرات التنافسية بعين الاعتبار وخاصة في موضوع الجودة عند الإعداد للبرامج التدريبية؟

5. كيف يساهم التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات؟

أهمية الدراسة:

في هذا البحث يتم استعراض مفهوم إداري حديث نسبياً، لم يلق الاهتمام الكافي في المنظمات على مستوى العالم والمنظمات السورية ليست استثناء، ومحاولة لتوضيح الإطار الفكري والفلسفي له ومنهجه كأسلوب إداري حديث. ومحاولة التأكيد على أهمية الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر التي يتم من خلالها التغلب على العديد من المشكلات الإنتاجية والتسويقية كذلك زيادة الأرباح والحصة السوقية. كما أن انتشار مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات تعني بالضرورة الارتقاء نحو الأفضل ، التقليل من الفاقد ، تخفيض التكاليف ، زيادة الإنتاجية ، والحصول على حصة سوقية أكبر ، والقدرة على المنافسة . وتتبع أهمية البحث من أهمية موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية حيث قيل في ذلك : "إن كنت تفكر لفترة عام ازرع الرز ، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار ، ولفترة مائة عام علم الناس" ⁹ . وتزداد أهمية هذا الموضوع نتيجة حتمية التدريب واستمراريته ليوأكب وكما أشرنا آخر المستجدات في البيئة المحيطة وذلك لتطوير أداء الأفراد . وإذا أخذنا موضوع التكلفة بعين الاعتبار فإن تكلفة التدريب أقل بكثير من تكلفة الإنتاج الضعيف لغياب الجودة نتيجة لضعف العاملين غير المؤهلين وذلك في المدى البعيد .

كما تتبع أهمية الدراسة من فائدتها المتوقعة لكلا الحقلين الأكاديمي والعلمي فضلاً عن جوانب الأهمية الآتية:

أ- الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدة في المنظمات العربية منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة، وخاصة أن ضمان الجودة أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق المنظمات لأهدافها المرسومة، ومن مصداقية جهود المنظمات وارتباطها برسالتها وغاياتها، ومن كسب ثقة المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لها والتأكد من رضاهم عنها. وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها المتعلقة بالتدريب والجودة الشاملة وعلاقتها بالتدريب خاصة مع نقص البحوث في هذا المجال، وتتبع أهمية الدراسة الحالية من قلة الدراسات والبحوث التي تناولت دور التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات في البلاد العربية، وقد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بما تضيفه من معرفة علمية في هذا المجال. كما يؤمل أن تستفيد إدارة المنظمات من بعض الأساليب الإدارية الحديثة في التدريب وتأثيرها على

⁹ سليمان ، الفارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، 2003 ، ص 187 .

إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهتم بالتركيز على الجودة والإتقان باعتبارهما ضروريين للوصول إلى التميز في الأداء.

ب- الأهمية العملية: يعد البحث من البحوث القليلة التي درست دور التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات لذا يتوقع الاستفادة من النتائج العملية له. بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة لنتائجها والتي قد تفيد في تحسين دور التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات. كما تؤثر الجودة على سمعة المنظمة، وإذا ما فقدت منظمة ما سمعتها الحسنة فإنها ستحتاج إلى وقت كبير لاسترجاعها.

ثالثاً : متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : التدريب

المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: فرضيات البحث :

هناك علاقة ارتباط بين تطبيق برامج التدريب وتحسين الجودة في المنظمة

خامساً: أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في المنظمات وهل تهتم هذه المنظمات بتنمية وتطوير كواردها البشرية بما يحقق الوصول إلى الجودة الشاملة ويهدف إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية :

1. مناقشة مفهوم التدريب في المنظمات والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته.
2. التعرف على قناعات القائمين على إدارة المنظمات بالنسبة لموضوع التدريب ومدى الأهمية التي يولونها إياها .
3. التعرف على أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين .
4. التعرف على مدى متابعة إدارة المنظمات للتغيرات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند الإعداد للبرامج التدريبية
5. مناقشة مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته.

6. تحديد معايير الجودة الشاملة.
 7. التعرف على نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها.
 8. التعرف على كيفية ضبط الجودة.
 9. تحديد مجالات تطبيق الجودة الشاملة.
 10. مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المنظمة ومستقبلها.
 11. تعزيز فكر الجودة الشاملة، وضرورة نشره في كافة الإدارات والأقسام ، وتوضيح أهمية تطبيق هذا الفكر لكافة المدراء والعاملين في المنظمة
 12. مدى تتأغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمة التدريب في إنجازها.
 13. مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.
- مدى تحقيق البرامج التدريبية الراهنة المتعلقة بتحسين الجودة وتطوير الإدارة العليا لأهدافها

سادساً: عينة الدراسة :

يشمل مجتمع البحث كافة المصادر والمراجع التي تناولت موضوع البحث في المنظمات وبكل أنواعها الإنتاجية منها والخدمية والتجارية .

مجموعة من المقالات والأبحاث المحكمة التي تناولت موضوع البحث من جوانبه المختلفة

سابعاً: منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات على أسلوب الجمع غير المباشر من خلال مصادر المعلومات العربية والأجنبية كالكتب والدوريات العلمية والندوات والأبحاث والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث. والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وعليه طبقت الباحثة طريقة المسح المرجعي لعينة من الدراسات السابقة وذلك لسبب كبر حجم المجتمع الأصلي لجمع المعلومات وتحليلها بغرض التوصل إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة في تبيان مفهوم التدريب ومبادئه ومقوماته، وتحليل مفهوم الجودة الشاملة

واتجاهاتها الحديثة، ومتطلبات استخدامها، والعوامل المؤثرة بها وإمكانية تطبيقها التي ستعكس علي تنمية المجتمع، ومعوقات استخدامها، ثم وضع تصور مقترح لتنمية المجتمع في ضوء استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتدريب واعتمادها عليه، ومساهمتها في مرحلة لاحقة في تطويره بما يخدم اهداف المنظمة والمجتمع.

ثامناً: حدود البحث :

يخضع هذا البحث لعدد من المحددات المختلفة والتي نوضحها فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

2- الحدود المكانية:

تشمل هذه الدراسة كافة المنشورات التي تتعلق بالبحث في العالم أجمع والتي تتعلق بدور التدريب في تحسين تطبيق غدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

3- الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على المراجع التي تناولت المتدربين في المنظمات المختلفة والذين خضعوا للتدريب وانعكاس تدريبهم على الارتقاء بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة في منظماتهم.

4- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية من 2016/10/1 ولغاية 2017/1/10 فقط.

تاسعاً: الدراسات السابقة :

ستقوم الباحثة باستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كما يلي:

الدراسات التي تناولت موضوع التدريب في المنظمات:

أولاً : الدراسات العربية:

دراسة (باسمة أبو سلمية ، 2008)¹⁰ بعنوان: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة: إن إدارة الأونروا تواجه العديد من الخيارات في مجال تطوير العاملين ، وعليها اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لابد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأونروا ، ومن أهم نتائج هذه

¹⁰ أبو سلمية باسمة، (2007). " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتبة الأونروا بغزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية.

الدراسة هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا ، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وبحثنا، والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب بأسلوب واضح وسهل في كلا الدراستين.

دراسة (الشهري، 2006) ¹¹ فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية: هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ربط التدريب بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي، حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب بمفهومه الشمولي المتكامل.

دراسة (سعدية ، 2005) ¹² بعنوان: تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين: هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تحد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية التدريب وتطويرها والرفع من شأنها ، وأهم نتائج هذه الدراسة الاعتراف بوجود ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على التدريب في الكليات التقنية وتشكل هذه الدراسة جزء من لا يتجزأ من التدريب الذي تم تناوله بالدراسة بنوعاً من الشمول.

دراسة (يوسف بحر ، 2005) ¹³ بعنوان: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات : هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مؤسسة الماجد بالإمارات العربية المتحدة ومن ثم العمل على رفع مستوى الاستفادة من الدورات التدريبية ، ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن عملية التنمية والتدريب عملية تكاملية

¹¹ الشهري خالد ، (2006). " فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ".

¹² سعدية منصور، (2005). " تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين "

¹³ بحر يوسف، (2005). " تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات "

يشترك فيها جميع الأطراف، وهي عملية تعاونية بين هذه الأطراف هدفها التنمية والارتقاء بالأداء ، حيث يري الباحثون أن هناك علاقة وثيقة تجمع هذه الدراسة ببحثنا من حيث المفهوم الإداري للتدريب وتشابه الفئة المستهدفة في كلا البحثين .

. دراسة جهاد الدحيات، (1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية⁽¹⁴⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب.

وأوصى الباحث بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

2. دراسة شذى عبيدات، (2003) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية⁽¹⁵⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

(14) جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

(15) شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.
- ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.
- ت- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

- دراسة قام بها (العطوي، 2007)¹⁶ بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة
 - وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .
- وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

¹⁶العطوي، صالح (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك:الأردن

❖ **دراسة صالح (1999) أثر التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل هذه البرامج وكذلك التعرف على أساليب مستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب و أوصت الدراسة بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة .

❖ **دراسة المحاسنة (2004) بعنوان : مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا**

والتنفيذية في المعهد الوطني للتدريب :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام (2000-2001) وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث استبياناً لهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية .

الدراسات الأجنبية:-

- دراسة أجراها (Whittaker ، 1987)¹⁷ لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين أن المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

¹⁷ Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), **Dissertation Abstracts International**, 48,2224A.

- دراسة أجراها (Parrish، 1986)¹⁸ بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية" وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات.

وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة. كذلك بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب.

- دراسة قام بها (Sorensen ، 1958)¹⁹ بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك. وكانت نتائج هذه الدراسة تشير الى أن هناك أثرا ايجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغيرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

¹⁸Parrish,Ph,W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), **Dissertation Abstracts International**, 47585A.

¹⁹Sorensen,Olav(1958).**The Observed Changes Enquiry**, General Electric Company, Manager Development Consulting Service,Grotonville,N.Y.

الدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في المنظمات

1.دراسة الشنبري (2001) ²⁰: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية

وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات

هدفت إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والتعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، والتعرف على درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم أنموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية.

وقد استخدم الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (164) عضواً استجاب منهم (131) عضواً ؛ وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها : ارتفاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. واتفاق آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية على أهمية إمكانية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

2.دراسة البكر (2001)²¹:

هدفت إلى تطبيق وتوظيف المواصفات الدولية للجودة (الايزو 9002) على المؤسسات التربوية والتعليمية . وقد اعتمد الباحث في منهج الدراسة على بُعدين رئيسيين هما التحليل والتطبيق . وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها ضرورة الأخذ بمعايير المواصفات الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة . وضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة . وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية، أهلية) على الحصول على شهادات المواصفات الدولية للجودة .

²⁰ الشنبري ، محسن علي . " مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2001م .

²¹ البكر ، محمد بن عبد الله . أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية . المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، ع 60 ، صيف 2001م .

3.دراسة البنا (2003) ²²:

هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماته .واستعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي في مصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة . وتقديم تصور مقترح لتدعيم ثقافة الجودة الشاملة من أجل تكوين قاعدة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم الثانوي في مصر . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة للبيئة المدرسية بل هي أهداف عامة لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى ، وأن الخدمات لا تتركز حول احتياجات الطلاب وإنما تُقدم وفقاً لقرارات المسؤولين بوزارة التربية والتعليم . وأن المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفشل والاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية .

