

1.1 الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإدارية والمالية



قسم الإدارة

شعبة الإدارة والتنظيم

واقع التدريب وعلاقته بتطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(دراسة تحليلية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)

دراسة مقدمة إكمالاً لنيل درجة

الإجازة العالية الماجستير

إعداد الطالب: عادل فرج برزيق

إشراف الأستاذ الدكتور: المهدي الطاهر غنيه

ربيع 2015

قُرْآنٌ كَرِيمٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ إِعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ).

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ).

(حَدِيثٌ شَرِيفٌ)

الإهداء

إلى رمز العزة الذي علمني المثابرة والعمل الدؤوب: والدي العزيز

إلى ينبوع الرحمة والحنان: والدتي العزيزة

إلى رفيقة دربي: زوجتي الغالية

إلى أعمدة البيت بناتي، القمرين : أيه وماريه

إلى العزوة الطيبة والأعوان المخلصين : إخواني وأخواتي

وإلى كل يد أمتدت لتُرشدني إلى طريق العلم، أهدي هذا الجهد

الذي أضنيته به جسدي، وأسهرت له عيني، وأفرغت له وقتي،

ليخرج بالصورة التي أنال بها رضا الله أولاً، ثم رضا أساتذتي الذين

ماضوا علي بثاقب فكرهم، وغزير علمهم.

الباحث

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله و الصلاة و السلام على أفضل النبيين محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي و افضل التسليم، أما بعد،،،،

إقراراً بالفضل لذويه و نُزولاً عندَ قول النبي صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشُكر بعد الله تعالى نبع العلم و المعرفة أستاذي الفاضل الدكتور/ المهدي الطاهر غنية بأن أعطاني من وقته الثمين الكثير من التوجيهات و الدعم المُستمر من خلال إشرافه على هذه الرسالة خطوةً بخطوة.

و الشُكر موصول كذلك إلى أعضاء لجنة المُناقشة لموافقَتهم على مُناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بِجَزِيل الشُكر والعرفان للأخوة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمُستلزمات الطبية على مُساعدتهم في إتمام الدِراسة العَمَلية بِشركتهم من خلال توفير البيانات و المعلومات اللازمة للدِراسة.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
3	فروض الدراسة	4.1
4	أهمية الدراسة	5.1
5	منهج الدراسة	6.1
5	مجتمع الدراسة	7.1
5	أدوات جمع البيانات	8.1
5	تصميم صحيفة الاستبيان	9.1
6	مصادر الدراسة	10.1

6	حُدود الدراسة	11.1
6	طرائق تحليل البيانات	12.1
7	النموذج التوضيحي للدراسة	13.1
8	التعريفات الإجرائية	14.1
9	الدراسات السابقة	15.1
9	الدراسات المتعلقة بالتدريب	1.15.1
11	الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	2.15.1
13	مُلخص الدراسات السابقة	3.15.1

الفصل الثاني : التدريب

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
15	مقدمة	1.2
16	تعريف التدريب	2.2
17	أهمية التدريب	3.2
19	أهداف التدريب	4.2
21	مراحل العملية التدريبية	5.2
22	مرحلة تخطيط العملية التدريبية	1.5.2
23	تحديد الاحتياجات التدريبية	1.1.5.2
24	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	1.1.1.5.2
25	طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية	2.1.1.5.2
26	إعداد الخطة التدريبية	2.1.5.2
27	الشروط الواجب توافرها لنجاح الخطة	1.2.1.5.2
27	مبادئ الخطة التدريبية	2.2.1.5.2
28	تصميم البرامج التدريبية	3.1.5.2

33	مرحلة تنفيذ العملية التدريبية	2.5.2
33	المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي	1.2.5.2
35	الارشادات الواجب مراعاتها عند سير وتنفيذ البرنامج التدريبي	2.2.5.2
35	مشاكل شائعة في تنفيذ البرامج التدريبية	3.2.5.2
37	مرحلة تقييم العملية التدريبية	3.5.2
38	معايير تقييم التدريب	1.3.5.2
38	العوامل المؤثرة في اختيار معايير التدريب	2.3.5.2
39	أخطاء التقييم	3.3.5.2
41	مراحل تقييم العملية التدريبية	4.3.5.2
45	واقع التدريب في البيئة الليبية	6.2
48	الخلاصة	7.2

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
49	مقدمة	1.3
50	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.3
51	أهمية إدارة الجودة الشاملة	3.3
52	أهداف إدارة الجودة الشاملة	4.3
53	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	5.3
54	مبادئ إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة	6.3
54	مبدأ التوجه بالعميل	1.6.3
56	سلاسل الجودة	1.1.6.3
57	نموذج كانو لتصنيف متطلبات حاجات ورغبات وتوقعات العميل	2.1.6.3
58	نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD)	3.1.6.3
60	مبدأ التحسين المستمر	2.6.3

65	مبدأ العمل الجماعي	3.6.3
71	أدوات إدارة الجودة الشاملة	7.3
71	تحليل باريتو	1.7.3
73	مخطط السبب والأثر	2.7.3
73	مخطط التبعثر	3.7.3
74	المُدرجات التكرارية	4.7.3
77	التدريب ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	8.3
79	دور التدريب في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة الليبية	9.3
80	مُتطلبات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة الليبية	10.3
83	الخُلصة	11.3

الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
84	نُبذة عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية	1.4
86	مراحل إجراء الدراسة العملية	2.4
86	تصميم صحيفة الاستبيان	1.2.4
86	مُجتمع الدراسة	2.2.4
88	ترميز بيانات الدراسة	3.2.4
88	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.4
89	اختبار صدق أداة الدراسة	1.3.4
96	مدى إتباع مُتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي	2.3.4
97	تحليل بيانات الدراسة	4.4

97	تحليل البيانات الشخصية	1.4.4
100	المحور الأول: التدريب	2.4.4
109	المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.4.4
117	اختبار فرضيات الدراسة	5.4

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
56	يوضح العلاقة بين أداء المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل والرضا المُتحقق لديه	1
87	يوضح توزيع العاملين بالشركة	2
87	توزيع العاملين بالشركة حسب المستويات الإدارية	3
87	عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة	4
90	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور تخطيط العملية التدريبية والدرجة الكلية له	5
91	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور تنفيذ العملية التدريبية والدرجة الكلية له	6
92	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور تقييم العملية التدريبية والدرجة الكلية له	7
93	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التوجه بالعمل والدرجة الكلية له	8
94	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التحسين المُستمر والدرجة الكلية له	9
95	مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ العمل الجماعي والدرجة الكلية له	10
96	اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov	11
97	التوزيع التكراري لمُفردات مُجتمع الدراسة حسب فئات الجنس	12

97	التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات العمر	13
98	التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي	14
99	التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخدمة	15
99	التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات المسمى الوظيفي	16
100	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول تخطيط العملية التدريبية	17
101	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور تخطيط العملية التدريبية	18
103	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول تنفيذ العملية التدريبية	19
104	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور تنفيذ العملية التدريبية	20
106	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول تقييم العملية التدريبية	21
107	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور تقييم العملية التدريبية	22
109	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول مبدأ التوجه بالعمل	23
110	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور مبدأ التوجه بالعمل	24
112	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول مبدأ التحسين المستمر	25
113	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور مبدأ التحسين المستمر	26
115	يوضح آراء مجتمع الدراسة حول مبدأ العمل الجماعي	27
116	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور مبدأ العمل الجماعي	28
118	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة العملية التدريبية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	29
119	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعمل	30
121	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المستمر	31
122	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي	32
124	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعمل	33

125	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر	34
127	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي	35
128	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعمل	36
130	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر	37
131	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي	38

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل	رقم الشكل
17	يوضح أهمية التدريب	1
20	يوضح هيراركية الأهداف التدريبية	2
22	يوضح مراحل العملية التدريبية	3
23	يوضح نموذج الفجوة التدريبية	4
25	يوضح طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية	5
28	يوضح مراحل تصميم البرنامج التدريبي	6
51	يوضح أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	7
52	يوضح فوائد تطبيق TQM في المنظمات	8

53	يوضح سلسلة Deming لتحقيق أهداف TQM	9
56	يوضح سلسلة الجودة	10
57	يوضح نموذج Kano لتصنيف متطلبات العميل وتأثيرها في رضاه	11
58	يوضح هرم Kano لتصنيف متطلبات العميل	12
59	يوضح هيكل مصفوفة انتشار وظيفة الجودة	13
62	يوضح دورة Deming للتحسين المستمر	14
63	يوضح عملية التحسين المستمر	15
64	يوضح دورة John march في التحسين المستمر	16
66	يوضح الهرم التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة	17
67	يوضح تطور أعداد مقترحات العاملين بشركة تويوتا من عام لآخر	18
71	يوضح مفهوم 80: 20 في تحليل باريتو	19
72	يوضح خريطة تبيين عدداً من الأحداث مرتبة وفقاً لتكرار الحدث	20
72	يوضح مفهوم مخطط السبب والأثر	21
74	يوضح مخطط التبعر لنوعين من المتغيرات (X,Y)	22

مقدمة

يُعد التدريب من الموضوعات ذات الأهمية الاستثنائية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية لأية منظمة، إذا أُحسِن استثماره وتوظيفه بصورة سليمة، فلقد أظهرت عديد الدراسات الدور الأساسي للتدريب في رفع أداء ومهارة العاملين، ومع التغيرات التي شهدتها العقود الأخيرة أصبح من المُحتم على المنظمات الوطنية أن تتكيف وترتقي وتتميز في أدائها، وأن تبحث على طرائق ومفاهيم إدارية جديدة من أجل الإرتقاء بمستوى الجودة لديها، لذلك لجأت بعض المنظمات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية الحديثة، من أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويُعد التدريب المُستمر الوسيلة الفعالة والوحيدة لنقل مفاهيم ومبادئ وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين في المنظمة.

وحتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب جميع العاملين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الحديث حتى يقوم على أساس صلب ومتمين، وبالتالي يُحقق الأهداف المطلوبة منه، أما أن تُطبق المنظمة هذا المفهوم بدون وعي وفهم لمبادئه، فإنه سيؤدي لا محالة إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل بهذا البرنامج يكون من خلال برامج التدريب الفعالة والمُستمرة (الغامدي، 2009، 303).

وبما أن نجاح مجهودات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على العُنصر البشري المؤهل والمُدرّب، وأن التدريب يلعب دوراً حاسماً في ذلك، من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة، والتي تتناول واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمُستلزمات الطبية، مُركزة على علاقة التدريب بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمُتمثلة في (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي).

2.1 مُشكلة الدراسة

تعمل الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيثُ أكدَ القائمون على الشركة، بأنَّ الشركة مُلتزمة بتطبيق نظام لإدارة الجودة وفقاً لمُتطلبات التصنيع الجيد، للثبُت من إنتاج مُستحضرات خالية من العيوب ومُطابقة للمواصفات العالمية، مع التحسين والتطوير المُستمرين، ومنع تسويق الأصناف غير المُطابقة للمواصفات، وتشتمل مُتطلبات التصنيع الجيد على المُمارسة التصنيعية الجيدة (GMP)، والمُمارسة المخبرية الجيدة (GLP)، والمُمارسة السريرية الجيدة (GCP)، والمُمارسة التخزينية الجيدة (GSP)، والمُمارسة التوزيعية الجيدة (GDP).

ومع كُل هذه الجُهود المبذولة لِتحسين الجودة، إلا إنه أتضح أن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (TQM) لا يتم بالشكل السليم، فمن خلال الزيارات الميدانية وكذلك المُقابلات التي أجراها الباحث مع المسؤولين بإدارة الجودة وبعض العاملين بالشركة محل الدراسة، لاحظَ الباحث مجموعة من الظواهر السلبية والتي تُدل على عدم التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي)، منها ما يلي: عدم الإهتمام بمعرفة حاجات ورغبات عملائها، وكذلك العاملين بالشركة معارفهم ومهاراتهم غير كافية في التعامل مع العملاء وفي استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المُستمر للجودة، وأن الشركة محل الدراسة لا تُشجع على التحسين المُستمر للجودة ولا على العمل الجماعي ضمن فرق عمل مُتجانسة.

كما أن الشركة أهملت أحد الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهو التدريب فمن خلال الزيارات لقسم التدريب والإطلاع على التقارير لاحظَ الباحث مجموعة من الظواهر السلبية في العملية التدريبية المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي) منها:

- العشوائية في التخطيط للعملية التدريبية، حيث لا تتم العملية التدريبية بشكل علمي مدروس.
 - ضعف في تنفيذ العملية التدريبية، حيث لا يُنفذ التدريب وفق الأسلوب العلمي السليم بالإضافة إلى تنفيذه بمؤسسات تدريبية ليس لديها الخبرة ولا الجودة في مجال التدريب.
 - ضعف في تقييم العملية التدريبية، حيث لا يُقيم التدريب وفق الأسلوب العلمي السليم.
- مما سبق يتضح أن السبب الرئيس يتمثل في وجود قصور في مراحل العملية التدريبية بالشركة المتمثلة في (تخطيط، تنفيذ، تقييم) مما شكّل عائقاً في طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة محل الدراسة.
- وبناءً على ذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
- هل واقع التدريب بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية له علاقة بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

3.1 أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة فإن الباحث قام بتحديد الهدف الرئيسي التالي:

(تحديد نواحي القصور والضعف في العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وعلاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

ومن هذا الهدف أستنبط الباحث الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول:

تحليل لواقع تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وبيان علاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الهدف الفرعي الثاني:

تحليل لواقع تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وبيان علاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الهدف الفرعي الثالث:

تحليل لواقع تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وبيان علاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4.1 فرضيات الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها فإن الباحث قام بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة بين العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر العمل الجماعي).

ومن هذه الفرضية الرئيسية يُمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

وجود بعض أوجه القصور والضعف في تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة أدى إلى القصور والضعف في تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

وجود بعض أوجه القصور والضعف في تنفيذ العملية التدريبية أدى إلى القصور والضعف في تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود بعض أوجه القصور والضعف في تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة أدى إلى القصور والضعف في تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث أن التدريب من الموضوعات الإدارية الهامة لأنه يتعلق بالعنصر البشري، والذي يُعد العنصر الهام لأي منظمة، فنجاحها يتوقف على كفاءة ومهارة العاملين لديها، كما أن إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الهامة والحديثة في الفكر الإداري، عليه فإن أية منظمة لن تُطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من دون العناصر البشرية المؤهلة والمُدرّبة. ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. أهمية الدراسة للعلم

وتكمن في الآتي:

- إثراء مكتباتنا الوطنية من خلال إضافة هذه الدراسة إلى الدراسات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يفيد الدارسين والباحثين في مجالي التدريب وإدارة الجودة الشاملة.
- محاولة الدراسة إيجاد أفضل الأساليب العلمية في ممارسة العملية التدريبية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة.

2. أهمية الدراسة للمجتمع

وتكمن في الآتي:

- تمثل الدراسة أهمية للشركة محل الدراسة والشركات الأخرى، من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة والأسباب التي أدت إلى عدم التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- توضيح الأهمية الكبيرة للعملية التدريبية المبنية على الأساليب العلمية السليمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك للشركة محل الدراسة والشركات الأخرى.

- يُمثل موضوع الدراسة أهمية كبيرة للمجتمع، حيث أنه يتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة فأى منظمة تسعى إلى الإرتقاء بمستوى الجودة لديها من خلال التميز في أدائها، ومما لا شك فيه أن هذه الدراسة ستفيد الشركة محل الدراسة والشركات الأخرى في التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة والإرتقاء بمستوى الجودة لديهم، وبما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

3. أهمية الدراسة للباحث

وتكمن في الآتي:

- زيادة المعرفة العلمية للباحث، فموضوع الدراسة من المواضيع الهامة في الفكر الإداري، ومما لا شك فيه أن ذلك سيثري معارف الباحث في مجالي التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

- الإستفادة من البحث العلمي وذلك من خلال إتباع الأساليب العلمية السليمة في البحث في الواقع العملي للشركة محل الدراسة، ومما لا شك فيه أن ذلك سيفيد الباحث في دراسات مُماثلة مُستقبلاً.

6.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع، ويُعد ذا أهمية خاصة في مجال الدراسات الإدارية، حيث قام الباحث بوصف وتحليل لواقع العملية التدريبية وعلاقتها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال اختبار فُرصيات الدراسة في واقع العمل بالشركة محل الدراسة.

7.1 مُجتمع الدراسة

وفقاً للأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها فإنَّ مُجتمع الدراسة يتكون من كافة العاملين بالمستويات الإدارية الثلاث (الغليا، الوسطى، التنفيذية) بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمُستلزمات الطبية والبالغ عددهم (205)، حيث تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من مُجتمع الدراسة.

8.1 أدوات جمع البيانات

الاستبيان (قائمة الاستقصاء): حيث يُمثل أداة هامة من أدوات جمع المعلومات والبيانات باستخدام طريقة الاتصال وتتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بمُشكلة البحث وفيها يُطلب من الأشخاص المبحوثين أن يُدونوا بأنفسهم الإجابة على الأسئلة (غنية، 2005، 126).

وسيزوع الباحث الاستبيانات من خلال التسليم شخصياً باليد ثم جمعها بإستلامها شخصياً أيضاً.

9.1 تصميم صحيفة الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان بحيث تشتمل على جُزئين رئيسيين:

الجزء الأول: يتعلّق بالبيانات الشخصية.

الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بالعملية التدريبية وإدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة وعليه تمّ تقسيم هذا الجزء إلى محورين وهما:

1. المحور الأول: العبارات المتعلقة بمراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقييم).

2. المحور الثاني: العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي).

