مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين: رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة: دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى
اسم الكاتب: د. ليث سعد الله حسين، عبير سوادي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3037
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٧٨(٢٧) ٢٠٠٥
ص ص [٣٩-٥٥]

دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين
رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة
دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى

الدكتور ليث سعد الله حسين
استاذ مساعد/قسم نظم المعلومات الادارية
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

عبيرطه سوادي
ملاحظ/ كلية الصيدلة
جامعة الموصل

المستخلص

يركز البحث الحالي لدراسة وتحليل أهمية التدريب والتعلم ودورهما في التحسين المستمر لأداء الأفراد العاملين في المنظمة. ونظرا للتحديات التي تواجهها المنظمات في البيئة الخارجية مثل المنافسة؛ التطوير وصيانة المورد البشري تعدّ هذه مؤشرات مهمة لمواجهة هذه التحديات. يهدف البحث إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وايضاح اهميتها في ثلاث منظمات في قطاع صناعة النسيج في محافظة نينوى والتي تم اختيارها لعينة الدراسة، ولغرض جمع بيانات عن المتغيرات الرئيسة لهذه الدراسة تم اعتماد استبانة وزعت على عينة من مديري هذه المنظمات. واستخدمت اختبارات إحصائية لتحليل البيانات بغية التوصل إلى استنتاجات رئيسة في الدراسة الميدانية.

يشير البحث إلى أن الهدف الرئيس للمنظمات المبحوثة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لإرضاء حاجات الزبائن.

مقدمة

تنسجم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما تضمنته من ممارسات عديدة كالتدريب والتنمية مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة التي تتجه لجعل رضا الزبون في القمة إن إدارة الجودة الشاملة تعد كاستراتيجية شاملة للمنظمة اذ أن العديد من المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجية لإحداث تغيير باتجاه التحسين المستمر للعمليات الأساسية وأداء الأفراد في المنظمة.

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً للتفكير والنظر إلى المنظمة وكيفية التعامل والعمل في داخلها كما أنها تعد فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت العديد من المنظمات بتطبيقها لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة ونتيجة لمتطلبات التأكيد على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة أصبح الآن من الضروري ترسيخ تلك المفاهيم بالتعليم

تاريخ التسلم ٢٠٠٣/٥/٢٧ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١/١٨

وتنميتها وصقلها بالتدريب وهذا ما دعا العديد من المنظمات الصناعية والتجارية الحديثة إلى التوجه نحو تدريب جميع الإداريين والأفراد العاملين لديها في مختلف الوحدات الإدارية والفنية من أجل تعزيز ودعم تلك المفاهيم وتدريبهم على كيفية التعامل معها، وهذا بدوره دفع العديد من الإداريين والتنفيذيين والاستشاريين والفنيين إلى وضع برامج التدريب في إدارة الجودة الشاملة حيث بدأت المنظمات بإنفاق مبالغ كبيرة على تدريب موظفيها بهدف إكسابهم المهارات الأساسية والمهارات المتقدمة، ويتضمن التدريب من اجل التحسين المستمر كل شئ من القراءة والرياضيات إلى تصميم التجارب والهندسة المتزامنة وقد ادركت منظمات عديدة رائدة أن التدريب هو أحد أعمدة التحسينات في الجودة والأداء.

ويتطلب إنجاز مهام مقدرة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة كالمساهمة في حل المشكلات والاتصال مع الزبائن الداخلين والخارجين... مهارات متقدمة في مجالات مثل عمل الفريق وحل المشكلات والاتصالات وإدارة العمليات والقيادة، عليه لابد من التركيز على نوع التدريب الذي يحتاجه الأفراد العاملون ومن يتم تدريبهم وكيف يتم التدريب وكيف يتم تحسين عملية التدريب بعد تقييم العملية التدريبية.

مشكلة البحث

يعد العنصر البشري في المنظمات المعاصرة اليوم من أهم العناصر كونه يمثل مورداً مهماً ويؤدي دوراً مهماً في تحقيق النجاح والتميز في هذه المنظمات، لذلك لابد من الاهتمام به وإدارته بأسلوب يحقق استقطاب وتطوير وصيانة وتقويم أداءه بأفضل ما يمكن وفق الأسس العلمية السليمة.

يعدّ موضوع تدريب الأفراد العاملين وتعليمهم من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، وتتداخل ممارسة هذه الوظيفة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM إذ يعد التدريب والتعلم من العناصر المهمة لإدارة الجودة الشاملة تعطي أغلب المنظمات اهتماماً بالغاً للوصول إلى مستويات مناسبة لتطوير الأفراد العاملين. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مضامين المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:

١. هل تسعى المنظمات عينة الدراسة إلى تطبيق عناصر مهمة كالتحسين المستمر وطرائق العمل ومشاركة الأفراد العاملين والتدريب والتعلم ورضا الزبون في إطار الجودة الشاملة ...؟
٢. هل تسعى منظمات عينة الدراسة إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال تدريب عامليها؟
٣. ما هو هدف تدريب وتعلم الأفراد العاملين وكيف يتم تدريبهم في المنظمات المبحوثة في إطار الجودة الشاملة ...؟

أهمية البحث

تتركز أهمية الدراسة فيما تواجهه أغلب المنظمات الصناعية اليوم من عقبات مواكبة متطلبات العمل من خلال استثمار المورد البشري استثماراً أمثلاً تعده ميزة تنافسية تستخدمه المنظمة كسلاح مهم ضد التحديات البيئية المختلفة. ويصبح للمورد البشري دور فاعل من خلال تدريبه وتعليمه وتطويره بهدف إكسابه المهارات والقدرات المطلوبة بغية الوصول إلى الجودة الشاملة.