4.دراسة الحولي (2004) ²³:

هدفت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني والإلمام بمفهوم جودة التعليم ، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ وخلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها : إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية ، وإنشاء مركز وطني للتطوير التعليم الجامعي ، وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي .

5. دراسة جعفر عبدالله موسى إدريس (2002م) ⁽²⁴⁾:

تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان وتوضح أهمية الدراسة في أن مفهوم الجودة في التسويق كان محصوراً في القطاع الخاص أو على السلع والمنتجات والقطاعات التي تهدف إلى الربحية ، كما أنه اهتم بجودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات حكومية خدمية وضرورة تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام والإمام القارئ بالمفاهيم الحديثة في التسويق والجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعكس أهمية الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء وأيضاً تهدف إلى توضيح مفاهيم التسويق ومدى فعاليتها

²² البنا ، درية السيد . تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة في محافظة دمياط . مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر ، المجلد التاسع ، ع 4 ، 2003م
²³ الحولي ، عليان عبد الله . تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، من 3-5/7/2004م.
²⁴ جعفر عبدالله موسى ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2002م.

لتحقيق الجودة وإلى التعرف على الوضع ما بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة ، مقارنةً مع حالتها السابقة.

6. دراسة : معاني بلة حمد (2004م)⁽²⁵⁾:

تطرقت الدراسة إلى أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي ، هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين. وتتمثل مشكلة الدراسة في أن بعض مؤسسات الأعمال تفتقد تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مما يؤثر سلباً على استمراريتها ومن بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعمل على ترقية الأداء وتقديم خدمات ومنتجات متميزة لذا فالبحت يدرس مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع بزيانوس للمياه الغازية على رضا موظفيها ومن ثم تحسين الأداء المتمثل في زيادة الإنتاج. توصلت الدراسة إلى أنه من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة اقتناع وموافقة الإدارة العليا بأهمية هذه الإدارة الحديثة ، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة اشتراك كل من الإدارة العليا والموظفين ببذل جهود فعالة لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأداء، كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات، تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تجويد العمل في كل مرحلة كما تعمل على تجويد أداء الموظفين والاهتمام بهم وتحسين أوضاعهم المعيشية.

7. دراسة: مشاعر أبو زيد الطاهر (2004م)⁽²⁶⁾:

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية وهدفت الدراسة إلى دراسة حالة شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي للتعرف على استراتيجية الشركة بإرضاء العميل أولاً قبل الربحية، والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح الشركة عالمياً، والوقوف على أهم الإنجازات التي حققتها الشركة في مجال ضبط الجودة. وتتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات الصناعية في السودان لا تولي اهتماماً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي صار الركيزة الأساسية لكل المنظمات لصناعية العالمية. توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام إداري

³ معاني بلة محمد ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م

⁴ مشاعر أبو زيد الطاهر ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م

حديث حيث أن معظم منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص تتجه إلى تطبيقه لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مخرجاتها سواء كانت سلعاً أو خدمات.

8. دراسة : الطيب الأمين طه (2005م)⁽²⁷⁾:

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة، وتوضح أهمية الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترمي لتحسين أداء المنظمات من خلال الإهتمام بعنصر الجودة. كما أن الدراسة ترمي إلى أن هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني زيادة الربحية.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك ضعف في الإهتمام الرسمي من قبل الدولة وأجهزة التنمية الإدارية بأمر الجودة الشاملة وعدم إعطائها الأولوية الكافية، وأن معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية نبعت من داخلها ، إن مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في قدرته تعزيز قدرات الهيئة التنافسية في المستقبل، ضعف اهتمام الجهات الإشرافية والأخرى ذات الصلة بالتنمية الإدارية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للهيئة من أجل تطوير تجربة التطبيق.

9. دراسة إيمان عوض أحمد الجاز (2006م)⁽²⁸⁾:

تطرقَت الدراسة إلى أثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية.

هدفت الدراسة إلى أن نظام التكاليف أداة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، وكأداة لضبط الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. أشارت الدراسة إلى أهمية وجود جودة شاملة في المنتجات وسلطت الدراسة الضوء على أهم المفاهيم والأدوات والأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. وضحت الدراسة الدور المهم للنظم التكاليفية الحديثة كأداة للرقابة والتنظيم والتنسيق ورفع كفاءة الأداء وضبط الجودة في المؤسسات الصناعية السودانية. توصلت الدراسة إلى أنه يعتمد نظام ضبط الجودة الشاملة على نظم وأساليب التكاليف الحديثة بصورة أساسية .

دراسة (الدقي، 2006)²⁹ التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. لذا

²⁷ الطيب الأمين طه ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005م.

²⁸ إيمان عوض أحمد الجاز ، أثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2006م.

²⁹ الدقي، أيمن (2006). " واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قام الباحث بتصميم استبانته لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (430) موظفاً، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (راضي، 2006)³⁰ حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي الأول 2007/2006، استجاب منهم (89)، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس). وأن كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة. وأن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع المتوسط (4.2240) لصالح الكليات العامة، وأضعفها مجال البحث العلمي بمتوسط (2.1420) لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.

دراسة (القطار، 2006)³¹ هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وسبل تطويره ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانته مكونة من (51) فقرة موزعة على (6) أبعاد وتم توزيع الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، والبالغ عددهم (84) رئيساً، وقد استجاب منهم (75). ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات قطاع غزة (الإسلامية – الأزهر – الأقصى) لم

³⁰ راضي، ميرفت محمد (2006). " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

³¹ القطار، إبراهيم يوسف (2006)، " واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (67.44%).

دراسة (علوان، 2005) ³² هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2004/2005)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

دراسة (الموسوي، 2003) ³³ هدفت الدراسة إلى توضيح ضرورة إيجاد أدوات لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بركنية الكمي والكيفي، في تحقيق أهداف البحث لدى الجامعات الكويتية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن جودة التعليم هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر. وأن المناهج والبرامج التعليمية التي طبقت في مؤسسات التعليم العالي الكويتي، لتحسين نوعية التعليم قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي لدى الجامعات، أن جودة التعليم لا تزال موضوعاً يحتاج إلى المزيد من أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة. و توصلت الدراسة إلى قصور النظام التعليمي على تهيئة الطلبة إلى سوق العمل بصورة كافية.

دراسة (عبد اللطيف، 2002) ³⁴ هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام، إضافة إلى وضع تصور لآلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية الفلسطينية مراعية فيها نقاط الضعف والقوة ويخدم تطور هذه الخدمة في السوق المحلي الفلسطيني، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تناول عينة مختارة من (22) مؤسسة خدماتية فلسطينية من خلال تعبئة الاستبانة من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات. وأظهرت الدراسة نتائج ذات دلالة هامة تركزت في عدم استخدام الأساليب الكمية في

³² علوان، قاسم نايف (2005). "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي"، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11 - 13 إبريل - جامعة البحرين: كلية التربية، صفحة 535-595.

³³ الموسوي، نعمان (2003)، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، عدد(67)، ص 89 - 118

عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ، (2002)، دراسة "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

اتخاذ القرارات، وأن نسبة (82%) من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة (60%) من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، دراسة (Tari, Juan, Jose, 2005)³⁵ تهدف الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسة إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وقد استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

دراسة (Cronesky, et al, 2003)³⁶ هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي استخدم الباحثون المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوا إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إداري رسمي أو غير رسمي، وتطرق الباحثون لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قدم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السليمة، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحثون على المدراء منهج مختصر لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي.

³⁵ Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.

³⁶ Cronesky, Robert, et., al., (2003), implementing total quality management in higher education, st. edward's university, USA.

دراسة (Nugharha, paul, 2003)³⁷ بعنوان الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي، وقد تمت الدراسة على (120) طالباً من خلال أربع مقابلات بالإضافة إلى الاستبيان، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي بعامه.
- ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفي، وعلى الجامعة أو الكلية أن تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب.
- المحاضر الجامعي هو المسئول عن تطوير وتحسين نوعية عملية التعليم والتعلم.
- ينبغي البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي.
- يفضل الطلبة العمل في فرق عمل للجودة، وذلك لإقرار مهارات صنع القرار الجماعي.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العملي دعماً لما هو نظري.
-

دراسة (Hernades, 2002)³⁸ هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغير بسيط طرأ على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية.

دراسة (Liu, 1999)³⁹ هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسة موظفي الكليات الجامعية في مدينة (تايوان) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على (200) مديراً يعمل في هذه الكليات، وتحتوي الاستبانة على ستة أسئلة، تناول فيها الباحث مفاهيم وممارسات كليات (تايوان) تجاه إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة مطبق في هذه

³⁷ Nughrha, paul (2003), Management in teaching & learning process, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/english/science>.

³⁸ Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) (Total Quality Management in education). The application of TQM in a Texas school distret. Ph.D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390

³⁹ Liu Ching, (1999), Perceptions and Practices of Taiwan junior college Toward TQM, DAL – A60 01.

الكلية، وذلك من خلال القيم والممارسات المستخدمة فيها، والتي تساعد على تطبيق ذلك، إضافة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكلية.

دراسة (Makijovaite, 1999)⁴⁰ بعنوان المشكلات ووجهات النظر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم اللتوانية، هدفت الدراسة إلى تحليل طرق إدارة الجودة الشاملة والنماذج المطبقة بها، وقراءة احتمالات تنفيذها في مؤسسات التعليم اللتوانية، ومن ثم بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة المناسب لهذا المجال وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ما زال ضعيفاً وذلك نتيجة عوائق ومشكلات رئيسية منها: عدم وجود مفهوم محدد للهدف يتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسية جودة محددة، وأن القادة المسؤولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة، وكذلك لا توجد متابعة لجودة الطلبة الخريجين في سوق العمل، وتفتقد المؤسسات إلى التخطيط طويل الأمد، وأن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة ولا يعرفون فوائده وإبداعاته.

دراسة (Abdul Malek and Kanji Gopal, 1999)⁴¹ هدفت الدراسة إلى الكشف عن عملية الممارسة في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وعلاقته بالأداء المنظمي، وبعد توزيع الاستبانات على مشرفي الجودة في الجامعات البالغ عددها (216) مؤسسة، تم التوصل إلى أن: معظم المؤسسات أعطت أهمية كبيرة لتلبية توقعات المستفيدين، ونسبة الثلث من المؤسسات لا يوجد بها إدارة الجودة ولكنها تمارس عمليات شبيهة بذلك، وإن دور القيادة يعتبر العامل الرئيس لإنجاح هذا الأسلوب، ومعظم المؤسسات وظيفته في المجال الأكاديمي وأهميته في الجوانب الإدارية والمالية، وحصلت معظم المؤسسات على مستوى أداء يتراوح بين (جيد وممتاز).

دراسة (Dahlgaard and Madsen, 1999)⁴² بعنوان بعض التجارب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى محاولة مناقشة احتمالات تحسين الجودة في المؤسسات التربوية، وذلك من خلال دراسة النموذج الأوروبي للجودة في مجال الصناعة كإطار عمل من أجل

⁴⁰ Makijovaitė, Roma, (1999), problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions, conference proceedings from T.Q.M. for higher education institutions" 30-31 August, Verona.

⁴¹ Abdul Malek and Kanji Gopal, (1999) T.Q.M. in Malaysian Higher Education Institutions, Conference proceedings from T.Q.M. for Higher Quality 30 – 31 August, Verona

⁴² Dahlgaard, Jens and Madsen Ole (1999) Some Experiences of Implementing T.Q.M. in Higher Education. Conference proceedings from T.Q.M. in higher education institutions "higher education institutions and the issue of total quality" 30-31 August, Verona.