وبعد إعداد الاستبيان بصورته الأولية تمّ استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الفقرات بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين حيث تمّ اختيارهم بناءً على الخبرة العلمية والعملية، ومن خلال إشرافهم على الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) ثمّ عرض الاستبيان على الدكتور المشرف للاستفادة من خبرته في عملية صياغة العبارات حيث كان له الأثر الكبير في إخراج الاستبيان بصورته النهائية.

وعليه تمّ القيام بتقويم الاستبيان باقتراح الحذف والإضافة أو إعادة الصياغة كما تفضّل المحكمون والدكتور المشرف.

10.1 مَصادر الدِراسة

إعتمد الباحث على عدد من المَصادر الأولية والثانوية لإعداد هذه الدِراسة وهي كما يلي:

• المَصادر الأولية:

1. الإِستبيان.

2. المَلاحظة.

• المَصادر الثانوية:

1. الكُتب والمَراجع العلمية التي تضمنت الموضوعات ذات الصِلة بموضوع الدِراسة.

2. الدوريات الصادرة والمُتضمنة للموضوعات ذات الصِلة بموضوع الدِراسة .

3. الرسائل العلمية.

4. شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

11.1 حُدود الدِراسة

الحُدود الموضوعية: تناولت هذه الدِراسة واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية واختيرت صناعة الأدوية، لأنها تتطلب الجودة في مُنتجاتها ولا تقبل أنصاف الحُلول.

14.1 التعريفات الإجرائية

- **التدريب:** عبارة عن نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات المُتدربين بما يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.
- **تخطيط العملية التدريبية:** عملية واقعية تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة وتحقيق الأداء الأمثل لهذه الموارد.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في مهارات ومعارف وسلوكيات الفرد والتي تُمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه.
- **تنفيذ العملية التدريبية:** وهي تلك العملية التي تهدف إلى تحويل التخطيط للتدريب إلى واقع ملموس.
- **تقييم العملية التدريبية:** عملية هامة لمعرفة التغيرات الحاصلة في مهارات ومعارف وسلوكيات المُتدربين ونقاط الضعف في البرنامج التدريبي بالكامل.
- **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** عبارة عن إدارة المنظمة ككل بحيث تكون مُمتازة في كل أوجه المُنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.
- **التوجه بالعميل:** يعني أن رغبات وتوقعات العميل هي المُحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة.
- **التحسين المُستمر:** التحسينات المُستمرة لكافة العوامل المُرتبطة بعملية تحويل المُدخلات إلى مُخرجات.
- **العمل الجماعي:** المقصود به مشاركة جميع العاملين في كافة أعمال الشركة ضمن فرق عمل بهدف تحسين جودة العمل.

15.1 الدراسات السابقة

استعان الباحث ببعض الدراسات الداعمة للدراسة الحالية وتم تقسيمها بناءً على الموضوع الذي تتناوله إلى:

1.15.1 الدراسات المتعلقة بالتدريب

دراسة المهدي الطاهر غنية (1990)

وعنوانها (الأساليب العلمية للتدريب الإداري وتطبيقاتها في قطاع النفط) وقد شملت الدراسة الشركات التابعة لأمانة النفط، والتي تم تأسيسها قبل سنة 1985 حيث تم اختيار عينة تتكون من 16 شركة تقوم بعدة أعمال مختلفة باختلاف مجال تخصصها، وتم الحصول على البيانات عن طريق قائمة استقصاء موجهة لمفردات مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التخصصات العلمية لأغلب المسؤولين عن الوحدات الإدارية لا تناسب مجال التدريب الإداري، وكذلك الأساليب المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية لا تكفي للحصول على المعلومات، وخاصةً عندما تكون الظروف غير واضحة المعالم مما يؤدي إلى عدم الدقة في تحديد الاحتياجات، وبالتالي عدم وضوح الأهداف التدريبية وعدم تلبية الخطط التدريبية لهذه الاحتياجات، بالإضافة إلى أن أغلب الشركات قيد الدراسة لا تستخدم نماذج لغرض حصر وتصنيف الاحتياجات، مما يؤدي إلى نقص وعدم وضوح البيانات التي تُساعد على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب، وكذلك يعاني المتدربون من صعوبة في تطبيق ما تم تدريبهم عليه.

دراسة إقبال عبد المولى العُكيلي (1999)

وعنوانها **(فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين)**، دراسة نظرية تهدف إلى تحليل لواقع العملية التدريبية وتفاعلها مع عملية تقييم الأداء لمعرفة العائد المتوقع من نشاط التدريب وأثره على مستوى أداء العاملين في قطاع النفط، وأقتصرت الدراسة على الشركات المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط أما منهجية البحث فهي تتبع المنهج التطبيقي ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن إعداد الخطة واعتمادها من قبل الجهات المسؤولة لا يتم وفق الأسلوب العلمي، وكذلك يوجد تذبذب واضح في التخصيص المالي للتدريب وأن هذا التذبذب بين الزيادة والنقصان يدل على عدم وجود خطة، بالإضافة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تُحدد وفقاً للأسلوب العلمي.

دراسة الطاهر إمام ساسي (2002)

بعنوان **(طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب)** دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات ومراكز التدريب التابعة لقطاع النفط، وهدفت الدراسة إلى توضيح الآثار المترتبة على حسن اختيار الطرق والأساليب المتبعة، والوسائل المستخدمة في العملية التدريبية بالشركات والمؤسسات ومراكز التدريب قيد الدراسة، وكذلك التعرف على الطرق والأساليب والوسائل المستخدمة في العملية التدريبية بالشركات قيد الدراسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية التدريب وإمكانية توضيحها وحصريها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن أنسب الطرق وأكثرها إتباعاً في برامج التدريب هي طريقة التدريب الداخلي، أي التدريب بمقر العمل، ولكن أفضل طريقة يمكن اعتمادها مستقبلاً في برامج التدريب هي طريقة التدريب والتطوير الذاتي خارج أوقات العمل، كما توصل الباحث إلى إن عدم تركيز إدارات التدريب في الشركات قيد الدراسة على تنمية وتطوير المهارات الفنية لدى العاملين، أدى إلى ضعف فعالية البرامج التدريبية، بالإضافة إلى أن مراكز ومعاهد التدريب قيد الدراسة لا تركز كثيراً على عملية تنمية وتطوير مهارات وقدرات المدربين التابعين لها، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

دراسة رجب الشامي (2004)

بعنوان **(واقع النشاط التدريبي في القطاع المصرفي)** دراسة ميدانية على المصارف التجارية ببنغازي، وهدفت الدراسة إلى معرفة الكيفية التي يتم بموجبها ترشيح الأفراد للدورات التدريبية والأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية بالقطاع المصرفي، والتعرف على مدى نجاح النشاط التدريبي من جهتي نظر الأفراد العاملين الذين تلقوا دورات تدريبية ومسؤولي هؤلاء الأفراد، وشملت منهجية الدراسة على

منهجين وهما الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، أن أغلب الأفراد الذين تلقوا دورات تدريبية أعمارهم تقل عن 40 سنة وأن الذكور أكثر حظاً في فرص الترشح للدورات التدريبية من الإناث، وأن أكثر من نصف البرامج التدريبية التي قامت بتنظيمها المصارف التجارية بينغازي كانت من نصيب الأفراد ذوي الدرجات السابعة فما فوق، كما أوضحت أن نسبة ترشيح الأفراد الذين تزيد خبرتهم في العمل المصرفي عن 30 سنة كانت متدنية.

دراسة عزالدين محمد عطية (2008) :

وعنوانها (استراتيجيات التدريب وعلاقتها بمستويات الأداء) وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التدريب، بغية تحسين الأداء في صندوق الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات التدريب في حال وجودها، وكذلك التعرف على أثر اتباع الأسس العلمية وتبني استراتيجيات التدريب على مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين، ومحاولة التعرف على تطبيق إستراتيجية التدريب من عدمه في صندوق الضمان الاجتماعي، أما منهجية الدراسة فتتبع المنهج الوصفي والتحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود إستراتيجية التدريب بصندوق الضمان الاجتماعي وتوافرها فيما يتعلق ببناء وتكوين خطة التدريب الإستراتيجية وتطبيقاتها.

2.15.1 الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

دراسة عامر محمد اللافي (2007)

بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية) وهدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الإدارية المقدمة، وتحديد العوامل التي تحكّم جودة الخدمات الإدارية للوقوف على مدى دور كل عامل من هذه العوامل، ودراسة وتوصيف الثقافة السائدة في المنظمة قيد الدراسة، والتوصل إلى إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها وجود درجة كبيرة من المركزية في الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المنظمة قيد الدراسة، الأمر الذي لا يتفق ومُتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة، لقلة الكفاءات الإدارية القادرة على تطبيق هذا المفهوم، وكذلك قلة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين على أداء الخدمات بشكل أفضل، وعدم متابعة خطط وبرامج تحسين جودة الخدمة.

دراسة علي محمد الهاشمي (2007)

وعنوانها (مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة)، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى استعداد الجامعة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لهذا المدخل في إدارة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة هي غير ملائمة للتطبيق في إدارة وكليات الجامعة قيد الدراسة، أثناء فترة الباحث للدراسة الذي أرجع ذلك إلى افتقار الجامعة إلى الخبرة والبنية التنظيمية التي لا تُساعد على التطبيق، بالإضافة إلى أن عدم قيام الجامعة بتطبيق عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن شروط التطبيق لإدارة الجودة الشاملة يبدو غير متوفرة في إدارة الجامعة تلك الفترة.

دراسة عزيزة الهادي المزوعي (2007)

بعنوان (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية) وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الفُصور في تطبيق مُتطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المُستمر، العمل الجماعي، التوجه بالعميل) بإدارتي مصرفي الصحاري والأمة (الجمهورية حالياً)، ومعرفة تأثير تطبيق مُتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستوى جودة الخدمات المصرفية عن طريق معالجة الفُصور في تطبيق مُتطلبات إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة العلاقات الارتباطية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود قصور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المُستمر ، العمل الجماعي ، التوجه بالعميل) بإدارتي المصرفين قيد الدراسة.

دراسة فهمي خليفة الفهداوي (2009)

وعنوانها (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة) وهدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأنبار العراقية طبقاً لإختبار معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق من منظور أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على تعددية المناهج (الوصفي والميداني – التحليلي والتكيفي)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة حظيت في اختبار المنطق النظري بأهمية نسبية عالية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية (المبجوثين) في جامعة الأنبار، وكذلك حظيت غالبية أعضاء أبعاد إدارة الجودة الشاملة في اختبار المنطق التطبيقي بأهمية نسبية مُنخفضة، من قبل أعضاء الهيئة التدريسية (المبجوثين) في جامعة الأنبار، بإستثناء بُعد (المعرفة الإستراتيجية) الذي حظى بدرجة قبول

متوسطة، كذلك ثمة تباينات فاصلة بين آراء الباحثين الإيجابية حيال المعرفة النظرية لإدارة الجودة الشاملة مقارنة مع آرائهم السلبية حيال المعرفة التطبيقية لذلك المفهوم.

دراسة مؤيد سعيد السالم (2010)

بعنوان **(مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر وتتضمن هذه الركائز أو المبادئ كلاً من: (إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، الإدارة بالحقائق، فرق العمل، العلاقة بالموردين، التخطيط الإستراتيجي للجودة، المقارنة المرجعية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها أنه من خلال الفحص الدقيق لمدى ممارسة كل مبدأ أو مرتكز على حدة يشير بوضوح إلى تفاوت كبير في مستوى التطبيق، حيث أن من أكثر المرتكزات ممارسة هو التخطيط الإستراتيجي وأقل المرتكزات تطبيقاً هو تدريب العاملين، مما أثار إستغراباً لدى الباحث حيث وجد أن بعض الشركات لا تبدي إهتماماً كبيراً بتدريب العاملين ولا يهتم بنشره بين جميع المستويات الإدارية على الرغم من أن التدريب العاملين يشكل مبدأ أساسياً في إدارة الجودة الشاملة وكلما أحسنت الإدارة تفعيل هذا المبدأ كلما ساهمت في عملية التحسين المستمر للسلع التي تُنتجها وواكبت في الوقت نفسه حاجات المُستهلك.

3.15.1 ملخص الدراسات السابقة

أولاً فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بالتدريب:

تمحورت معظم الدراسات السابقة في هذا الجانب حول التدريب وأثره على أداء العاملين، وأوضحت أغلب الدراسات أن يتم التدريب بأسلوب علمي، حتى يُحقق الأهداف المرجوة منه، مثل دراسة غنية (1990) والتي دارت حول الأساليب العلمية للتدريب الإداري وتطبيقاتها، ودراسة العكلي (1999) والتي كانت حول فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، ودراسة ساسي (2002) حول طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب، ودراسة الشاملي (2004) حول واقع النشاط التدريبي في القطاع المصرفي، ودراسة عطية (2008) والتي كانت حول إستراتيجيات التدريب وعلاقتها بمستويات الأداء، ويُلاحظ على هذه الدراسات اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة غنية، والتي اعتمدت على المنهج التطبيقي، كما يتضح إن هذه الدراسات أُجريت دراساتها الميدانية في شركات وإن كانت مُتنوعة باستثناء دراسة عطية، والتي كانت بصندوق الضمان الاجتماعي.

ثانياً فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

دارت معظم الدراسات في هذا المحور حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل دراسة الالافي (2007) والتي كانت حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، ودراسة الهاشمي (2007) والتي دارت حول مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ودراسة المزوغي (2007) حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، ودراسة الفهداوي (2009) حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ودراسة السالم (2010) والتي كانت حول مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، ويلاحظ على هذه الدراسات اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة الفهداوي، والتي اعتمدت على تعددية المناهج (الوصفي والميداني - التحليلي والتكفي)، فيما خلت دراسة الهاشمي من أية منهجية، كما يتضح إن هذه الدراسات أجريت دراساتها الميدانية في جامعات وإن كانت متنوعة، باستثناء دراسة المزوغي، والتي أجريت بمصرفي الصحاري والأمة، ودراسة السالم، والتي أجريت بالشركات الصناعية في قطر.

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يتبين أن هذه الدراسات لم تتناول علاقة التدريب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما جعل الباحث يرى ضرورة إجراء دراسة تبحث في علاقة التدريب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ومحاولة وضع الحلول المناسبة لمساعدة الشركة قيد الدراسة على وضع برامج تدريبية مبنية على أسس علمية سليمة تساعد على التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة، وتتفق دراستنا هذه مع بعض الدراسات السابقة في دراسة نوع من أنواع الشركات وهي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، أما من ناحية منهجية الدراسة فقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث أتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات في منهجية الدراسة مثل دراسة السالم ودراسة ساسي ودراسة الشامي ودراسة عطية ودراسة الالافي ودراسة المزوغي، فيما اختلفت مع باقي الدراسات والتي اعتمدت على المنهج التطبيقي وتعددية المناهج، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أسلوب جمع البيانات، حيث أتبعنا هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل، بخلاف الدراسات السابقة والتي تناولت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهذا يُسجل لهذه الدراسة (إيجاباً)، حيث تكون نتائج الاستبيان أكثر دقة وموضوعية.

1.2 مُقدِّمة

يُشكل العنصر البشري في كُل دولة القاعدة الأساسية لثروات هذه الدول ذلك أن رأس المال والموارد الطبيعية هي عوامل خاملة من عوامل الإنتاج، وأن الإنسان هو العامل النشط والفاعل خاصةً عندما يوظف ما لديه من معارف ومهارات في إستغلال الموارد الطبيعية (رسمي، 2001، 1).

ويحتل التدريب مكانة هامة من بين الأنشطة الإدارية باعتباره يؤدي دوراً حيوياً في رفع كفاءة ومهارة العاملين، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية للمنظمة ككل، ولا يُبالغ الباحث في اعتبارَ التدريب من أنجع الأساليب في تحسين مهارات وقدرات الفرد، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة نظراً لأهمية المورد البشري بها.

وفي عالم اليوم يزداد التوجه نحو المعرفة والإقتصاد القائم على المهارة ويشترط في العمال ليس فقط توافر مستويات تعليمية عالية فقط بل وجود قُدرات وخصائص سلوكية تساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة للظروف الاجتماعية والاقتصادية وظروف العمل وأسواقه (شابان، 2005، 20).
عليه فإن الحاجة باتت مُلحة للحصول على كادر مؤهل ذي تدريب عال، فالمُنظمات بدأت تولي التدريب اهتماماً كبيراً، باعتباره يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

إنّ التدريب عمليّة مُستمرة ومُتكاملة، ويتوقف نجاحه على الأداء السليم لِجميع المراحل، لذلك يتطلب عناية فائقة به في جميع مراحلِه (التخطيط والتنفيذ والتقييم)، لأنّ الفشل في أية مرحلة من مراحلِه يعني فشل العملية التدريبية بالكامل، وبالتالي إخفاق العاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

كما أن التدريب لا يتم في مرة واحدة، فإذا ما قامت المنظمة بتدريب موظفيها وهي تتصور أن هذه الجرعة كافية لتحقيق الهدف منها، فإنها بلا شك ابتعدت عن الصواب، فالتدريب يتصف بالاستمرارية، وذلك لديناميكية بيئة المنظمة والبيئة المحيطة، فالحاجة للتدريب اليوم ليس كالحاجة إليه بالأمس، لأن العالم من حولنا يتطور بصورة كبيرة في جميع الجوانب خاصة في التكنولوجيا والتدريب.