أهداف البحث

أما الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها فتتمثل بالآتي:

١. تقديم إطار نظري للمنظمات المبحوثة عن مفهوم التدريب والتعلم وأهميتهما ومراحل العملية التدريبية في إطار إدارة الجودة الشاملة.
٢. استقصاء آراء المدراء في المنظمات المبحوثة عن أهمية التدريب والتعلم للأفراد العاملين وأسلوب التدريب وتقييمه وكيفية تحسينه.
٣. الوقوف على نتائج دور التدريب والتعلم في ضمان التحسين المستمر للجودة في المنظمات المبحوثة.
٤. تبني بعض المقترحات والتوصيات استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي تساعد المنظمات المبحوثة في إمكانية تبني استراتيجية التدريب لضمان التحسين المستمر للجودة.

فرضية البحث

استناداً إلى المشكلة البحثية المذكورة انفاً يمكن صياغة الفرضية البحثية الآتية:

"توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التدريب والتعلم وبين تحسين أداء العاملين ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عينة الدراسة" .

عينة البحث

اشتملت عينة البحث على ثلاث منظمات صناعية تقع في محافظة نينوى، وهي المنظمة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة (المقر) ومعمل الألبسة الولادية ومعمل الغزل والنسيج في الموصل، اذ تعد هذه المنظمات من المنظمات العريقة في المحافظة فضلا عن أن طبيعة عملها يتطلب تدريب العاملين فيها بشكل مستمر في محاولة تحسين جودة منتجاتها والجدول ١ يوضح التعريف بهذه المنظمات.

الجدول ١
المنظمات المبحوثة

ت	المنظمات المبحوثة	تاريخ التأسيس	عدد العاملين دائميين
١	المنظمة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة	١٩٨٨	٤٠
٢	معمل الألبسة الولادية في الموصل	١٩٨٢	١٠٠٠
٣	معمل الغزل والنسيج في الموصل	١٩٥٥	١٦٥٠

المصدر : الأدلة التعريفية بالمنظمات المبحوثة لعام ٢٠٠٢.

وتضمنت عينة الدراسة خمسة وثلاثين مديراً في الإدارات العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة الثلاث والجدول ٢ يوضح وصف لأفراد العينة.

الجدول ٢
يوضح وصف أفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة	الفئة	التكرار	%
العمر	٣٠-٣٩	١٢	٣٤.٣
	٤٠-٤٩	٦	١٧.١
	٥٠-٥٩	١٣	٣٧.١
	٦٠ فأكثر	٤	١١.٤
الجنس	ذكور	٢٩	٨٢.٨
	إناث	٦	١٧.١
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٢٥	٧١.٤
	دبلوم فني	٣	٨.٦
	إعدادية	٧	٢٠
سنوات الخدمة في المنصب الحالي	أقل من سنة	٤	١١.٤
	١-٥ سنة	١٢	٣٤.٣
	٦-١٠ سنة	١٣	٣٧.١
	١٠ سنة فأكثر	٦	١٧.١

تصميم استمارة الاستبيان

اشتملت استمارة الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسة، تضمن الجزء الأول معلومات عامة عن الأفراد المبحوثين، فيما اشتمل الجزء الثاني والخاص بالتدريب والتعلم (١٤ عبارة)، أما الجزء الثالث فقد تضمن (١٣ عبارة) والخاص بإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

تعددت المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة التي جاء بها الكتاب والباحثون كل من وجهة نظره إلا أن هذه التعريفات والمفاهيم قد ركزت جميعها على أساسيات المفهوم وهي الإدارة والجودة الشاملة، ونذكر منها ما يأتي:

فقد عرفها (Neo, *et. al.*,1994, 9) بأنها عبارة عن صيغة تعاونية لإنجاز اعمال كل من الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالقابليات والمهام بغية الوصول واستمرار تحسين الجودة والأنتاجية باستخدام فرق العمل. أما (Oklane, 1995) فإنه يرى إن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلاً للتحسين التنافسي والفاعلية والمرونة في كل المنظمة، إذ أنها تعد أساساً للتخطيط والتنظيم وفهم كل الأنشطة وتعتمد على كل الأفراد في كل المستويات (العاني، ٢٠٠٢، ٣٥)

أما المواصفة القياسية الدولية ٨٤٠٢ ISO (أحمد، ٢٠٠٢، ٤٢) تشير إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل يستند على الجودة ويصمم لمشاركة جميع أعضاء المنظمة أو تهدف إلى النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

ويرى كل من (Murgatray & Margon, 1994, 7) إدارة الجودة الشاملة هي المدخل التنظيمي الكلي لتلبية متطلبات الزبون والتوقعات التي تتضمن جميع المدراء والمستخدمين في استخدام الطرائق الكمية للتحسين المستمر لكل من العمليات التنظيمية والمنتجات والخدمات (العاني ٢٠٠٢، ٣٥) .

أما الكاتب (Ivancervich, 1997, 106) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "مدخل من مداخل الإدارة التي تحقق النجاح على الأمد البعيد لإرضاء الزبون والاعتماد على مساهمة جميع أعضاء المنظمة من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات ضمن ثقافة المنظمة".

