مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للمنظمة الصناعية (دراسة حالة شركة نسيج اللاذقية)
اسم الكاتب: د. حسين ابراهيم، د. شيراز طرابلسية، فاطمة حاتم عبدالحميد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4604
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:35 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للمنظمة الصناعية(دراسة حالة شركة نسيج اللاذقية)

الدكتور حسين ابراهيم*
الدكتورة شيراز طرابلسيّة**
فاطمة حاتم عبدالحميد***

(تاريخ الإيداع 3 / 9 / 2014. قُبِل للنشر في 10 / 12 / 2014)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في شركة نسيج اللاذقية، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تحول دون تطبيقها في الشركة. ولقد قامت الباحثة بإعداد استبيان وتوزيعها على عينة البحث التي بلغت (33) فرداً من المدرِّبين العاملين في الشركة، كما قامت بإجراء مقابلات مباشرة مع بعض المديرين، ومع بعض العاملين الذين تلقوا دورات تدريبية في الشركة. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

– تحتوي الشركة قسماً لإدارة الجودة والذي يعنى بجودة المنتج النهائي الذي يقدم للمستهلك ويحقق رضاه فحسب، ولكنها لا تحتوي قسماً لإدارة الجودة الشاملة لكامل نشاطات الشركة.

– على الرغم من عدم وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة في الشركة، إلّا أنّ الإدارة العليا تدعم البرامج التدريبية، كما يتم اختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية، واختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة.

– لا تقوم الشركة بإشراك المتدربين في تصميم البرامج التدريبية، واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

– توجد مشكلات كبيرة تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرنامج التدريبي للشركة، تتمثل أهمها بالمركزية في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات، إضافةً إلى كثرة الأعباء والأعمال الملقاة على عاتق المدربين إضافة إلى عملهم في التدريب مما يجعلهم مشتتين وغير قادرين على التركيز بالشكل المطلوب الذي يحقق الجودة المطلوبة.

ولقد أوصت الباحثة بضرورة إحداث قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة في الشركة، وإخضاع العاملين لدورات مكثفة بإدارة الجودة الشاملة، إضافةً إلى منح الصلاحية والثقة والتحفيز لجميع أعضاء الفريق التدريبي، لاتخاذ القرارات الخاصة بإعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقويمه.

الكلمات المفتاحيّة: الجودة– إدارة الجودة الشاملة– التدريب– جودة التدريب.

*أستاذ– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد الثانية– جامعة تشرين– طرطوس– سورية.
**مدرّسة– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
***طالبة دراسات عليا (دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال– اختصاص تسويق– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية–سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

the reality of the application of the principles of total quality management in training programs for industrial organization (case study of textile co. lattakia)

Dr. Hussein Ibrahim[*]
Dr. Shiraz Tarabulsih[**]
Fatemh Hatem Abd Ulhameed[***]

(Received 3 / 9 / 2014. Accepted 10 / 12 / 2014)

□ ABSTRACT □

This study aimed at identifying the reality of the application of the principles of total quality management in training programs in Textile Co., Lattakia, as well as to identify problems that prevent its application in the company. The researcher prepared a questionnaire and distributed it to the research sample, which amounted to (33) members of the trainers who are working in the company. She also conducted in-direct interviews with some managers, and some workers who have received training in the company. The researcher found a set of results, the most important of them was:

- The company contains a section of the company's quality management, which means the quality of the final product, which provides to consumer to achieving his satisfaction only, but it does not contain a section of total quality management for the entire company's activities .

-the high management supports training programs, as the trainees are selected on the basis of their training needs، and choosing of the trainers based on the competencies and skills required .

-The company does not involve trainees in the design of training programs، and decision-making related to them .

-There are great problems prevent the application of the principles of total quality management in the training program for the company، the most important of them was centralized management and the lack of devolution of powers، in addition to the many burdens and business entrusted to the trainers in addition to their work in training، makes them distracted and unable to focus properly investigating the required quality .

The researcher recommended the need to make a special section of TQM in the company, and subjecting workers to intensive courses in TQM, in addition to granting authority, confidence and motivation to all members of the training team, to make decisions for the preparation of the training program, implementation and evaluation it.

Keywords: quality- total quality management- training- training quality.

مقدمة:

[*]**Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics II, Tishreen University - Tarots - Syria.**
[**]**Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student, Department of Business Administration, Marketing jurisdiction, Faculty of Economics, Lattakia, Syria.**

تحتل المنظمات الصناعية أهميةً كبيرةً في الاقتصاد الوطني، ما يبرز أهمية إصلاح هذه المنظمات وتطويرها وإزالة الأسباب والمشكلات التي تؤدي إلى تراجع أدائها وانخفاض جودة منتجاتها، وذلك بغية المحافظة عليها والارتقاء بها بما يتوافق مع التطورات المستمرة في بيئة العمل. ومما لا شكّ فيه أن استمرار المنظمة يتوقف على رضا المستهلك، الذي يتحقق بحصوله على منتج أو خدمة ذات جودة عالية، والذي ينتج عنه ازياد في حصتها السوقية وزيادة أرباحها.

والجودة لا تتحقق باستخدام الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة فحسب، وإنما أيضاً بجهود المورد البشري الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية، مما يبرز أهمية تدريبه وتأهيله حتى يصبح قادراً على تنفيذ خطط المنظمة الإنتاجية والتسويقية والبيعية بكفاية عالية.

وقد أخذ التدريب في الآونة الأخيرة يحظى باهتمامٍ كبير وترصد له الامكانيات المادية الكبيرة، وذلك يعود للقناعة بدور التدريب الفعال في نهوض الأفراد والمنظمات والدول، فقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر صناعةً تقوم على أسسٍ علميةٍ محددة الأهداف والخطوات، وتخضع للتقويم في مختلف مراحلها لتراعي حاجات المتدربين، وخصائص الدور والمهمة المطلوب من المتدرب إنجازها (معمار،9،2009). وباعتبار أنّ إدارة الجودة الشاملة تعدّ منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء، ويسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات، ويقوم على إدارة الأزمات بأسلوبٍ علميّ متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، ويعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل، حيث إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط قوتها والتخلص من نقاط ضعفها (مزغيش،64،2012)، لذلك لابد من تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمليات التدريبية، فهي تعمل على إشباع احتياجات المستفيدين من العملية التدريبية الحالية والمستقبلية، من خلال ما تقدمه من خدمات تدريبية تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات والرغبات، مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التدريبية التي تقدمها المنظمة لهم.

وبناءً عليهِ فقد تمّ اختيارُ هذا الموضوع من قِبَلِ الباحِثة، كَمُساهَمَةٍ مُتواضِعةٍ في دراسةِ مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في شركة نسيج اللاذقية، إضافةً إلى دراسة المشكلات التي تحول دون ذلك، بُغيَةَ العملِ على تقديمِ مجموعةٍ مِنَ التّوصياتِ والمُقترحاتِ اللّازمة لِتَحسين جودة التدريب وزيادةِ فاعليَّتِه، وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل.