تطبيقه على كلية تقنية Aarhus Technical College. وتم التوصل إلى أن النموذج الأوروبي يمكن استخدامه كأداة تخطيطية لأي مؤسسة تربوية، وكذلك يمكن استخدامه في عملية التقييم الذاتي لتحسين الجودة في غرفة الدرس مع إجراء بعض التعديلات عليه، ولكن تعتبر القادة شرطاً ضرورياً لإنجاح الجودة الشاملة لكي تكون هناك أهدافاً ورؤى عامة ومشاركة بين القادة والعاملين الطلبة.

دراسة (Adomaitiene, Juozas, 1999)⁴³ هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليتوانيا، والصعوبات التي يمكن أن تعيق تطبيقها. استخدم الباحثان المنهج المقارن، وذلك عبر تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم عقد مقارنة بين الإدارة التقليدية، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليتوانيا. والعمل ضمن حلقات الجودة بروح الفريق الواحد. توصلت الدراسة إلى أن بعض الجامعات تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبعضها لا تعير هذا الأسلوب اهتماماً. كما توصلت الدراسة إلى انعدام العمل بروح الفريق لدى أغلبية مؤسسات التعليم العالي في ليتوانيا.

دراسة (Longenker & Scazzero, 1996)⁴⁴ حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستهم لها، كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو تأثير مباشر على تطبيقها الفعلي، دلت الدراسة على وجود العديد من المعوقات التي تقف دون تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء وخاصة فيما يتعلق بمدى تقبل المرؤوسين للمفاهيم الجديدة وتطبيق استخدام الوسائل الحديثة في إدارتها.

دراسة (Huang, 1994)⁴⁵ هدفت الدراسة إلى البحث عن الصلة الرابطة بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية، وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإدارتها وأعضاء الهيئات التدريسية والمسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة

⁴³ Adomaitiene, R. and Juozas, R, (1999). TQM Implementation In Lithuanian Education Institution conference paper presented at conference of (Higher Education institution and the Issue of Total Quality). From 30 to 31 August 1999: Verona.

⁴⁴ Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (1996), The Ongoing Challenge of Total Quality Management. The T. Q.M. Magazine, Vol. 8, NO. 2, 1996, pp. 55-60.

⁴⁵ Huang, cheng, chiou (1994) Assessing the Leadership styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-years Universities & Colleges that have implemented the Principles of Total Quality Management, unpublished doctoral dissertation, the oahio state university.

في الجامعات والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط. وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل العلمية من جهة، وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى. وأن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي مبالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى.

الدراسات التي تناولت موضوع علاقة التدريب بالجودة الشاملة في المنظمات

دراسة (برهوم وآخرون ، 2007)⁴⁶ بعنوان: أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية .
- 2- كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية .
- 3- تنعكس جودة العملية التدريبية إيجاباً على جودة الخدمات الصحية .

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع التدريب وموضوع الجودة الشاملة باهتمام العديد من الباحثين ولقد تم تناول الموضوع إما بشكل عام أو بأخذ جانب من جوانبه، فبعض الباحثين ركز على تناول موضوع التدريب بشكل نظري بحث دون الخوض في تطبيقه ميدانياً، حيث اهتموا بتقديم أهمية التدريب في التنمية أو تعريف التدريب إدارياً وتحديد احتياجاته العملية أو تناول أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العنصر البشري، والبعض الآخر حاول إجراء بحوث ميدانية تطبيقية يتناول فيها واقع تطبيقه في المعاهد الإدارية أو الأجهزة الحكومية أو الجامعات التعليمية، ويركز بذلك فيها على جانب من جوانب التدريب لدراسته مثل اختيار العنصر البشري المناسب للتدريب أو التدريب على المكنة أو التقييم ومتابعة جدوى برنامج التدريب.

⁴⁶ برهوم، أديب، زاهر، بسام، السليمان، وائل (2007). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2) 2007. ص ص 203- 225.

ولقد برهنت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم التدريب له نتائج سلبية كبيرة كإنخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض مردودية التكنولوجيا، إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي بالأساس بغنى عنها .

ومن الواضح أن هذه الأبحاث والدراسات قد أجريت في مجتمعات مختلفة مما يستدعي مراعاة الفروق التي من الممكن أن توجد نوعاً من الاختلاف بين نتائج هذه الدراسات ، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة قضية التدريب من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الخاص والحكومي وقطاعات أخرى.

وغياب مفهوم الجودة وعدم تطبيق نظام جودة التدريب الكفيل بتحسين جودة العملية التدريبية وبالتالي تحسين جودة المنتجات أو الخدمات والارتقاء بها. ويتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام موحد يمكن من خلاله تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل لابد من أن تضع كل إدارة نظاماً يتناسب مع ظروفها وثقافتها الخاصة بها.

التدريب

المجال	دراسات في قطاع خدمي	دراسات في قطاع انتاجي
الكلديات	الشهري ، سعدية	
مصارف	جهد الدحيات ، صالح	
البنوك	شدى	
المؤسسة الصناعية		يوسف بحر ، whittaken
التعليم	العطوى , Parrish	
معاهد	المحاسنة	

الجودة

المجال	دراسات في قطاع خدمي	دراسات في قطاع انتاجي
الجامعات	الشنبري ، العطار ، علوان ، liu	
التعليم	البكر ، النبا ، الحولي ، الموسوي ،راضي ،Cronesky ،Hernades Nugharha ،Huang Adomaitlene Makijovaite madesen&Dahlgaard Abdulmalek and kanji Gopal	
خدمة الكهرباء	جعفر عبدالله موسى إدريس	
تحسين الأداء	معاني بله حمد الطيب الأمين	
الوزارات	الدقي	
مؤسسات خدمائية	عبد اللطيف	
الشركات	juan،Tari	
صناعة بضاعة الصمغ		مشاعر أبو زياد
مؤسسة صناعية		إيمان عوض

علاقة التدريب بالجودة

المجال	دراسات في قطاع خدمي	دراسات في قطاع إنتاجي
خدمات صحية	برهوم وآخرون	

مصطلحات البحث :

التدريب :

تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم

47 ."

⁴⁷ عادل , صالح وآخرون , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , أربد , عالم الكتاب الحديث , 2006 , ص 130 .

الفصل الثاني

التدريب

مقدمة

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل⁴⁸.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة و تقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. ويرى بنس Bennis⁴⁹ أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم". وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة⁵⁰، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية

⁴⁸ الحاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

⁴⁹ Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,**Organizational Dynamics**, 28(1),71-80.

⁵⁰ الحراشة، محمد و الهيتي،صلاح،(2006).أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية،33(2)،240-266.

وخاصة في مجال الجودة، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

حيث تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات ، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية⁵¹، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب ، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، واتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتنمي معارفهم ومهاراتهم، واعتماد نظام الجودة الشاملة في التدريب على نحو خاص بما يحول العمل في المنظمة إلى نظام الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يرفع سوية المنتجات أو الخدمات المقدمة في المنظمات كافة.

مفهوم التدريب Training:

حقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب وكفائه ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة ، ولكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل⁵².

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير⁵³.

⁵¹ مرعي، محمد مرعي. دليل التدريب في المؤسسات والإدارات. سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضاء دمشق، آذار 2001، 9 .

⁵² ملحم، سليم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط1)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

⁵³ الحاجة، مرجع سابق، ص 15

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا واساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين⁵⁴:

- تغيير المعارف والمعلومات
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
- تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة. ولقد اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون ، وما زالوا يولوا أهمية كبيرة بموضوع كفاءة وفعالية العملية التدريبية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات. ولقد اتفقت آراءهم على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين العمليات الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس في تلك المنظمات . كما يرون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هو المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري⁵⁵ .

وقد اختلف علماء الإدارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة. ولتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف الواردة في الدراسات الأكاديمية لعلماء الإدارة:

" التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"⁵⁶ . وبتعريف ثانٍ: التدريب هو " الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها"⁵⁷ . والتدريب هو " تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعد على تصحيح النواقص في أدائهم"⁵⁸ .

⁵⁴ عبدالباقى، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة

55- عبد القادر مدني علاقتي ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، مكتبة دار جدة للنشر ، الطبعة التاسعة ، جدة ، 2000 .

⁵⁶ مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، 2000، 250 .

⁵⁷ حبيش، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، 1991، 288.

⁵⁸ GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. Managing Human Resources,, 3rd, ed , New Jersey, 2001, 260 .

ويرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"⁽⁵⁹⁾.

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"⁽⁶⁰⁾.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"⁽⁶¹⁾.

فالتدريب في حد ذاته هو نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات (Skills) وقدرات أو معارف (Knowledge) وسلوكيات أو توجهات (Attitude) جديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل.

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح لنا أن:

- 1- التدريب نشاط مخطط منظم ومستمر بهدف رفع قدرات والفرد وإمكاناته.
 - 2- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير في سلوكه واتجاهاته بما يحسن أدائه وجودة عمله.
 - 3- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة والمهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المنظمة من جهة أخرى، نتيجة رفق المنظمة بالأفراد الأكفاء القادرين على التأقلم مع طبيعة والأعمال ظروفها التي يؤدونها، وهو ما تسعى إليه المنظمات الحديثة أي الارتقاء بأعمالها بما يسهم بإدخالها في سجل الجودة.
- وبذلك يمكن القول: إن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بآن واحد. وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة⁽⁶²⁾.

(59) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

(60) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 69.

(61) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص 233.

(62) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع، 2002، ص ص 13-14.

أهمية التدريب

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل⁽⁶³⁾.

ولقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

ولقد عُدَّ التدريب اللغة الحديثة للتعليم والتطوير والأداء وأصبح اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية. والتدريب هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها⁶⁴. ولا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المنظمة⁶⁵، وتختلف البرامج التدريبية التي تتم في المنظمة باختلاف الفئات المستهدفة.

ويعتبر التدريب - سواء الإداري أو التقني واحداً من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعة أو نوع عملها واختصاصاتها . وهو حقيقة يمثل واحداً من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.

ومع التطورات المتسارعة والمتتالية لعالمنا الحركي وعصرنا العلمي في العلوم والتكنولوجيا وفي نظم واجراءات العمل جعل لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجياً من خلال تخصص اقسام او ادارات متخصصة للتدريب وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الادارات العليا في المنظمات و الهيئات والمؤسسات الي اهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العاملين وجعلهم يواكبون بقدر الامكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتها وهيئاتهم.

⁽⁶³⁾ عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000، ص35.

⁶⁴ Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation,

1998, P298

⁶⁵ فتحة، بهاء الدين. الجودة في مؤسسة حمد الطبية. 2005، عن موقع مجلة الصحة. www.hmc.org.qa

ولا يقف التدريب في الواقع عند حد ومستوى اداري معين .. فكما ان المستويات الادارية الدنيا تحتاج الي برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الادارية او الفنية كذلك نرى الحاجة ربما تكون اكبر احيانا في المستويات الادارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش العمل والكفاءات التدريبية الفنية والادارية تمشياً مع تطلعات واهداف المؤسسة والعاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من اداء وممارسة مهامهم في الاشراف والادارة والقيادة بشكل افضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه.

ويمكن النظر الي التدريب على انه في الواقع استثمار طويل الامد في القوى العاملة البشرية وهذا يعني اننا ربما لا يمكن ان نتوقع نتائج فورية بارزة وظاهرة عن اشراك العاملين في برامج معينة ... (وربما يعتبر هذا رداً على مقولات البعض من معادي او هادمي نشاط التدريب وادعائهم انه نشاط مكلف غير ضروري ولا داعي اليه. ...)