ويؤكد (Evans, 1997, 52) أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم متكامل وموجه نحو الإدارة للتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات ومشاركة جميع المستويات والوظائف بالمنظمة، وهدفها بناء الجودة منذ البداية، وذلك بجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد في المنظمة. أما المعهد الفيدرالي للجودة فقد عرفها بأنها فلسفة ومبادئ موجهة بحيث تشكل القاعدة الأساس للتحسين المستمر في المنظمات يرافقه تطبيق للأساليب الكمية وتمكين الموارد البشرية من أجل إرضاء الزبائن (العاني، ٢٠٠٢، ٣٦)

وعرف معهد المواصفات البريطاني BSI (احمد، ٢٠٠٢، ٤٢) إن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلاّ فلسفة إدارية تشمل الأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع لحاجات الزبون وتوقعاته بشكل كامل ومتطلبات المجتمع وفق إنجاز عالٍ لأهداف المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تعظيم مساهمة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للجودة.

ويعرف (العلي، ٢٠٠٢، ٤٨٠) إدارة الجودة الشاملة على أنها تفاعل المدخلات وهي

الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة للفلسفة الإدارية الشاملة التي يتطلب تطبيقها توافر مجموعة من الأدوات والمداخل وتعتمد هذه الفلسفة على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

أ. التركيز على رضا الزبون.

ب. دور الأفراد العاملين وفريق العمل (تركيز الجهود لكافة العاملين).

ج. التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

ثانياً- عناصر إدارة الجودة الشاملة

يشير العديد من الباحثين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عناصر عديدة كالأفراد العاملين ومشاركتهم، التزام الإدارة العليا والتدريب والتعليم والتحسين المستمر والزبون وفريق العمل (Goetsch & Davis, 1997) وانسجاماً مع هدف دراستنا عن التدريب والتعلم والتحسين المستمر وفريق العمل يتفق مع هذه العناصر كل من (Dale, B.Cooper& Wilkinson,A. *et al*, 1997) و (Evans, 1997) و(Slack & *et al*, 1998) و (Hill, 2000).

وسنتناول فيما يأتي عنصرين من هذه العناصر وهما التدريب والتعلم والتحسين المستمر.

١. التدريب والتعلم

يرفع التدريب والتعلم من مستوى قابليات الأفراد على أداء وظائفهم (Goetsch &Davis, 1997, 16)، اذ إن إدارة الجودة الشاملة تقدم افضل طريقة مستمرة لتحسين أداء الأفراد والعاملين في المنظمة ورفع مهاراتهم التقنية، فضلاً عن زيادة خبراتهم المتخصصة، بعض المنظمات تقوم بتدريب عامليها على حل المشكلات التي تقلل من الجودة الجيدة ولاتقتصر مهام المدراء على تحسين المهارات بل تدريب مساعديهم على تلك المهارات، اذ أن العديد من المنظمات تضع برامج تدريب المدرب Train the Trainer (Krajawski, Ritzman, 2000, 143) ومن خلال التدريب والتعلم سيتم التركيز على حل المشكلات، وإحداث تغيير في مواقف وسلوك العاملين (Dale, B. Cooper & Wilknson, 30). كما يتم التركيز على مهارات الاتصال والتفاعل.

تهدف عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى زيادة طاقة العاملين وتمكينهم وزيادة معارفهم وقدراتهم وأحداث تغيير في سلوكهم مما يساعد على تعميق آرائهم. وتركز تنمية العاملين على اتجاهات العاملين حول التزامهم تجاه المنظمة وتحسين قدراتهم في الاتصالات والقيادة والتحفيز واتخاذ قرارات أكثر فاعلية حول الأفكار الإبداعية (UNCTAD, 2001, 254)

تسعى تنمية فرق العمل الى تطوير حال من التعامل تعرف بروح الفريق من خلال تبادل المعارف والخبرات والمعلومات فضلاً عن أهداف واضحة لهذا الفريق وحماس

تحمل المسؤولية ومساعدة ومساندة بعضهم لبعض ولكل عضو دور محدد لكي يكون فريق عمل ناجح.

ويمكن تدريب فريق العمل متعدد الأغراض مثل فريق البحوث وفرق عمل مؤقتة، ويتطلب تشكيل مثل هذه الفرق تدريب أعضاء الفريق على توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق العمل (UNCTAD, 2001, 206).

يشير (Pfeffer, 1992, 45) بان المسؤولية الذاتية للفرد العامل وفرق الإدارة الذاتية تعتمد على امتلاك الأفراد لمهارات ضرورية وتمكينهم لإيجاد متغيرات وتحسينات فضلاً عن انه يشير إلى أن التدريب يخفض من نسبة الغيابات ويقود إلى أداء افضل خاصة التدريب التقني فضلاً عن تعلم الأفراد على الاتصال (Dale, B. Cooper &Wilkinson)

ويؤكد (Ross, 1995, 122) أن زيادة الالتزام بتطبيق عناصر TQM يتطلب زيادة المسؤولية وهذه بدورها تتطلب مستوى اكبر من مهارة الأفراد العاملين في المنظمة. وزيادة المهارات والخبرات لا تكون إلاّ من خلال التدريب والتطوير، اذ إن كسب شهادة Baldrige تشترط التركيز بنسبة كبيرة على التدريب وإسناده مع تخصيص موارد احتياطية لذلك.

