

"دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة"

اعداد

الدكتور نور عزم الليل بن مارني

الأستاذ المساعد في كلية العلوم الإنسانية ا بجامعة العلوم والتكنولوجيا الماليزية UTM

الباحث : عبد الكريم عبدالله حسين الحارثي

طالب دكتوراة في جامعة العلوم والتكنولوجيا الماليزية UTM

الإمارات العربية المتحدة إمارة أبو ظبي

Email: bushleweeh@yahoo.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء كانوا عملاء داخليين أو عملاء خارجيين، حيث يعتبر التدريب احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، لذا فإن التدريب له علاقة كبيرة جداً بتحقيق الجودة الشاملة، كما أبرز البحث أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة وتحسين مستويات الأداء.

كلمات مفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة:

يحتل موضوع تدريب الموارد البشرية أو ما يسمى بالاستثمار في الموارد البشرية أهمية بالغة وذات أولوية في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تسعى إلى التنمية والتقدم، حيث يعتبر التدريب أحد أهم آليات أو التقنيات الفاعلة في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، كون التدريب يعتبر عنصر حيوي وهام من مبادئ

تحقيق الجودة الشاملة، ولا بد أن يكون التدريب مرتبط بإستراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة (كميته وتوقيته ونوعيته ومستوياته)، كون فلسفة الجودة الشاملة ترى أن التدريب هو محور تحسين الجودة. وعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة؟".

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التدريب؟
- ما هي الجودة وما هي الجودة الشاملة؟
- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أهمية وأهداف الجودة الشاملة؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحلها؟
- ما هو دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة؟

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قام Stephan Kohen & Ronald بتعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك

البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم" (موسى اللوزي، 2011).

وعرف Garfin الجودة بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي (علوان، 2015):

مدخل للتفوق: ويعني الامتياز أي أعلى مستويات التفوق عن طريق مواصفات السلعة أو المنتج.

مدخل المنتج: وتعني الجودة وفق هذا المدخل بأنها القدرة على قياس صفات المنتج وتحديدها بدقة.

مدخل القيمة: وتعني أفضل جودة للمنتج أو هي المنتج أو الخدمة التي تقدم للزبون بأقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

مدخل التصنيع: وهي المطابقة مع مواصفات التصميم ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.

مدخل الزبون: وتعني الجودة مدى ملاءمة المنتج للاستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.

وعرفها (ISHIKAWA) على أنها "تتضمن جودة المنتج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسون والمديرون بكل مستوياتهم الإشرافية)، إضافة إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية" (ماضي، 1995).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

أ- التركيز على المستهلك: الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت هو التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته، لذلك عرف كوتلر (KOTELER) المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وأن المستهلك أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه (الطائي، 2013).

ب- التركيز على العمليات والنتائج معا: أصبح الحكم على جودة العمليات لا يقتصر على النتائج فحسب بل امتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى 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 (الغزي، 2005).

ج- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: حيث المطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل وجماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع علي التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة، وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير والتحسين، ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها (النعيمي، 2006).

د- شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية: تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن الموارد البشرية تتكون من أفراد لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة، ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحب إن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن من خلالها وحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم من أعضاء فريق فائز (توفيق، 2014).

هـ- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: تركز القرارات الفعالة ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار، حيث تتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة، لا على التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

و- التغذية العكسية: هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات (عقيلي، 2001).

ز - التحسين المستمر: إن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وأن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذا صحيحا من أول مرة (المحياوي، 2006).

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات من التحويل أو المخرجات، وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل (جودة، 2004)

أهمية الجودة الشاملة:

تكمن أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في القطاع الخدمي أو في القطاع الصناعي أو في البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات، فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو الخدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتج أو الخدمة ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي المنتجات للمنظمات الأخرى، وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الأرباح وارتفاع العائد على رأس المال كما ينعكس بآثاره الايجابية على القيمة السوقية للأسهم (محسن، 2016).