2.2 تعريف التدريب

- من خلال إطلاعنا على كُتب ومناهج التدريب الإداري لاحظنا وجود كم من التعاريف للتدريب حيث تعددت تعريفات التدريب، بتعدد آراء العلماء والباحثين وتوجهاتهم، ومع ذلك فإن التباين في الرؤى يُشير إلى أهمية التدريب في الفكر الإداري، بإعتباره عملية هامة للمنظمة والمجتمع بشكل عام والأفراد بشكل خاص، لو طُبِّقَ بأسلوب علمي سليم وتوفرت له البيئة المناسبة.
- عُرِفَ التدريب بأنه "نشاط يهدف إلى إعداد وتنمية قدرات الأفراد في المنظمة، من خلال زيادة معارفهم، وتحسين مهاراتهم، وتوجيه سلوكهم بصورة مُستمرة ومُنظمة، وبقدر يتفق مع حاجات الفرد والعمل والتنظيم، بقصد الوصول إلى الأداء الأفضل" (غنية، 1990، 10).
 - وعُرِفَ التدريب بأنه "عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل معين أو كيفية التعرف في موقف مُحدد بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية" (طويل، 2013، 116).
 - وعُرِفَ التدريب أيضاً بأنه "عملية مُنظمة مُستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المُنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي" (الغزوي، 2013، 224).
 - والتدريب عُرِفَ أيضاً بأنه "عملية مُخططة ومُستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسئوليات وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات

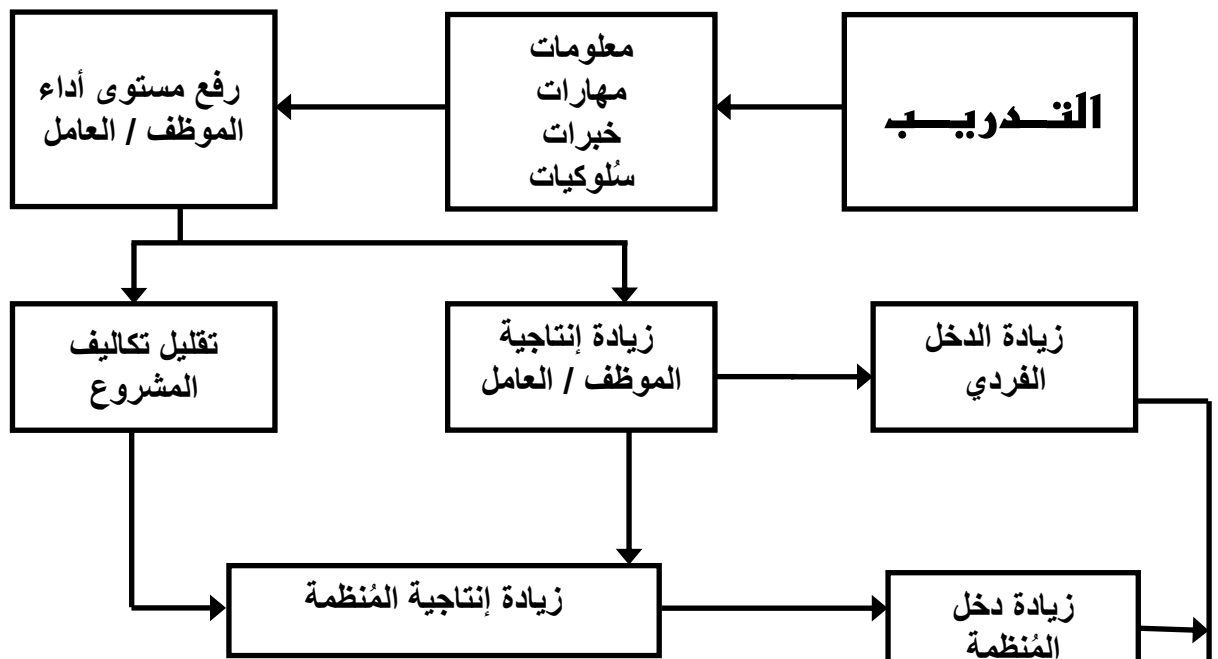
والسلوكيات غير المتوفرة فيهم والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل" (الشرعة، 2014، 22).

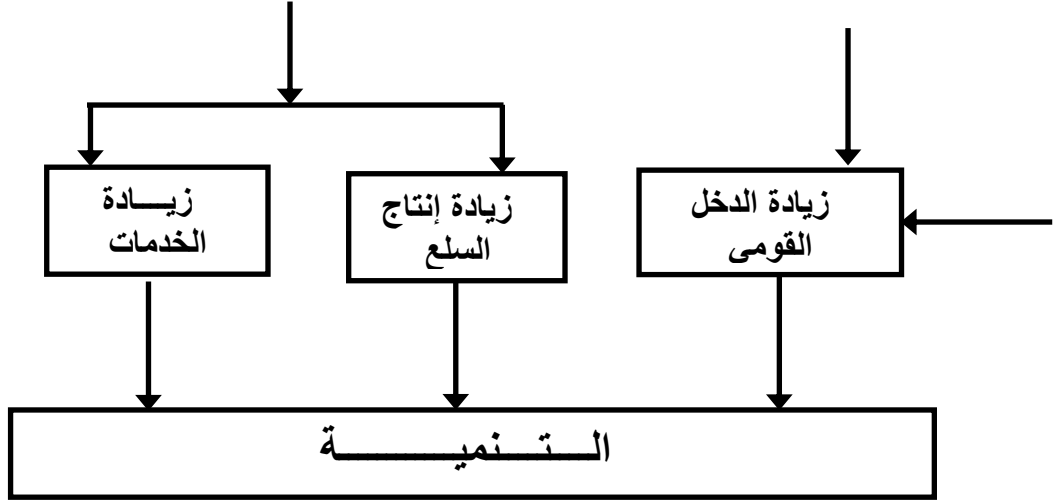
ويتضح من التعاريف السابقة أن التدريب يُساعد على تحقيق هدف الفرد في رفع مستواه، حيث يعمل على تنمية دوافعه وتحسين أدائه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يوفر مزايا للمنظمة وللأفراد دون أن تكون هناك مزايا لطرف على حساب طرف الآخر.

كما يتضح أن التدريب وسيلة وليس غاية، وهو استثمار لا استهلاك أو كلفة تتكبدها المنظمة دون عوائد، بل هو استثمار طويل الأمد، يتطلب الصبر على النتائج وعدم استعجالها، كما أن التدريب يتميز بالاستمرارية، وهو ليس مجرد حدث عارض فهو أشبه بجرعات العلاج من الدواء، والتي يتناولها المريض حتى يتعافى، إلا أن جرعات التدريب والتي تُعطى للفرد العامل تكون بصورة مستمرة، وليست مُتقطعة نظراً للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحصل في بيئة المنظمة والبيئة المحيطة، لذلك تُعد الإستمرارية عنصراً مهماً من عناصر التدريب.

3.2 أهمية التدريب

يقع التدريب ضمن الأنشطة الهادفة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذلك يستمد أهميته من خلال ما يحققه من فوائد للأفراد، حيث يُساعدهم على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل، بالإضافة إلى تحقيقه لمزايا للمنظمة أهمها تحقيق الجودة في مُنتجاتها، حيث تعم الفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع. والشكل رقم (1) يوضح أهمية التدريب للفرد والمنظمة والمجتمع أو الدولة ككل





الشكل رقم (1) أهمية التدريب

المصدر: (ابو النصر، 2012، 18).

وتتمثل أهمية التدريب في المجالات الآتية:

1. أهميته للأفراد:

1. يُساعد التدريب على تحقيق هدف الفرد في رفع مستواه، حيثُ يعمل على تنمية مهاراته وتحسين أدائه.
2. يعمل التدريب على رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالمعارف المُختلفة التي تؤهله إلى الارتقاء في السلم الوظيفي وتحمل مسؤولية أكبر.
3. التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وما يقع من تطور في سلوكهم يجعل من التدريب أمراً ضرورياً لتعديل السلوك وتطويره على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية (العزاوي، 2009، 21).
4. يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم (الحلبي، 2013، 54).

2. أهميته للمنظمة:

1. يُساعد التدريب على إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغييرات المُختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة (الشرعة، 2014، 25).
2. رفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة (العزاوي، 2013، 225).

3. يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أية مؤسسة (رضا، 2013، 25).

4. حصول المنظمة على عاملين ذوي مستويات مرتفعة مما يسهم في تطوير كفاءة المنظمة وبالتالي ارتفاع إنتاجيتها (الحلابي، 2013، 54).

3. أهميته للمجتمع:

1. يُسهم التدريب الفعال للأفراد في إرتفاع إنتاجية الفرد، مما يؤدي إلى إزدياد الكفاءة والفاعلية للمنظمة، وبالتالي ارتفاع وتحسُن الإنتاجية الكلية للمُجتمع ككل.

2. من خلال مساهمة التدريب في تحسين السلع والخدمات المُقدمة، فإنه يؤدي إلى زيادة فرص الإستفادة من مُنتجات وخدمات المُنظمة من قِبل المستهلكين من كافة شرائح المجتمع، (السكرانة، 2009، 20).

3. يعمل التدريب على تقديم موارد بشرية مُدربة وعلى مستوى عالٍ من المهارة في سوق العمل.

4. يُساعد التدريب من خلال رفع مهارات ومعارف العاملين على التوجيه والاستخدام الأمثل لموارد المجتمع.

من العرض السابق يتضح الأهمية الكبيرة للتدريب، فمن خلاله أمكن للدول المُتقدمة الحصول على أعلى درجات الإتقان في العمل، مما جعلها تُقدم منتجات وخدمات عالية الجودة ومُنافسة كبرى المُنظمات، أما الدول النامية وفي مُقدمتها ليبيا فأنها في حاجة ماسة للتدريب المبني على الأساليب العلمية السليمة وذلك لتحسين أداء مواردها البشرية من ناحية واللاحق بالدول المُتقدمة من ناحية أخرى، لا سيما وأن العالم يتطور بصورة كبيرة ويجب الاقتراب من هذا التطور.

ويُمثل اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب عاملاً حاسماً، كونه يُمثل الأساس القوي وربما الوحيد في تنمية مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام، فإذا كانت الإدارة العليا مُقتنعة تماماً بأهمية التدريب في تحقيق أهداف المنظمة، فإنها ستُخصص ميزانية ملائمة له باعتبارها استثماراً للمنظمة حتى وإن كان طويل الأمد ويكلفها الكثير، أما عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب ونظرتها إليه سطحية وأنه عبء إضافي، أو كُلفة غير مقبولة تستوجب عدم إدراجها في ميزانية المنظمة وحتى لو أُدرجت فستكون بنسبة ضئيلة، بأن ذلك يجعلها مُنظمة فاشلة.

4.2 أهداف التدريب

تُعد عملية تحديد أهداف التدريب في غاية الأهمية، حيثُ يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في التدريب، فإذا حُددت هذه الأهداف بدقة، فإن ذلك يُمثل خطوة هامة في فهم الأساليب والوسائل التي

توصل إلى هذه الأهداف، أما إذا لم يتم تحديد تلك الأهداف بدقة ، فإن ذلك سيعمل على هدر الجهد والوقت والمال.

ومما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي للتدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في تأدية دورها على أكمل وجه، ولتحقيق هذا الهدف يرى (ابو النصر، 2007، 247)، أن على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إكساب الأفراد المهارات و المعارف التي يحتاجونها في عملهم.
2. تحفيز الأفراد على الاستمرارية في التعلم والتدريب.
3. مساعدة الأفراد على عدم الوقوع في الأخطاء.
4. مساعدة الأفراد على تأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
5. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين.
6. تطوير سلوك الفرد وإبعاده عن عادات العمل غير المرغوبة.

ومن ذلك يتضح أن هدف التدريب يتكون من شقين تربطهما علاقة اعتمادية تبادلية، يتمثل الأول في تحقيق نتائج أفضل في مخرجات المنظمة، أما الثاني فيتمثل في تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها، لأنه لا يمكن تحقيق أهداف طرف دون تحقيق أهداف الطرف الآخر.

ويرى الباحث أن الأولوية في تحقيق الأهداف يجب أن تتركز على تحسين مستوى مهارات وقدرات ومعارف العاملين وإعادة تشكيل النمط السلوكي لديهم، بما ينسجم مع بيئة العمل، بمعنى آخر سد الثغرة بين أداء العامل الحالي والأداء المرجو منه، وإذا ما حقق التدريب ذلك فإنه سيؤدي حتماً (تلقائياً) إلى تحسين مخرجات المنظمة وبالتالي تحقيق ما ترجوه وتطمح إليه .

ويُمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الإدارية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كآلاتي: (الغزوي، 2009، 21).

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة التنفيذية.

ولأن أعمال كل مستوى إداري يختلف عن الآخر يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف، والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

أهداف تدريبية ابتكارية

أهداف تدريبية لحل المشكلات

أهداف تدريبية عادية (رتببية)

الشكل رقم (2) هيراركية الأهداف التدريبية

المصدر: (ياغي ، 2010 ، 12).

1. الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهى الأهداف الموجهة للإدارة العليا بحكم مسؤولياتها

عن الأهداف الإستراتيجية التي تفتضي الإبداع والابتكار (العزاوي، 2009، 22).

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد أهدافها في ضوء ماتسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات ومديري الإدارات الكبرى (العزاوي، 2013، 231).

وهذا النوع من الأهداف يُضيف أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها (ياغي، 2010، 13).

2. الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهى الأهداف الموجهة إلى الإدارة

الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا والتنسيق مع الإدارة العليا (العزاوي، 2009، 22).

ويهدف التدريب في هذا المستوى إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ولهذا التدريب أهمية كبيرة لأنه حلقة الوصل بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين (العزاوي، 2013، 231).

وهذه الأهداف تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه أفراد التنظيم ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء (ياغي، 2010، 12).

3. الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: وهى الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا والتي تحتاج

إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات (العزاوي، 2009، 22).

وتعني هذه النوعية من الأهداف الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر. وهذا التدريب يتعلق بتزويد العاملين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل

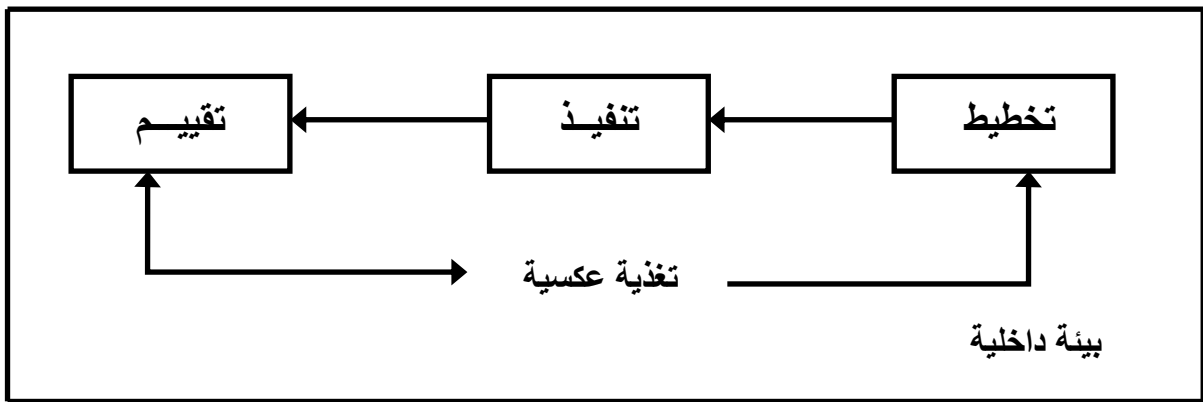
وكذلك المعلومات عن أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد في وظائفهم وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالهم (ياغي، 2010، 11).

5.2 مَراحل العملية التدريبية

من خلال إطلاعنا على كُتب ومناهج التدريب الإداري يُلاحظ وجود اختلاف في مراحل أو وظائف التدريب، حيث يرى ابو النصر أن مراحل التدريب أربع وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، وهي لدى David Osborne أيضاً أربع مراحل وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد أهداف التدريب، تنفيذ التدريب، تطبيق نتائج التدريب)، ولدى Jill Brookes أربع مَراحل وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم تدخل تدريبي ملائم، تنفيذ التدريب وإجراءات الفحص، تقويم فعالية التدخل)، بينما يرى Gary Dessler مَراحل التدريب خمس مَراحل وهي (تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم مُعينات التدريب، اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، متابعة وتقييم وتقويم البرنامج) (ابو النصر، 2012، 72).

فيما قسم العزاوي العملية التدريبية إلى ثلاث مراحل وهي (تخطيط، تنفيذ، تقييم) (العزاوي، 2006، 26).

ومن بين هذا الكم من التقسيمات، يرى الباحث أن تكون مراحل العملية التدريبية واقعية ومنطقية بحيث تُسهل علينا عملية العرض والدراسة، عليه تم الأخذ بتقسيم العزاوي والذي قسم العملية التدريبية إلى ثلاث مَراحل أو عناصر مُتسلسلة ومُستمرة وهي (تخطيط، تنفيذ، تقييم)، وأنَّ الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه، تتوقف على مدى التكامل والترابط بين هذه المَراحل، ولا يغفل عن بالنا دور المعلومات المُرتدة (التغذية العكسية) وهي معلومات ناتجة من عملية التقييم والمتابعة، حيث إنها في غاية الأهمية، لأنها تعمل على تصحيح مسار العملية التدريبية. والشكل رقم (3) يوضح مراحل العملية التدريبية:



بيئة خارجية

الشكل رقم (3) مَراحل العملية التدريبية

1.5.2 مرحلة تخطيط العملية التدريبية

يُمثل التخطيط الرّكيزة الأساسية للإدارة وأمراً حيويّاً على وجه الخصوص في مجال التدريب، وهو من أهم الأنشطة في العمليّة التدريبية، وهو يُمثل عمل تصورات لما يجب أن تكون عليه الأعمال في المُستقبل، لذلك إذا أُريد للتدريب أن يُحقق أهدافه فلا بُد من اتباع خُطوات علمية مدروسة، بعيداً عن العشوائية لا سيما وأنّ التدريب يُنفق عليه أموال طائلة وجهوداً مُضنية، وفي غياب التخطيط العلمي الدقيق والسليم تتلاشى موارد المنظمة وتبرز مُشكلات لا حصر لها، ولذلك فإن عمليّة التخطيط للتدريب لها أثر قوي في نجاح أو فشل عمليّتي التنفيذ والتقييم، لأنها تُمثل جسر الأساس للعملية التدريبية فإذا كانت البداية مدروسة بدقة سيترتب عليها نجاح المراحل اللاحقة من العملية التدريبية.