ونظراً لأهمية هذا النشاط وأهمية مردوده في الحاضر او المستقبل - كان لا بد من القائمين على امره بربط اهداف مؤسسا تهم بتصورهم للمسارات التدريبية والوظيفية بها وتطوير هذا النشاط وتحديد اهم مواصفات المدرب واداري التدريب واهم الوسائل والطرق المستخدمة في التدريب ... واصبح لازماً على ادارة التدريب ان تكون على درجة عالية من الوعي والخبرة والكفاءة لكي تستطيع انجاز وفعاليات التدريب بأكبر قدر من النجاح .

وبشكل عام، تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي⁽⁶⁶⁾:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات⁽⁶⁷⁾.

⁽⁶⁶⁾ سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

⁽⁶⁷⁾ مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004،

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على⁽⁶⁸⁾:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة⁶⁹. ويعرف التدريب بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله⁷⁰. وللتدريب أهداف متعددة:

- منها الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، تنمية الحصة السوقية تأكيد المركز التنافسي.
- أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
- بينما تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء⁷¹.

(68) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

⁶⁹ عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط: المركز العالمي، القاهرة، ص: 207.
⁷⁰ السلمي، علي (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص: 12.

(71) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

وتعني أهداف التدريب الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorne (1970)⁷² إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

- 1- أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
- 2- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
- 3- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية⁷³:

- 1- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
- 2- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم
- 3- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه⁷⁴.
- 4- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة⁷⁵.
- 5- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- 6- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعد في تحسين أعمالهم

George, Odiorne (1970). **Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training** ,⁷²
London: The Macmillan Company, Pp: 101-106.

⁷³ ياغي، مرجع سابق: ص 9

⁷⁴ Johnson, R (1976). **Organization And Management Training** , 2nd Ed, N.Y: McGraw-Hill Book Co. P: 2

⁷⁵ Bennis, W.C (1966). **Training Requirements For Organization Of The Future . Training And Development Journal**, London, 20(7), Pp: 22.

عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره⁷⁶.

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي⁷⁷:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

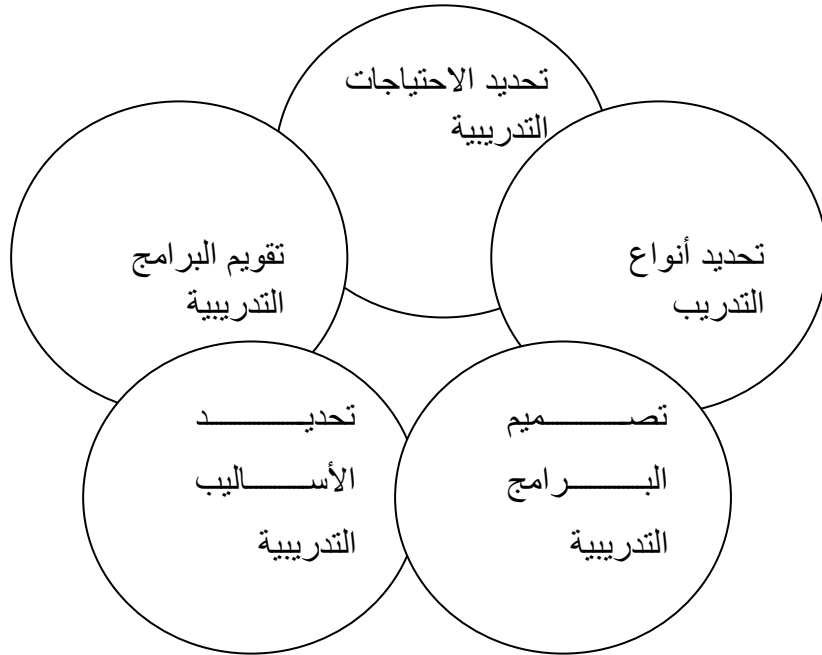
2. تحديد أنواع التدريب

3. تصميم البرامج التدريبية

4. تحديد الأساليب التدريبية

5. تقويم البرامج التدريبية

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:



الشكل (1) العملية التدريبية

ويرى جورج اوديورن أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية

⁷⁶ ياغي، مرجع سابق، ص: 73

⁷⁷ عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 205-255

واققتصادية⁷⁸. وقد صنف اودبيرون الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيباً هرمياً وحسب أهميتها:

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من أجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزاً واضحاً في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة⁷⁹.

أنواع التدريب :

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية⁸⁰:

- 1- من حيث الزمن: ويشمل أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.
- 2- من حيث المكان: ويشمل أ - التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل
- 3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات ب- تدريب المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

⁷⁸ اودريون، مرجع سابق، ص: 104

⁷⁹ السلمي، علي وارسلان، ساطع (1974). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص: 17.

⁸⁰ عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 205-230

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولا : التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- **التدريب التمهيدي أو التوجيهي :** وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات و الترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة⁸¹.

- **التدريب على العمل:** ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف⁸².

ب-التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل وباعتبار هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها⁸³:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية

⁸¹ Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

⁸² Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,P:21

⁸³ ياغي، مرجع سابق، ص:103

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين⁸⁴.
- التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية(ياغي،1993: 104):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

ثانيا : التدريب من حيث المكان :

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- 1- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة⁸⁵.

⁸⁴ Edgar F.Huse And James L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass**, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

⁸⁵ السلمي،مرجع سابق،ص:35

2- التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا : من حيث أهداف التدريب : هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :

- 1- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- 2- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء
- 3- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم⁸⁶.

وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها⁸⁷:

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا
- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.
- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل⁸⁸.

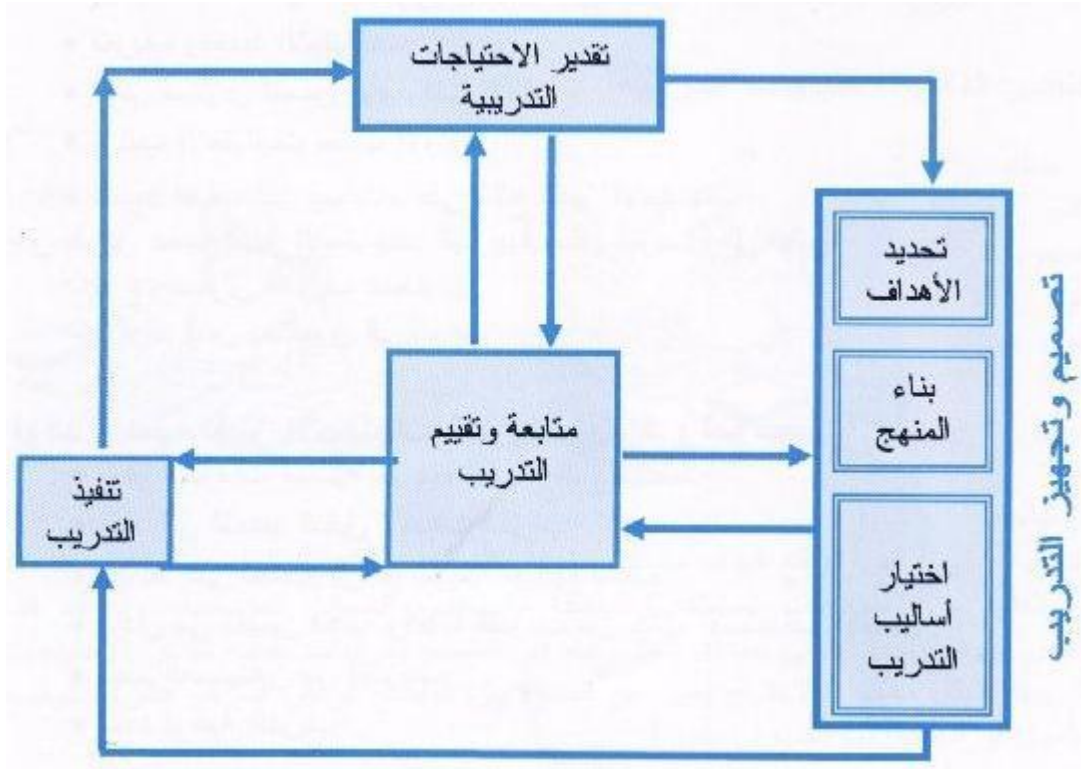
⁸⁶ السلمي، المرجع السابق، ص: 33

⁸⁷ حنوش، زكي (1980). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: 138

⁸⁸ ياغي، مرجع سابق/ص: 113

دورة حياة التدريب

يوضح الشكل التالي المراحل الأربعة للعملية التدريبية:



مراحل العملية التدريبية

عند التخطيط للعملية التدريبية لابد من مراعاة التسلسل في عملية التخطيط، حيث تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Trends

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا مما يجعله قادراً على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين⁸⁹. أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد. وتطرأ على المنظمة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقويم البرامج التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية. وبالتالي يجب دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء والتي تمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح للمنظمة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

2- تصميم البرامج التدريبية: إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد

التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية⁹⁰:

⁸⁹ سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، 250 .

⁹⁰ الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية " الأفراد ". منشورات جامعة دمشق، 2000، 187-188 .

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .

- ج- تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.
د- تحديد أساليب التدريب .
هـ- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
و- تحديد الزمان والمكان .
ز- اختيار المدربين.
ح- اختيار المتدربين.
ط- تقدير موازنة التدريب .

3- تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب . وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها⁹¹:

- التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية .
- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.
- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ.
وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، ونجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي وهو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

4- تقويم العملية التدريبية: تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين " ⁹². وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى :

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب

تدريبية.

⁹¹ نور الله، كمال. إدارة الوارد البشرية. سلسلة دليل القائد الإداري (3)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، 1992، 179 .
⁹² شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، 1996، 251 .

- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.

- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

وكون أن التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والمتمثلة في:

1. **التشخيص الخارجي:** الهدف منه هو التعرف على الفرص من أجل استثمارها في الأنشطة

التدريبية والتعرف على التهديدات من أجل تجنبها وهذا بالنظر إلى:

- الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التدريب.

- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي)...

- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومصادر شكاوهم إن وجدت.