التدريب والتعلم الفعال

إن التدريب من أجل التحسين المستمر هو أحد الأركان الأساسية في الجودة ومستوى الأداء المطلوب للأفراد العاملين في المنظمات. لذلك لم تعدّ إدارة العملية التدريبية كإدارة تقليدية لمراحل عملية تدريبية تقليدية التي كانت تنجز في المنظمات سابقاً، بل يجب ان تكون هنالك آفاق جديدة في تنمية القوى البشرية وإدارة العملية التدريبية حيث أن مراحل العملية التدريبية يجب أن تتضمن نظرة شاملة تلم بالحياة الوظيفية للفرد وترتبط بهيكل القوى العاملة في إطار التوجيهات الكلية للمنظمة ما دام التركيز هو الآن على أن الأفراد العاملين هم الميزة التنافسية، فالميزة ستكون للأداء البشري اذ تبدأ برامج الجودة الشاملة وتنتهي بالتدريب، من أجل إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر.

ومن أجل تحسين أداء العاملين في المنظمات الراغبة في تحسين الجودة تعتمد برنامجا تدريبيا على الجودة ولكي تتم عملية التدريب والتعلم بشكل فعال يجب على المنظمة أن تجيب على الأسئلة الآتية :

§ ما نوع التدريب الذي يحتاجه الأفراد العاملون؟
§ من يجب أن ندرب؟
§ كيف يقدم التدريب؟
§ كيف يتم التعرف على أن التدريب فعال؟
§ كيف يتم تحسين عملية التدريب؟

وللإجابة على هذه الأسئلة ،يمكن تحديد مراحل العملية التدريبية كما تعتمدها أغلب المنظمات التي أصبحت كنماذج للتفوق من خلال استخدام الجودة والتدريب معا للوصول إلى أهدافها في الجودة والأداء وهذا ما سنقوم بعرضه لاحقاً .

أ. الاحتياجات التدريبية

وهي الخطوة الأولى والمهمة للعملية التدريبية وتعرف بأنها عبارة عن مؤشرات تكشف عن مدى القصور أو العجز بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي (ماهر، ١٩٩٥، ٣٢٩)، وهذا يعني أن تحديد الحاجة إلى التدريب يجب أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، فضلاً عن أداء الأفراد بمعنى آخر فإن الأداء المطلوب يتمثل في الخصائص المهارية والمعرفية والقدرات المراد إكسابها للمتدرب بينما يتمثل جانب القصور أو الضعف في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد ويراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب (الهيتي، ٢٠٠٠، ٢١٠).

يمكن تحديد العديد من المؤشرات في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل ارتفاع نسب التالف في المنتجات ومواجهة متاعب في استخدام تجهيزات جديدة دخلت المنظمة بسبب صنع منتج جديد، تقديم خدمة جديدة، إعادة تصميم عملية ما أو أخطاء شائعة في تشغيل الأجهزة والمعدات الجديدة أو انخفاض رضا الزبون .

ولتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه الحال لابد من التركيز على خطوتين أساسيتين هما:(Stephen, 1998 ,125)

١. جمع بيانات/ معلومات من قبل إدارة الموارد البشرية من مصادر متنوعة عن:
   - المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون حالياً.
   - المهارات التي يحتاجونها مستقبلاً في الأمد القصير والبعيد مثل تحسين الجودة، إرضاء الزبائن تحسين الأداء التشغيلي...

٢. القيام بعملية التحليل بالنسبة لأداء المنظمة وأداء الأفراد العاملين والعمل الذي يقوم به الفرد بهدف تحديد الحاجة إلى التدريب.

هنالك أساليب عديدة لجمع هذه الاحتياجات كالقيام بالعمليات الاستطلاعية عن العمل والعاملين من خلال المشاهدات والاحتياجات والاستماع إلى المشكلات والآراء عن العمل وإجراء المناقشات بشأن ذلك ويمكن إجراء المسوحات من أجل تحديد الحاجات التدريبية، فمثلاً يمكن تحديد وإيجاد المحددات والعقبات التي تمنع الأفراد العاملين من التحسين. تتراوح الاحتياجات التدريبية هنا ما بين التركيز على المهارات الأساسية والمهارات المتقدمة، كذلك ما بين التكنولوجيا الأساسية والتكنولوجيا العالية (Stephen, 1998 ,126) أخيراً يجب تقييم الحاجات التدريبية الدورية (المستمرة) لوحدات العمل كافة في المنظمة، بمعنى آخر التركيز على نوع التدريب والأفراد العاملين الذين شاركوا بدورات سابقة.

ب. المتدرب

يجب أن يشمل التدريب والتعلم على الجودة الشاملة كل الموظفين في المنظمة فضلاً عن حل المشكلات والرقابة الإحصائية وتبسيط العمليات وتخفيض الفاقد ومواجهة متطلبات الزبائن...

كما يجب ان تعلن المنظمة عن البرامج التدريبية في كتيبات أو نشرات وضرورة ان يكون هناك استجابة سريعة للمتدربين الذين يشاركون في البرنامج التدريبي سواء كان التدريب فردياً أم جماعياً (فرق عمل).

ت. أسلوب التدريب

يتدرب الموظفون الجدد من خلال برامج تصممها المنظمة، يتضمن الترحيب بالفرد من قبل المدير، ويتم إعداد الموظف الجديد وتوجيهه بهدف عمل مواءمة بينه وبين الوظيفة، ويتحدد بذلك كيف سيسهم الموظف الجديد في حمل رسالة المنظمة في الجودة خاصة في تعريفه بالتحسين المستمر وعملية الرقابة الإحصائية. أما الموظفون الآخرون فهم يتدربون إما داخل المنظمة وهي بذلك ستحقق كلفة أقل أو في خارج المنظمة، لكن وفي جميع الأحوال يجب على المدير أن يصف للمتدربين العمليات من أول خطوة وحتى آخر خطوة ويتأكد من أن المتدربين قد فهموا تماماً ما تعلموه وكيف سيطبقون ما تعلموا كأفراد وكفرق عمل.