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية:

أ- من الناحية النظرية: تنبع أهمية الدراسة انطلاقاً من أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية قد أظهر نجاحاً كبيراً، من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف وتقليل العيوب بدرجة كبيرة، وبما أنّ التدريب يلعب دوراً فعالاً في مساعدة المنظمة وأفرادها على حلّ الكثير من المشكلات التي تواجههم، فإن التدريب لن يقوم بهذا الدور بالفعالية والكفاية والجودة المطلوبة، إذا لم يتم تنفيذه بصورة علميةٍ ومهنيةٍ مخططة ومدروسة تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بالتقويم العلمي الذي يحدد مدى نجاح التدريب في مقابلة الاحتياجات

ب- من الناحية العملية: تنبع أهمية البحث من أهمية شركة نسيج اللاذقية التي تعتبر من القطاعات الصناعية الكبيرة والهامة في القطر العربي السوري، والتي تعتبر رافداً أساسياً للاقتصاد الصناعي في هذا القطر. حيث إن هذا

البحث يسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في شركة نسيج اللاذقية، واقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في حل المشكلات التي تمنع الشركة من ذلك. باعتبار أنّ أسلوب إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة التدريب وجعله أكثر فعالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وعلى مركزها التنافسي.

الأهداف:

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في شركة نسيج اللاذقية.
- التعرف على المشكلات التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في الشركة.
- الخروج ببعض التوصيات التي قد تساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للشركة.

مشكلة البحث:

لقد فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة وازياد الضغوط التنافسية على المنظمات الصناعية، ضرورة قيامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامجها التدريبية، وذلك انطلاقا من أهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث حيث إنه يعتبر بمنزلة سلاحٍ تنافسيٍّ هامٍّ تستخدمه المنظمة لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق، وباعتبار أنّ التدريب يمثّل أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد وتأهيل الموارد البشرية الكفية والقادرة على تحقيق ذلك الإبداع والتميز. وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على شركة نسيج اللاذقية لاحظت أنّ الشركة تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية واختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية، وتهمل بعضها الآخر كإشراك العاملين في إعداد وتصميم البرامج التدريبية. ونظراً للأهمية الاقتصادية الكبيرة لشركة نسيج اللاذقية بالنسبة للاقتصاد السوري، فإن مشكلة البحث تركزت حول الإجابة عن سؤالين رئيسين هما:

1- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية لشركة نسيج اللاذقية ؟

2- ما هي المشكلات التي تعوقشركة نسيج اللاذقية من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في برامجها التدريبية؟

الدراسات السابقة:

1- دراسة (إلهام علي أحمد الشلبي،2010) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين- تجربة وكالة الغوث الدولية- الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج تنمية المعلمين مهنياً بشكلٍ عام، وفي برامج التخطيط والممارسة بشكلٍ خاص، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. ولقد قامت الباحثة بإعداد استبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريق عشوائية عنقودية، حيث تكونت من (108) معلم ومعلمة من فريق التطوير المدرسي في مناطق عمل وكالة الغوث في الأردن. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة قد طوّرت ممارسات المعلمين في مجال التخطيط لتطوير المدرسة، كما أنها أثرت إيجابياً بشكلٍ ملحوظ في برامج التنمية المهنية للمعلمين، مما جعلهم أكثر وعياً من حيث صياغة رسالة واضحة تبين الهدف الأساسي للمدرسة. وأوصت الباحثة بضرورة تهيئة المناخ التعليمي قبل تطبيق أي برنامج لتوعية المعلمين والإداريين بالبرامج الجديدة تمهيداً لإنجاحها، كما

أوصت بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصةً في برامج التدريب المهني للمعلمين داخل المدارس بما يحقق التنمية المستدامة للعاملين، تمهيداً لتحقيق مخرجات تربوية عالية الجودة.

2- دراسة (فاطمة قاسم الجغيثني ومحمود أمين مطر،2009): تصور مقترح لمعايير جودة التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور لمعايير جودة التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، حيث أعدّ الباحثان استبياناً تكون من (11) معياراً للجودة يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات، وتكونت عينة الدراسة من (15) شخصا من المسؤولين عن التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعديل سياسات التدريب التربوي في الوزارة، بما يتفق مع ما ورد في التصور الذي تم اقتراحه لمعايير الجودة، واعتماد تلك المعايير المقترحة كإطار عام لعمليات التقويم الذاتي لمؤسسة التدريب، من خلال محاكمة جوانب البرامج التدريبية لتلك المعايير للحكم على مدى ملاءمتها.

3- دراسة (خالد بن جميل مصطفى زقزوق،2008): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ Deming في البرامج التدريبية والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة أم القرى. حيث بينت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مبادئ الجودة في الكلية كانت متوسطة، في حين كانت درجة أهمية توفر مبادئ الجودة في برامج الكلية ودوراتها مرتفعة. ولقد أوصى الباحث بتوفير ثقافة تنظيمية تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتخلي عن الأساليب التقليدية والروتينية.

4- دراسة (PALO and PADHI,2003):

Measuring effectiveness of TQM training: an Indian Study

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور التدريب وقياس فعاليته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في شركات الفولاذ الخام في الهند RINL/VSP. حيث قام الباحثان باستطلاع آراء عينة من العاملين في تلك الشركات والتي بلغت (372) عاملاً تم اختيارهم بشكلٍ عشوائي عبر الأقسام والمستويات الإدارية لتلك الشركات. ولقد بينت نتائج الدراسة أنّ التدريب ضروري جداً لخلق الوعي لدى العاملين حول إدارة الجودة الشاملة، كما أنّ له تأثيراً إيجابياً في بناء ولاء العاملين والتزامهم بسياسة المنظمة الخاصة بالجودة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى أنّ التدريب يساهم في عمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى وجعل الجودة مسؤولية كل العاملين.

5- دراسة (COONEY, et al,2002):

Employee training, quality management and the performance of Australian and New Zealand manufacturers.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تدريب العاملين وممارسات إدارة الجودة، بالإضافة إلى معرفة أثر التدريب على إنتاجية العاملين، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من شريحة واسعة من مدراء مصانع أستراليا ونيوزيلاند. حيث تمت الدراسة عن طريق المراسلات البريدية، إلى (3000) مدير من استراليا و(1000) مدير من نيوزيلاند، ولقد كان عدد المدراء المستجيبين (962) مدير من استراليا و(327) مدير من نيوزيلاند. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر كبير للتدريب في الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، كما أنه يساهم في

تحسين مستويات أدائهم وينمي مهاراتهم، بالإضافة إلى أنّ التدريب يصبح أكثر فعالية عند ربطه بممارسات إدارة الجودة.