كما أن التخطيط عملية أساسية في العملية التدريبية فهو يُحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط قد يؤدي أحياناً إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو فشلها في تحقيق أهدافها (الشرعة، 2014، 121).

ويُمكن القول بأن مرحلة تخطيط العملية التدريبية تشتمل على ثلاث حلقات مُترابطة بحيث يصعب الفصل بينها نظرياً وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخُطة وتصميم البرامج التدريبية) (عبد الله، 2007، 133).

1.1.5.2 تحديد الاحتياجات التدريبية

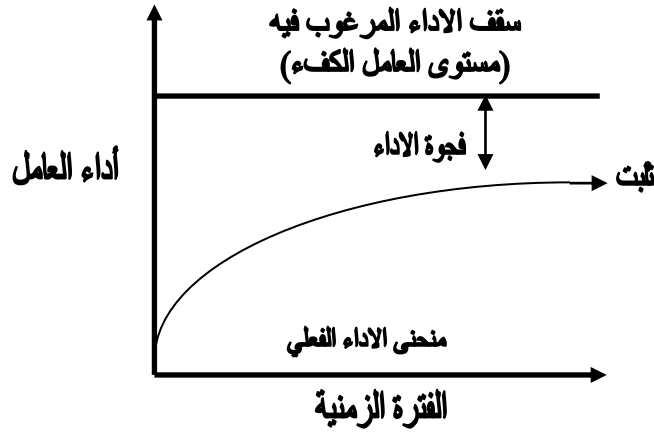
يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المُختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تُحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مُستمرة، تنشأ من التغير الحاصل في بيئة العمل المُتغيرة، منها التغيرات التكنولوجية وما توفره من حجم ونوعية المعلومات، وكذلك الأساليب الحديثة في العمل (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة... الخ) بالإضافة إلى تزايد مُتطلبات الجمهور، عليه فإن على المنظمة أن تقوم بتحديد احتياجات موظفيها بصورة مُستمرة نظراً لديناميكية بيئة العمل والبيئة المُحيطة بها.

هذا وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية المُراد تدريبها ففي مستويات التنفيذ تبرز الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء بينما في مستوى الإدارة الوسطى تبرز مهارات

التعامل مع الآخرين وتوجيههم أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى القُدرات التحليلية لتشخيص المشكلات و تقييم المعلومات واتخاذ القرارات (العُكيلي ، 1999 ، 67).

ويؤكد David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هُنالك حاجة تدريبية قائمة وهي تُعادل الفجوة الموجودة في الأداء (ابو النصر ، 2012 ، 78). والشكل رقم (4) يوضح نموذج الفجوة التدريبية:



الشكل رقم (4) نموذج الفجوة التدريبية.

المصدر : (ابو النصر ، 2012 ، 79).

ويرى السكارنة بأن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب القُصور أو الخلل، ولكنها تمتد إلى جوانب تطويرية مثلاً معلومات أو مهارات أو اتجاهات يُراد تنميتها في شخص أو مجموعة من الأشخاص، وذلك إستعداداً لترقية أو لمواجهة تغييرات مُتوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو غيرها (السكارنة، 2009 ، 93).

وفي الواقع العملي يمكن القول إن ما يدعو إلى التدريب وجود قُصور في أداء العاملين فقط ، سواء فيما يتعلق بالجانب المهاري أو المعرفي، وأن يكون تدريب العاملين بصورة مُستمرة فلا يوجد فرد مُكتمل المهارات والمعارف (فالكمال لله وحده)، كذلك فإن التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية والتي تتطلب القيام بالتدريب لمواجهة تدرج أيضاً ضمن الضعف في أداء العاملين، فمثلاً إذا ما قررت المنظمة إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة وهو يعتبر تغيير تنظيمي، فإن جميع العاملين بالمنظمة وفي جميع المستويات الإدارية هم بحاجة إلى تدريب على نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لوجود قُصور معرفي ومهاري تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما أن التدريب من أجل الإستعداد للترقية يُمثل في حقيقة الأمر قُصوراً في مهارات ومعارف العامل المطلوب ترقيته، حيث إن الوظيفة الجديدة للعامل تتطلب مهارات ومعارف تختلف عن مهارات ومعارف الوظيفة السابقة له، وهذا يعني أنه طالما يوجد تدريب يوجد قُصور وضعف في الأداء، أما خلاف ذلك، فإن التدريب يكون هدرًا للوقت والجهد والمال.

1.1.1.5.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

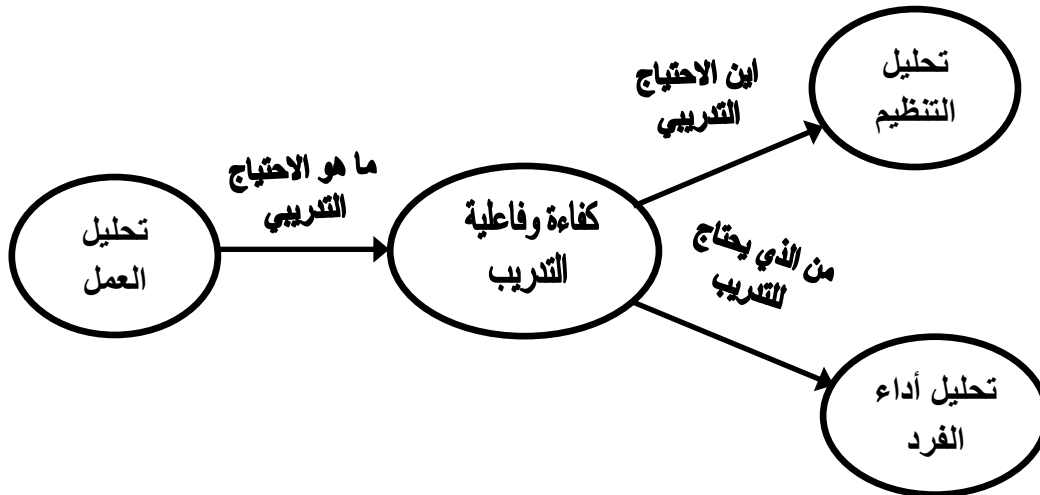
تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في أنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية، فالتحديد الدقيق والسليم والواضح للاحتياجات التدريبية يُساعد على التخطيط والتنفيذ الجيد للعملية التدريبية كما يجعل التقييم فاعلاً أيضاً، والاحتياجات التدريبية هي العامل الحاسم في رفع كفاءة العاملين إذا ما دُرِّبوا هؤلاء العاملين بنجاح.

ومما يؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي: (غنية، 1990، 27)

1. ظهور احتياج تدريبي مُعين هو الخطوة الأولى التي تدعو إلى التفكير في برنامج تدريبي.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح من الأفراد الواجب تدريبهم ونوع التدريب اللازم.
3. بدون تحديد الاحتياجات التدريبية يُصبح التدريب عملاً غير مُخطط ومشكوك في نجاحه.
4. بتحديد الاحتياجات التدريبية يتم تحديد مدة البرنامج التدريبي وأهدافه والمهارات المطلوبة.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية يُساعد في تقييم موضوعي وصحيح للتدريب.
6. يُساعد الإدارة على تهيئة ظروف العمل لاستقبال المُتدربين بعد انتهاء التدريب.

2.1.1.5.2 طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية

يوجد ثلاث طرائق رئيسية يتم الإستعانة بها من قبل إختصاصي التدريب لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين فمن خلال تحليل أداء الفرد يتم التعرف على الإحتياجات الحقيقية للعامل من مهارات ومعارف، كذلك من خلال تحليل التنظيم يتم معرفة أين تقع الحاجة للتدريب أي في أي إدارة أو قسم، فيما يُفيد تحليل العمل في معرفة نوعية المهارات والمعارف التي تحتاجها الوظيفة، والشكل رقم (5) يوضح طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية:



الشكل رقم (5) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

المصدر : (السكرانة، 2009، 101).

1- تحليل التنظيم :

ويقصد به دراسة الأوضاع التنظيمية والإدارية، لتحديد المواقع داخل التنظيم، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم، هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في مُنظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها (رضا، 2013، 43).

ويحقق تحليل التنظيم الأغراض التالية: (الصيرفي، 2009، 42).

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستنفذه من مواد وإمكانات.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم أو في بعض عناصره الأساسية والتي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته.
- تصميم التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكيناً لمزيد من الكفاءة في الأداء.

2- تحليل العمل: ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة، لإتمام العمل

والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المُتطلبات (السكرانة، 2009، 100).

والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف، لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوه، وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف (رضا، 2013، 46).

3- تحليل أداء الفرد: ويقصد به قياس المستوى الفعلي لمعارف ومهارات الفرد والهدف من ذلك

تنمية وتطوير هذه المعارف والمهارات من خلال التدريب وذلك بما يتلاءم مع وظيفته. ويُفيد تحليل أداء الفرد في الإجابة على أحد الأسئلة الأساسية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو من يحتاج إلى التدريب، ولذلك فإن تحليل أداء الفرد يُساعد في تحديد الفجوة بين المستوى المرغوب للأداء والمستوى الفعلي للأداء (حجازي، 2010، 57).

مما تقدم يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هامة جداً، فالتحديد الدقيق والسليم والواضح للاحتياجات التدريبية له أثر قوي في مدى نجاح التدريب، شريطة أن يتم بطريقة علمية وبشكل

موضوعي، بذلك يُمثل الطريق السليم لتحديد المهارات والمعارف الخاصة بالفرد كماً ونوعاً، وأن يكون بصورة دائمة ومستمرة، لأن الاحتياجات تتغير بتغير الظروف المحيطة بالمنظمة، عليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يُمثل حجر الأساس في نجاح العملية التدريبية، من أجل رفع مهارة وكفاءة الأفراد بالمنظمة، وزيادة معلوماتهم بما يجعلهم قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة عالية، أما العشوائية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم إتباع الأساليب العلمية فإنه سيؤدي إلى نشوء مشكلات لا حصر لها وضياع موارد المنظمة.

2.1.5.2 إعداد الخطة التدريبية

ترتبط الخطة التدريبية بالاحتياجات التدريبية والأهداف التدريبية ارتباطاً وثيقاً، حيث يتم وضع الخطة بناءً على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وكذلك على الأهداف التي تم وضعها للبرنامج التدريبي وتتضمن الخطة التدريبية عدد المُدرِّبين ونوع التدريب وهدفه ومُدته. فالخطة التدريبية هي "بيان مُنظم لتصورات الجهة المدروسة عن الأهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية قادمة" (عبد الله، 2007، 133).

1.2.1.5.2 الشروط الواجب توافرها لنجاح الخطة: (هلال، 2010، 66).

1. وجود الكفاءات القادرة على وضع الخطة ومتابعة تنفيذها بحيث تتميز هذه الكفاءات بالقدرة على دراسة البيانات والمعلومات وتحليلها بدقة سواء البيانات والمعلومات المتعلقة بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وكلما قربت الخطة من الواقع وتنبأت بالمستقبل بدقة كلما حققت نجاحاً.
2. وجود قاعدة بيانات كاملة عن القوى العاملة والأنشطة التدريبية بشكل يدعم ويضمن إعداد خطة تدريب سليمة.
3. نجاح خطة التدريب مُرتبط بتحقيق الأهداف المرجوة منها على المشاركة الإيجابية من مُختلف العاملين في المستويات المُختلفة.
4. يجب أن تتناسب خطة التدريب مع البنية والعوامل الفكرية والسلوكية للمنظمة والمجتمع وأن تكون في الإطار العام ومُحققة للسياسات والأهداف الموضوعية وتتماشى مع خطط التنمية وتخدم أهدافها ليتسنى للمجتمع مواجهة الحاضر ومتغيرات المستقبل.
5. ضرورة توفر أسلوب اتصالات جيد وسليم بين مسؤولي التدريب والقيادات في المواقع بالمنظمة مما يكون له فاعلية كبيره في التوعية بأهمية التدريب.

6. إعداد الوثائق والمُستندات والمُرفقات مع خطة التدريب والمُرفقات التي تؤيد محتوياتها وتدعم الموافقة عليها واعتماد الميزانية اللازمة لتنفيذها.

2.2.1.5.2 مبادئ الخطة التدريبية : (الحميري، 2009، 43)

1. وضوح الأهداف: أي أن تمتلك الخطة أهداف واضحة.
2. وحدة الخطة: حيث إن خطة التدريب وحدة متكاملة من المراحل وتوزيع الأدوار.
3. الاستمرارية: فهي شيء دائم ومُستمر فالخطة السنوية تتضمن أهدافاً مرحلية أو فصلية أو شهرية وتتابع تحقيق الأهداف يوصل في نهاية السنة إلى وضع خطة للعام الذي يليه وهكذا.
4. المرونة: بحيث تكون الخطة قادرة على مواجهة حالات مُتغيره أو طارئة، فالخطة المرنة تستطيع المحافظة على تماسكها.
5. الدقة والواقعية: فالخطة تتعامل مع المُستقبل الذي يكتنفه الغموض لذلك ينبغي أن تكون الخطة على قدر من الدقة والواقعية في رؤيتها للمُستقبل، وأن تتسم مُفردات خطة التدريب بالواقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق حتى يستفيد منها المُتدربون.
6. الاعتدال: أي عدم المُبالغة في وضع الأهداف الطموحة والموازنة بين الطموح والإمكانات فالأهداف العالية في الطموح قد توجد إحباطاً لدى العاملين كما أن الأهداف المُتواضعة تؤدي إلى الإحالة من الإمبالاة والإهمال لدى العاملين.
7. الإلزام: يجب النظر إلى الخطة حال إقرارها على أنها واجبة التنفيذ من قبل الجميع.

ويُعد وضع أهداف الخطة التدريبية من أبرز مكونات الخطة التدريبية وأهمها، لأنها تعكس فلسفة التدريب ودوره في تلبية الاحتياجات التدريبية، كما أن التحديد الدقيق للأهداف يُساعد على تلافي سير الخطة التدريبية بطريقة عشوائية، وأن غياب الأهداف وعدم معرفتها وتحديدتها سيؤدي إلى تعذر تحديد المعايير لتقييم الخطة التدريبية بعد التنفيذ، وتحديد المعايير الرقابية للخطة التدريبية أمر هام، ويقصد بتحديد المعايير الرقابية للخطة التدريبية، الحد الأدنى من النتائج المتوقعة أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية للخطة التدريبية بعد التنفيذ، وتجدر الإشارة إلى أن التحديد الدقيق لمعايير الخطة التدريبية أمراً ليس هيناً، فهناك بعض الاحتياجات التدريبية أو الأهداف التدريبية قابلة للقياس وبعضها غير قابل مثل المعايير المعنوية، والتي تتعلق بمجالات غير ملموسة كزيادة درجة إخلاص وولاء العاملين ودعم سُمعة المنظمة التي يعملون بها وغيرها (ياغي، 2010، 127).

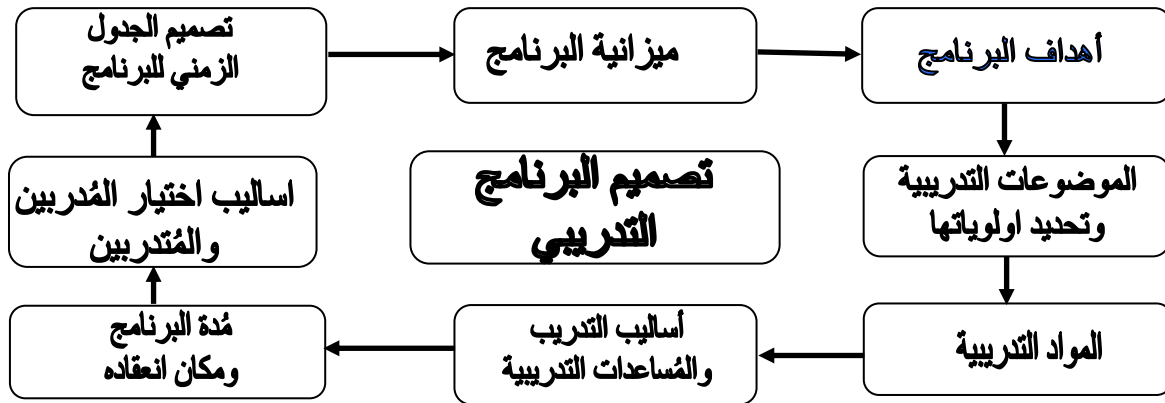
3.1.5.2 تصميم البرامج التدريبية

يرتبط تصميم البرنامج التدريبي ارتباطاً وثيقاً بتحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها، فالبرنامج التدريبي يجب أن يُصمم في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها سابقاً من نقص في

المعلومات والمهارات، وكذلك أهداف البرنامج التدريبي المُحددة بدقة ووضوح وإذا لم يعكس البرنامج التدريبي هذه الاحتياجات والأهداف فإنه سيفشل حتماً.

وتصميم البرنامج التدريبي عبارة عن ربط كل موضوع تدريبي من موضوعات المنهج التدريبي بمُدرّب وتوقيت، وترتيب الموضوعات بعضها ببعض في تسلسل منطقي، وهو ما يُعبر عنه بالجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي (حجازي، 2010، 111).

وبمعنى آخر فإن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي هي انعكاس للاحتياجات وتهيئة لعملية التنفيذ وتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي مراحل إعداد وتهيئة لما قبل التنفيذ. والشكل رقم (6) يوضح مراحل تصميم البرنامج التدريبي:



الشكل رقم (6) مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

المصدر: (حجازي، 2010، 111).

1- أهداف البرنامج: يرى عدد كبير من أخصائيي التدريب أن البدء بكتابة الأهداف هو الطريق إلى التخطيط كمدخل أساسي، لهذا فإن الفائدة من وراء كل عمل تدريبي تتحقق من خلال ما تشرحه الأهداف المعروفة، فتحديد أهداف البرنامج التدريبي يُساعد المُتدرب على حُسن التعلم ويُساعد المُدرّب على حُسن التعليم والاختيار السليم للموضوعات والأساليب التدريبية.