أهداف الجودة الشاملة:

هناك عدة أهداف للجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (حليمي، 2017).
- التميز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى متلقي الخدمة.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل (الحميصي، 2007).

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بالمراحل التالية (الترتوري، 2016):

أ- المرحلة الصفرية (الإعداد): وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المدراء عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى هؤلاء المدراء تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المنظمة.

ب- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار ما يلي: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جمع أعضاء الفريق.

ج- مرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلاً على التقويم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الايجابية وأوجه القصور في المنظمة.

د- مرحلة التطبيق (التنفيذ): تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي:

تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق، تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تكوين فرق التحسين، التدريب على مهارات فرق العمل، التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية، استخدام نتائج التحسين وتطبيقها، والتوسع في التطبيق على مستوى المنظمة.

هـ- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة يتم فيها: دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء المشاركة، ويتم فيها أيضا دمج كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي تم التوصل إليها.

التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة:

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة يتمثل في أنه "نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة" (عقيلي، 2001).

الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

تسعى الجودة الشاملة كنظام في التدريب إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة، حيث يقوم 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 (هلال، 2016):

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- العمليات: وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات لعناصر إدارة العملية التدريبية وتشمل:

- الأفراد العاملين في مجال التدريب.

- المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.

- الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل؛ دراسة حالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل، العصف الذهني، 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 عاملاً هاماً ومؤثراً في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب. والبيئة نوعان:

البيئة المادية: هي ما تعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.

البيئة معنوية: هي ما تعنيه من كيفية التعامل مع المتدرب في ظل مبادي وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

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

المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة:

- 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 التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضائه.
- من حيث نقطة البدء: يمثل تحديد احتياجات العميل نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن نقطة البدء في التدريب على إدارة الجودة الشاملة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب من حيث التركيز على احتياجات واهتمامات العميل، أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة والتدريب هو المستفيد وهم العملاء.

- 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 والأكثر 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 حالي 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)، (سلمي، 2001).

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) فيما يلي:

- هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.
- هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

- التدريب الشامل يرفع من مستوى المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى، وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، وهذا يحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لأن كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه (سلمي، 2001).

الاعتبارات الأساسية في التدريب:

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ في الحسبان عدة اعتبارات أهمها:

- تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر 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 ذو أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل أحد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لا سيما في ظل إدارة الجودة الشاملة (سلمي، 2001).

- 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)، (عباس، 2006).
- 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 والاتصالات.
- تخطيط الموارد التدريبية: يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب الخ، كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح (سلمي، 2001).
- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب، حيث إن المدرب الذي يعتمد التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية، 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).

أهمية فرق التحسين: (سليمان، 2000)

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على عمل الفريق، حيث أن عمل الفريق يعتبر مفهوماً جديداً بالنسبة إلى الكثير من العاملين.

كيفية تكوين الفريق:

إن فريق التحسين عبارة عن تجميع مجموعة من العاملين وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل؛ يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل. تنشأ فرق التحسين كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وهي نتيجة طبيعية للتركيز على العمليات وذلك من خلال تكوين فرق للأعمال التصحيحية تهدف إلى تحقيق أعراض تحسينية من قبل الإدارة العليا والمدراء كاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين، وتتوقف عملية التحسين المستمر على الإدارة العليا.

مراحل تكوين الفريق، وهي:

أ- تجميع الفريق: في هذه المرحلة تكون هناك نوع من المقاومة للتغيير بسبب تغلب الأهداف الفردية على الأهداف الجماعية وتبدأ عملية التعارف فيها بين الأفراد لتحقيق مبدأ التعايش والتعامل مع الآخرين.

ب- المجموعات: وتبدأ بتحديد هوية كل شخص في المجموعة وكذلك الاتصالات فيما بين الأفراد.