6- دراسة (CHIHIRO HIROTSU,2001):

Statistical training of researchers in total quality management: the Japanese Experience

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنظمة التدريب للطرق الإحصائية في إدارة الجودة الشاملة ومراقبة الجودة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تعليمها والأشخاص المناسبين للقيام بذلك. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة ومراقبة الجودة في الشركات اليابانية مثل شركة تويوتا للمحركات وغيرها من الشركات، إنما يعود إلى مشاركة كافة مكونات الشركة من موظفين وأقسام، وعدم الاعتماد على بضعة خبراء فقط، كما أنه يعود إلى الميل الطبيعي لليابانيين لكي يكونوا مثابرين ومتميزين، وتصميمهم على إبراز أنفسهم في الشركة. كما أظهرت النتائج امتلاك أغلب الشركات اليابانية إن لم يكن جميعها برامج لتدريب إدارة الجودة الشاملة وتعليمها لعمالها. ولقد أكد الباحث على ضرورة التركيز على التدريب والتحفيز الذاتي عند العاملين.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنّ بعض هذه الدراسات مثل دراسة (إلهام علي أحمد الشلبي،2010) و(فاطمة قاسم الجغيثني ومحمود أمين مطر،2009) و(خالد بن جميل مصطفى زقزوق،2008) قد قامت بدراسة مدى استخدام إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في المنظمات التربوية. وبعضها الآخر مثل (PALO and PADHI,2003) و(COONEY, et al,2002) و(CHIHIRO HIROTSU,2001) قد ركّزت على دراسة مدى تدريب الشركات للعاملين فيها وتوعيتهم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك في الإنتاجية، بالإضافة إلى التعرف على مدى توفير البرامج المناسبة لتدريب وتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة. في حين أنّ الدراسة الحالية قد هدفت إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للمنظمة الصناعية، بالإضافة إلى دراسة المشكلات التي تعوق تطبيق تلك المبادئ في البرامج التدريبية الخاصة بالمنظمة الصناعية.

منهجية البحث:

1- القسم النظري: وفيه اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للكتب العربية والأجنبية والنشرات والدوريات والمؤتمرات والندوات المتعلقة بموضوع البحث والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها.

2- القسم العملي: وفيه اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلميّة المتعلّقة بأيّة وحدة سواءً كانت فرداً أو شركة أو نظاماً اجتماعيّاً. ولقد تمّ تصميم استبيان ومن خلاله تمّ تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع البحث وعينته وتمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع البحث وعيّنته:

يتمثّل مجتمع البحث بشركة نسيج اللاذقية. ولدى الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة على شركة نسيج اللاذقية تبيّن أنّ الشركة كانت تقوم بإخضاع عدد من (المهندسين ومساعدي المهندسين) العاملين لديها، إلى دوراتٍ تدريبية وإعدادهم لكي يصبحوا مؤهلين لتدريب العاملين (الجدد والقدامى) على أساليب العمل الصحيحة، ولقد تبيّن أنّ عددهم قليل وبالتالي يمكن حصرهم كأفراد لعينة الدراسة التي بلغت 33 فرداً مدَرَّباً.

حدود البحث:

تمثّلت الحدود المكانية للبحث بشركة نسيج اللاذقية، في حين تمثّلت الحدود الزمانية للبحث بالفترة الواقعة بين الشهر الرابع والشهر السابع من العام 2014.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الجودة كما عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس (ANSE) والجمعية الأمريكية للجودة (ASE) هي مجموعة المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والقدرة على تلبية حاجات المستهلكين (Evans and Lidsay,2002). في حين عرفها (Majer,2005,234) بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية.

وإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظرة شمولية للمنظمة تتضمن التحسين المستمر، تدريب وإعادة تدريب العاملين، رضا الزبائن، دعم الإدارة العليا، ومنتج خالٍ من العيوب منذ بداية الإنتاج، وتخفيض التكاليف (Ayobami&Tracy,2012,46)، كما ويجد (Schuurman,9,1997) بأنها فلسفة إدارية تشمل كل سمات الجودة التي تهم كل من المستهلكين والمنظمة، وعالمياً أظهرت إدارة الجودة الشاملة أنها طريقة فعالة لتخفيض التكاليف، زيادة معدل الانتاج وتحسين النوعية.

كما عرفها (الصرايرة والنجداوي،133،2012) بأنهاّ عبارة عن ثقافة تنظيمية تعنى بالتدريب والتعليم والتحسين المستمر وتحقيق رضا العميل.

ويرى ادوارد ديمنج الذي يعتبر من أوائل العلماء الذين ساهموا في تأسيس وتطوير المبادئ والركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بأنّ التزام الإدارة التزاماً طويل الأجل بالتدريب المستمر للأفراد وتعليمهم يعتبر مطلباً ضرورياً، كما ويجب إعادة تدريب كل فرد عندما تتغير متطلبات المنظمة لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة (زقزوق،2008).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، التي إذا تمّ تطبيقها بفعّالية تحقق المنظمة مستوى متميز من الجودة:

1- التزام ودعم الإدارة العليا: الذي ينبع من إيمانها واقتناعها بضرورة التحسين والتطوير المستمر الشامل للمنظمة (بن عيشاوي،11،2006).

2- التركيز على المستفيد: فالجودة هي ترجمةٌ لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التدريبية، إلى خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التدريبية وطريقة أداء العمل في المنظمة، من أجل تلبية توقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها، للوصول إلى رضاهم (القحطاني،39،2011).

3- القيادة الفعالة: وتعني إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته (السامرائي،80،2012).

4- تبنّي مفهوم عدم الخطأ والأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء، وإدماج عملية تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (بكي، 2013).

5- الالتزام بالتحسين المستمر: الذي يجب أن يشمل كل عناصر العملية التدريبية، وجميع وحدات العمل في المنظمة، فالمعرفة عملية متجددة والإدارة العليا والعاملين في المنظمة بحاجة إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر، والتعرف

على كل ما هو جديد في مجال عملهم عن طريق الدورات والبرامج التدريبية والجهاز الإداري (القحطاني،39،2011)، مما يضمن الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والقدرة التنافسية.

6- النظام الوقائي: التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش، من خلال التعرف على الأخطاء وتوقع حدوثها مسبقاً ووضع الأنظمة الوقائية التي تمنع حدوثها، وتنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد، كأسلوبٍ لضبط السلوك حتى يؤدي كل فرد واجبه بإتقانٍ وإخلاص (القحطاني،2011 ،40).

7- المشاركة وتفويض الصلاحية: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين في المنظمة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في أداء الأعمال وإنجاحها، حيث إنهم سيعتبرونه بمنزلة نجاحٍ لهم، وتفويض الصلاحية لا يعني فقط المشاركة وإنما يجب أن تكون المشاركة تمنحهم صوتاً حقيقياً، عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتمّ بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة (القحطاني،2011 ،40). كما أنّ برامج التدريب الفعالة والمثمرة غالباً ما تكون مصممة بفضل التعاون القائم بين أصحاب العمل والعاملين لديهم (مؤتمر قمّة مجموعة العشرين،2009).

8- التغذية الراجعة: تمكن التغذية الراجعة الإدارة من أن تكون على علمٍ تام بالمشكلات الداخلية قبل أن تستفحل خطورتها، وشكاوى فرق العمل، وشكاوى المستفيدين من الخارج (الشيخ،115،2000). كما وتعتبر التغذية الراجعة وسيلةً لتوفير المعلومات اللازمة للوصول إلى أعلى مستوى للأداء الذي يؤدي إلى الإبداع والجودة.

مفهوم التدريب:

يعرّف (Ayobami&Tracy,2012,47) التدريب بأنه عملية منظمة لتعديل سلوك ومعارف المتدربين وزيادة فعاليتهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يعرفه (Marcel et al,2002) بأنه عملية مخططة لتغيير الاتجاهات والسلوك واكتساب المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعّال في نشاطٍ معيّن، وتطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة الكفوءة.