وعند تحديد أهداف البرنامج التدريبي يُراعى ما يلي: (الشرعة، 2014، 122)

1. يجب أن تكون الأهداف محددة تحديداً دقيقاً وقابلة للتطبيق.

2. يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.

3. يجب أن تكون الأهداف مُنسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.

4. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

5. يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة وتعالج مُشكلات حقيقية.

2- الموضوعات التدريبية وتحديد أولوياتها: في ضوء الأهداف تبدأ مرحلة تحديد الموضوعات التي

سيتضمنها البرنامج التدريبي أو تحديد محتوى البرنامج ويتوقف تحديد موضوعات البرنامج على تحليل الاحتياجات التدريبية ومستوى المشاركين.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي (الزبيدي، 2007، 170).

3- المواد التدريبية: وهي مجموعه من المواد المطبوعة والتي يتضمنها الملف التدريبي، تأخذ صوراً متعددة منها المقال والحالة التدريبية والتمرين والاستقصاء.

ويرى الباحث أن إعداد المادة التدريبية يجب أن يُسند إلى كل من شارك في تحديد الاحتياجات التدريبية من معارف ومعلومات ومهارات، وكذلك للمُدرّب باعتباره متخصصاً في المادة التدريبية التي سيتم إعدادها وتلقينها للمُتدربين أما عملية تقييم المادة التدريبية بعد إعدادها فيجب أن تُقيم من قبل مُختصين وليس من قبل واضع المادة التدريبية، وأن تُقيم بعد انتهاء التدريب من قبل المُتدربين وذلك لإطلاعهم العميق عليها.

4- أساليب التدريب والمُساعدات التدريبية: تُمثل الأساليب التدريبية أهمية لمُصمم المادة التدريبية لذلك يجب على مُصمم المادة التدريبية أن يكون مُدرّكاً للأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع وبالتالي صياغة المادة التدريبية بالشكل الذي يتناسب مع الأسلوب التدريبي الذي سيتبعه المُدرّب.

وهناك بعض العوامل أو المعايير التي لا بد من مراعاتها قبل القيام بعملية الاختيار وهي:

1. العوامل الإنسانية من حيث المُدرّبين أي معارفهم وشخصيتهم وقيمهم، ومن حيث المُتدربين أي خبرتهم وخلفيتهم العلمية ومن حيث البيئة المُحيطة بالمُنظمة (غنية، 1990، 38).
2. العوامل المُتعلقة بأهداف البرنامج التدريبي فأهداف التدريب مُتعددة، منها ما يهدف إلى تغيير الاتجاهات ومنها ما يهدف إلى تغيير المعارف والمهارات أو ترسيخ أنماط سلوك مُعينة، وبالتالي فإن تحقيق أحد هذه الأهداف يتطلب تحديد أسلوب تدريبي مُناسب لها (غنية، 1990، 38).
3. العوامل المادية من حيث الوقت المخصص للبرنامج وتوفير الموارد المادية المُناسبة والتسهيلات الأخرى مثل القاعات والتقنيات السمعية والبصرية (غنية، 1990، 38).
4. العوامل الخاصة بمحتوى المادة التدريبية أي مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية (غنية، 1990، 38).

5. مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات (السكرانة، 2009، 168).

أما المُساعدات التدريبية فهي الأدوات التي يستخدمها المُدرّب لنقل المنهج التدريبي إلى المُتدربين ولا شك أن استخدامها يُساعد في نقل الرسائل التدريبية بصوره أعمق.

وهناك عدة أنواع من المُساعدات التدريبية، منها ماهو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ماهو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة الممغنطة ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالموثر التلفزيوني، ولذا تُعد عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يظن البعض والسبب في ذلك يعود إلى وجود عدة عوامل ومُتغيرات ومعايير مُتعددة ومُختلفة ومُتداخلة تدخل فيها (رضا، 2013، 60).

5- مُدة البرنامج التدريبي ومكان انعقاده: يقصد بمُدة البرنامج إجمالي الساعات التدريبية اللازمة لتغطية موضوعات البرنامج وتتوقف مُدة البرنامج على عدة عوامل:

1. تغطية الموضوعات ذات الأسبقية الأولى وهي التي لا يقوم البرنامج بدونها.
2. استيفاء الساعات اللازمة لتغطية الموضوعات التي تأتي كمرتبة ثانية ثم ثالثة.
3. الوقت المُتاح للمُتدربين مثلاً في برامج تدريب الإدارة العليا لا يُفضل أن يمتد لفترة طويلة.
4. الأسلوب التدريبي.
5. ميزانية التدريب.

أما بالنسبة للمكان الذي سيعقد فيه البرنامج التدريبي فإنه يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي حيث تتم المُفاضلة بين داخل أو خارج المنظمة، بالنسبة للبرامج التي تُعقد داخل المنظمة فهي التي تتطلب تدريباً عملياً على بعض الماكينات والأجهزة وربما لأن المنظمة لا تستطيع تحمّل العبء المالي، أما بالنسبة للبرامج التدريبية التي تُعقد خارج المنظمة فتُعقد عادةً في أماكن بعيدة عن مراكز العمل كالجامعات أو الفنادق أو في بلدان أخرى (ياغي، 2010، 173).

ويرى العزاوي أن لكل برنامج تدريبي بيئته الخاصة به وأن نوعية التدريب (مهارات، معارف، سلوكيات) لها دور أساسي في تحديد مكان التدريب (العزاوي، 2009، 193).

6- أساليب اختيار المُتدربين والمُدرّبين:

أ. اختيار المُدرّبين: المُدرّب هو العُنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب وهو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المُتدربين وعليه فإن الأمر يدعو إلى بدل جهود كبيره لتوفير المُدرّب الكفاء الذي يستطيع إثارة اهتمام المُتدربين .

والمدرّب الناجح هو المدرّب الذي يستخدم وسائل وأساليب التدريب المتنوعة والمناسبة بما يتفق مع المُتدربين ومستوياتهم وخبراتهم السابقة وطبيعة البرنامج التدريبي (الشرعة، 2014، 123).

ب. اختيار المُتدربين: تتوقف عملية الاستفادة الفعلية من البرنامج التدريبي على مدى ملائمة المُتدربين للبرنامج التدريبي وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تكون دقيقة وموضوعية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية، وعملية اختيار المُتدربين ليست عملية سهلة كما يعتقد البعض بل تتطلب تخطيطاً مُنظماً وإلا فإنها ستؤدي إلى فشل التدريب .

7- تصميم الجدول الزمني للبرنامج:

عند إعداد الجدول الزمني للبرنامج يُراعى التالي:

1. تتابع الموضوعات على مدار أيام البرنامج بشكل منطقي ومُتسلسل.
2. مُراعاة التنوع في موضوعات اليوم التدريبي الواحد بما لا يؤثر على التتابع المنطقي لموضوعات التدريب.
3. يُفضل أن يبدأ اليوم التدريبي بِجُرعة معرفية ثم يتضمن النصف الثاني على بعض التطبيقات والحالات العملية.
4. تنوع وتعدد المُدربين بِشي من الحذر.

8- ميزانية التدريب:

بما أن الهدف النهائي من التدريب هو تحسين أداء العاملين بأقل جهد وتكلفة، فمن الواجب أن يتم إعداد ميزانية التدريب بناءً على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة، لذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب منذ بداية السنة المالية، ويُساعد ذلك على الوضوح والشفافية في المُخصصات المالية، وكذلك تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع المُخصصات المُتوفرة، بالإضافة إلى تنفيذ البرامج التدريبية بما يتناسب مع ما هو مُخطط لها مُسبقاً (الشرعة، 2014، 124).

ويقول (بعيره، 2007، 16) يجب أن يكون واضحاً في أذهاننا دائماً أنه لن نستفيد كثيراً من مجرد رصد الميزانيات للصرف على برامج التدريب، بل ينبغي علينا أن نُنفق في الاتجاه الصحيح.

2.5.2 مرحلة تنفيذ العملية التدريبية

بعد الإنتهاء من تخطيط التدريب يجب ترجمة هذا التدريب إلى واقع ملموس، وذلك بالعمل على تنفيذ هذا التخطيط وعلى الرغم من التخطيط الجيد للتدريب، وما تم بذله من جهود في عملية التخطيط، فإن كل هذه الجهود لا تظهر آثارها بالشكل الملموس، إلا إذا تم تحويل ذلك التخطيط إلى تنفيذ فعلي.

وترتبط عملية تصميم البرامج التدريبية بعملية التنفيذ ارتباطاً وثيقاً، حيث إن العمليتين مُتداخلتين إلى حد كبير، ويُمثل التنفيذ في واقع الأمر الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية.

ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية تعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود (السكرانه، 2009، 73).

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط (ابوالنصر، 2012، 128).

وترتبط عملية التنفيذ بمفاهيم الجودة في الأداء مع ضرورة المتابعة المستمرة لمعالجة أي انحرافات أو أخطاء قد تُصادف عملية التنفيذ ومما لاشك فيه أن الخبرات السابقة في عملية التنفيذ تفرض على القائمين بالتدريب الاستعداد لإدارة الأزمات المعتادة المُتوقعة أو غير المُتوقعة من خلال توفير البدائل والإمكانيات الاحتياطية والإضافية التي تُمكنهم من التحرك بسرعة لتقليل تلك الأخطار (هلال، 2010، 112).

يجب أن يكون لدى مسئول التدريب مُفكرة (check list) يُدون فيها كافة عناصر التنفيذ للبرنامج التدريبي كما أن توقّعات المُشاركين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، حيث تُمثل عُنصراً في غاية الأهمية، حتى لا يُفاجأ مُنفذ البرنامج التدريبي بأن بعض المُتدربين يُشيرون إلى توقّعات مُخالفة لمحتويات التدريب، والمشكلة في ذلك تكمن في عدم توفر المرونة أو الإمكانية للمُدرّب لتعديل البرنامج الأصلي للدورة، ومن الاعتبارات التي يجب مُراعاتها أثناء عملية التنفيذ أيضاً حُسن إدارة الجلسات والتقيّد بالموضوعات والاستغلال الأمثل للوقت، كما يجب الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالفيديو والأفلام التعليمية والشرائح والحاسوب... الخ، وفي نهاية التنفيذ يُراعى أن تكون نهاية البرنامج قوية، وأن يتم فيها استدراك النواقص والثغرات التي ظهرت طوال فترة البرنامج (النادي، 2007، 233).

ويرى (الشرعة، 2014، 135) بأن دور إدارة التدريب بالمنظمة يكون كما يلي:

1. البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية:
 - أ. الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان إنعقاده.
 - ب. تحديد اعداد المُشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم ومكان عملهم.
 - ت. تحديد أسماء المُدربين في البرنامج التدريبي.
 - ث. التأكد من أن كافة المُراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي قد تم إرسالها إلى المعنيين.
 - ج. التأكد من القاعة التدريبية ومدى ملاءمتها للبرنامج التدريبي.
 - ح. التأكد من توفر مُستلزمات التدريب المكتبية.
 - خ. التأكد من توفر الخدمات المُساعدة.
 - د. الإطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.
2. البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي بالتنسيق مع المُدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، وتقوم إدارة التدريب في هذه المرحلة بما يلي:

- أ. التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي من خلال إجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل البدء بالتنفيذ.
- ب. إختيار وتعيين المُدرِّبين والمُشرفين والفنيين والإداريين اللّازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب فنياً وإدارياً.
- ت. إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مُختلف المستويات في المُنظمة .
- ث. وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المُعدة مُسبقاً.
- ج. إخطار المُدرِّبين بمواعيد التدريب .
- ح. إستلام المحاضرات والمعلومات من المُدرِّبين قبل موعد التدريب حتى يتسنى إعدادها وطباعتها وتجهيزها.
- خ. تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي سواء داخلياً أم خارجياً.

1.2.5.2 المُتَابَعَة اليَوْمِيَّة لِلبرنامِج التَدْرِيبِي

يحتاج الأمر من إدارة التدريب ومُدير التدريب أو أخصائي التدريب، أن يقوموا بِمُتَابَعَة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المُتَابَعَة التأكيد المُستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع له، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مُجرياتِها، وتتضمن الأنشطة الخاصة بِمُتَابَعَة تنفيذ البرنامج بشكل يومي، التأكيد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمارين في الوقت المُناسب للمُتدربين، وتوفير المُساعدات والمُعِينات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المُتدربين وتوفير سُبُل الراحة لَهُم، كما تتضمن المُتَابَعَة اليَوْمِيَّة حل المشاكل الطارئة، مثل توفير مُدرب بصورة سريعة في حالة غياب المُدرب أو تأجيل الجلسة التدريبية، وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي أو علاج مشاكل قد تحدث بين المُدرب والمُتدرب أو بين المُتدربين مع بعضهم البعض (ماهر، 2006، 354).

ويُمكن سرد تفاصيل أيام البرنامج التدريبي كما يلي: (ساسى، 2002، 47).

1- فَعَالِيَات اليَوْم الأول (يَوْم الافتتاح):

يُعد يوم الافتتاح أكثر الأيام أهمية ويؤثر في انطباعات وردود أفعال المُتدربين ذوي العلاقة بالبرنامج التدريبي ويتضمن يوم الافتتاح ما يلي:

- أ- ترتيب فقرات الافتتاح بشكل منطقي ودقيق بحيث يتعرف كُل شخص على دوره في الافتتاح ومتى يبدأ ومتى ينتهي.

- ب- قياس ما لدى المُتدربين من معارف ومهارات وخبرات تتعلق بموضوعات البرنامج من خلال المُناقشات الاستقصاءات والاختبارات.

ت- تقديم الجلسة التدريبية الأولى، حيثُ يتم فيها تقديم مفاهيم عامة أو خطوط عريضة ونظرة شمولية لمحاولة سحب تفكير المُتدربين بعيداً عن مشاكل العمل، وتركيز انتباههم على الموضوع بشكل عام، ومن ثم يبدأ التنفيذ الرسمي للبرنامج التدريبي حسب ما تم التخطيط والتصميم له وفق ما هو مُحدد في الجدول الزمني.

2- فعاليات باقي الأيام الأخرى من البرنامج التدريبي:

وهي فعاليات تكون مُصاحبة للبرنامج التدريبي خلال أيام التنفيذ وفق الجدول الزمني المُحدد وتستمر حتى اختتام البرنامج التدريبي، وتشتمل هذه الفعاليات الاتصال بالمُتدربين وتأكيد مواعيد تواجدهم وتأمين وسائل نقلهم، ومُتابعة حضور وانصراف المُتدربين، وحل المشاكل قبل ظهورها، وتوفير مُستلزمات التدريب المطلوبة ومُتابعة فترات الراحة وما يُقدم فيها، وجمع استمارات المعلومات المطلوبة من المُدربين والمُتدربين واستمارات التقييم أثناء التنفيذ.

3- مرحلة ما بعد انتهاء البرنامج التدريبي:

لا يعني انتهاء البرنامج التدريبي انتهاء مهام مسؤولي البرنامج التدريبي فهناك الكثير من المهام والواجبات التي يجب انجازها وأهمها:

- أ- مُتابعة إعادة تنظيم قاعات التدريب وقاعات المناقشة ومكان الاستراحة إلى ما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج من تنظيف وصيانة وإعادة ترتيب الأجهزة والمُعدات إلى أماكنها.
- ب- مُتابعة تسديد أجور المُتدربين وفق اللائحة المعمول بها.
- ت- القيام باستلام تقارير المُدربين عن كل مُتدرب وعن سير العملية التدريبية وعن ملاحظاتهم ووجهة نظرهم المُتعلقة بالبرنامج التدريبي بصفة عامة (عطية، 2008، 52).
- ث- تزويد كُل مُشارك بالنتائج التي حققها ومدى فعاليته في هذا البرنامج التدريبي (عطية، 2008، 52).

2.2.5.2 الإرشادات الواجب مُراعاتها عند سير وتنفيذ البرنامج التدريبي

- 1- الحرص على فهم أهداف البرنامج التدريبي والعمل بأقصى جُهد على تحقيقها (السكرانه، 2009، 74)
- 2- التعرف على المُتدربين في البرنامج التدريبي بشكل جيد والعمل على تفاعلهم مع البرنامج التدريبي (السكرانه، 2009، 74)
- 3- المُحافظة على وقت البرنامج من بدايته لنهايته وتوزيع موضوعات التدريب على المُدة المُحددة لتنفيذه وأن يُراعى التسلسل الزمني لموضوعات البرنامج المُختلفة (الشاملي، 2004، 40).
- 4- يجب مُراعاة اختيار المكان المُناسب من حيث حجم القاعة وطريقة جُلوس المُتدربين (الشاملي، 2004، 40).
- 5- أن تتخذ مُناقشات ومُحاضرات البرنامج التدريبي طابعاً عملياً (السكرانه، 2009، 74).

6- أن تكون المطبوعات جاهزة ومعدة إعداداً جيداً من حيث الطباعة والتغليف وأن يتم توزيعها على المُتدربين وفق خطة البرنامج التدريبي (الشاملي، 2004، 40).

7- العمل والمحافظة على حُسن وإدارة وقت الجلسات أي البدء والانتهاه في الوقت المُحدد. (السكرانه، 2009، 74)

8- يجب مُراعاة الوقت والدقة في إبلاغ المُتدربين عن وقت ومكان البرنامج التدريبي والتنسيق مع المُنظمات المُوفدة لهؤلاء المُتدربين خلال مُتسع من الوقت ومعرفة أسماءهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وأماكنهم (الشاملي، 2004، 40).

9- مُراعاة الفروق الفردية بين المُتدربين والتجاوب مع احتياجاتهم الخاصة مع مُراعاة العمل على توزيع شهادات حضور البرنامج التدريبي على المُتدربين عند إحياء الحفل الختامي الذي يُقدم في نهاية البرنامج (الشاملي، 2004، 40).

