

مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة

أ. بن عيشي عمار

أستاذ مساعد بقسم العلوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945 قالمة-الجزائر

benaiichi_ammam@yahoo.fr

ملخص:

يعتبر التدريب احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الدخليين أو العملاء الخارجيين، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، فان التدريب يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة وطرق الإحصائية وطرق قياس الأداء .

مقدمة:

يعتبر التدريب أحد أهم آليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من اجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. والتدريب عنصر حيوي وهام من عناصر الجودة الشاملة. والتدريب لا بد أن يكون مرتبطا بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة مثل كميته وتوقته ونوعيته ومستوياته. وترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة.

وعليه يكمن التساؤل الرئيسي التالي "ما مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة"؟

للإجابة على هذا التساؤل طر حنا التساؤلات الفرعية التالية:

-ماذا نقصد بالجودة والجودة الشاملة؟

- ما هي أهمية وأهداف الجودة الشاملة؟

-ماذا نقصد بإدارة الجودة الشاملة؟

-ما هي مبادي إدارة الجودة الشاملة ومراحلها؟

-ماذا نقصد بالتدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة؟

تعريف الجودة:

يعرف جارفين بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي(قاسم نايف علوان،2005):

مدخل للقيمة: أفضل جودة للمنتوج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

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

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

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.

تعريف الجودة الشاملة:

ويعرف ف ايشكاوا (ISHIKAWA) الجودة الشاملة "على أنها تتضمن جودة المنتج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية (محمد توفيق ماضي، 1995).

-أهمية الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في قطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات. فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو خدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتج أو خدمة ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عدد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي المنتجات المنظمات الأخرى وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الأرباح وارتفاع العائد على الرأس المال كما ينعكس بأثار الايجابية على القيمة السوقية للاسهم (حاكم محمد محسن، 2006).

2-أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:

-تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (حليمي وهيبة وآخرون 2007).

-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، أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

-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 سلباً على العميل (عبد العزيز محمد الحميصي، 2007).

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف ستيفن كوهن ورونا لدراند إدارة الجودة الشاملة "بأنها 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 بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم" (موسى اللوزي، 1999).

-مبادي إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادي إدارة الجودة الشاملة في:

ا-التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، لذلك عرف كوتلر (KOTELER) المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وأن المستهلك أكر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه (حميد عبد النبي الطائي، 2003).

ب-التركيز على العمليات والنتائج معا: لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات و تصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل و مستوى الأداء، و الرقابة على المخرجات و فهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات و إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء(فهد عبد الله الغزي، 2005).

ج-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء و إنما الوقاية منها قبل وقوعها و هذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل و جماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة و بيئة العمل التي تشجع علي التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة و قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير و التحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها(جبر بن حمود بن جبر النعيمي، 2006).

د-شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة: تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية إن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم و لا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة. و لكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. و لقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم و استمرارهم في المنظمة لعدة أسباب و لا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحب إن يشعروا بالثناء و الامتنان مقابل جهودهم و هذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة

الشاملة، و من ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات هائلة و فرص واسعة يمكن من خلالها ولحسن استخدامها تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف و إشعارهم بأنهم من أعضاء فريق فائز (عبد الرحمان توفيق، 2004).

ه- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:

فالقرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

تتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بان قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية و المبنية على الحقائق و المعلومات الصحيحة و الدقيقة، 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 (عمر وصفي عقيلي، 160، 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. إن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذا صحيحا من أول مرة (قاسم نايف علوان 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 (محفوظ أحمد جودة، 2004)

مر احل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية (محمد عوض الترتوري، 2006)

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

التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة

ه-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

-يتم فيها كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج المتوصل إليها.

التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة:

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة:

التدريب " هو نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة " (عمر وصفي عقيلي، 165، 2001).

الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

-إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.

-الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.

-الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.

-التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي(محمد عبد الغاني حسن هلال،2006):

أ-المدخلات:مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

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

-الإفراد العاملين في مجال التدريب.

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

-الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل:دراسة حالة،تمثيل الأدوار،مجموعات العمل،عصف 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:

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

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

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

المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة:

من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

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

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

من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة و الأكثر معرفة وإقبالا 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).(علي سلمى ،244،2001)

تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته ومنتوع في محتوياته ومنتوع في تطبيقاته،ويشمل كل العاملين في المنظمة،والتدريب الشامل يختلف على التدريب العادي(تقليدي) في:

-هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.

-هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

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

-التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي،وهذا يحتاج إلى تخطيط المستمر الجيد لان كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه. (علي سلمى ،246،2001)

الاعتبارات الأساسية في التدريب:

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

-**تحديد العملاء:** العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

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

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

اختيارالمدرّبين: يجب اختيار المدرّبين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرّب الذي يعتمد على 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.(علي عبد الله المهيدب40،2005)

أهمية فرق التحسين: (محمود عبدالفتاح سليمان،2000)

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على عمل الفريق . حيث أن عمل الفريق يعتبر مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين.