والتدريب حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر، والذي يمكن أن يكون من خلال تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، تحسين أسلوب الأداء، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن وترشيد تكاليف الإنجاز (دربي،2013، 7-8).

ويعتبر التدريب بمنزلة حلقة الوصل في إدارة الجودة الشاملة، حيث إنه حتى تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها ونشر ثقافتها، ومن جهة أخرى لا يتحقق التدريب الفعال إلا من خلال الالتزام بالجودة الشاملة (دربي،10،2013).

مفهوم جودة التدريب:

تعني جودة التدريب تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول إلى درجة من الامتياز أو الاستحقاق في إتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل (مهلهل،10،2011)

وتتمثّل جودة التدريب فيما يلي (الجعيثني ومطر،10،2009):

1- تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التدريبية، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمنظمة.

2- التحسين المستمر للأداء في التدريب، بحيث يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.

3- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة، مع ربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.

4- مدى مطابقة مخرجات التدريب مع الأهداف والمعايير الموضوعة.

ولتحقيق الجودة الشاملة في التدريب لابد من القيام بتطوير جميع عناصر العملية التدريبية، والتي تهدف إلى تحقيق النمو الشامل للمتدربين وتمتعهم بشخصية متوازنة، ولذلك لابد من تحسين مدخلات العملية التدريبية بوجهٍ عام بما تتضمنه من مدربين ومتدربين وقيادات ومحتوى تدريبي، وتحسين العمليات التدريبية من خلال تطبيق الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ المنظومة التدريبية على ضوء أهداف واضحة ومحددة (الزواوي،45،2003).

ميزات إدارة التدريب في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتميز إدارة التدريب في ضوء مفهوم الجودة الشاملة بما يلي (معمار،77،2009):

1- إدارة ديمقراطية مسؤولة للمدرب، بعيدة عن التسلط، وحرية للمتدرب في التعبير عن ذاته دون خوف.

2- إدارة تقوم على العمل الجماعي والتعاون المستمر، ومشاركة المتدربين في اتخاذ القرارات.

3- إدارة تركز على طبيعة العمليات والنشاطات وتقوم بتطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات

4- إدارة تقوم على اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، بما يمكّن من تحليلها والاستدلال عليها.

5- إدارة تقوم على التحول من التركيز على التعليم إلى التركيز على التعلم، وإلى توقعات عالية من جانب المدرب نحو المتدربين.

6- التحول من اكتشاف الأخطاء بعد الانتهاء من العمل، إلى الرقابة والتقويم منذ بدء العمل ومحاولة تجنب وقوعها.

أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرنامج التدريبي:

تهدف المنظمة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرنامج التدريبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بما يلي (القحطاني،38،2011-39):

1- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة.

2- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة، القائمة على المبدأ القائل بأن نعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة.

3- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمدربين والعاملين، من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام التدريبي.

4- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطار قبل وقوعها، بالإضافة إلى الوقوف على المشكلات التدريبية في ميدان العمل، ودراستها وتحليلها بالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة.

5- توفير جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية بين العاملين، بالإضافة إلى العمل بروح الفريق.

6- تشجيع وتحفيز العاملين على التميز والابداع والمشاركة في الأنشطة التدريبية.

ولقد بينت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي أن عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تضمّ ما يلي :

1- دراسة وتحليل المناخ الخارجي: حيث يقوم مخطط العملية التدريبية بدراسة المناخ الخارجي للمؤسسة، لمعرفة إمكانية تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص وتجنب المخاطر المحدقة. حيث يقوم المخطط بدراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية القائمة وتأثرها المحتمل على فعالية التدريب، كما يقوم بدراسة السوق والعملاء الذين يتعاملون مع منتجات المنظمة من أجل التعرف على مستوى رضاهم ومصادر شكواهم إن وجدت، بالإضافة إلى دراسة المنافسين ومزاياهم، والفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام.

2- دراسة وتحليل المناخ الداخلي: للتعرف على ظروف وأوضاع المنظمة الإنتاجية والتكنولوجية والمالية، والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة من حيث الكم والنوع، والتعرف على الإمكانات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب.

3- تحديد استراتيجية التدريب: تستسقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية المورد البشري في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يتم بناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقويم الأداء.

4- تحديد أهداف التدريب: حيث تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، وتقوية المركز التنافسي، في حين تتركز الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الحديثة، وحل مشكلات إدماجها مع الحزمة التقنية بالمنظمة. أما بالنسبة للأهداف السلوكية فتقوم على تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم بتحسين الأداء المستمر، وتنمية روح الفريق.

5- تحديد سياسات التدريب، والتي تشمل:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين، بالإضافة إلى ترشيح واختيار وإعداد المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.
- سياسة تحديد دور كلاً من المدرب والمتدرب، المسؤوليات، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام.
- سياسة تخطيط التدريب وتحديد أساليبه وتوقيته والقائمين علية ومعايير تقويم فعاليته.
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل.
- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبة، أم يتم إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة.
- سياسة تقويم التدريب وتحديد القائمين عليه وصلاحياتهم ومسؤولياتهم.

6- تحديد العملاء: والعميل في الفكر التدريبي هو المتدرب، الذي يكون عادةً عاملاً يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو زيادة مهاراته، ولكن وفقاً لإدارة الجودة الشاملة لا يقتصر العميل على المتدرب (العميل المباشر)، بل يضم أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله من رئيس مباشر وأعضاء فريق العمل، والزبائن والموردين الذين يتعامل معهم.

7- تحديد الاحتياجات التدريبية ودراسة إمكانية تلبيتها: تعبّر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا، حيث يتم مراجعة الامكانيات المتاحة لتحقيق تلك الاحتياجات، والمقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها، وفي حال قصور الامكانيات يتم الاستعانة بموارد خارجية.

8- تخطيط التدريب: الذي يهدف إلى حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتدبير المدخلات المناسبة وتنسيق أداء الأنشطة بالأسلوب والتوقيت والمعدل المحقق للأهداف.

9- تصميم التدريب: تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً على تحقيق الاحتياجات التدريبية بإرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

10- تطوير العمليات التدريبية: التي تخضع طبقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لمنطق التحسين المستمر، الذي قد يتخذ شكل تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، تحسين أسلوب الأداء، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، زيادة كمية الانجاز في وحدة الزمن، أو ترشيد تكلفة الأداء.

11- تخطيط الموارد التدريبية: يمثل المورد البشري أهم الموارد في العملية التدريبية، حيث يتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب على تخطيط وتصميم وتنفيذ الفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاية، ويتمثل المورد البشري في العملية التدريبية بمديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبي، أخصائي تقنيات ووسائل التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، والمدربين.

النتائج والمناقشة:

لمحة عن شركة نسيج اللاذقية[1]:

هي شركة عامة تأسست عام 1967م. تقوم بإنتاج جميع أنواع الأقمشة القطنية الخام بالأصناف القياسية المطلوبة، التي تلبي متطلبات السوق المحلية والعالمية. ومن الجدير بالذكر أنّ الشركة كانت تشارك بالعديد من المعارض الدولية وتصدّر منتجاتها إلى العديد من دول العالم، ولكن حالياً بسبب الأزمة التي يمر بها القطر العربي السوري، وبسبب العقوبات الاقتصادية الجائرة المفروضة عليه، توقفت عن التصدير وأصبحت تلبي احتياجات السوق المحلية فقط.