3.2.5.2 مشاكل شائعة في تنفيذ العملية التدريبية

ذكر أحمد بالتمر بعض المشاكل الشائعة في تنفيذ العملية التدريبية كما يلي:
(www.beltamer.com تاريخ الزيارة 2013/7/18 الساعة 11:30 مساءً).

1. يُعاني العديد من مسؤولي إدارات التدريب بالمُنظمات ضعفاً في مجال إدراكهم ووعيهم بأهمية العديد من الأسس والأساليب والإجراءات الفعالة في مجال رفع كفاءة وفاعلية دورها في تنفيذ البرامج التدريبية، وأتضح هذا الضعف فيما يلي:

أ. ضعف قنوات الاتصال بالمُتدربين.

ب. ضعف إلمام المُتدربين بأهداف التدريب ومحتواه ومكانه ووقته.

ج. عدم إفادة المُتدربين بموعد بداية البرنامج التدريبي بوقت كاف.

د. عدم حل مشاكل المواصلات للمُتدربين قبل بداية البرنامج التدريبي.

هـ. ضعف التركيز على إيجاد الألفة والتعارُف بين المُتدربين والمُدرِّبين والهيئة المُشرفة على البرنامج التدريبي.

و. ضعف التركيز على توفير المشروبات والمأكولات الخفيفة للمُتدربين.

ز. ضعف في عملية التجانس بين المُتدربين من حيث العُمر والمستوى الوظيفي والتعليمي ومُدة الخبرة.

ح. عدم الاهتمام بمُتابعة المُتدرب في مجال استكمال دورة تدريبية لاحقة بناءً على تقرير نتائج الدورة التدريبية السابقة.

2. لا يتم مشاركة المُتدربين في تحديد وقت التدريب المُناسب له ولعمله إلا بصورة ضعيفة جداً وهذا ينجم عنه ضعف في تحديد الوقت المُناسب للقيام بالبرامج التدريبية.

3. عدم إدراك أو وعي مسؤولي التدريب بأهمية التأثير السلبي لسوء المكان التدريبي على درجة الاستفادة والروح المعنوية لكل من المُدرِّب والمُتدرب والهيئة المُشرفة على البرنامج التدريبي.

كما ذكر أحمد بالتمر بعض التوصيات فيما يتعلق بتنفيذ العملية التدريبية وهي كما يلي:
(www.beltamer.com تاريخ الزيارة 2013/7/18 الساعة 11:30 مساءً).

1- تبرز كفاءة الوحدات التدريبية وفعاليتها بالمنظمات المختلفة من خلال التسويق الجيد والتقديم الراقى للخدمات التدريبية، وذلك من حيث الشكل والمضمون، وهذا الأمر لن يحدث إلا في ظل الإدارة الواعية بأهمية مُتطلبات التخطيط والتنفيذ الصحيح للبرامج التدريبية .

2- يُعد مكان التدريب المناسب المزود بأحدث الوسائل والتقنيات التدريبية الحديثة والمزود بجميع وسائل الراحة والاطمئنان النفسي للمُدرِّب والمُتدرب والهيئة المُشرفة على البرنامج التدريبي، من العوامل الرئيسية لارتفاع الروح المعنوية لدى جميع العاملين، ودافعاً قوياً للإقبال على البرنامج التدريبي بكل حماسة ورغبة في الإفادة والاستفادة.

3- إعداد التقارير الختامية عن سير البرنامج التدريبي وتزويد كل من يهمله الأمر (المُدرِّب والمُتدرب والإدارات الأخرى ذات الصلة) بصورة من التقرير الذي يعنيه، لأن ذلك يُعد نوعاً من أنواع التغذية العكسية أو المُرتدة لتلك الجهات، كما يُعد أيضاً مادة خام لنظام المعلومات التدريبية، ومحل تفحص وتحليل ونقاش لمُقيمي البرامج التدريبية، وبالتالي تكون أحد المصادر الهامة لتخطيط التدريب في المُستقبل.

ومن العرض السابق يتضح أنّ عملية التنفيذ تُمثل النقلة الفعلية من الواقع النظري إلى الواقع العملي، وأن هذه النقلة تتطلب من المنظمة، أو القائمين بالتدريب تسخير كل طاقاتهم البشرية والإدارية، من أجل إنجاز هذه العملية الهامة كما أن هذه المرحلة تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا.

3.5.2 مرحلة تقييم العملية التدريبية

تُمثل مرحلة تقييم التدريب أهمية كبيرة، حيث أنها توضح مدى نجاح أو فشل العملية التدريبية بالكامل، وتهدف أساساً لمعرفة ما مدى التغيرات التي طرأت على مهارات وقدرات وسلوكيات المُتدربين بالإضافة إلى تجميع المعلومات الدقيقة عن سير العملية التدريبية وعن ما يؤثر فيها في جميع مراحلها ويُمكن استخدام تلك المعلومات كقاعدة بيانات للاستفادة منها مُستقبلاً في إعداد برامج تدريبية ناجحة.

ويرى غنية أن تقييم التدريب "عملية لتحديد ماذا أنجز البرنامج التدريبي من أهدافه الموضوعية وتوفير معلومات عن نواح الضعف في أنشطة التدريب وتوفير بيانات أساسية يُمكنها أن تُساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تُهم مُستقبل المنظمة" (غنية، 1990، 41).

وترجع أهمية تقييم التدريب حسب رأي برانلي (Branley) إلى جمع المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة بإختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة (ابوالنصر، 2012، 148).

وعادةً ما يتم التقييم أو التقويم بناءً على معايير محددة مثل كمية الإنتاج وجودته وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتقليل الحوادث ورفع الروح المعنوية للعاملين، ويُعد معيار الإنتاجية من المعايير الشائعة في التقييم حيث يتم التحقق من فاعلية البرنامج طبقاً لهذا المعيار بقياسه قبل التدريب وبعده ونظراً لوجود عوامل أخرى يُمكن أن تؤثر على الإنتاجية، فإن الأمر يتطلب تثبيت تلك العوامل وتحريك مُتغير التدريب فقط وتحديد علاقته بالإنتاجية (السكرانه، 2009، 233).

وعموماً فإن عملية تقييم التدريب يمكن تلخيصها في ثلاث أسئلة تُحدد جوهر تقييم التدريب وهي:

1. هل حقق التدريب الأهداف المرجوة منه؟
2. هل ما حققه التدريب يستحق ما دفع عليه من موارد؟
3. هل هناك طريقة أخرى أفضل لتحقيق هذه النتائج؟

أهداف عملية التقييم

1. التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف (ياغي، 2010، 266).
2. التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها (ياغي، 2010، 266).
3. محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة. (ابوالنصر، 2012، 149).
4. ترشيد العملية التدريبية في المستقبل حتى يصبح التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية (ابو النصر، 2012، 149).
5. تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فاعلية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية (ابوالنصر، 2012، 149).
6. إجراء تقييم شامل للجهات المُنفذة للتدريب وكفاءة المُدرِّبين من حيث المهارات والخبرات والتخصُّصات وتقييم مستوى المُتدربين قبل وأثناء وبعد إنتهاء البرنامج التدريبي (الشرعة، 2014، 148).

1.3.5.2 معايير تقييم التدريب

تُمثل المعايير المقاييس التي يتم من خلالها قياس فاعلية التدريب ويجب أن تكون هذه المعايير مُرتبطة بأهداف التدريب.

ويمكن تقييم التدريب على أساس المعايير التالية (الحلابي، 2013، 134):

1. ردود فعل المُشتركين في برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال إستمارة تقييم تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالإستفادة من البرنامج التدريبي وأي الجوانب أكثر إفادة وأيهما أقل وأي مُقترحات أخرى.

2. قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي أكتسبه الفرد خلال برنامج التدريب قياساً مُباشراً عن طريق تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ التي تعلمها الفرد أثناء البرنامج التدريبي، حيث يخضع الأفراد إلى الإختبار قبل وبعد التدريب (Test – Reset) لقياس مدى التغير الذي يمكن أن يُعزى إلى برنامج التدريب.

3. معايير تتعلق بأداء الفرد كأن تقيس مدى التغير الذي يحصل على إنتاجه (كمياً ونوعاً) ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي.

4. سلوك الفرد في العمل حيثُ يقوم الرئيس المُباشر للفرد بملاحظة وقياس التغير في سلوك الفرد وتقييمه بعد التدريب عن طريق إستخدام القوائم السلوكية مثلاً.

ويُمكن الاستدلال على التغير في السلوك الإداري من خلال عدة أساليب منها: (السكرانة، 2009، 247)

1. ملاحظة المُتدرب في عمله بعد التدريب ومُقارنته بما كان عليه قبل التدريب.

2. التعرف على آراء المُتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

3. التعرف على آراء مرؤوسي المُتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

2.3.5.2 العوامل المؤثرة في اختيار معايير التقييم (ياغي، 2010، 269)

1. يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين معايير التقييم وبين أهداف التدريب والتي يجب أن ترتبط بدورها بأهداف المنظمة .

2. يجب أن تبتعد معايير التقييم عن التحيز سواء كان في اختيار المعايير أو في تفسير النتائج .

3. يجب أن تعكس المعايير أفاقاً في القياس إذا استُخدمت في نقاط مُختلفة في الوقت نفسه وأن تكون جميع العناصر الأخرى مُتساوية.

4. يجب أن تكون المعايير عملية حيثُ أن هناك بعض أساليب التقييم تُكلف كثيراً أو تحتاج إلى وقت طويل، فإذا مر وقت طويل على انتهاء البرنامج فإن هناك عناصر وعوامل أخرى غير البرنامج التدريبي يُمكن أن تؤثر في القياس.

5. يجب أن تكون المعايير مقبولة من عناصر الإدارة العليا في المنظمة ومن المُتدربين أنفسهم.

6. يجب أن تكون المعايير موضوعية أو أكثر وضوحاً، وأقل عُرضة للتحيز عند تفسيرها مع إمكانية إخضاعها للقياس الكمي.

3.3.5.2 أخطاء التقييم

قسم (وليم تراسي، 2004، 682) أخطاء التقييم إلى أربع فئات وهي:

1. خطأ النزعة المركزية: يعزف كثير من المُقيمين عن وضع تقديرات مُرتفعة جداً أو مُنخفضة جداً وتميل مُعظم تقديراتهم إلى المُتوسط أي التجمُع بالقرب من مُنتصف القياس ويحدث ذلك عند المُقيمين عديمي الخبرة ومع ذلك يُمكن أن يحدث ذلك مع المُقيمين ذوي الخبرة، وأحياناً يقوم المُقيم بوضع تقديرات أكثر من اللازم عند أطراف المقياس حيثُ يقوم بتصنيف الأفراد أما إلى مُمتاز (خطأ الكرم) وإما غير مُرضي (خطأ الشح).

2. خطأ المعايير: يتجه بعض المُلاحظين إلى إعطاء تقديرات لكل فرد تزيد أو تقل عن تقديرات المُقيمين المؤهلين، ويرجع ذلك إلى أن معاييرهم إما أن تكون مُرتفعة أكثر من اللازم أو مُنخفضة أكثر من اللازم، وتؤدي الخبرة مع التدريب على إستخدام مقياس تقدير مُعين، إلى تشابه توزيع الدرجات بين عديد المُقدرين، الأمر الذي يُشير إلى تطابق معاييرهم .

3. خطأ العمالة: يؤدي أخذ انطباع عن شخص ما إلى التأثير على المُقيم في تقديره للدرجات فيما يتعلق بأداء هذا الشخص ، كما أن مظاهر الحُب أو الكراهية أو التعصُّب قد تؤثر على المُقيمين بالإضافة إلى الملامح الجسمية أو الأصل العرقي أو الجنسية، وكذلك هناك (خطأ التساهل) وهو الذي يُرتكب مع الأصدقاء والمُقربين وأخطاء العمالة لا تُكتشف غالباً وإذا أُكتشفت فإن تصحيحها يكون في غاية الصُعبوبة.

4. الخطأ المنطقي: ويسمى أحياناً بـخطأ الغموض، فإذا رأى المُقدر إرتباط سمات مُعينة ببعضها فإنه يتم إعطاء تقديرات مُتشابهة، لهذه السمات أو القُدرات فعلى سبيل المثال فإن بعض الأشخاص يعتقدون أن الشخص الذكي يكون مُبتكراً أيضاً وأن الشخص المُجد يكون كفوفاً أيضاً و لكن ليس ذلك بالضرورة فالأشخاص الأذكىاء قد يكونون مُبتكرين أو غير مُبتكرين وكذلك الأشخاص المُجدين قد يكونون أكفاء، وقد يكونون غير أكفاء، وغالباً لا يكون الشخص الذي يُرتكب الخطأ المنطقي مُدركاً لخطئه.

ولقد ذكر أحمد بالتمر بعض المشاكل الشائعة في تقييم العملية التدريبية وهي كما يلي:

www.beltamer.com تاريخ الزيارة 2013/7/18 الساعة 11:30 مساءً).

1. من المُسببات الرئيسية لغياب فاعلية تقييم التدريب غياب الكفاءات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً بالإضافة إلى افتقار المنظمة لقاعدة بيانات أو نظام للمعلومات يستطيع العاملون في مجال تقييم التدريب إستقاء المعلومات منها.

2. افتقار أية لائحة تدريبية للسياسات والقواعد والإجراءات الواجب إتباعها في مجال تقييم التدريب، وقد يؤدي ذلك إلى عدم اهتمام مسؤولي التدريب بتقييم التدريب، وعدم تركيزهم على الأساليب الواجب القيام بها في عملية التقييم.

- 3.** يؤدي ضعف استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة في مجال تقييم التدريب إلى ما يلي:
- أ. الضعف الشديد في مجال الاهتمام بالأراء التي يُبديها المُتدرب بعد انتهاء فترة التدريب مُباشرة عن البرنامج التدريبي ومحتوياته.
 - ب. عدم الاهتمام بالأراء التي يُبديها زملاء المُتدرب بالعمل حول مستوى أداء زميلهم بعد التدريب.
 - ت. ضعف الاستفادة من أراء المُدرب في مستوى أداء المُتدرب.
 - ث. ضعف الأخذ برأي الرئيس المُباشر حول تحسن مستوى أداء المُتدرب بعد التدريب.
 - ج. عدم القيام بالمسح الشامل لجميع المُتدربين حول النتائج التي حققها التدريب.
 - ح. عدم مُتابعة إدارة التدريب ومشاهدتها لمستوى أداء المُتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي بفترة زمنية.
 - خ. عدم قيام أحد خُبراء التدريب بالمنظمة بمُقابلة المُتدرب بعد فترة زمنية من التدريب، لاستطلاع آرائه حول البرنامج التدريبي.
 - د. ضعف استخدام أسلوب الاستبيانات التي يجب أن تُرسلها إدارة التدريب للمُتدربين بعد فترة زمنية لاستطلاع آرائهم وتحليلها.
 - ذ. عدم قيام إدارة التدريب بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققها المُتدرب أو الإدارة أو المنظمة برُمتها من وراء البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.
- 4.** من المفاهيم الخاطئة لدى إدارة التدريب اعتبار الأرقام الواردة بالتقارير الختامية السنوية عن عدد البرامج التدريبية المُنفذة، ونوعيتها وعدد المُتدربين بالخطة التدريبية وعدد المُشاركين بالبرامج التدريبية المُنفذة فعلياً، من التقارير الهامة في مجال إيضاح فاعلية التدريب، لكن في الواقع الفعلي لا تعكس هذه الأرقام فاعلية البرامج التدريبية في مجال تأثيرها على أداء العاملين، بقدر ما تعكس عدم إدراك مُقومات العناصر العلمية الواجب إبرازها، من خلال التقارير الصحيحة لتقييم التدريب.

4.3.5.2 مراحل تقييم العملية التدريبية

تحتوي عملية تقييم العملية التدريبية على أربع مراحل وهي كما يلي:

1. التقييم قبل بداية البرنامج التدريبي.
2. تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ.
3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التدريب مباشرةً.
4. التقييم بعد انتهاء التدريب بفترة معينة.

1. المرحلة الأولى: التقييم قبل بداية البرنامج التدريبي

عملية تقييم العملية التدريبية يجب أن تبدأ مع مرحلة تخطيط العملية التدريبية، فكل خطوة من عمليات التخطيط للعملية التدريبية، يجب إخضاعها للتقييم قبل الانتقال للخطوة التالية لها، حيث إن

التقييم يُمكن أن يقوم بعملية تغذية عكسية بالمعلومات أثناء عملية التخطيط، وهذه المعلومات قد يترتب عليها إعادة تحديد الأهداف وإعادة توزيع الموارد أيضاً (الغزاوي، 2009، 257)

وتهدف هذه المرحلة إلى ما يلي (الشرعة، 2014، 149):

- التأكد من أن الإستعدادات والإمكانيات والأدوات التي يتم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي، مثل التأكد من توفير الوسائل السمعية والبصرية، والأجهزة والمعدات لعقد البرنامج التدريبي.
- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج مثل توفر المكان المناسب للتدريب وتوفر المادة التدريبية وغيرها.

• إستطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات التي سيكتسبونها من حضورهم للبرنامج التدريبي، والأهداف التي يسعون لتحقيقها.

ويُمكن أن يتم تقويم البرنامج التدريبي بواحد أو أكثر من الأساليب التالية: (ياغي، 2010، 284)

1- استطلاع آراء المُتدربين حول البرنامج التدريبي، من حيث الموضوعات ومن حيث المواد والوسائل والأساليب التدريبية، وكل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي.

2- استطلاع آراء رؤساء المُتدربين ومرؤوسهم في البرنامج التدريبي، حيث أن الرؤساء والمرؤوسين يعرفون النقاط السلبية والإيجابية للمُتدربين، ولذلك يستطيعون تحديد الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي، وكذلك الأساليب التي يجب أن تُستخدم في نقل المعارف.. الخ.

3- إعطاء اختبار أو سلسلة اختبارات وتمارين للمُتدربين، حيث تُفيد نتائج هذه الاختبارات في نواحي عدة، منها موضوعات البرنامج التدريبي واختيار الأسلوب المناسب للتدريب، وكذلك الوسائل التدريبية وغيرها.