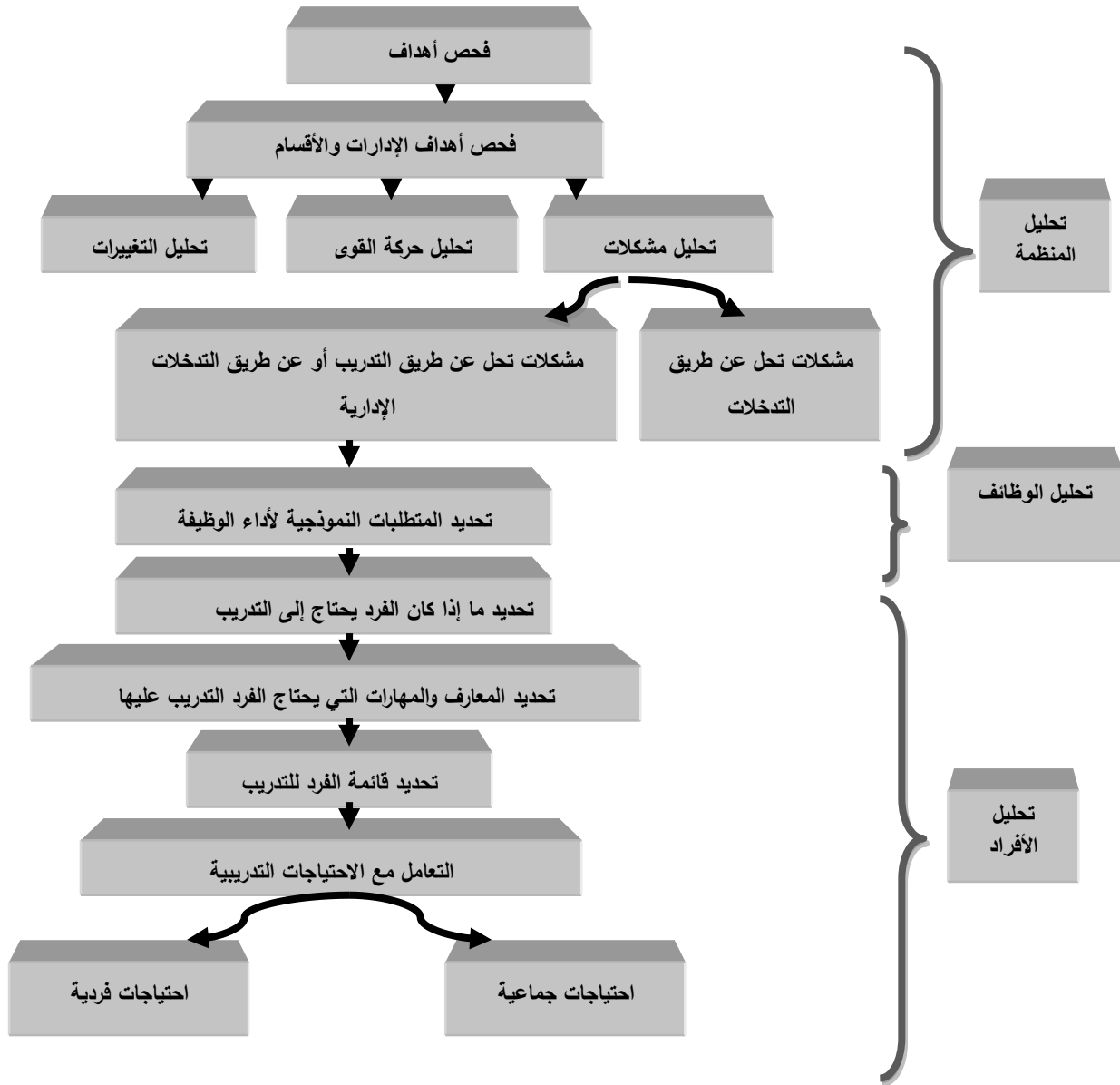
- المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة ؟

2. **التشخيص الداخلي:** الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها واستئصال نقاط

الضعف إن وجدت، هذا من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة ودرجة

استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات.

ولقد قدم الجبالي⁹³ إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية، يمكن أن يفيد به المعنيون بشؤون التدريب وصورة في النموذج التالي:



الشكل (...) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية
(المصدر: الجبالي، 1989، ص34).

وبدراسة النموذج المقترح يمكن للمنظمات معرفة نواحي الضعف والقصور التي تسترعي الاهتمام وإعادة النظر فيها بعد جمع المعطيات وتحليلها ودراستها وتصميم أسئلة استبيان على ضوء الأهداف والمقترحات. حيث أن النموذج يعتمد على الاستجابة للمشكلات القائمة في

⁹³ الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية بالتطبيق على معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 1989، ص34

المنظمة مع تجنب وقوع المشكلات المستقبلية استناداً إلى المبادئ والأسس التالية (الجبالي، 1989م، 37):

1- يتبنى النموذج مدخلا لتحديد الاحتياجات التدريبية من القمة إلى القاعدة بمعنى أن النموذج يبدأ بمستوى المنظمة لتحديد أين تحتاج المنظمة إلى تدريب، وينتهي بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد التي يترتب على تلبيتها تحقيق أهداف المنظمة، والنموذج بهذه الصورة يعتمد على الأساليب التحليلية.

2- يعتبر النموذج ديناميكياً من حيث استجابته للدلالات التدريبية للمتغيرات في أهداف المنظمة.

3- يمر النموذج بثلاث مستويات متميزة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي مستوى المنظمة، ثم مستوى الوظائف ثم مستوى الأفراد.

4- أن النموذج يركز بشكل متوازن على كشف الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية، والاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تقوم المنظمة بالتخطيط لها.

5- يقدم النموذج طرق وأساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع كل مستوى من مستويات التحليل السابق ذكرها.

يتضح من الشكل أن التحليل على مستوى المنظمة يستهدف أين تحتاج المنظمة إلى تدريب، أي يتم تحديد الإدارات والأقسام التي تبرز فيها الحاجة إلى التدريب، أما تحليل الوظائف يهدف إلى تحديد المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف وذلك في الإدارات التي برزت فيها الحاجة إلى التدريب من خلال تحليل المنظمة بينما يذهب تحليل الأفراد إلى تحديد ما إذا احتاج الفرد إلى التدريب ما هي المعلومات والمهارات التي يحتاج إلى التدريب عليها في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء الوظيفة .

فالتخطيط السليم يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة حتى يمكن حصر أنواع البرامج التدريبية، فالاحتياجات هي التي تحدد لنا أنواع البرامج التدريبية التي يتعين تصميمها لمواجهة هذه الاحتياجات كما أنها هي التي تحدد لنا مضمون البرنامج التدريبي أو ما يجب أن تحتوي عليه هذا البرنامج من موضوعات، فهي بمثابة المؤشر الذي يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح(الفائر، التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة، 1987، 39) .

وترى الباحثة أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لبرامج التدريب الإداري يعد من عوامل نجاح البرنامج المخطط إذا ما تم بناء برنامج يعالج جوانب القصور والنقص في المنظمة ويساهم في سد احتياجاتها الإدارية الوظيفية أو الشخصية.

استراتيجية التدريب

- مفهوم استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين⁽⁹⁴⁾.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين⁽⁹⁵⁾.

⁽⁹⁴⁾ Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

⁽⁹⁵⁾ Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي⁽⁹⁶⁾:

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
 - * هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
 - * ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
 - * من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- 5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو

⁽⁹⁶⁾ مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2002، ص 13-15.

والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة⁽⁹⁷⁾.

وترى الباحثة ضرورة اهتمام المنظمات بوجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ يقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

(97) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص1975.

- معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وترى الباحثة بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

الفصل الثالث

الجودة الشاملة

مقدمة

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية. ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل. ولعل استخدام هذه المنظمات لنظام إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يحقق لها أهدافها.

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المنظمة، أما المستفيد الخارجي فهو رضي المجتمع عن نوعية المنتج، وما سيحققه ذلك المنتج من فائدة للمجتمع، وقد ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خلال العقدين الماضيين على المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض . كما أن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العالمية ISO ، اتفاقية التجارة العالمية... GATT الخ) تحتم على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً إرشادياً Paradigm وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين . إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن . وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية ، وأدوات لقياس الجودة .

وأصبحت إدارة الجودة الشاملة TQM من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للتحسين كسمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير. وتتبع ضرورة وحتمية تطبيق نظم إدارة الجودة في المنظمات بداية من أن هذه النظم تثبتت فاعليتها في العديد من الدول المتقدمة و أصبحت المنظمات في تلك الدول تعتبر هذه النظم شرط أساسي للأداء المتميز ووسيلة لا بد منها لتجنب الأخطاء و المشاكل و العقبات التي قد تعيق العملية الإنتاجية والخدمية. ونتيجة للنجاحات التي لقيتها تطبيقات الجودة في الدول المتقدمة سارعت الدول النامية ومنها الدول العربية للحاق بركب تلك الدول فبدأت بعض الدول العربية بتطبيق نظم ادارة الجودة.

مفهوم الجودة والجودة الشاملة

الجيد في اللغة نقيض الرديء - جاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، ويقال : أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وفي الحديث : تجودتها لك أي تخيرت الأجود منها قال أبو سعيد : سمعت أعرابياً يقول : كنت أجلس إلى قوم يتجادون فقلت له ما يتجادون، فقال ينظرون أيهم أجود حجة (ابن منظور، 1988، 135) ⁹⁸

تُعدُّ الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ونجد العديد من الباحثين قد عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- _عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز. ⁹⁹
- _وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستقبل في معرفة مدى تحسن الأداء. ¹⁰⁰
- ولقد عرفها Joseph Juran على أنها: "لائمة للغرض أو الاستعمال" ¹⁰¹
- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل

- عرفت أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة" ¹⁰²

⁹⁸-10 ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1988.

⁹⁹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

¹⁰⁰ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

¹⁰¹ احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص9.

¹⁰² Catherine demeng. comment reussir une demarche qualite. A' hopital. p 12

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"¹⁰³

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:¹⁰⁴

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (القحطاني، 1993، ص17)¹⁰⁵. ويعرف تنز وديتورو الجودة بأنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" (Tenner & Detoro, 1992, p.31)¹⁰⁶. وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام. كما أنها تسهم في دعم الوضع المالي للمساهمين.

وحدد جوتشر وزميله كوفي مفهوم الجودة بأنه "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة" (Gaucher & Coffey, 1993, p.36)¹⁰⁷. واتفق معهما في هذا التعريف مورجن وزميله مورجا ترويد اللذان عرفا الجودة بأنها "عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب" (Morgan & Murgatroyd, 1994, p.90)¹⁰⁸. ويشير بعض الباحثين أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة (مور، ومور،

¹⁰³ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص 7، 8
¹⁰⁴ صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، سنة 1430/1429هـ، ص46.
¹⁰⁵ القحطاني، سالم بن سعيد (1993). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78).

¹⁰⁶ Tenner, A.R. & I.J. De Toro (1992). Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement, Reading, Mass:Addison-Wesley Publishing Co. In.

¹⁰⁷ Gaucher, E.J. & R.J. Coffey (1993). Total quality in Health-Care: From Theory to Practice, San Francisco: Jossey-Bass Inc. publishers

¹⁰⁸ Morgan, C. & S. Murgatroyd (1994). Total Quality management in the public sector: An International Perspective, buckingham: Open University press.

1991، ص21) ¹⁰⁹. والجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات ¹¹⁰

فالجودة بحسب ما يعرفها جوران Juran هي "ملاءمة الغرض أو الحاجة" ويعرفها ديمينغ Deming على أنها "استهداف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية"، وكما يعرفها كروسبي Crosby بأنها "المطابقة للمتطلبات" ¹¹¹. ويعرف البعض الجودة بأنها ¹¹² "توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإعادتها"، وقد ورد تعريفها في معجم مصطلحات منظمة ISO على أنها ¹¹³ «مجمّل الخصائص والصفات للمنتج أو الخدمة التي تولد القدرة على تلبية الحاجات المضمرّة أو المصرحة للزبون».

والجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم. وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهّد كل من إدارة و العاملين بترشيّد الأعمال بحيث تلبّي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها." ¹¹⁴

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون." ¹¹⁵

أما إدارة الجودة فتعرفها منظمة ISO أيضاً بأنها ¹¹⁶ "كافة النشاطات التي تقوم بها المنشأة من تحديد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها، وتنفيذها بطرق مثل تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، وذلك من خلال نظم الجودة".

توضح تلك التعاريف أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لأشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، لعل أبرزها المساواة، والفعالية، والملاءمة، وسهولة المنال، والقبول، والكفاية (Shaw, 1996, p.11) ¹¹⁷. ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد

¹⁰⁹ مور وويليام ل. وهريت مور (1991). حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفطي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض: معهد الإدارة العامة.