- تحتوى الشركة قسماً للتدريب وقسماً لإدارة جودة المنتج النهائي، إلّا أنها لا تحتوي قسماً لإدارة الجودة الشاملة لكامل أنشطة وأقسام الشركة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحاليّة على الأدوات التالية:

1- أسلوب الاستبيان: كأداة رئيسيّة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث تمّ إعداد الاستبيان التي وجهت الى عينة المدرِّبين في ضوء الإطار النظري للدّراسة، وتمّ تصميمها حول جزأين أساسيين وهما: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية، والمشكلات التي تعوقتطبيقها في شركة نسيج اللاذقيّة، من وجهة نظر المدرِّبين.

[1] **المصدر: الزيارة الميدانيّة للباحثة إلى الشركة في مقرها في محافظة اللاذقيّة.**

2- أسلوب المقابلات المباشرة مع (المدير الفني، مدير دائرة التدريب، مدير دائرة الجودة، بعض العاملين الذين أخضعتهم الشركة لدورات تدريبية).

3- أسلوب الملاحظة المباشرة للباحثة.

ثبات الاستبيان:

بهدف التوصّل إلى دلالات ثبات المقياس وفاعلية فقراته تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات كلّ محور فرعي على حدا، وأسفرت تلك الخطوة عن أنّ جميع العبارات ثابتة، حيث وجد أنّ معامل ألفا كرونباخ لكلّ عبارة أقل من أو يساوي معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، فبلغت قيمة معاملات الثبات لكل محور كما يبينّ الجدول التالي:

جدول رقم (1): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
تطبيق مبادئ الجودة الشّامل في البرامج التدريبيّة	0.896
مشكلات تطبيق مبادئ الجودة الشّامل في البرامج التدريبيّة	0.976

صدق عبارات الاستبيان:

تمّ تحكيم الاستبيان من قبل عدد من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، حيث تمّ تقدير مدى صدق وشمولية فقرات الاستبيان للغرض الذي أعدّت لأجله، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم في ضوء مقترحاتهم. كما تمّ حساب صدق عبارات الاستبيان من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدّرجة الكليّة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في حالة حذف درجة العبارة من الدّرجة الكليّة للمحور باعتبار أنّ بقيّة عبارات المحور محكّاً للعبارة، ولقد تبيّن بأنّ جميع عبارات المحورين تعطي معامل ارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه أكبر منه في حالة الحذف. والجدول التالي يوضّح المقصود بصدق المحكّ:

جدول رقم (2): معامل الارتباط لعبارات المحاور

المحور	العبارة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور بعد حذف درجة العبارة من المحور
ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية	1- تتبنى الإدارة العليا البرامج التدريبية وتدعمها	0.866	0.776**	0.732**
	2- يتم ربط خطط التدريب بخطط التنمية الاقتصادية للشركة	0.866	0.776**	0.742**
	3- يتم بناء استراتيجية التدريب في ضوء الاستراتيجية العامة للشركة	0.866	0.756**	0.654**
	4- يقوم مخطط التدريب بدراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على العمليات التدريبية	0.866	0.796**	0.761**

	5- تتم دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة عند إعداد البرامج التدريبية	0.866	0.775**	0.701**
	6- تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية رغبة المتدربين بتحسين أدائهم	0.866	0.778**	0.653**
	7- يتم تحسين وتطوير مستمر لأساليب التدريب تبعاً لمتغيرات بيئة العمل	0.866	0.676**	0.521**
	8- يتم اختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة في العملية التدريبية	0.866	0.345**	0.201**
	9- يتم اختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية	0.866	0.321**	0.300**
	10- يتم إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات وتصميم البرامج التدريبية	0.876	0.395**	0.301**
	11- يتم اتباع منهج تدريبي قائم على المشاركة وتنمية روح الفريق	0.865	0.721**	0.701**
	12- يتم تقويم البرنامج التدريبي بناءً على منهجية علمية موضوعية	0.834	0.822**	0.678**
	13- يتم تقويم البرنامج التدريبي من بداية تنفيذه للوقوف على المشكلات الطارئة في ميدان العمل	0.896	0.810**	0.771**
معامل ألفا العام		0.896	-	-
المشكلات التي تعوقتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	1- المركزية في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات	0.966	0.876**	0.632**
	2- عدم توفر الكفايات البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب	0.896	0.676**	0.654**
	3- عدم تخصيص مبالغ مالية كافية لتجويد التدريب وتحسينه	0.869	0.736**	0.654**
	4- عدم وجود تفاهم وانسجام بين أعضاء فريق العمل التدريبي	0.966	0.596**	0.623**
	5- عدم وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات بين فريق العمل من إداريين وعمال	0.896	0.875**	0.721**
	6- عدم توفر قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة للجودة تمكن من اتخاذ القرارات السليمة	0.966	0.798**	0.701**
	7- كثرة الأعباء الفنية والإدارية التي يكلف بها مشرف التدريب إلى جانب عمله الأساسي	0.869	0.879**	0.721**
	8- عدم إخضاع مشرفي التدريب لدورات تأهيل في الجودة الشاملة	0.869	0.745**	0.324**
	9- كثرة القوانين والروتين التي تقتل الإبداع لدى مشرفي التدريب	0.966	0.821**	0.354**

	10- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدربين والمتدربين المتميزين	0.976	**0.795	**0.432
	11- التركيز على أساليب التدريب التقليدية التي لا تتفق مع معايير الجودة والإبداع في الأداء	0.965	**0.821	**0.321
معامل ألفا العام		0.976	-	-

الأساليب الإحصائيّة:

استخدمت الباحثة مجموعة مناسبة من الأساليب الإحصائيّة لوصف العيّنة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدّراسة وتحليل نتائج الدّراسة، وهذه الأساليب هي:

1-التكرارت والنسب المئويّة. 2-معامل ارتباط بيرسون. 3-معامل ألفا كرونباخ. 4-المتوسّط المرجّح.

5-اختبار كاي مربّع لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العيّنة على عبارات المحورين الأوّل والثاني.

6- اختبار T. test لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العيّنة على عبارات المحورين الأوّل والثاني .