تعتمدبعض المنظمات دليل عمل يتضمن وصفاً كاملاً للعمل مع إجراء مقابلة داخلية مع المتدربين في كيفية تطوير العمل وتطبيق المهارات على الوظيفة (Stephen, 1998, 127)، وتفضل بعض المنظمات التدريب على رأس العمل On the Job Training ولاسيما عندما يتطلب الأمر التطبيقات الفورية على العمل بعد التدريب مباشرةً.

ث. تقييم عملية التدريب

إن تقييم مدى فاعلية التدريب يتطلب استخدام بعض المؤشرات الأساسية، مثلاً تحديد ما حصل عليه المتدربون (ساعات التدريب) ولكل نوع من التدريب أو مراقبة العملية التدريبية الداخلية أو الخارجية لكل متدرب. ويمكن تحديد فاعلية التدريب على الجودة والمجالات المرتبطة بها لكن هذا المقياس قد يكون صعب التطبيق (Stephen, 1998, 128) ويمكن ان تحصل المنظمة على شهادة تقدير أو جائزة بعد تطبيقها هذا المقياس بنجاح وهنالك مؤشرات نمطية أخرى كاستطلاع أراء المشاركين بعد التدريب مباشرةً أو بعد فترة معينة أو تنظيم جلسات متابعة ومنافسة او تطوير مقاييس للسلوك بعد التدريب.

ج. تحسين عملية التدريب

تقوم المنظمة في هذه المرحلة المهمة باعتماد نموذج إداري جديد لتزويد موظفيها بالعتاد الذهني الذي يحتاجونه للعمل خاصة العمل من خلال "فرق عمل" فمن الضروري أن يكون هنالك تمكين للموظف Empowerment (الجنابي، ٢٠٠٠، ٦٩١) من خلال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركته في القرارات من أجل الوصول إلى التحسين المستمر الفعال لكل الموظفين وعلى جميع المستويات، اذ ان الفهم الحقيقي لاحتياجات

الموظف والاستماع إلى الزبون ودراسة المنافسين وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة كلها تعد مفاتيح للتدريب الفعال.

٢. التحسين المستمر

إن البحث المتواصل عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات مقارنةً بالتطبيقات ذات الصفة المتميزة مع زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات (Krajwski & Ritzman, 1996)، في حين يشير (Heizer ,1999, 83) الى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر وبشكل لا ينتهي للعاملين والمجهزين والمواد والإجراءات، وقد وصف اليابانيون عملية التحسين المستمر من خلال كلمة Kaizen تشمل الخطط والتنفيذ والتدقيق والفعل PDCA أي (Plan, Do, Check, Action) (Krajwski & Ritzman, 1996, 152) ويمكن أن يشمل التحسين المستمر إضافة إلى التحسين الإضافي، التحسين المعرفي الإبداعي الجديد وبذلك يجري البحث دائماً عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات المتنوعة للخدمات والمنتوجات الجديدة وتقليل الأخطاء وتحسين استجابة المنظمة وتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد (Evans, 1997, 59).

إن التدريب والتعلم يساعد الموظفين على مراقبة أعمالهم وعند عثورهم على العيب أو الخطأ يجب تحديد مسببات ذلك، فقد تكون هذه المسببات شائعة أو عامة مثل رداءة تصميم المنتج أو ظروف العمل غير المريحة، أو مسببات خاصة مثل قلة أو ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة أو توريد مواد ذات جودة رديئة أو بسبب أخطاء يقترحها الفرد العام... (العلي، ٢٠٠٠، ٥٢٤) إذاً المعيار الدائم في منظمات الجودة الشاملة هو التحسين المستمر، فإذا لم يصل إلى درجة الكمال، فهنالك مجال للتحسين في مجالات متعددة مثل إرضاء الزبون، تحسين إجراءات العمل، الوقت والكلفة، رضا أفضل لظروف العمل، فضلاً عن تدريب جميع أفراد المنظمة على التخطيط والمشاركة في مجموعات العمل وحل المشكلات، من هنا تقوم منظمات الجودة الشاملة بتقدير إنجازات فرق العمل ومكافأتها وتحاول هذه المنظمات تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المنظمة كشرط أساس للنجاح (Finnigan & Schmidt, 1993).

الإطار التحليلي للبحث ومناقشة النتائج

نستعرض في هذا المحور من البحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فضلا عن مناقشة التحليل الإحصائي لهذه المتغيرات .

نستعرض في هذا الإطار من البحث نتائج البحث الميدانية والتي تعبر عن آراء المبحوثين (عينة الدراسة) من خلال التحليل الإحصائي للبيانات.

وبهدف وصف وتشخيص متغيرات البحث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف آراء المبحوثين عن التدريب والتعلم

والتحسين المستمر ضمن إطار الجودة الشاملة. تشير معطيات الجدول ٣ الخاصة بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير التدريب والتعلم، أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن لدى منظماتهم وحدة أو قسم متخصص في تدريب العاملين X1 ، اذ بلغت نسبتهم ٨٠% وبالاتجاه نفسه نلاحظ أن نسبة ٧٤% من إجابات أفراد العينة يتفقون على أن هدف التدريب والتعلم هو تحسين أداء العاملين X6 وبشكل مستمر، في حين أن نسبة ٥١.٤% من إجابات أفراد العينة متفقون إلى حد ما على أن المنظمات المبحوثة تعتمد الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية X10 ،وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي ٣.٢٢ وبانحراف معياري قدره ٠.٩١٣. وبلغت نسبة استجابة المنظمة لنتائج تقييم البرامج التدريبية ٥١٤% متفقون إلى حد ما X14.