كيفية تكوين الفريق

فريق التحسين عبارة عن تجميع عدد من الناس 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 والمديرين كاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين، وتتوقف عملية التحسين المستمر على الإدارة العليا.

مراحل تكوين الفريق: و هي:

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 استغلال 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 فرادي 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 على 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 وتقسم هذه الأدوات إلى:

-الأساليب الأساسية والإحصائية.

-أساليب التخطيط و الإدارة.

-الإحصاء المتقدم.

-التدريب المتخصص.

فوائد فرق التحسين:

التحسين على المدى البعيد لا يمكن أن يحدث إلا بمجهود الجماعة فطاقة الفرد محدودة وعمره محدود

وإمكانيته محدودة وعلى هذا الأساس فالمشاركة الجماعية للعاملين يعطى 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.

-ديناميكية الجماعة 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 في: (محمود عبدالفتاح 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 اقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقادا 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 شوطا طويلا في تحقيق الجودة الشاملة بان التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة.

2-التدريب داخل المنظمة أو خارجها:

من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي ،إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من

اجل التحسين ،و غالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مر احل التطبيق وغالبا 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 فان كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة ،إن إهمال بعض المجموعات أو تركزها 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 منظمة 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 الأبعد تكوين الفريق.

مر احل عملية التدريب في الجودة: تتضمن ما يلي(ر عد عبد الله 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 مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

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

-كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات 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، وان يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم. كما يجب أن استخدام ذوي الاختصاص في التدريب. وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفرغا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

5-تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة

اختبار الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل .

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات 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 بعملية التدريب.

6-تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم برنامج تدريبي هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي. حتى يكون عند تنفيذه قادرا على تحقيق الاحتياجات التدريبية. أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منها تتابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية.

تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين ،وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية ،لان ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي ،ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري 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.

التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور.ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي سيشراف 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،لان عملية التقييم تهدف إلي تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل ،أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب.

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

9-مراجعة فعالية التدريب:

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

مجالات التدريب (فريد عبد الفتاح 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.

- مبادي إدارة الجودة الشاملة.

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

-متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتهما.

-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 إلي نتائج محددة،ومن هذه التقنيات ،رسم عظام السمكة وأعمدة

التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة وطرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل

المشكلات والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية.

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

4-التدريب على الموضوعات الخاصة:منذ بداية التسعينات فقد بدأت المنظمات 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:

-الايزو9000وقياس 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 الوسطي إلى الإدارة الإشرافية،كما انه يشمل باقي العاملين.(حسن صادق حسن عبدا لله،2006)

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

2-تدريب الإدارة التنفيذية:يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارة الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا 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 صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

القاعدة انه ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعض البعض لإنجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى 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(على عبد الله المهديب،2005،47):

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
- كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوى الخبرة.
- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
- تحسين الأداء وبناء القدرات.
- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
- توفير الوقت وتقليل التالف.
- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.
- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية

الخاتمة:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب 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- جبر بن حمود بن جبر النعيمي، (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، ص41.
- 2- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، (2003) إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص48.
- 3- حاكم محمد محسن، (2006)، 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، ص28.
- 4- حلبي وهيبه وآخرون، (2007)، 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، ص25.

5- حسن صادق حسن عبدالله،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،26-27أفر يل،ص13.

6-موسى اللوزي،(1999)،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم،دار وائل للنشر والطباعة،عمان،الأردن،ص235.

7- محفوظ أحمد جودة،(2004)،إدارة الجودة الشاملة(مفاهيم وتطبيقات)،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،ص182.

8-محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان،(2006)،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،ص37

9-محمد عبد الغاني حسن هلال،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب،مركز تطوير الأداء والتنمية،مصر،ص54.

10-محمود عبدالفتاح سليمان،(2000)،الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد،إترك للنشر والتوزيع،مصر،ص86

11-محمد توفيق ماضي،(1995)،إدارة الجودة مدخل النظام متكامل،دار المعرفة ،مصر ، ص65

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

13-عبد العزيز محمد الحميصي،(2007)،القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، أنظر إلى الموقع www.shura.gov،ص35.

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

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

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

- 17- على عبد الله المهيدب،(2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص47.
- 18- فهد عبد الله الغزي،(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، ص47.
- 19- فريد عبد الفتاح زين الدين،(2005)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، ص102.
- 20- قاسم نايف علوان،(2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001و2000، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص21.
- 21- قاسم نايف علوان المحياوي،(2006)، إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دارا لشروق، عمان، ص205.
- 22- ر عد عبد الله الطائي،(2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص257.

23-Katsuyoshhi Ishihara,(1996),maîtriser laqua lite,édition mare,nostrum,p42