نتائج الدّراسة:

التساؤل الأول: ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية؟

جدول رقم (3): درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية

العبارة	درجة التطبيق						قيمة كا2 المحسوبة	المتوسّط المرجّح
	عالية		متوسّطة		ضعيفة			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1- تتبنى الإدارة العليا البرامج التدريبية وتدعمها	25	75.76	2	6.06	6	18.18	27.45	2.58
2- يتم ربط خطط التدريب بخطط التنمية الاقتصادية للشركة	18	54.55	10	30.30	5	15.15	7.82	2.39
3- يتم بناء استراتيجية التدريب في ضوء الاستراتيجية العامة للشركة	2	6.06	7	21.21	24	72.73	24.18	1.33
4- يقوم مخطط التدريب بدراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على العمليات التدريبية	20	60.61	10	30.30	3	9.09	13.27	2.52
5- تتم دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة عند إعداد البرامج التدريبية	22	66.67	9	27.27	2	6.06	18.73	2.61
6- تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية رغبة المتدربين بتحسين أدائهم	25	75.76	6	18.18	2	6.06	27.45	2.70
7- يتم تحسين وتطوير مستمر لأساليب التدريب تبعاً لمتغيرات بيئة العمل	20	60.61	9	27.27	4	12.12	12.18	2.48

8- يتم اختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة في العملية التدريبية	25	75.76	7	21.21	1	3.03	28.36	2.73
9- يتم اختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية	18	54.55	10	30.30	5	15.15	7.82	2.39
10- يتم إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات وتصميم البرامج التدريبية	10	30.30	18	54.55	5	15.15	7.82	2.15
11- يتم اتباع منهج تدريبي قائم على المشاركة وتنمية روح الفريق	9	27.27	20	60.61	4	12.12	12.18	2.15
12- يتم تقويم البرنامج التدريبي بناءً على منهجية علمية موضوعية	28	84.85	4	12.12	1	3.03	39.82	2.82
13- يتم تقويم البرنامج التدريبي من بداية تنفيذه للوقوف على المشكلات الطارئة في ميدان العمل	4	12.12	24	72.73	5	15.15	23.09	1.97
إجمالي المحور							7.1118	2.37

يشير الجدول رقم (3) إلى أنّ قيمة كاي مربّع المحسوبة أكبر من كاي مربّع الجدوليّة والبالغة 5.99 عند مستوى دلالة، 0.05 ودرجات حريّة 2 بالتالي هنالك فروق بين تكرارات استجابات أفراد العيّنة على عبارات محور مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية. وبالنسبة لدرجة التطبيق تشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تتبنى الإدارة العليا البرامج التدريبية وتدعمها بدرجة عالية وبنسبة 75.76% من إجابات أفراد العينة.
- يتم ربط خطط التدريب بخطط التنمية الاقتصادية للشركة بدرجة عالية وبنسبة 54.55%.
- يتم بناء إستراتيجية التدريب في ضوء الاستراتيجية العامة للشركة بدرجة ضعيفة بنسبة 72.77%.
- يقوم مخطط التدريب بدراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على العمليات التدريبية بدرجة عالية وبنسبة 60.61%.
- تتم دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة عند إعداد البرامج التدريبية بدرجة عالية وبنسبة 66.67%.
- تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية رغبة المتدربين بتحسين أدائهم بدرجة عالية وبنسبة 75.76%.
- يتم تحسين وتطوير مستمر لأساليب التدريب تبعاً لمتغيرات بيئة العمل بدرجة عالية بنسبة 60.61%.
- يتم اختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة في العملية التدريبية بدرجة عالية بنسبة 75.76%.
- يتم اختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية بدرجة عالية بنسبة 54.55%.
- يتم إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات وتصميم البرامج التدريبية بدرجة متوسطة بنسبة 54.55%.
- يتم اتباع منهج تدريبي قائم على المشاركة وتنمية روح الفريق بدرجة متوسطة بنسبة 60.61%.
- يتم تقويم البرنامج التدريبي بناءً على منهجية علمية موضوعية بدرجة عالية بنسبة 84.85%
- يتم تقويم البرنامج التدريبي من بداية تنفيذه للوقوف على المشكلات الطارئة في ميدان العمل بدرجة متوسطة بنسبة 72.73%.

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار T .test لاستجابات أفراد العيّنة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للشركة:

الجدول رقم (4) نتائج اختبار T .test لاستجابات أفراد العيّنة

البند	قيمة t	المتوسط المرجح	sig	القرار عند 0.05
1- تتبنى الإدارة العليا البرامج التدريبية وتدعمها	10.25	2.58	0	توجد فروق
2- يتم ربط خطط التدريب بخطط التنمية الاقتصادية للمؤسسة	10.65	2.39	0	توجد فروق
3- يتم بناء استراتيجية التدريب في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة	10.9-	1.33	0	توجد فروق
4- يقوم مخطط التدريب بدراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على العمليات التدريبية	23.17	2.52	0	توجد فروق
5- تتم دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة عند إعداد البرامج التدريبية	11.54	2.61	0	توجد فروق
6- تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية رغبة المتدربين بتحسين أدائهم	14.21	2.70	0	توجد فروق
7- يتم تحسين وتطوير مستمر لأساليب التدريب تبعاً لمتغيرات بيئة العمل	20.74	2.48	0	توجد فروق
8- يتم اختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة في العملية التدريبية	17.14	2.73	0	توجد فروق
9- يتم اختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية	10.98	2.39	0	توجد فروق
10- يتم إشراك المتدربين في اتخاذ القرارات وتصميم البرامج التدريبية	10.87	2.15	0	توجد فروق
11- يتم اتباع منهج تدريبي قائم على المشاركة وتنمية روح الفريق	14.3	2.15	0	توجد فروق
12- يتم تقويم البرنامج التدريبي بناءً على منهجية علمية موضوعية	16.21	2.82	0	توجد فروق
13- يتم تقويم البرنامج التدريبي من بداية تنفيذه للوقوف على المشكلات الطارئة في ميدان العمل	9.12-	1.97	0	توجد فروق
إجمالي المحور	18.47	2.37	0	توجد فروق

يبيّن الجدول رقم (4) بأنّ قيمة المتوسط المرجح للمحور بلغت (2.37) وبلغت قيمة الاختبار t = 18.47، وبما أنّ قيمة sig = 0 < 0.05، بالتالي يوجد فروق في إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية لشركة نسيج اللاذقية.

بالنسبة للتساؤل الثاني: ما هي المشكلات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية؟

جدول رقم (5): مشكلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

العبارة	المشكلات						قيمة كا2 المحسوبة	المتوسّط المرجّح
	كبيرة		يمكن تجاوزها		لا تذكر			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1- المركزية في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات	25	75.76	5	15.15	3	9.09	26.91	2.67
2- عدم توفر الكفايات البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب	20	60.61	8	24.24	5	15.15	11.45	2.45
3- عدم تخصيص مبالغ مالية كافية لتجويد التدريب وتحسينه	23	69.70	9	27.27	1	3.03	22.55	1.33
4- عدم وجود تفاهم وانسجام بين أعضاء فريق العمل التدريبي	5	15.15	10	30.30	18	54.55	7.82	1.61
5- عدم وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات بين فريق العمل من إداريين وعمال	20	60.61	7	21.21	6	18.18	11.09	2.42

6- عدم توفر قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة للجودة تمكن من اتخاذ القرارات السليمة	21	63.64	6	18.18	6	18.18	12.18	2.45
7- كثرة الأعباء الفنية والإدارية التي يكلف بها مشرف التدريب إلى جانب عمله الأساسي	22	66.67	7	21.21	4	12.12	16.91	2.55
8- عدم إخضاع مشرفي التدريب لدورات تأهيل في الجودة الشاملة	21	63.64	6	18.18	6	18.18	13.64	1.55
9- كثرة القوانين والروتين التي تقتل الإبداع لدى مشرفي التدريب	2	6.06	18	54.55	13	39.39	12.18	1.67
10- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدربين والمتدربين المتميزين	27	81.82	3	9.09	3	9.09	34.91	2.73
11- التركيز على أساليب التدريب التقليدية التي لا تتفق مع معايير الجودة والإبداع في الأداء	4	12.12	7	21.21	22	66.67	16.91	1.45
إجمالي المحور							6.239	2.08