¹¹⁰ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18

¹¹¹ - Oakland, John. 2000. **Total Quality Management**. Oxford: Butterworth- Heinemann.

¹¹² - سيفر، مات. 2007. **المرجع العالمي لإدارة الجودة**. الجيزة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

¹¹³ - Oakland, John. Op Cit.

¹¹⁴ عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص31.

¹¹⁵ فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص150.

¹¹⁶ - Zhang, Zhihai. Op Cit.

¹¹⁷ بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (بن سعيد، 1997، ص ص 48-49)¹¹⁸.

والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .
المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (الأحمدي 1427، ص 65)¹¹⁹:

م	المفهوم	إيضاحه
1	دليل الجودة	هي وثيقة توضح سياسة الجودة وأنظمتها وأسلوب تحقيقها في المنظمة.
2	خطة الجودة	هي وثيقة تحدد الأساليب والنشاطات والمصادر اللازمة والتي ترسمها المنظمة وتسير بموجبها؛ لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها.
3	مجلس الجودة	عبارة عن مجموعة من الأفراد يمثلون مستويات مختلفة في المنظمة يجتمعون؛ لتحديد العوائق التي تعيق تطبيق الجودة في المنظمة ويضعون الحلول المناسبة لها .
4	ضبط الجودة	هي مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تتخذها المنظمة لقياس جودة إنتاجها ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة لها ، والإجراءات التي سوف تتخذ في حالة وجود اختلاف.
5	رقابة الجودة	هي مجموعة النشاطات والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة .
6	توكيد الجودة	تسمى أحياناً «ضمان الجودة» وهي جميع الإجراءات اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي مطالب الجودة.
7	دوائر الجودة	هي ما تسمى أحياناً « حلقة الجودة» وهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجتمعون بصفة منتظمة لتحديد وتحليل المشاكل التي تواجه المنظمة .
8	أدوات إدارة الجودة الشاملة	هي الوسائل المستخدمة لتحديد المشكلات وحلها مثل تخطيط باريتو ، وتخطيط عظم السمكة ، وتخطيط التدفق .
9	تقنيات إدارة الجودة الشاملة	وهي عبارة عن الطرق المستخدمة لدمج أدوات الجودة الشاملة بالمنظمة والمتمثلة في بناء الفرق ، وتفويض السلطة .

¹¹⁸ Shaw C.D. (1986). Introducing Quality Assurance, London: King Funds Center.

¹¹⁹ الأحمدي، حميد، محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1427هـ.

10	منسق الجودة	هو أحد أعضاء المجلس الاستشاري للجودة الشاملة يعمل كهمزة وصل بربط جميع النواحي المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
----	-------------	--

وقد أدرك ديمينغ Deming¹²⁰ أن الموظف هو المتحكم الفعلي بعملية الإنتاج "، لذلك فإن نظريته تؤكد بجوهرها على إنشاء نظام ضمن الشركة يعزز تعاون الأفراد وتعلمهم من أجل تسهيل تنفيذ وإدارة العمليات والتي بدورها تؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات بالإضافة إلى أداء الأفراد الذي هو مهم لرضا الزبائن وفي النهاية لبقاء المنظمة"¹²¹. ولقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة¹²² ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.
- أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:
- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل
- في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:
- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء
- لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

¹²⁰ - ويليامز، ريتشارد. 1999. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مكتبة جرير.

¹²¹ - Zhang, Zhihai. 2001. **Implementation of Total Quality Management.** Liaoning: Labyrinth Publication.

¹²² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20، ص 21.

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجيات تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال¹²³

ويمكن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين:

الأول : هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة .

الثاني : هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

كأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين ، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

والمقولة الحديثة في الجودة كما يقول فايغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص".¹²⁴

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي¹²⁵:

1. زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.

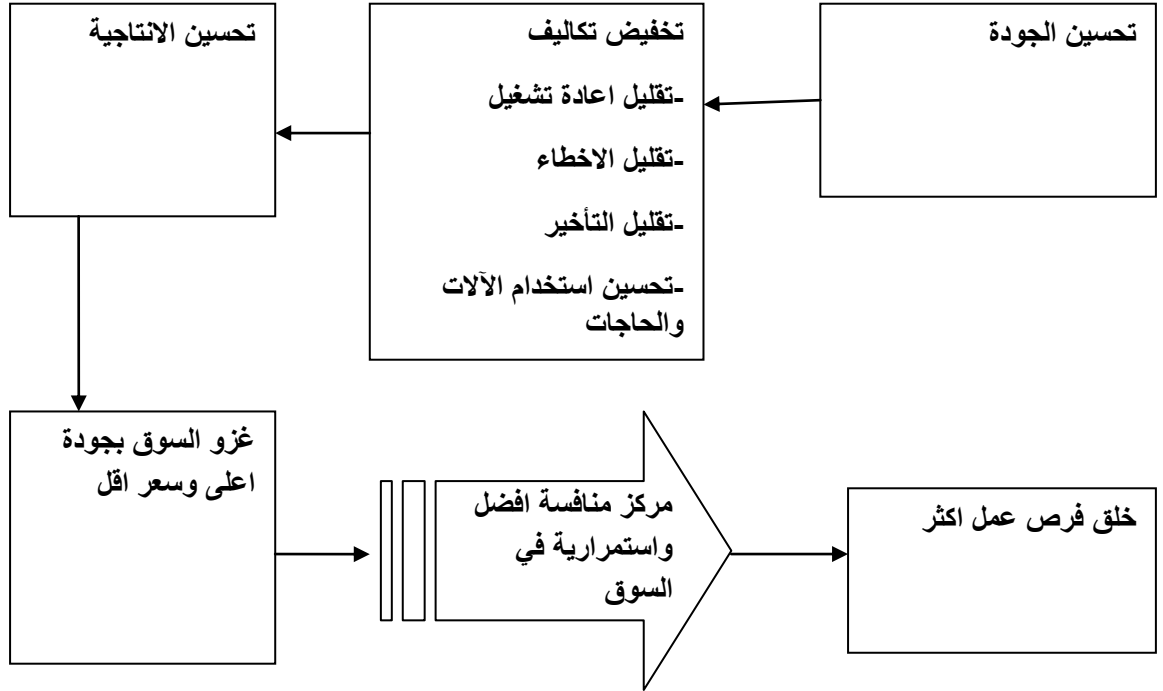
¹²³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20- 21.

¹²⁴ خيضر كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ، ص 91 .

¹²⁵ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" نرسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص 54.

2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
 3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
 4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.¹²⁶
 5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
 6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
 7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
- ويبين الشكل (03) أهمية إدارة الجودة الشاملة وفق ما ذكر بن عنتر:**

الشكل (03): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 179.

ولعل أهمية الجودة الشاملة تتضح عندما نقارنها بالإدارة التقليدية، والجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية، وإدارة الجودة الشاملة.

¹²⁶ بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 178.

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (الأحمدي، 1427هـ، ص66)¹²⁷

م	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	أسلوب العمل	فردى	جماعى (فرق العمل)
2	التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
3	جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
4	السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
5	طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج المميزة.
6	مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع
7	المديرون والعاملون	المديرون يعرفون أكثر، والعاملون ينفذون التعليمات	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في تحسين العمليات
8	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
9	أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير.
10	الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
11	اتخاذ القرارات	غير مؤسسي / مركزي / مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركزي / مؤسسي / مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الصنع
12	حل المشاكل	تجنب المشكلات وتفاديها ، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث ، وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات الوهمية وترقبها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها.
13	مصدر المشاكل	العاملون أنفسهم	العمليات والنظم
14	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة ، واضحة ، مفهومة

خصائص إدارة الجودة الشاملة .

¹²⁷الأحمدي، حميد، محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1427هـ.

- 1- الفلسفة :- التحسين المستمر للوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل .
- 2- الاستراتيجية :- الأخطاء صفراً .
- 3- الأسلوب :- أداء الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة وفي كل مرة .
- 4- السياسة :- تنمية الموارد البشرية واستخدام الأساليب الكمية وتحليل البيئة التنظيمية .

متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين..
- 3- التركيز في المقام الأول على المستفيد.
- 4- قياس مستمر لأداء العمل.
- 5- دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- 6- تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا.
- 7- إدارة فاعلة للموارد البشرية.
- 8- التحسين المستمر للجودة.
- 9- دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- 10- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :-
- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
 - 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

- 4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- 5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- 6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- 7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .
- 8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .
- 9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة

أبعاد الجودة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب على الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، واستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. وحددها السقاف بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير. أما الحميضي فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. في حين حددها الخلف بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتنقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والالتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها.

ونرى عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتثقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي:-

- التحسين المستمر Continues Improvement:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرووسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. أن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

3- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

4- التركيز على الزبون:

يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زيائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلاهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم. ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

1. هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟

2. هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

3. ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ؟ أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما؟

إن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي أهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrige في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality في أوروبا) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة. والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان (Compatible) ولا يوجد أي تعارض بينهما.

ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق.

وتمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد وخصائص متعددة:

أبعاد جودة السلعة:

تمتلك الجودة ثمانية أبعاد هي:

1. الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
2. الهيئة/ المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة.
3. القابلية: أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محدد.
4. المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
5. المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
6. القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها.
7. الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.
8. الجودة المدركة.

أبعاد جودة الخدمة

9. الوقت: كم ينتظر المستهلك
10. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد
11. الإلمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل
12. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن
13. التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون
14. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة
15. الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة
16. الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل المتوقعة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ هي :

1- التركيز على العميل Focus On The Customer :

العميل هو مراقب الجودة الأول ومحور اهتمام المنظمات ، ومصدر دخلها الأساسي، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التي تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بل تشمل جميع العاملين داخل المنظمة ، الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب إذ يعتبر المدير عميل السكرتير والسكرتير عميل الشؤون الإداريةالخ إذ يقدم كل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً Result On The Process As Well As :

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولاً ، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء ، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات ، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء .

3- الوقاية من الأخطاء Prevention Versus Inspection :

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال ، والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية لمنع وقوع الأخطاء والمشكلات ، بدلا من استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها .

4- حشد خبرات القوى العاملة Mobilizing Experts Of the Work Force :

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكياء قادرين على الإبداع ، وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهتمهم سوى الحصول على المال ، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة . إذ أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافاً أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لها وهي أهداف تحقيق الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله .

فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة, وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم , وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل . كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال , وزيادة الإنتاجية , وخفض التكاليف والفاقد , ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات المؤسسة ويستحقون المساندة .

5- اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق : Fact-Based Decision Making

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المنظمة . بخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوما مؤسسيا أو منهجا علميا في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين , ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته, وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات .

6- التغذية العكسية : Feed Back

إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لا بد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة , وتعتبر التغذية العكسية أمرا حيويا لتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل , وتعتبر أيضا مؤشرا على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة . والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على : جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة .

المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة:

لعل من أهم المشاكل هو رؤية الجودة للشاملة على أنها برنامج منفصل أو مغامرة منفصلة عن باقي المشروعات، بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملة وشاملة ومتراصة. ونتيجة لذلك يحدث شعور بالارتباك التنظيمي وفقدان الثقة بالإدارة والانطباع العام بأنها تروج لعملية تحايل، لذا من الضروري أن يُنظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكّل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة الشركة وتساعد في تفسير سبب وجود الشركة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وعلى ذلك، يجب أن يستمر وجود الجودة الشاملة عاماً بعد عام ما دامت الشركة موجودة. وضرورة مشاركة جميع أقسام المؤسسة وتوفير وعي وإدراك العاملين وضمان مشاركتهم. وهذا يستدعي تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تقبل مبدأ المشاركة.