أما باقي المتغيرات فقد كانت إجابات المبحوثين دون ٥٠% حول اتفاقهم على أن المنظمة تلزم العاملين بالمشاركة في برامج تدريبية مستمرة مع استخدام تقنيات، وبتخصيص موازنة مالية بهدف تطوير العاملين، وبما ينسجم مع فلسفة TQM ، كما كانت إجابات المبحوثين حول متابعة المنظمة باستمرار الى تقييم البرامج التدريبية X13 بنسبة ٤٨.٦% انهم متفقون إلى حد ما. وان المنظمة تسعى باستمرار في تقييم البرامج التدريبية X11 حيث جاءت الإجابات بنسبة ٤٥.٧%

وبهذه النسبة نفسها كانت إجابات أفراد العينة، الاتفاق إلى حدٍ ما حول X7,X8 على أن المنظمة تعتمد تخصيص موازنة مالية للتدريب، وأن هذه البرامج تنسجم وفلسفة TQM .

الجدول ٣

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات التدريب والتعلم

تسلسل الأسئلة	متغيرات التحسين المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	يوجد وحدة أو قسم لتدريب العاملين	3.85	0.692
X2	إلزام العاملين للمشاركة في برامج تدريبية متخصصة بهدف تطويرهم	3.34	0.383
X3	اعتماد المنظمة على برامج مستمرة لتدريب وتطوير العاملين	3.114	0.963
X4	يتعرف العاملون على إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية	3.03	0.923

يتبع ⟸

⟸ ماقبله

X5	اعتماد المنظمة على أساليب وتقنيات حديثة في تدريب العاملين (حاسوب، دراسة حالة، فرق عمل ....)	2.65	1.282

X6	هدف التدريب هو التحسين المستمر للعاملين	3.77	0.942
X7	تنسجم البرامج التدريبية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة	3.08	0.853
X8	يتم تخصيص موازنة مالية للتدريب	3.20	0.933
X9	يتم الاعتماد على الخبرة الخارجية لتدريب العاملين	3.17	0.282
X10	تحدد الاحتياجات التدريبية وفق أسلوب علمي	3.25	0.822
X11	السعي باستمرار إلى تطوير البرامج التدريبية	3.34	0.885
X12	تتم مشاركة العاملين بدورات تدريبية خارج المنظمة	2.97	0.838
X13	تقييم المنظمة باستمرار لبرامجها التدريبية	3.14	1.097
X14	الاهتمام بنتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها مستقبلاً	3.22	0.843
	المؤشر الكلي	3.22	0.931

أما معطيات الجدول ٤ الخاص بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير التحسين المستمر ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة اظهرت أن أعلى نسبة من أفراد العينة متفقون على أن منظماتهم تحرص على إجراء التحسين المستمر لأداء العاملين، اذ بلغت نسبة إجاباتهم (٦٥.٧%) X26 كما أن نسبة ٦٠% من إجابات أفراد العينة متفقون على ان بيئة المنظمات العراقية الصناعية ملائمة لتطبيق X27 TQM ،في حين كانت نسبة إجابات أفراد العينة والبالغة ٥٧.١ متفقون على ان لدى المنظمة خبرة إدارية وفنية في مجال الجودة X18. كما أظهرت إجابات أفراد العينة البالغة نسبتها ٥٤.٢% انهم متفقون على ان منظماتهم تسعى إلى تحقيق حاجات الزبائن بعدها في القمة دائما X21 كما أن نسبة ٥١.٤% من إجابات أفراد العينة متفقون على أن لدى المنظمة أساليب علمية للتخلص من المعيب X25.

وبلغت نسبة الإجابة ٧١.٤ من إجابات أفراد العينة بالاتفاق فيما يخص دور العاملين في تطبيق TQM بسبب التزامهم X24 وأن نسبة ٦٨.٦ من إجابات أفراد العينة متفقة على أن إدارة المنظمة تدعم باستمرار تطبيق X23 TQM ،أما إجابات أفراد العينة كانت متفقة في كون الجودة هي مسؤولية العاملين في المنظمة اذ بلغت نسبة الإجابة ٦٠% X22 .

الجدول ٤
الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر

تسلسل الأسئلة	متغيرات التحسين المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X15	لدى المنظمة تصور واضح عن إدارة الجودة الشاملة	3.48	0.853
X16	يعد التحسين المستمر من البرامج المهمة في إطار إدارة الجودة الشاملة	3.51	0.701
X17	تعد الجودة في المنظمة ميزة تنافسية	3.62	0.843
X18	لدى المنظمة خبرة إدارية وفنية في مجال الجودة	3.62	0.731
X19	تمتلك المنظمة الخبرة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.31	0.676
X20	تمتلك المنظمة مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.31	0.796
X21	شعار المنظمة هو وضع الزبون في القمة	3.54	0.852
X22	الجودة هي مسؤولية العاملين كافة في المنظمة	3.68	0.993
X23	تدعم إدارة المنظمة باستمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.91	0.950
X24	التزام العاملين يبرز دورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.94	0.764
X25	تتخلص المنظمة من المعيب بأساليب علمية	3.62	0.770
X26	تحرص المنظمة على أداء التحسين المستمر لأداء العاملين	3.74	0.700
X 27	تعد بيئة المنظمة الصناعية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.62	0.646
	المؤشر الكلي	3.60	0.790

وكانت إجابات أفراد العينة انهم متفقون إلى حد مابنسبة ٥٧% حول محاولة المنظمات المبحوثة وضع برامج معينة تنسجم ومفهوم TQM كالتدريب والتحسين المستمر X16، وقد جاءت الإجابات بوسط حسابي مقداره ٣.٦٠ وانحراف معياري بلغ ٠.٧٩٠.