4- استعراض نتائج البرامج التدريبية المُنفذة من قبل والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها والاستفادة منها.

ومن ذلك يتضح أن عملية التقييم هامة في جميع مراحل التخطيط فلُكل خطوة من مراحل التخطيط للبرنامج التدريبي خصائصها ويجب إخضاعها لعملية التقييم، حتى نضمن سلامة العملية التخطيطية وأن التقييم في هذه المرحلة مُفيد من خلال التغذية العكسية وهي معلومات ناتجة من عملية التقييم حيث تُفيد هذه المعلومات مثلاً في إعادة تحديد الأهداف أو الخطة الموضوعية أو تعديل المحتوى التدريبي وغيرها.

2. المرحلة الثانية: تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ

وتهدف هذه المرحلة إلى تقويم كل خطوة من خطوات تنفيذ التدريب، وذلك للتأكد من أن عملية التنفيذ تسير وفق أسس سليمة، وإذا ما أضح وجود أخطاء أو أي خلل في عملية التنفيذ، فإن عملية المُتابعة والتقييم يعملان على إصلاح الأخطاء، وإعادة سير العملية التدريبية إلى مسارها الصحيح.

ويتم في هذه المرحلة التركيز على ما يلي (الشرعة، 2014، 152):

1. متابعة مدى ملاءمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
 2. تقييم مدى ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي.
 3. متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المُدرِّبين.
 4. تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي.
 5. تقييم مدى تطبيق المُدرِّب والتزامه بمبادئ وأخلاقيات التدريب.
- أما بالنسبة للطرائق والأساليب التي يُمكن استخدامها في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي فهي كما يلي: (ياغي، 2010، 288)

1. عقد اجتماعات مُنظمة لمُدرِّبي كُل برنامج أثناء البرنامج بهدف مُراجعة البرنامج التدريبي من حيث سير تنفيذه.
2. عقد اجتماعات على فترات أثناء الدورة بين مُنسق البرنامج والمُشتركين من المُتدربين لبحث مُشكلات التدريب.
3. عقد مجموعة من الاختبارات وعلى فترات دورية لإكتشاف التغير الذي يحدث في معلومات المُتدربين ومفاهيمهم واتجاهاتهم.
4. الملاحظة الدقيقة من المُدرِّبين توفر فرصة كبيرة لتقويم أداء المُتدربين.
5. المشاهدة التي يقوم بها مُدير البرنامج التدريبي أو مُنسق البرنامج التدريبي.
6. توزيع استبيانات لجميع المُتدربين عقب كل جلسة تدريبية ليقوم المُتدربون بإبداء آرائهم ومُلاحظاتهم حول سير الجلسة التدريبية والموضوع وطريقة العرض... الخ.

3. المرحلة الثالثة: تقييم البرنامج التدريبي بعد التدريب مباشرة

بعد انتهاء البرنامج التدريبي يأتي دور قياس ما حققه البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية من مهارات وقدرات ومعارف ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

ويُركز التقييم في هذه المرحلة على مايلي (الشرعة، 2014، 152):

1. المعارف التي إكتسبها المُتدربون ومدى التغير في سلوكياتهم.
 2. رد فعل المُتدربين.
 3. نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل.
- وقياس نتائج التدريب ليس بالأمر السهل، فلقد ذكر Anwar Siddiqu أن الجانب الخاص بأثر التدريب على أداء الموظف وفعالية المنظمة مُحاط بمُشكلات مُعقدة، وهي أن سلوك الموظف في موقع العمل يتأثر بتركيبية المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها، ويخضع كذلك للعديد من العوامل الأخرى، والسؤال هنا كيف يُمكن عزل أثر هذه العوامل عن أثر التدريب، وجميعها ذات أثر

على أداء الموظف وكفاءة المنظمة، ثم يستطرد Anwar Siddiqui فيقول "إن تقويم أداء الموظف في حد ذاته لا يزال من أبرز مُشكلات شؤون الموظفين المُعقدة، وأن نماذج تقارير الكفاية وغيرها ليست بالإجراء الذي يُرضي الطُموح، فهي على أحسن الفروض مؤشرات فقط لمستوى أداء الموظف، عليه فان المؤسسات التدريبية تواجه تحدياً كبيراً في إيجاد الوسائل العلمية لتقويم أثر التدريب" (ياغي، 2010، 289)

4. المرحلة الرابعة: التقييم بعد انتهاء التدريب بفترة معينة

يُمثل تقييم أثر التدريب على المُتدربين أثناء العمل، أي بعد نهاية البرنامج التدريبي بفترة زمنية من أهم مراحل تقييم التدريب، فهو يُمثل النتيجة النهائية لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي في تغيير سلوك واتجاهات المُتدربين، وكذلك تنمية مهارات وقدرات المُتدربين وزيادة معلوماتهم، وعموماً يجب أن يكون التحسُّن في الأداء قابلاً للتقييم من خلال قياس الأداء قبل وبعد التدريب، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه.

يقول (الشرعة، 2014، 153) " تُعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها، وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة، ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل، من المُستحسن النظر إلى الإحتياجات التدريبية، وتحديدتها بشكل واضح في وقت مبكر".

ولقد ذكر Anwar Siddiqui محاولة المعهد القومي للإدارة العامة بـكراتشي في ذلك حيث تم إتباع الطرق التالية في عملية التقييم: (ياغي، 2010، 299)

1. توزيع استبيان تفصيلي للمُتدربين القُدامى الذين أمضوا عدة سنوات في وظائفهم بعد التدريب.
 2. توزيع استبيان آخر لرؤساء المُتدربين.
 3. إجراء مُقابلات مع المُتدربين ورؤسائهم.
 4. استخدام تقارير الكفاية السنوية كمقياس للتعرف على أداء المُتدربين قبل وبعد التدريب.
- وأضاف Anwar Siddiqui بأن هذه المُحاولة واجهت مُشكلات عديدة منها:
1. عدم معرفة مواقع عمل المُتدربين بسبب النقل وخاصة الذين يعملون في المُقاطعات.
 2. عدم رغبة المُتدربين والرؤساء في الرد على الاستبيان باعتباره مُهمة فرعية وغير مرغوب فيها.
 3. تغيُّر مواقع عمل الرؤساء فبعضهم لا يعرف المُتدرب قبل التدريب، ولذلك يجد صعوبة في الحكم على أدائه مقارنة بفترة ما بعد التدريب.
 4. إقحام الرؤساء عن إبداء تعليقات صريحة عن مرؤوسيه.

6.2 واقع التدريب في البيئة الليبية

تُمثل الموارد البشرية من أهم الموارد التي تُعول عليها الدولة في عملية التنمية الشاملة، لذلك أصبح تركيز الدول مُنصباً على تعليم وتدريب العاملين وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، إيماناً منهم بأهمية التعليم والتدريب في تحقيق أهداف الدولة بوجه عام وأهداف المنظمة بوجه خاص، لذلك فإن الدول العربية وفي مُقدمتها ليبيا باتت أكثر إلحاحاً في حاجتها للتعليم والتدريب من أجل اللحاق بالدول المُتقدمة، والتي قطعت أشواطاً كبيرة في تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية.

ونظراً لِعلاقة التدريب بالمستوى التعليمي للقوى العاملة سيعمل الباحث على توضيح صورة التعليم في ليبيا أولاً ثم التطرُق إلى واقع التدريب وما يواجهه من مشاكل وعقبات.

فالتعليم في ليبيا يُعاني من عدة مشاكل أهمها أن مُخرجات العملية التعليمية لا ترقى إلى الطموح وذلك لوجود خلل في المنظومة التعليمية فبالرغم من تزايد أعداد الخريجين إلا أن هذا الكم جاء على

حساب الكيف (الجودة) أو المستوى المعرفي لهؤلاء الخريجين وخصوصاً أولئك الدارسين بالمعاهد والجامعات الخاصة.

وأكد عبد الرحيم البدرى (بأن هذا التوسع غير المدروس والمفاجئ لانتشار الجامعات و المعاهد العليا في العديد من المُدن الليبية دون مُراعاة الكثافة السكانية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية جاء نتيجة لأفكار وليدة اللحظة دون التفكير في أبسط احتياجات افتتاح جامعة أو كُلية جديدة كالمباني الملائمة والجهاز الإداري، والأهم من كل ذلك توافر أعضاء هيئة التدريس لشغل مُختلف التخصصات الأكاديمية في هذه الكليات والجامعات المُستحدثة) وبالرغم من أن التعليم العالي في ليبيا نجح إلي حد كبير في إحداث قفزة نوعية تمثلت في نقل شرائح عديدة من المُجتمع من مرحلة التخلف والامية إلى مراحل يُمكن أن توصف بأنها جيدة، ، كما زودت القطاعات الاقتصادية الحديثة بالأيدي المُنتجة، ولكن بالرغم كل ذلك فإن العديد من المُراقبين والمُهتمين بقضايا التعليم العالي في ليبيا أفادوا بأن مؤسسات التعليم العالي في حاجة ماسة إلى نظرة تقويمية جديدة وعملية إصلاح جذري تنسجم مع مُتطلبات وشروط سوق العمل الحديثة المُركزة علي الكفاءة والجدارة والابتكار والإبداع. (www.alolabor.org تاريخ الزيارة 2013/11/20 الساعة 7:30 مساءً).

ويعتبر التعليم وخصوصاً التعليم التقني والمهني أحد الفعاليات المهمة في مجال تنمية الموارد البشرية والإستجابة لمتطلبات سوق العمل، لأن الإستجابة بكفاءة عالية لمتطلبات سوق العمل تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء ورفع مستوى جودة الإنتاجية وتقليل المخاطر وإلغاء العديد من مظاهر البطالة خاصة المقنعة منها (الدويبي، 2006:67).

وبلا شك أن للتعليم دوراً رئيسياً ومؤثر في تحقيق التقدم الإجتماعي للمجتمع وتطويره وتنميته والنهوض به ومواجهة التحديات التي تعترض مساره ومن هنا فقد أصبح التعليم ذات إستراتيجية وطنية هامة وأصبحت أولوياته لا تقل عن أولوية الأمن والغذاء (خاطر، 2002، 182).

وبالرغم من الجهود التي بُذلت والموارد التي حُصصت في ليبيا تجاه التعليم والتدريب إلا أن مُحصلة هذه الجهود لا يزال متواضعاً إذا ما قورنت بما حققته الدول المُتقدمة من نمو حيث إن إنتاجية العمل من الموارد البشرية لم تشهد تحسناً بما يتواءم مع ما ضُخ من استثمارات في التعليم والتدريب ويُشير هذا التباين أو التناقض إلى وجود حلقة مفقودة إذ لا بد من العمل على تفسيرها وهي أن هذه الاستثمارات في العُنصر البشري لم تكن موجهة توجيهاً صحيحاً نحو الاحتياجات الحقيقية بمعنى أن التدريب لم يتم بصورة سليمة لذلك عجز عن إجراء أي تحسين في العُنصر البشري وفي إنتاجيته الحقيقية.

وتعاني ليبيا العديد من المشاكل في العملية التدريبية منها أن أساس العملية التدريبية وهو تخطيط التدريب لا يُراعى فيه الأساليب العلمية لا سيما تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يتم ترشيح المُتدرب

بطريقة عشوائية وغير مدروسة كذلك لا يحصل العاملون على تدريب كاف لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وربما تكمن المشكلة في عملية تنفيذ التدريب أو في تقييم التدريب أو كليهما.

وبما أن التدريب في ليبيا يُعاني عديد المشاكل ولا يتم بالأسلوب العلمي السليم عليه فإن الدولة الليبية بحاجة إلى تغيير جذري في مؤسساتها التعليمية والتدريبية وهيكلها الإدارية ومُخصصاتها المالية وأن يُبنى هذا التغيير على تخطيط استراتيجي طويل الأمد يكون الهدف الرئيسي منه تنمية مهارات وقدرات ومعلومات ومعارف مواردها البشرية بما يتلاءم مع ما تشهده الدول المُتقدمة من تطورات بما فيها التطورات في المؤسسات والهيئات المُتخصصة في التدريب حيث أقامت هذه الدول مراكز بحثية في مجال التدريب وبذلك ظهرت الآلاف من الكتب والمقالات والدراسات والبحوث في المجال التدريبي مما مكنها من تقديم حُلُول لمشاكلها التدريبية بطريقة علمية.

إن سوق العمل المتوقع والمستقبلي في ليبيا هو سوق يحتاج إلى المهرة وإلى المتخصصين والفنيين وإلى توظيف المعرفة في المجالات الإنتاجية، إنه سوق إنتاجي إبداعي عليه لا بد من أن تقابله مؤسسات تغذي متطلبات تلك السوق الإنتاجية بعناصر قادرة على التعامل وفق متطلباته (ملوم، 2010، 107).

وذكر (بعيرة، 2007، 15) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تدني مستوى التدريب في ليبيا:

السبب الأول: وقوع العبء الأكبر لبرامج التدريب الإداري على عاتق الدولة في السابق ، حيث أن مساهمات القطاع الخاص في هذا الشأن لا تزال محدودة بشكل كبير و تواجه مراكز التدريب الخاص عموماً إشكالية الاعتراف بمصداقية جودة العملية التدريبية بها من قبل مركز ضمان جودة التعليم الذي استحدث أخيراً.

السبب الثاني: عدم التخصص في عدد من المجالات الوظيفية المهمة أو مستويات المهارات المطلوبة.

السبب الثالث: استناد التدريب في معظم هذه المراكز إلى التوجه نحو تقويم النجاح علي أساس حضور الطالب أو المُتدرب خلال الفترة المُحددة للدورة، و ليس علي مستوي الأداء أو التحصيل، كما افتقد هذا النوع من التدريب التركيز علي تلبية حاجات مواقع العمل المُعاصرة. و بناءً عليه يكون خريجو تلك الدورات "مؤهلين" و لكن ليسوا بالضرورة "أكفاء".

السبب الرابع: تُعاني مراكز التدريب الخاصة في ليبيا من محدودية التحول السلس من مستوي تأهيل مُعين إلي بقية المستويات، فالذين حصلوا علي شهادات مهنية اكتشفوا أنها ذات قيمة محدودة غالباً عند انتقالهم إلي مستويات تعليمية أُخري.

السبب الخامس: مؤسسات التدريب الخاص محكومة بتحقيق هامش الربح و تقليل التكلفة و ليس الالتزام بالجودة النوعية أو مدي مُلائمة التدريب، و بناءً عليه قد لا تعمل بتناغم مع الأهداف و الأغراض التي أنشئت من أجلها.

السبب السادس: غياب الدور الفعّال لمؤسسة التدريب الرئيسية في ليبيا وهو المعهد الوطني للإدارة، الذي يُعتبر من حيث إنشائه من أوائل المؤسسات الرائدة في الوطن العربي بل وفي العالم الثالث، حيث تم إنشائه بمعونة من الأمم المتحدة منذ خمسينيات القرن الماضي، ولكنه رضي لنفسه خلال كل هذه السنوات بدور متواضع، إن غرار هذا المعهد في بعض الدول كفرنسا مثلاً (المدرسة الوطنية للإدارة ENAP) يأتي في أعلى مراتب الدولة، لدرجة أن رؤساء فرنسا يمرون من خلال دراستهم بتلك المدرسة، إضافة إلى الوزراء وغيرهم من كبار المسؤولين في الدولة، فالتدريب أحد الأركان الأساسية لأية تنمية إدارية صحيحة، مُتكاملاً في ذلك مع جهود أنشطة أساسية أخرى للتنمية الإدارية كالأستشارات والبحوث الإدارية.

وبالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أن السبب الرئيس في تدني جودة العملية التدريبية في ليبيا يتمثل في الغوغائية أو العشوائية التي عملت بها الدولة سابقاً، حيث لا توجد خطط واضحة للقائمين على وضع البرامج التدريبية لكل مؤسسات الدولة وإنما كان الغاية من التدريب هو هدر أموال الدولة. مما سبق يتضح أن معظم برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة والمعنية بالتعليم عموماً والتدريب خصوصاً لم تُبنى على أسس علمية سليمة حيث لم توضع لها خطة طويلة الأمد، بمعنى آخر أنها غلبَ عليها التخطيط التقليدي المبني على العشوائية وأن ذلك أثر سلباً على كفاءة أداء الأفراد بالمُنظمات العامة والخاصة على حد السواء.

7.3 الخلاصة

من خلال معرض حديثنا على التدريب يتضح الأهمية الكبيرة للتدريب بالنسبة للمُنظمة من خلال تحسين أداء ومهارات ومعارف العاملين وتغيير سلوكهم وبالتالي تحقيق أهداف المُنظمة، كما يتضح ضرورة أن يكون التدريب بصورة مُستمرة، وأن يتم بشكل علمي مدروس في جميع مراحل (التخطيط والتنفيذ والتقييم)، حتى يحقق الأهداف المرجوة منه، وأن أي قصور أو ضعف في هذه المراحل، سيؤدي إلى فشل العملية التدريبية بالكامل، فهو أشبه بالسلسلة ذات الثلاث حلقات حيث أن أي ضعف في أي حلقة سيؤثر على السلسلة بالكامل ويؤدي إلى إضعافها، وبالمثل فإن التدريب كعملية متكاملة ومُستمرة يتطلب أن تكون مراحل الثلاث على درجة عالية من الدقة، حيث أن تخطيط العملية التدريبية يجب أن يتم بصورة دقيقة وعلمية، لا سيما تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تُعتبر الأساس في العملية

التدريبية، فإذا ما حُدِدت الاحتياجات التدريبية بدقة فإن العملية التدريبية في اعتقادي ستكون في الاتجاه الصحيح، كما إن إعداد الخطة وتصميم البرنامج التدريبي واللذان يعتبران مُكملان للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، يجب أن يكونا على نفس الدرجة من الدقة والأهمية، أما مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في تحويل هذا التخطيط إلى واقع ملموس فأنها تتطلب جهوداً كبيرة من الإدارة، وذلك بتسخير كامن طاقاتها البشرية والمالية من أجل إنجاح العملية التدريبية، أما التقييم فيجب أن يبدأ مع بداية التخطيط للعملية التدريبية، حيث يتطلب توفر مُقيمين من ذوي الخبرة والكفاءات من أجل الحصول على تقييم واقعي وحقيقي للبرنامج التدريبي والمُدرِّبين والمُتدرِّبين كذلك، ومن ذلك نستنتج أن التدريب حتى يحقق الأهداف المرجوة منه يجب أن يتم بشكل علمي مدروس في جميع مراحل التخطيط التنفيذ والتقييم، وأن يكون هُناك تكامل وترابط بين هذه المراحل، بشكل يُحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها، وأن تعمل هذه المراحل بتناغم مع الأهداف الرئيسية للتدريب.