خطوات عملية تحسين الجودة التي تشكل النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات. وهي:

خطوة رقم 1: تحديد المشكلة

خطوة رقم 2: تحليل المشكلة

خطوة رقم 3: التخطيط

خطوة رقم 4: جمع وتصنيف المعلومات (بيانات)

خطوة رقم 5: تفسير المعلومات (بيانات)

خطوة رقم 6: اتخاذ الإجراء

خطوة رقم 7: التقويم

الفصل الرابع

علاقة التدريب بإدارة

الجودة الشاملة

إن الحديث عن التدريب هنا لا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة حيث كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية، حيث يسعى التدريب لإكساب العاملين المعارف والخبرات التي يحتاجون لها وتحصيل المعلومات التي تتقصهم، بالإضافة إلى المعارف الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الأداء وزيادة إنتاجيتهم.

إن متطلبات الجودة وتحقيقها وضمانها يتطلب وجود كادر كفؤ ومؤهل للقيام بالواجبات المطلوبة منه، لذا يجب التأكيد على أن جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم يجب أن يتلقوا التدريب الكافي على المهارات اللازمة.

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- تحديد المسؤوليات عن التدريب.
- ج- السجلات الخاصة بالتدريب.
- د- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة:

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة :

إن التحديات التي تواجهها المنظمات تزداد ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات ، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات ، فإن الاطلاع

المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار⁽¹²⁸⁾.

والتدريب "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 " (عمر وصفي عقيلي، 165، 2001).

ويعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.

الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

وكون أن التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والمتمثلة في:

التشخيص الخارجي:

الهدف منه هو التعرف على الفرص من أجل استثمارها في الأنشطة التدريبية والتعرف على التهديدات من أجل تجنبها وهذا بالنظر إلى :

- الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التدريب.

- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي ...)
- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومصادر شكاوهم إن وجدت.
- المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة ؟

التشخيص الداخلي:

الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها واستئصال نقاط الضعف إن وجدت، هذا من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات.

(128) محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010) ص

التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة كنظام في التدريب :

ولكي تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دوراً جديداً تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث في مجال التدريب وتقنياته، وبالتالي فإن اختيار المنظمة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منظمة تعليمية تقدم خدمات عالية الجودة وفي وقت أقل، وبما معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس في هيئة منتجات وخدمات عالية الجودة. حيث يؤكد ويليامز (1999، ص 65)¹²⁹ أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المؤسسة في يوم وليلة، كما أنها ليست موضة عابرة يمكن نقلها بسرعة، كما أننا لا نستطيع شراءها من بائع أو خبير، ولا انتقاءها من كتيب للتدريبات، ولا يمكن أن تعبر أيضاً عن مغامرة مثيرة يقوم بها بعض الأفراد فقط في المؤسسة؛ وذلك لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة تتطلب إلزاماً كاملاً من كل أفراد المؤسسة.

ونظراً لأن المنظمات والمؤسسات تواجه في العصر الحالي كثيراً من التغيرات والتحديات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين المنتج، فقد برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمواجهة هذه التحديات، وأصبح ينظر إليها بأنها وظيفة وعمل كل فرد في المنظمة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله. وذلك لن يتحقق دون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي العمل على توفيرها ودعمها مادياً ومعنوياً، والوفاء بكل ما من شأنه توظيف هذه المتطلبات لتكون إدارة الجودة الشاملة واقعا ملموسا يمكن ملاحظته، وتقييمه، والاستفادة من الجوانب الإيجابية للتطبيق وتعزيزها، والعمل على تلافي الجوانب السلبية وعلاجها عبر التدريب المستمر، مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق جودة المخرجات، والوصول إلى الغاية النهائية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي رضا جميع المستفيدين.

- اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب: إن تطبيق مدخل الجودة الشاملة ينطلق من أحد أقسام المنظمة وبمرور الزمن يتم انتشاره إلى جميع الأقسام، حيث تشجع إدارة الجودة الشاملة عملية التكامل بين مختلف الأقسام لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات، وجودة الخدمات المساندة، وجودة النظام الإداري¹³⁰. وبما أن التدريب هو من الأنشطة الرئيسية في المنظمة الذي يقدم خدمات تدريبية بمختلف اختصاصاتهم فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة

¹²⁹ ويليامز، ل، ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة، الطبعة الأولى، الرياض، 1999م.

¹³⁰ DONABEDIAN, A. The Definition of quality and Approaches to is Assessment and Monitoring. Vol. 1.(Ann Arbor Michigan: Health Administration Press), 1980, 4-8.

الجودة الشاملة ولنشر ثقافة الجودة في المنظمة، حيث يهدف هذا المدخل إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات):

1- المدخلات: وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء .

2- العمليات: وهي تستخدم المدخلات في التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهي: الأفراد العاملين في مجال التدريب، وموضوعات برامج التدريب .و أساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية .و بيئة التدريب التي تلعب دوراً هاماً في استثمار العناصر السابقة .

3- المخرجات: وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين ورغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهكذا والجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضى¹³¹. بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب. والجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

-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 سعياً وراء إرضاء العميل.
يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي(محمد عبد الغاني حسن هلال، 2006)¹³²:
أ-**المدخلات:** مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

ب-**العملية:** وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

-الأفراد العاملين في مجال التدريب.

¹³¹ هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، 1996، 53 .
¹³²

-المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداثتها 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 استثمارا لعناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب. والبيئة نوعان:

بيئة المادية: هي ما نعينه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.

بيئة معنوية: هي ما نعينه من كيفية التعامل معه في ظل مبادي وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

ث-مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي نذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

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 وإرضاءه.

من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، نقطة البدء في التدريب هو العميل و تحديد احتياجاته التدريبية أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة والتدريب هو السوق المستفيد (العملاء).

من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي لقيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذا من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب والمستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة و الأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

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).

من مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتها 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). (السلي، 2001، 244)¹³³

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.
- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك جميع 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 تخطيط المستمر الجيد لأن كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه. (السلي، 2001)¹³⁴

الاعتبارات الأساسية في التدريب :

أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها:

¹³³ السلي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
¹³⁴ السلي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

-تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة 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 والموردين.

أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة. (علي سلمى 2001، 254)¹³⁵

-تطوير العمليات التدريبية: حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

-تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

-تحسين أسلوب الأداء.

-تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة.

-زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن .

-ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.(سهيلة محمد عباس، 2006)¹³⁶

-تصميم التقنيات التدريبية: في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله .وقد تطورت تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات و الاتصالات .

-تخطيط الموارد التدريبية: يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، إحصائي وسائل وتقنيات التدريبالخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح . (السلي، 2001، 256)¹³⁷

اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلى عدد من المهارات الإضافية:

¹³⁵ السلي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

¹³⁶ سهيلة محمد عباس، (2006)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص197.

¹³⁷ السلي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

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.(المهيدب، 2005،40)¹³⁸

وبناء على ما سبق، تعد جودة التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات المقدمة، فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً في تطوير أدائه وتحسين قدراته، مما يزيد من فاعلية التعليم والتدريب. وعملياً التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في حياة المنظمات.

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية دور إدارة التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري.

وقد اختلف تعريف الجودة باختلاف استخداماتها والجهة التي تعبر عنها. ومن خلال مراجعة الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا الموضوع نستطيع تعريف الجودة بأنها خطوة رائدة نحو تحسين الأداء للوصول إلى تحقيق مقاييس عالمية يتم من خلالها تلبية حاجات الزبائن بمختلف فئاتهم، وبما يحقق إشباع هذه الرغبات وتحقيق أهداف المنشأة سواء كان ربحاً مادياً أو معنوياً.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM خير سبيل لتحقيق هذه الأهداف، حيث ورد في تعريف المنظمة البريطانية للجودة BQA أن " إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معاً " ¹³⁹. كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضى زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم " ¹⁴⁰.

¹³⁸ على عبد الله المهيدب (2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص47.

¹³⁹ قدار، طاهر رجب. المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. الطبعة الأولى، دار الحصاد دمشق، 1998، 73.

¹⁴⁰ العزاوي، محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 54 .

ولا يتوقف تطبيق الجودة الشاملة على النشاط الصناعي فحسب بل يمتد ليشمل قطاع الخدمات، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة موضوعاً بارزاً يتوقع من خلالها الارتقاء بمستويات العمل والإنتاج والخدمات بعد أن يؤخذ في الحسبان التوازن بين المكاسب والخسائر التي تصاحب عملية تطبيقها في جميع أجزائها " (الأحمدي، 2004) ¹⁴¹ .

مر احل عملية التدريب في الجودة:

تتضمن وفق ما ذكر (رعد عبد الله الطائي ، 2008) ¹⁴² ما يلي:

1- **التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (استراتيجية 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 للجميع.

2- **توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:**

في كثير من المنظمات فان مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة. وعند تأسيس المنظمة التدريبية فان كافة مديرو المنظمة مسئولين عن التأكد من أن مرؤوسيهـم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

3- **تحديد أهداف التدريب:** لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العمل خلال المنظمة ؟

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء ؟

- ما هي التغيرات 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؟

¹⁴¹ الأحمدي، طلال. إدارة الرعاية الصحية. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، 125 .
¹⁴² رعد عبد الله الطائي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص257.

وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها ،ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها ،كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

4-تنظيم التدريب: إن تدريب 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 أن 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 الأساسية.

5-تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة ،والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة ،وتحليل تكاليف الجودة ،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 العمل.

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين.

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية.

لابد 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 التدريب.

6-تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم برنامج تدريبي هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي. حتى يكون عند تنفيذه 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 التالية .

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 والعملي

بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملي إلى مهارات إنتاجية

7-تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب. التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور. ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويذل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

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 متدرب.

وتجري عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج ،لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب ،واسلوب التدريب الذي يتم إتباعه.

9مراجعة فعالية التدريب:

والهدف 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 التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين.

مجالات التدريب

تشمل مجالات التدريب حسب (فريد عبد الفتاح زين الدين، 2002)¹⁴³ ما يلي:

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 التالية:

- مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها .

- طبيعة إدارة الجودة .

- فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة.

- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- مبادي إدارة الجودة الشاملة.

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

- متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها.

- أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد والمنظمة.

- الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

2- **التدريب على طرق التحسين:** ويشمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، ومن هذه التقنيات ،رسم عظام السمكة وأعمدة التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة وطرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية.

3- **التدريب على مهارات الفريق:** ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال ومهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل أنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار لفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.

4- **التدريب على الموضوعات الخاصة:** منذ بداية التسعينات فقد بدأت المنظمات تتفق مخصصات كبيرة على التدريب على موضوعات خاصة أصبحت تمثل أهمية خاصة نظرا لتطور مفاهيم والنظريات والنتائج التي تحققت والتي تم تحليلها وتحديد مجالات عديدة مطلوبة من العاملين أن يكونوا على بيئة وفهم واضح بالنسبة لها مثل:

-الايزو 9000 وقياس رضا العميل ،تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية

¹⁴³ فريد عبد الفتاح زين الدين،(2005)،تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فر ص النجاح ومخاطر الفشل،جامعة الزقازيق،ص102.