يشير الجدول رقم (5) إلى أنّ قيمة كاي مربّع المحسوبة أكبر من كاي مربّع الجدوليّة والبالغة 5.99 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حريّة 2 بالتالي هنالك فروق بين تكرارات استجابات أفراد العيّنة على عبارات محور المشكلات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية. وتشير نتائج الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور إلى ما يلي:

- هناك مشكلة كبيرة في المركزية بالإدارة وعدم تفويض الصلاحيات، حيث بلغت نسبة إجابات أفراد العينة 75.76%، وبمتوسط مرجح 2.67 بالنسبة لباقي الإجابات.
- هناك مشكلة كبيرة في عدم توفر الكفايات البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب حسب إجابات 60.61% من أفراد العينة، وبمتوسط مرجح 2.45.
- هناك مشكلة كبيرة من حيث عدم تخصيص مبالغ مالية كافية لتجويد التدريب وتحسينه حسب إجابات 69.70% من أفراد العينة.
- 54.55% من أفراد العينة لا يجدون أنّ هناك مشكلة في تفاهم وانسجام أعضاء فريق العمل التدريبي، وبمتوسط مرجح 54.55.
- هناك مشكلة كبيرة في عدم وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات بين فريق العمل من إداريين وعمال، حيث بلغت نسبة إجابات أفراد العينة 60.61%، وبمتوسط مرجح 2.42.
- هناك مشكلة كبيرة في عدم توفر قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة للجودة تمكن من اتخاذ القرارات السليمة، حيث بلغت نسبة إجابات أفراد العينة 63.64%، وبمتوسط مرجح 2.45
- هناك مشكلة كبيرة تتمثّل في كثرة الأعباء الفنية والإدارية التي يكلف بها مشرف التدريب إلى جانب عمله الأساسي ، وبمتوسط مرجح 2.55.
- 54.55% من أفراد العينة هناك مشكلة صغيرة في كثرة القوانين والروتين التي تقتل الإبداع لدى مشرفي التدريب ويمكن تجاوزها، بمتوسط مرجح 1.67.

–هناك مشكلة كبيرة في قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدربين والمتدربين المتميزين، حيث بلغت نسبة إجابات أفراد العينة 81.82%، بمتوسط مرجح 2.67.

– 66.67% من أفراد العينة لا يجدون هناك مشكلة تتعلق بالتركيز على أساليب التدريب التقليدية التي لا تتفق مع معايير الجودة والإبداع في الأداء، وبمتوسط مرجح 1.45 .

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار T. test لاستجابات أفراد العيّنة حول المشكلات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للشركة:

الجدول رقم (6) نتائج اختبار T. test لاستجابات أفراد العيّنة

البند	قيمة t	المتوسط المرجح	sig	القرار عند0.05
1– المركزية في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات	9.24	2.67	0	توجد فروق
2– عدم توفر الكفايات البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب	9.65	2.45	0	توجد فروق
3– عدم تخصيص مبالغ مالية كافية لتجويد التدريب وتحسينه	5.6-	1.33	0	توجد فروق
4– عدم وجود تفاهم وانسجام بين أعضاء فريق العمل التدريبي	10.97-	1.61	0	توجد فروق
5– عدم وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات بين فريق العمل من إداريين وعمال	14.87	2.42	0	توجد فروق
6– عدم توفر قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة للجودة تمكن من اتخاذ القرارات السليمة	12.24	2.45	0	توجد فروق
7– كثرة الأعباء الفنية والإدارية التي يكلف بها مشرف التدريب إلى جانب عمله الأساسي	12.13	2.55	0	توجد فروق
8– عدم إخضاع مشرفي التدريب لدورات تأهيل في الجودة الشاملة	3.9-	1.55	0	توجد فروق
9– كثرة القوانين والروتين التي تقتل الإبداع لدى مشرفي التدريب	4.32-	1.67	0	توجد فروق
10– قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدربين والمتدربين المتميزين	10.8	2.73	0	توجد فروق
11– التركيز على أساليب التدريب التقليدية التي لا تتفق مع معايير الجودة والإبداع في الأداء	2.8-	1.45	0	توجد فروق
إجمالي المحور	3.76	2.08	0	توجد فروق

يبين الجدول رقم (6) بأنّ قيمة المتوسط المرجح للإجابات بلغت (2.08) وبلغت قيمة الاختبار t = 3.76، وبما أنّ قيمة sig = 0 < 0.05، بالتالي يوجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مشكلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية لشركة نسيج اللاذقية. وهذه الفروق تبيّن وجود مشكلات كبيرة في الشركة تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية على شركة نسيج اللاذقية تمّ التوصّل إلى النتائج التالية:

1– اهتمام قسم التدريب والتأهيل بإخضاع العاملين الجدد والعاملين الحاليين لدورات تدريبية على الطرق الحديثة في الإنتاج، الأمر الذي ينعكس إيجاباً عليها من خلال البقاء في مواكبة التطورات التكنولوجية الطارئة في السوق.

2- يقوم قسم التدريب باختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم التدريبية، واختيار المدربين بناءً على الكفايات والمهارات المطلوبة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الشركة من خلال تقليل التكاليف الناتجة عن الاختيار الخاطئ للمدربين والمتدربين والتي تتمثل بتكاليف إعادة التدريب للأفراد الذين هم بحاجة فعلياً للتدريب لتحسين مستوى أدائهم.

3- يقوم مشرف التدريب المسؤول عن تصميم وإعداد البرنامج التدريبي في الشركة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحقيقية المتوفّرة في الشركة عند إعداده للبرنامج التدريبي.

4- يقوم مشرف التدريب المسؤول عن إعداد البرنامج التدريبي بالاطلاع الدائم على التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة في السوق وتحسين البرنامج التدريبي بناءً عليها.

5- اهتمام قسم إدارة الجودة بجودة المنتج النهائي- الذي يعتبر منتجاً تنافسياً- من خلال الاهتمام بجودة المدخلات المادية لعمليات الإنتاج.

6- عدم فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة وذلك لعدم توفّر قسم خاص يُعنى بإدارة الجودة الشاملة.

7- عدم مشاركة العاملين في تصميم البرامج التدريبية كما أنهم غير مخولون بإبداء آرائهم فيها، وإنما هم يتلقون التدريب فحسب.

8- عدم تقويم البرنامج التدريبي إلا بعد الانتهاء من التنفيذ، حيث لا يتم الوقوف على المشكلات الطارئة وحلها أثناء التنفيذ، الأمر الذي ينعكس سلباً على الشركة ويحملها تكاليف إضافية نتيجة اضطرارها إلى إعادة إجراء البرنامج التدريبي.