ج- الفريق: حيث تظهر الصورة الحقيقية للفريق، وبالتالي يتم التركيز على الهدف عن طريق الإستغلال الأمثل للفرص والطاقات وتوجيهها لتحقيق الهدف.

د- تدريب الفريق: بدأت المنظمات الحديثة تدرك بان زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفريق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ أساس وهو مبدأ عمل الفريق الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية إن تدريب أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.

- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

- إعداد برنامج تدريبي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل هذه الصراعات.

- اكتساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

أدوات الفريق : هي الطرق المستخدمة في ديناميكية التحسين وتقسيم هذه الأدوات إلى:

- الأساليب الأساسية والإحصائية.

- أساليب التخطيط و الإدارة.
- الإحصاء المتقدم.
- التدريب المتخصص.

فوائد فرق التحسين:

لا يمكن أن يحدث التحسين على المدى البعيد إلا من خلال جهود الجماعة، فطاقاة الفرد محدودة وعمره محدود وإمكانيته محدودة، وعلى هذا الأساس فالمشاركة الجماعية للعاملين يعطي الصورة الجيدة للعمل الجماعي الذي يعتبر مبدأ أصيلاً من مبادئ الجودة الشاملة، وذكرت المنظمات التي نجحت في تطبيق الجودة الشاملة بعض الفوائد التي تتحقق من فرق التحسين من أهمها ما يلي:

- انطلاق العمل من خلال فكر الجماعة.
- دينامية العمل الجماعي تجعل من السهل تناول القضايا والمشكلات والتعاون في حلها والتغلب عليها.
- محاولة تفعيل أكثر للأفراد ودمجهم في النشاط المستمر للجماعة.
- إزالة الحواجز بين الإدارة والعاملين، ومحاولة صهر أفراد المنظمة في بوتقة واحدة.
- إزالة الفوارق في المستويات بين مختلف الوظائف.
- تقوية الأفكار.

الأسس التي يبني عليها التدريب:

تتمثل الأسس التي يبني عليها التدريب فيما يلي: (سليمان، 2000)

1- مقدار (كمية) التدريب: بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم، وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وتتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق الجودة الشاملة بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة.

2- التدريب داخل المنظمة أو خارجها:

من المهم جداً إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجياً إلى التدريب الداخلي، إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل التحسين، وغالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مراحل التطبيق وغالباً ما

يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة، وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفقا لتسلسل الأوامر.

3- توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم، وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائق أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلا.

4- توقيت وتسلسل التدريب: إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لان تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمرا لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي:

- الفهم والإدراك.

- الأساليب.

- المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالآتي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطي.

- القوة الفاعلة في الموقع.

وهناك مجموعة من المنظمات الناجحة طبقت ما يسمى بالتدريب العائلي، وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات، بحيث تقوم العائلات بتدريب بعضها البعض فتقوم المستويات الأعلى بتدريب المستويات الأقل، ومن الأساليب الواسعة الانتشار والتي تضمن نجاح التدريب هو تقديم التدريب قبل تطبيقه مباشرة، بحيث تكون المعلومات طازجة في أذهان الأفراد، كما أن التدريبات الخاصة بمهارات الفريق لا يجب أن تقدم إلا بعد تكوين الفريق.

مراحل عملية التدريب في الجودة:

تتضمن مراحل عملية التدريب في الجودة ما يلي (الطائي، 2008):

1- التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمنظمة: إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة 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 مرؤوسيهام مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم، إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

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

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة؟

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟

- ما هي التغييرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟

- ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المنظمة إلى إدخالها إليها؟

- ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المنظمة؟

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

4- تنظيم التدريب: إن تدريب الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب، وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض متفرغا لمهام التدريب، وقد يكون البعض الآخر غير متفرغ بحيث يكون 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 المورد

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.

كما إنه من الضروري تحديد الاحتياجات التدريبية للجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات والى 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 المحسوبة.

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 على عملية 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 تتابعيا 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 وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية، لأن ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجاباً على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملية 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.