ولغرض تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات (التدريب والتحسين المستمر) باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون المستمر، أفرزت نتائج التحليل بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدد من المتغيرات للتدريب والتعلم فقد كانت علاقة الارتباط معنوية موجبة زادت عن نسبة ٥٠% بين المتغيرات الآتية وبمستوى معنوية ٠.٠٥ ;

X1 و X2 ، X3 ، X4، X6

X2 و X10 X13 X14

X3 و X7 ، X5 و X6 X8 X13

X8 و X12 ، X11 و X13 X14 ،X12 و X14

كذلك فإن هنالك علاقات ارتباط معنوية موجبة بلغت أكثر من ٦٠% بين المتغيرات الآتية وبمستوى معنوية ٠.٥٠. (X2 ,X4) (X3, X6, X8, X11, X13) (X7, X8, X13)

(X14 ,13) (X13 ,X10 ,X8)

أما أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة كانت بين المتغيرين X14 ,X10 ، اذ بلغت ٨٢.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ والتي تشير الى أن المنظمات المبحوثة تحدد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي وتهتم بنتائج تقييم البرامج التدريبية، واتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات جميعا (التدريب والتعلم) والمتغير X9 (اعتماد المنظمة على الخبرة الخارجية في مجال التدريب) ، كذلك العلاقة ضعيفة جدا فيما يتعلق بتعريف المنظمات المبحوثة لعامليها على "إدارة الجودة الشاملة" من خلال البرامج التدريبية .

وفيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر فقد أفرزت نتائج التحليل بأن هنالك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين بعض المتغيرات، والتي تراوحت بين ٥٠%-٦٠%عند مستوى معنوية ٠.٠٥ والمتغيرات هي (X16,X15)؛ (X22,X17)؛ (X20,X18)؛ (X20 ,X19)؛ (X26 ,X22)؛ (X27 ,X25) .

أما علاقة الارتباط بين متغيرات التدريب والتعلم والتحسين المستمر فقد كانت معنوية موجبة تراوحت بين ٥٠%-٦٠% للمتغيرات (X26,X22,X3)؛ (X22,X5)؛ (X19,X7)؛ (X20,X19,X8)؛ (X26,X22,X11)

الاستنتاجات والتوصيات

توصلت الدراسة على جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والميداني يمكن إيجازها بالآتي:

١. تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة المهمة والتي يمكن تطبيقها في القطاعات والصناعات قاطبة، اذ إن هذا المدخل يستخدم من خلال عناصره الرئيسة لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر.
٢. يعدّ الأفراد العاملون في المنظمات مورداً حيوياً مهماً مقارنةً مع الموارد الأخرى وهم في الوقت نفسه عنصراً مهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث إن نجاح تطبيق هذه الفلسفة أو فشلها يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري من خلال خبراته ومهاراته وبعدهم رأس مال فكري.
٣. اتضح من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث أن المنظمات المبحوثة لديها قسم أو وحدة خاصة بالتدريب، اذ إن هذه المنظمات تقوم فعلاً بمشاركة العاملين الجدد بدورات تدريبية مكثفة فضلاً عن مشاركة الأفراد العاملين القدامى.
٤. اتضح من نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات التدريب والتعلم وهذا يعني أن الهدف الأساس من تدريب الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة هو لتحسين أداء العاملين وبشكل مستمر وباستخدام أساليب وتقنيات حديثة في التدريب، وأن هذه المنظمات تعتمد تخصيصات مالية بشأن التدريب وأنها تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك بتقييم البرامج التدريبية واعتمادا على الخبرة

الداخلية للشركة.

٥. كما اتضح من نتائج التحليل أن لدى المنظمات عينة الدراسة تصوراً عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأن هدف هذه المنظمات هو التركيز على تحسين منتجاتها للوصول إلى مستوى جودة مناسبة بالاعتماد على خبرات ومهارات عامليها وخاصة فيما يتعلق بالتخلص من المعيب في المنتجات .

٦. اتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والتعلم وبين التحسين المستمر لأداء العاملين ضمن إطار الاستفادة من "إدارة الجودة الشاملة" مادامت المنظمات تعتمد برامج مستمرة للتدريب تصبح مسألة الاهتمام بالجودة من مسؤولية العاملين مما يؤدي بدوره إلى التحسين المستمر لأداء هؤلاء العاملين وتحاول هذه المنظمات اعتماد البرامج التدريبية مع خبرات المتدربين والإدارة واستخدام بعض الوسائل الفنية والإدارية في العملية التدريبية وبما ينسجم وإدارة الجودة الشاملة كما أنها تحاول تطوير برامجها التدريبية تحقيقا لهذه الأهداف.

واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إلها الدراسة تم التوصل إلى جملة من المقترحات التي يمكن عدها بمثابة توصيات للدراسة:

١. ضرورة الارتقاء بمدراء الموارد البشرية ومدراء المنظمة بمستوى أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة نظراً لما تحققه من أهداف في التحسين المستمر للعمليات والأداء وتطوير العاملين وإكسابهم المعرفة والمهارة والخبرة بعدهم رأس مال فكري ومورداً غنياً في المنظمة.