-نشر وظيفة الجودة، إعادة تصميم العملية.

مستويات التدريب على الجودة:

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي إلى الإدارة الإشرافية، كما انه يشمل باقي العاملين.(حسن صادق حسن عبد الله، 2006)¹⁴⁴

1- **تدريب الإدارة العليا:** فالإدارة العليا هي بمثابة الرئاس الذي يقود السفينة (منظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وان توفر لذلك الوقت الكافي. لابد 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 وكذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطي والدنيا.

2- **تدريب الإدارة التنفيذية:** يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارة الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا ولا تكن موجهة فقط للأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3- **تدريب باقي العاملين:** يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به إذ ثبت انه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه وكذلك العاملين معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين .

القاعدة انه ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضا البعض لإجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمنظمة، مالية، تسويقية، بحوث تطوير.... الخ (توفيق، 2004)¹⁴⁵.

أهمية التدريب على الجودة:

تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة وفق (katsuyoshi, 1996)¹⁴⁶ ما يلي:

-ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.

-ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تجنب الأخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ اللا خطأ .

¹⁴⁴ حسن صادق حسن عبد الله، (2006)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملقوى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أفريل، ص13.

¹⁴⁵ عبد الرحمان توفيق، (2004)، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص18 .

¹⁴⁶ Katsuyoshhi Ishihara, (1996), maîtriser laqua lite, édition mare, nostrum, p 42

- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كمشاعر دائم من طرف الأفراد.
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

أهداف التدريب على الجودة:

- تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي(على عبد الله المهديب، 2005، 47)¹⁴⁷
- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج .
- كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة .
- 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.
- 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
- فحتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه 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 الفعالة (عقيلي، 2001)¹⁴⁸.
- التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

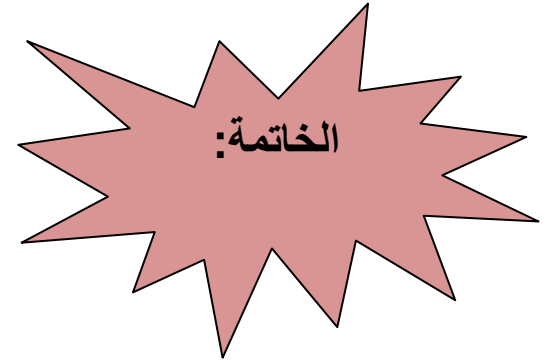
¹⁴⁷ على عبد الله المهديب (2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص47.

¹⁴⁸ عمر وصفي عقيلي، (2001)، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

وتستهدف وحدة التدريب والجودة تحديد رؤية مستقبلية والسعي إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال: تنمية كفايات العاملين بالمدرسة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة وبما يؤدي إلى تحسين العملية الإنتاجية بالمنظمة لتصبح منظمتهم فعالة قادرة على الوصول إلى الجودة الشاملة .

خلاصة :

نستنتج أن التدريب هو حلقة مافي إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها ، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لابد من التزام الجودة الشاملة



حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه 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 . تحققه عن طريق برامج التدريب الفعالة

التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج :

- (1) إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة والتي يمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف أنواعها لأنها تستخدم كمدخلًا لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر .
- (2) هناك علاقة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي يلعبه التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
- (3) للتدريب دور هام في رفع مستوى الجودة وتعزيز إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات حيث يبين أهميته في تنمية واستدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (4) إن المدربين لهم دور حيوي وكبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم.

المقترحات والتوصيات :

1. تعزيز الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة بشكل مستمر ، من خلال إدارة فعالة وإشراك واسع للإدارة العليا والموظفين في صنع القرار .
2. التأكد من أن مفهوم إدارة الجودة مطبق بصورة شاملة ومناسبة ويشمل جميع برامج المنظمة.
3. وضع الهياكل والسياسات والخطط التشغيلية لضمان الكفاءة والفعالية في إدارة الجودة .
4. وضع مؤشرات الأداء وتحديد المقارنات المرجعية وتطوير منهجية لها ولتطبيقها وضمان اعتمادها والعمل بها في كل المنظمات .
5. تطوير برامج تدريبية تستجيب لمجالات التحسين المحددة ومتابعة نتائج تطبيقها .
6. إشراك أصحاب الاهتمام من خارج المنظمة في استدامة عمليات إدارة الجودة التي تستجيب لخطط العمل المبنية على مؤشرات أداء قائمة على الدليل والبرهان وعمليات المراجعة .
7. تأسيس وتطوير قسم معتمد لبرنامج إدارة الجودة للتأكد من استيفاء البرامج الجديدة لكل المعايير في المنظمات التي تعمل في المجال نفسه .
8. ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في العملية الإنتاجية أو الخدمة للوصول إلى منتج أو خدمة متميزة تقي بمتطلبات السوق.
9. ضمان تفعيل برامج التدريب المستمر في الجودة في كافة أقسام المنظمات وفي المجتمع.
10. تنمية الالتزام بإدارة الجودة والتحسين من خلال رفع الوعي بأهمية الجودة وتبني الاستراتيجيات الرامية لتحقيق ذلك .

11. دعم ومساندة الوحدات الإدارية الداخلية في المنظمة للتخطيط لتحسين الجودة.
12. تنسيق استراتيجيات المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة والتحسين المستمر من خلال متابعة الخطط الموضوعة لتحسين الجودة للتأكد من تطبيقها وتقويم مدى نجاحها (مثلاً التأكد من إكمال دورة التدقيق)
13. كتابة تقارير عن تطور إدارة الجودة في المنظمة بناء على مؤشرات الأداء الرئيسة وتقارير الوحدات الداخلية بالمنظمة ، والقيام بدراسات ذاتية للمنظمة وتنسيق هذه الدراسات مع توقيت الدراسة الذاتية للبرامج لتكون بمثابة ثقافة جودة لكل المنظمة .

المراجع

المراجع العربية :

كتبه :

- احمد ، احمد إبراهيم(2003):الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية : دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر .
- حمود ، خضر (2000): إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- علام ، صلاح الدين (2003): التقويم التربوي المؤسّس ، عمان: دار الفكر العربي.
- الخطيب، محمد بن شحات (2000). نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.
- حمود، خضر كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة
- عمر وصفي عقيلي،(2001)،مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)،دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الرحمان توفيق،(2004)،المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر، ص18
- حسن صادق حسن عبدالله،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،26-27أفريل، ص13.

- فريد عبد الفتاح زين الدين،(2005)،تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فر ص النجاح ومخاطر الفشل،جامعة الزقازيق،ص102.
- قدار، طاهر رجب. المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. الطبعة الأولى، دار الحصاد دمشق، 1998، 73.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 54 .
- الأحمدى، طلال. إدارة الرعاية الصحية. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، 125 .
- ر عد عبد الله الطائي،(2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص257.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- سهيلة محمد عباس،(2006)، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،ص197.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، 1996، 53
- . ويليامز، ل ،ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة، الطبعة الأولى، الرياض، 1999م

- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010) ص¹ خيضر كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ، ص91 .
- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20- 21.
- ويليامز , ريتشارد. 1999. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مكتبة جرير
- بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- سيفر, مات. 2007. المرجع العالمي لإدارة الجودة. الجيزة: دار الفاروق للنشر والتوزيع
- مور ويليام ل. وهريت مور (1991). حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1988.
- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"،الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.
- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص ص 7، 8

- جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.

مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2002، ص 13-15.

- نور الله، كمال. إدارة الوارد البشرية. سلسلة دليل القائد الإداري (3)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، 1992، 179 .

- شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن 1996، 251،

- سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، 250 .
¹ الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد". منشورات جامعة دمشق، 2000، 187-188 .

- السلمي، المرجع السابق، ص: 33

حنوش، زكي (1980). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: 138

- ياغي، مرجع سابق/ص: 113

- اودريون، مرجع سابق، ص: 104

- السلمي، علي وارسلان، ساطع (1974). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص: 17.

¹ عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 205-230

- عبد الباقي، صلاح الدين (2002). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: 207**

- السلمي، علي (1983). **كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص: 12**

- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع**

رسائل :

- أبو سلمية باسمه، (2007). " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتبة الأونروا بغزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية.

- جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

- شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

- العطوي، صالح (2007). **أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن

- الشنبري ، محسن علي . " مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2001م . جعفر عبدالله موسى ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2002م.

- معاني بلة محمد ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م

- مشاعر أبو زيد الطاهر ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004م

- الطيب الأمين طه ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005م

- إيمان عوض أحمد الجاز ، أثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2006م.

- الدقي، أيمن (2006). " واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- راضي، ميرفت محمد (2006). " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العطار، إبراهيم يوسف (2006)، " واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ، (2002)، دراسة "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص 12.

دراسات : (مجلة) :

- عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ (2000). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (22)، العدد (82).

- البكر ، محمد بن عبد الله . أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية . المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، ع 60 ، صيف 2001م .

- البنا ، درية السيد . تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة في محافظة دمياط . مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر ، المجلد التاسع ، ع 4 ، 2003م

- الموسوي، نعمان (2003)، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، عدد(67)، ص ص 89 – 118

- برهوم، أديب، زاهر، بسام، السليمان، وائل (2007). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2) 2007. ص ص 203-225.

- فتيحة، بهاء الدين. الجودة في مؤسسة حمد الطبية. 2005، عن موقع مجلة الصحة. www.hmc.org.ga

- سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورا القحطاني، سالم بن سعيد (1993). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78).
ت الجامعة المفتوحة، 1994، 250 .

- الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية " الأفراد ". منشورات جامعة دمشق، 2000، 187-188

- احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص 9

المراجع الأجنبية :

كتب :

- ¹Sorensen,Olav(1958).**The Observed Changes Enquiry**,
General Electric Company, Manager Development Consulting
Service,Grotonville,N.Y.

¹ Cronsky, Robert, et., al., (2003), implementing total quality
management in higher education, st. edward's university, USA.

- Nughrha, paul (2003), Management in teaching& learning
process, (online) Available from: [http://
www.petra.ac.id/english/science](http://www.petra.ac.id/english/science)

- Liu Ching, (1999), Pereptions and Prachiees of Taiwan junior ¹
– college Toward TQM, DAI – A60 01

¹ Makijovatie, Roma, (1999), problems and perceptions of
T.Q.M. implementation in Lithuania

n ¹ Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary
Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And
Coopertion Of Followers,**Organizational Dynamics**, ,28(1),71-80
.Education Institutions, conference proceedings from T.Q.M.
for hither education institutions" 30-31 August, Verona

- .
 - Abdul Malek and Kanji Gopal,(1999) T.Q.M. in Malaysian Higher Education Institutions, Conference proceedings from T.Q.M. for Higher Quality 30 – 31August, Veron
 - Dahlgaard, jens and Madsen ole (1999) Some Experiences ¹ of Implementing T.Q.M. in Higher Education. Conference proceedings from T.Q.M. in higher education institutions "higher education institutions and the issue of total quality' 30-31 August, Verona
 - . Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15
 - Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :**International Institute Of Administrative Science**,P:21

رسائل :

¹ Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), **Dissertation Abstracts International**, 48,2224A.

- ¹Parrish,Ph,W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), **Dissertation Abstracts International**, 47585A

- Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) (Total Quality Management in education). The application of TQM in a Texas school distret. Ph.D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390

مجلة :

- Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194

- ¹Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (1996), The Ongoing Challenge of Total Quality Management. The T. Q.M. Magazine, Vol. 8, NO. 2, 1996, pp. 55-60