9- توجد مشكلات تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية في الشركة وتتمثل بالآتي:

- مركزية الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق التدريبي، مما ينتج عنه عدم المرونة في حل المشكلات الطارئة أثناء التنفيذ إلّا بعد الرجوع إلى الإدارة وبالتالي ضياع في وقت جميع المشاركين في العملية التدريبية، وبالتالي ينعكس سلباً على أداء الشركة ككل.

- عدم تخصيص إدارة الشركة ميزانية كافية للتدريب.

- عدم توفر قواعد بيانات واضحة للجودة الشاملة تمكن من اتخاذ القرارات السليمة، وعدم وجود نظام فعال للاتصالات بين أعضاء فريق العمل، مما يحول دون نقل المشكلات الطارئة المستعجلة إلى كامل أعضاء الفريق للمشاركة في وضع الحل المناسب لها في الوقت المناسب قبل ازدياد خطورتها، ووصولها إلى الحد الذي يؤثر سلباً على جودة العملية التدريبية ككل.

- توجد أعباء وأعمال ملقاة على عاتق المدربين إضافة إلى عملهم في التدريب، ما يجعلهم مشتتين وغير قادرين على التركيز بالشكل المطلوب الذي يحقق الجودة المطلوبة.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين المتميزين في البرنامج التدريبي، ما يجعلهم مجرّد محاضرين ومتلقين دون وجود رغبة لديهم بالتميز والنجاح.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات، التي قد تساعد في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التدريبية بنجاح، في شركة نسيج اللاذقية:

1- ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بتخصيص قسم لإدارة الجودة الشاملة يعنى بجودة العمل في كل أقسام الشركة.

2- بناءً على متطلّبات إدارة الجودة الشاملة يجب قيام إدارة الشركة بإخضاع مشرفي التدريب لدورات تدريبية مكثفة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

3- ضرورة قيام الإدارة العليا للشركة بتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات وتنمية روح العمل الجماعي، ومنح الثقة لجميع أعضاء الفريق التدريبي لاتخاذ القرارات، الأمر الذين يدفعهم للعمل بإخلاص من أجل إنجاح وتجويد العملية التدريبية باعتباره نجاحاً لهم ولشركتهم في آنٍ واحد.

4- ضرورة قيام المدير المالي في الشركة بتخصيص مبالغ مالية كافية تمكّن القائمين على التدريب من تحسينه وتجويده بما يتناسب مع المتطلّبات التدريبية المتغيّرة باستمرار في الشركة.

4- ضرورة قيام قسم التدريب بحصر مهمة مشرف التدريب بتطوير العمليات التدريبية وتحسين جودتها، دون تكليفه بأية مهام أخرى تشغله وتقلل من نجاحه وإبداعه في المجال التدريبي.

5- ضرورة اعتماد إدارة الشركة على مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش في كل نشاطاتها وأقسامها، وتنمية الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين كأسلوبٍ لضبط السلوك حتى يؤدي كل فرد واجبه بإتقانٍ وإخلاص، وبالتالي تخفيض تكاليف إعادة التدريب التي قد ترهق الشركة وتؤدي إلى تراجع مركزها التنافسي.

6- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين في الشركة، بما فيهم أعضاء الفريق التدريبي من مدرّبين ومتدرّبين، والإشراف على تطبيقه بشكلٍ موضوعيّ.

7- ضرورة قيام الإدارة العليا للشركة بتوفير نظام فعال للمعلومات والاتصالات، يسمح بتدفق المعلومات بين فريق العمل من إداريين وعمال، بحيث تكون الإدارة على علمٍ تام بالمشكلات الداخلية قبل أن تستفحل خطورتها.

المراجع:

1- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. *مراجعات في إدارة الموارد البشرية، الفصل الثامن: استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء*. www.abahe.co.uk

2- بكي، اسماعيل. *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات / دراسة حالة المستشفى العمومي بورقلة (محمد بو مضياف)*. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة، 2013.

3- بن عيشاوي، أحمد. *إدارة الجودة الشاملة TOM في المؤسسات الخدمية*. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 4، 2006، 7-16.

4- الجعيثني، فاطمة قاسم؛ مطر، محمود أمين. "*مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، ورقة عمل بعنوان: تصور مقترح لمعايير (جودة التدريب التربوي) في ضوء الاتجاهات المعاصرة*". فلسطين، 2009.

5- دربي، فدوى فرحات. *واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي /دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي*. مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، الجمهورية الليبية، المجلد12، العدد1، 2013.

6- زقزوق، خالد بن جميل مصطفى. *"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

7- الزواوي، خالد محمد. *الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي*. مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2003.

8- السامرائي، برهان الدين حسين. *دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة /دراسة تطبيقية على معمل سيراميك رأس الخيمة*. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.

9- الشلبي، إلهام علي أحمد. *أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين: تجربة وكالة الغوث الدولية- الأردن*. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 4، 2010، 437-484.

10- الشيخ، بدوي محمود. *الجودة الشاملة في العمل الإسلامي*. دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

11- الصرايرة، شادي رشيد؛ النجداوي، أكرم يوسف. *أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة /دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة في سوق عمان المالي*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12، جامعة البلقاء، الأردن، 2012.

12- القحطاني، عبد الخالق بن علي. *مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برنامج مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة /دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

13- مؤتمر قمة مجموعة العشرين في بيتسبرغ. *إطار للنمو القوي والمستدام والمتوازن (الفقرتان 44 و45)*. 24-25 أيلول، 2009. http://www.g20.utoronto.ca/2009/2009communque0925.htm1

14- مزغيش، عبد الحليم. "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.

15- معمار، صلاح صالح درويش. *مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي /دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة*. رسالة دكتوراه، جامعة كولومبوس الأمريكية، 2009.

16- مهلهل، ياسين مصطفى. *التدريب الإداري ومعايير الجودة: ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية " نحو بناء معايير – التدريب"*. معهد الضوء الأخضر للتدريب، السعودية، 2011.

17- AYOBAMI, A.J; TRACY, I. *An Investigation into the Impact of Total Quality Management Application in the Construction Industry (A Case Of Training)*. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. Vol.3, N.1,2012,46-50.

18- COONEY, R; TERZIOVSKI, M; SAMSON, D. *Employee training, quality management and the performance of Australian and New Zealand manufacturers.* Faculty of Business and Economics, Monash University, ISSN1327-5216, 2002, 1-11.

19- EVANS, J.R; LIDSAY, W.M. *The Management and Control of Quality*. South Western, 2002.

20- HIROTSU, C. *Statistical Training of Researchers in Total Quality Management: The Japanese Experience*. International Association for Statistical Education and International Statistical Institute. Training Researchers in the Use of Statistics, Spain, 2001, *53-63.*

21- MAJER, B. *Total Quality Management in High Education*. 2nd .ed., Putnam Publishing Group, 2005.

22- MARCEL, R; VANDER, K; JAN, N.S. *Effectiveness of The Job Training*. Journal of Education Industrial Training, Vol. 26, 2002.

23- PALO, S; PADHI, N. *Measuring effectiveness of TQM training: an Indian Study*. International of Training Development, Blackwell Publishing Ltd,USA,2003,203-216.

24- SCHULMAN, H. *Quality Management and Competitiveness The Diffusion of the ISO 9000 Standards in Latin America and recommendations for government strategies*. Santiago, Chile, United Nations, 1997.