يتطلب التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية 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، لأن عملية التقييم تهدف إلى 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 موضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، مكان التدريب، واسلوب التدريب الذي يتم إتباعه.

9-مراجعة فعالية التدريب: الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج، وكذلك فان التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين.

مجالات التدريب (زين الدين، 2002):

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.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

-متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها.

-أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد وللمنظمة.

-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 والمهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل إنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار لفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.

4- التدريب على الموضوعات الخاصة: منذ بداية التسعينات فقد بدأت المنظمات تنفق 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 بينة وفهم واضح بالنسبة لها مثل:

-الايزو (ISO9000) وقياس رضا العميل، تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية.

- نشر وظيفة الجودة، إعادة تصميم العملية.

مستويات التدريب على الجودة:

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما انه يشمل باقي العاملين (عبدالله، 2006).

1- تدريب الإدارة العليا: الإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (منظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وأن توفر لذلك الوقت الكافي، ولا بد أن تقوم المنظمة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات من الإدارة العليا حيث أي فشل يكون ناتج عن عدم التدريب والتعليم، وعن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها وكذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا.

2- تدريب الإدارة التنفيذية: يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارة الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا، ولاتكن موجهة فقط للأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية 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 صغيراً أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

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

أهمية التدريب على الجودة:

تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (katsuyoshi,1996):

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.
- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ.
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

أهداف التدريب على الجودة:

تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (المهيدب، 47):

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.

- وجود مناهج عمل جديدة تزيد من الخبرات الإضافية للعاملين من نوى 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 أهمها رضا سوق العمل (رضا العميل).
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.

الخاتمة:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حتى 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.

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.

قائمة المراجع:

1- النعيمي، جبر (2006). إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

2- الطائي، حميد عبد النبي وآخرون (2013). إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

3- محسن، حاكم محمد (2016). الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

4- حلّيمي واخرون (2017). فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

5- عبدالله، حسن صادق (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، 26-27 نيسان.

6- اللوزي، موسى (2011). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

7- جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

8- الترتوري، محمد عوض، وأغدير، عرفات جويخان (2016). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

9- هلال، محمد (2016). إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

10- سليمان، محمود عبدالفتاح (2000). الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايترك للنشر والتوزيع، مصر.

11- ماضي، محمد توفيق (1995). إدارة الجودة مدخل النظام متكامل، دار المعرفة، مصر.

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

13- الحميصي، عبد العزيز محمد (2007). القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، الموقع www.shura.gov

14- توفيق، عبدالرحمن (2014). المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.

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

16- سلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

17- المهيدب، على عبد الله (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.

18- الغزي، فهد عبد الله (2005). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

19- زين الدين، فريد عبد الفتاح (2005). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، مصر.

20- علوان، قاسم نايف (2015). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21- المحياوي، قاسم نايف علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن.

22- الطائي، رعد عبد الله (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24- Katsuyoshi Ishihara,(2009), Total quality assurance, 6nd ed. Newyork, USA.

25- Evans, James & Ottawa, Infor (2012). Total Quality Management, TQM Quartley, Vol. 4, No. (40), pp. 364-365.

26- Saumyaranjan, Sahoo & Sudhir, Yadav (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs, sciencedirect journal, Volume 24, Issue 1, February 1996, pp. 83-106.

27- Cemal, Zehir, Osong, UIZehir & Busra, Muceldilli (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 41, pp. 273-280.

Abstract:

This study aimed to explore the role and impact of Training of Human Resources on achieving of TQM, the objectives of training is to raise the level of awareness and enable employees to apply TQM methodology in their daily business and in their relationships with customers. Training is one of the fundamental factors in implementing the TQM philosophy. This training should be directed to all categories of employees, managers and employees and at all administrative levels. Therefore, the training deals with the importance of quality, its tools, methods, skills, methods of problem solving, decision-making, and principles. Effective leadership and improved performance.

Keywords: Training, Human Resources, Total Quality, Total Quality Management.