٢. العمل على تطوير قسم أو وحدة للتدريب في المنظمات والارتقاء به نحو مستوى أفضل وموقعا في الهيكل التنظيمي وتزويده بأحدث مستلزمات وتقنيات العملية التدريبية.

٣. زيادة اهتمام المنظمات بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية ألا وهي التدريب والتعلم من خلال تطوير هذه العملية وباستخدام وسائل وتقنيات حديثة وإعطاءه بعداً استراتيجياً يهدف إلى تطوير مهارات وخبرات العاملين ويحسن أداءهم بشكل مستمر.

٤. ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في تدريب وتعليم الأفراد العاملين وبما ينسجم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإكساب الأفراد العاملين مهارات متقدمة في عمل فرق العمل، وحل المشكلات والاتصالات وإدارة العمليات والقيادة، فضلاً عن إكسابهم المهارات الأساسية لإنجاز العمل.

٥. يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تصميم نظام معلومات فعال بهدف جمع ومعالجة البيانات الخاصة بالأفراد والعاملين عن المهارات التي يمتلكها العاملون حالياً وتلك التي سيمتلكها العاملون مستقبلاً، فضلاً عن معالجة بيانات عن الجودة والتحسين المستمر والزبائن لغرض تزويد المستفيدين بمعلومات دقيقة وبالوقت المناسب لعمليات صنع القرارات الإدارية.

٦. اعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية وانتهاءً بتقويم العملية التدريبية بهدف إجراء التحسين المستمر.
٧. توفير مدربين مختصين في إدارة الجودة الشاملة يمتلكون المهارات والخبرات في هذا المجال ولديهم القدرات الكفيلة باستخدام أفضل التقنيات في التدريب.
٨. من الضروري تمكين الأفراد العاملين بعد التدريب Empowerment من خلال زيادة مسؤولياتهم وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمل بأفضل مستوى.
٩. العمل على دعم مدراء إدارة الموارد البشرية وإسنادهم في المنظمة بهدف تعزيز دورهم في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة إكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة.

يمكن إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة كوظيفة التوظيف والتفويض والمكافآت وتقويم أداء العاملين.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. UNCTAD(2001) إدارة استراتيجية العمليات، من إصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونين، عمان، الأردن
٢. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط/٥، الدار الجامعية، القاهرة،٢٠٠١ .
٣. آلاء عبد الموجود العاني، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة - دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية الوطنية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، ٢٠٠٢ .
٤. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان،٢٠٠٠.
٥. فاتي جبرو أوراني، مدير الجودة الشاملة، الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة د.محمود عبدالحميد مرسي، ١٩٩٧.
٦. محمد عبدالستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل النشر، عمان،٢٠٠٠ .
٧. ميسر إبراهيم أحمد، الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج، دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد٦٨،٢٠٠٢.
٨. نادية لطفي عبدالوهاب الجنابي، تحديد العوامل المؤثرة في الجودة ضمن مفاهيم TQM دراسة حالة في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، معامل الوزيرية، رسالة ماجستير جامعة بغداد،٢٠٠٠.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Dale,B.,Cooper & Wilkinson,A., Managing Quality and Human Recourses.A quid to continuous Improvements, Black Well Business, UK,1997.
2. Evans, J.R., Applied Production and Operation Management, West Publishing Co. USA, 1997.

3. George, Stephen & Pweimerskirch, A., Total Quality Management-Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Co, 1998.
4. Goetsch, D.L. and Davis, S.B. Introduction to Total Quality Management: Production and services,2nd. ed., Prentice Hill Inc, 1997 .
5. H. Ross, J.E., Total Quality Management: Cases and Reading 2rd, St. Lucie PRESS, 1995 .
6. Heizer, J. & B. Render, Principles of Operation Management , 3rd, Prentice Hill , Inc, 1999 .
7. Hill, T., Operation Management Strategic Context & Management Analysis, Macmillon Press Ltd, 2000.
8. Ivancevich, J.M., Human Resource Management, 3rd. ed., Richard D. Irwin, Inc, 1998 .
9. Krajewski, L.J. & Ritzman L.P., Operation Management Strategy & Analysis, 4th Ed.-Wesley Publishing Co.,1996 .
10. Morgan C. & Murgatroyd, S., Total Quality Management in Public Sector An International Perspective, Open University, 1994.
11. Noe, R. A. *et al* Human Resource Management Gaining a competitive advantages, Irwin Inc, 1994.
12. Slack, N. *et al*, Operation management, Pitman publishing, 1998.
13. Stephen, G. & A. Werner Skirch, Total Quality Management: Strategies and Techniques, Prentice-Hall, Inc, 1998.

The Role of Continus Training Improvement for the Workers Performunce Analytical View in the Frame of Total Quality Management

ABSTRACT

The research concentrates on the study and analysis of the importance, and the role of training and learning on continuous improvement regarding the individual performance organizations. As a result of an increasing challenges imposed on organizations by the external environment such as competition, the development and maintaining of the human resources represents vital measures for encountering the challenges.

The research attempts to develop the concept and importance of total quality management. For this purpose three organization in textile industry, in Ninevah governorate are selected as the fields of the study. To collect data regarding the main variables of the study questionnaires are distributed among managers of the selected organizations. Many statistical real are used to analysis the data in order to conclude the main findings. The research indicated that the main aim of the organization under consideration is willing to employ the total quality management philosophy to satisfy the needs of the customers.