1.3 مُقدمة

لقد جاء الدين الإسلامي الحنيف ليدعم فكرة الإتقان والجودة وأن يكون العمل مُتقناً وفق معايير ربانية (وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وسوف تردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) (سورة التوبة آية 105)، كما دعا رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم إلى ضرورة إتقان العمل (إن الله يحب إذا عمل عملاً أن يتقنه)، ومن هذا التوضيح يتبين أن الدين الإسلامي شدد على أهمية الجودة والإتقان المؤسس على كشف الأخطاء والعيوب والانحرافات عن الوضع الصحيح، ومحاولة التصحيح لنيل الثواب والابتعاد عن العقاب.

وأصبحت كلمة الجودة في السنوات الأخيرة من أكثر الكلمات تردداً في عالمنا العربي على مسامع مديري المنظمات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية ومن ضمنها مجال التدريب، وصارت

الكثير من المنظمات مُهتمة بقضية الجودة ومُتلهفة للتعرف على مفهومها وإدارتها وتطبيقاتها (الخوتاني، 2008: 34).

وقد تطورت مفاهيم الجودة الشاملة على مُختلف الأزمنة إبتداءً من مفهوم جودة المُنتج أو الخدمة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، حيثُ كان التركيز في السابق على جودة المُنتج أو الخدمة، ثم انتقل التركيز إلى جودة العملية وذلك من خلال ضبط ومُراقبة هذه العملية، للتقليل من العيوب وجعلها مُساوية للصفر (Zero Defect).
وتُعد إدارة الجودة الشاملة وجهاً حديثاً من وجوه التطوير في حقل الإدارة والمنظمات المُعاصرة، وحظي موضوعها باهتمام المُفكرين والباحثين والمعنيين بالإدارة والتنظيم في القطاعين الخاص والعام، واستلهموا كثيراً من مبادئها وأبعادها في إجراءات التطوير، ودعم الأداء بالقُدرة والكفاءة والفاعلية بهدف تحقيق الجودة العالية في المُخرجات (الفهداوي، 2009، 28).

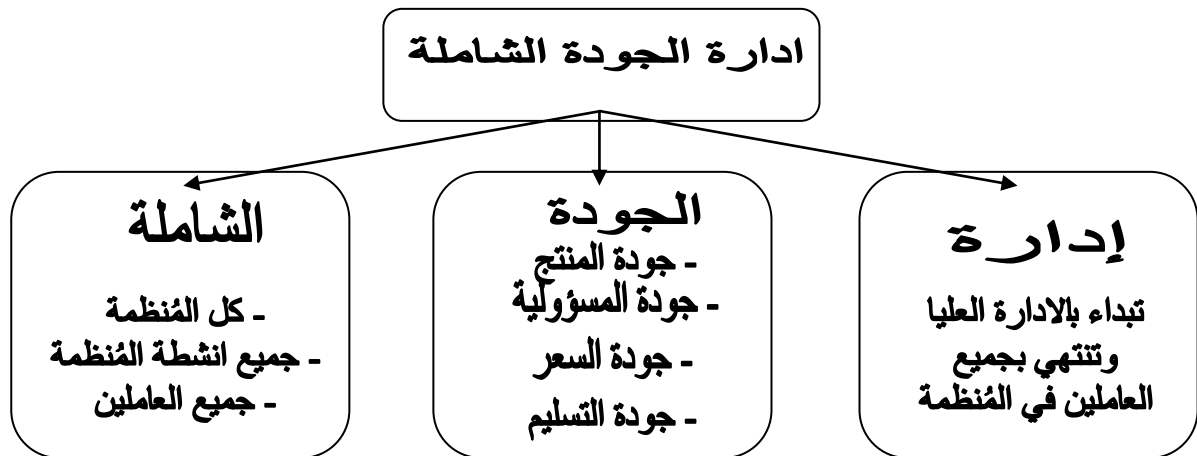
وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المفهوم الشامل في تكامل جميع الأنشطة والوظائف بالمنظمة، ليس فقط في المنظمات العامة بل الخاصة أيضاً، فهي تعتمد على تعاون وتكاتف جهود جميع العاملين بالمستويات الإدارية الثلاث دون استثناء، فهي تُعد عملية أفقية مُتكاملة تتطلب العمل الجماعي دون أن يكون هناك أي تميز أو فروقات بين مستوى إداري وآخر، ومتى توفرت هذه الخاصية للمنظمة فإن العاملين سترتفع روحهم المعنوية، وسيُسخرُون كامل طاقاتهم لعملهم، وذلك لإحساسهم بالمسؤولية وشعورهم بأن المنظمة جزء منهم تستوجب بذل فُصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافهم.

2.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة TQM جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشتمل على التطوير والتحسين المُستمرين في أنظمة المُدخلات، وكذلك العمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من العمل الفردي، بالإضافة إلى العمل بمنظور طويل المدى، بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير (العلي، 2010، 15).

ومن خلال إطلاعنا على موضوعات إدارة الجودة الشاملة (TQM) بكتب ومناهج التدريب الإداري لاحظنا وجود كم من التعاريف المُختلفة، ومع ذلك فإن التباين والإختلاف في الرؤى يُشير إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري باعتبارها مدخلاً إدارياً حديث يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، لو طُبِق بالشكل الصحيح وتوفرت له البيئة المُلائمة.

- عرف Dale (TQM) بأنها "مدخل تكاملي للمنظمات المعاصرة من أجل تحسين الأداء باستمرار وحيازة الميزة التنافسية لها محلياً وعالمياً" (الفهداوي، 2009، 33).
 - وعُرفت (TQM) بأنها "أسلوب جديد للتفكير بإدارة بالمنظمات، حيث تُعد بمثابة ثقافة تُعزز وتؤيد مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا المُستهلك، من خلال عملية التحسين المُستمر والإبداع في كافة فروع العمل، بشقيه الإنتاجي والخدمي" (طابل، 2013، 71).
 - فيما عرف Chase and Aquilano (TQM) بأنها "إدارة المُنظمة ككُل من أجل أن تتميز في جميع أبعاد مُنتجاتها وخدماتها التي تُهم العميل" (السالم، 2010، 85).
- ولقد قام Bounds بالاشتراك مع Steven and Roland بتعريف المكونات الثلاث لإدارة الجودة الشاملة كما يلي: (الطائي، 2009، 194).
- إدارة: وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تُصبح قادرة على التحسين المُستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
 - الجودة: وتعني تحقيق رغبات الزبائن والمُستفيدين وتوقعاتهم مما تُقدّمه المُنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
 - الشاملة: وتعني إدخال عناصر العمل كُلها بالمُنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع وخدمات والعمل على بذل كُل جُهد جماعي وفردى مُمكن في سبيل تحقيق تلك الغايات والشكل رقم (7) يوضح الأبعاد الثلاثة المكونة لإدارة الجودة الشاملة:



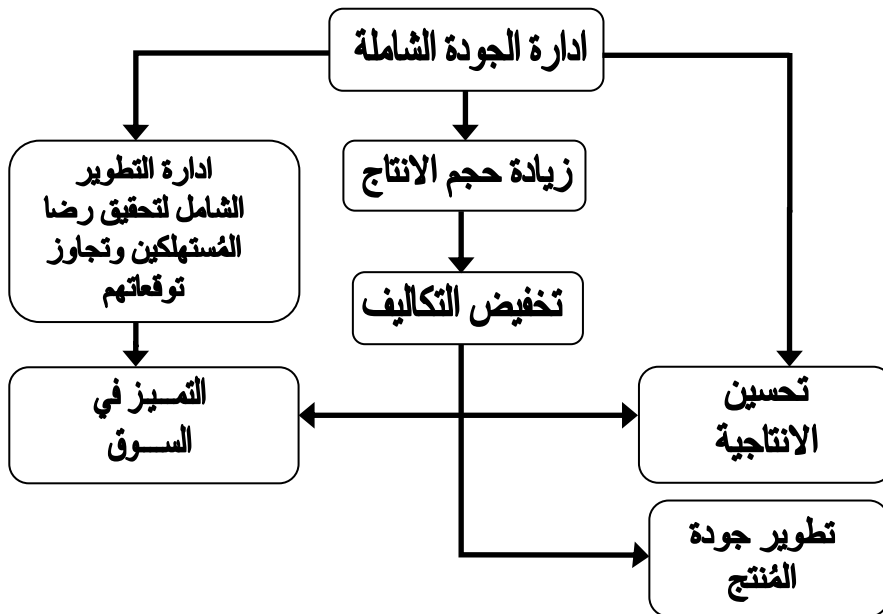
الشكل رقم (7) أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

3.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة

حدد الباحثان Adam And Bert ثلاث فوائد شاملة ومركزة لإدارة الجودة الشاملة وهي:
(علوان، 2009، 91).

- 1- خدمة المستهلك: حيث تؤكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين حول حصولهم لمنتج جيد ومُطابق للمواصفات العالمية وبكُلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع أفضل.
- 2- رضا العاملين: ويتمثل ذلك من خلال القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمنظم.
- 3- تحقيق فاعلية المنظمة: وتتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار، ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية.

ويرى (علوان، 2009، 91) أن تطبيق (TQM) في المنظمات على اختلاف أنواعها أثبتت أنه بالإمكان تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة، من جراء تحسين العمليات المختلفة في المنظمة، تُعادل ما يُمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات السنوية، والشكل رقم (8) يوضح فوائد تطبيق (TQM):



الشكل رقم (8) فوائد تطبيق (TQM) في المنظمات.

المصدر : (علوان، 2009، 91)

وليس أدل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم (TQM)، ولقد ساعد تطبيق هذا المفهوم الشركات اليابانية في تحقيق سُمعة جيدة في مجال الجودة، وهذا ما دعا الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في العالم إلى الإسراع بتطبيق (TQM) (جودة، 2012، 24).

4.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة

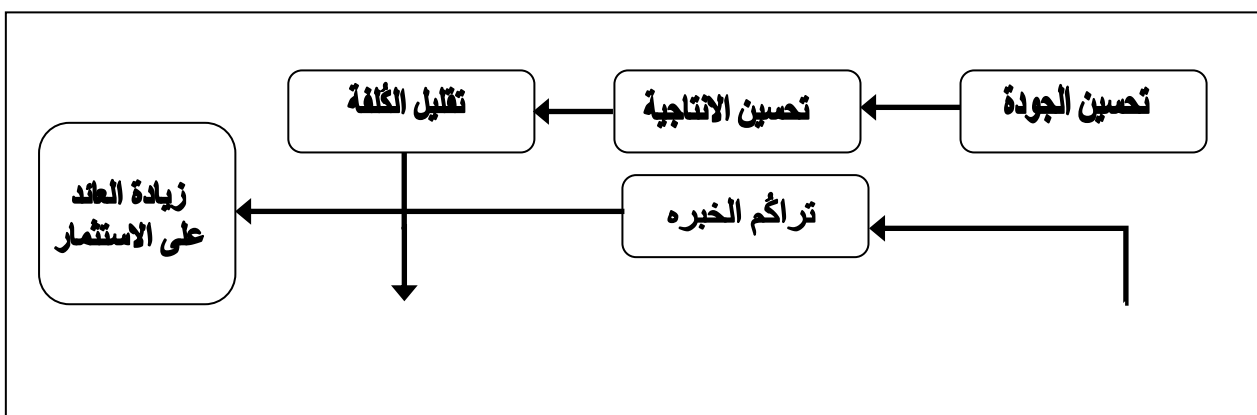
يوجد عدة أهداف لـ (TQM) والتي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها، ويجب على المنظمة العمل على المؤامة بين هذه الأهداف وذلك وفق معيار الأهمية النسبية من ناحية تحقيقها، وتركز (TQM) على ثلاثة أهداف رئيسية: (الحداد، 2009، 205).

1. **رضا العميل:** يشعر العميل بالرضا عندما تُلبى السلعة أو الخدمة رغباته وتوقعاته، ويستخدم الزبون مُصطلح الجودة في وصفهم للمنتج، حيثُ يحتفظ العملاء بأبعاد مُتعددة في أذهانهم، وعندما يُلبى المنتج هذه الأبعاد يشعر العملاء بالرضا.

2. **مُشاركة العاملين:** ينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وتشجيع فرق العمل، حيثُ إن التحدي الذي تواجهه (TQM)، هو تغيير ثقافة جميع العاملين باتجاه أهمية الجودة وتحفيزهم باستمرار على تحسينها، وينبغي أن ينظر كل فرد في المنظمة على أنها غاية في حد ذاتها، وكذلك ينبغي الإمسك بالأخطاء أو العيوب وتصحيحها عند المصدر، قبل أن تمر إلى العميل الداخلي أو الخارجي، ويُطلق على ذلك الجودة لدى المصادر.

3. **التحسين المُستمر:** الأساس في فلسفة التحسين المُستمر هو الاعتقاد بان أي جانب من جوانب العملية يُمكن تحسينه، وأن الأفراد الذين يرتبطون بالعملية بشكل كبير يكونوا في أفضل موقع ليُحددوا التغييرات التي ينبغي إجراؤها، حيثُ الفكرة تكمن في عدم الانتظار لحين تفأقم المشكلة.

ويرى (علوان، 2009، 100) إن جميع أهداف (TQM) تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل كُلف المُنتج، ومن ثم تقليل الأسعار، ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويُمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف (TQM) من خلال سلسلة Demming والشكل رقم (9) يوضح سلسلة Demming لتحقيق أهداف (TQM):





الشكل رقم (9) سلسلة Deming لتحقيق أهداف (TQM)

المصدر: (علوان، 2009، 100).

5.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لكي تُطبق إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة، فلا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتُعد هذه المبادئ المسار أو النهج الذي ينبغي على المنظمة انتهاجه، لتحسين مُنتجاتها أو خدماتها. عليه فإن الدراسات الأكاديمية عند تناولها لمفهوم TQM تستند في الغالب على تلك المبادئ أو المُرتكزات من أجل تسهيل فهم التطبيق والتقييم العملي لها، ويتضح من الفحص الدقيق للدراسات والبحوث التي اهتمت بـ TQM وجود تباين واضح في عدد هذه المبادئ، وفي التحديد الدقيق لماهية المُرتكز الواحد، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أُجريت عليها الدراسات، بالإضافة إلى تنوع المعايير التي تعتمدها الدول والجوائز المُقدمة للمنظمات التي تُحقق تلك المعايير، وتُجمع غالبية البحوث الميدانية التي أُنجزت خلال العقد الحالي على أن المُرتكزات الآتية هي الأكثر انتشاراً واعتماداً بين الباحثين: (السالم، 2010، 87)

- 1- دعم والتزام القيادة العليا.
- 2- التركيز على رضا المُستهلك.
- 3- مشاركة العاملين.
- 4- تدريب العاملين.
- 5- فرق العمل.
- 6- العلاقة بالموردين.
- 7- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 8- الإدارة بالحقائق.
- 9- المُقارنة المرجعية.

وهذه الركائز أو المبادئ هي التي اعتمدها الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، أو ما يُعرف بجائزة مالcolm بالدريج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

6.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة

من خلال الإطلاع على آراء الباحثين حول مبادئ (TQM) يتضح وجود تباين في الآراء حول هذه المبادئ، إلا أنه يوجد شبه إجماع على أن عملية التحسين المُستمر، وتحقيق رضا العميل، والعمل الجماعي تُمثل المبادئ الأساسية لـ (TQM)، لذلك تم التركيز على هذه المبادئ في هذه الدراسة.

ويؤكد (العلي، 2009، 115) على أن المبادئ الأساسية لـ (TQM) هي:

1. التركيز على رضا العملاء أفراداً ومُنظمات من المُخرجات الملموسة وغير الملموسة. (التوجه بالعميل).

2. التحسينات المُستمرة على نوعية العمليات والمُخرجات. (التحسين المُستمر).

3. المُساهمة الجماعية وفرق العمل. (العمل الجماعي).

ونظراً لأهمية هذه المبادئ في (TQM) فإن الدراسة الحالية ستعتمد على هذه المبادئ للوقوف على مستويات تطبيقها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمُستلزمات الطبية.

1.6.3 مبدأ التوجه بالعميل Customer Orientatio

العميل هو الذي يحكّم على جودة السلعة أو الخدمة، ويتطلب فهم احتياجات العميل استراتيجيات فعالة، بحيث يجب ربط احتياجات العميل ربطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الاستراتيجي وتصميم المُنتج وتحسين العملية وتدريب العاملين، وتُعد البيانات والمعلومات المُتحصل عليها من رضا أو عدم رضا العميل في غاية الأهمية، حيث تُقود إلى التحسينات المُستمرة.

إن التوجه بالعميل Customer Orientation من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات وتوقعات العميل هو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء المهام التسويقية لديها، لذا يحتاج الأمر إلى أن تقوم المنظمة بتحديد حاجات العميل ورغباته من وجهة نظره هو، وليس من وجهة نظر إدارة المنظمة وهذا يتطلب أن تقوم المنظمة بإجراء البحوث التسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج وتوصيات محددة بشأنها (جودة، 2012، 75).

إن أهم هدف للمنظمة هو إيجاد الزبون واستمرارية رضائه، وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته من خلال اكتشاف ما يُريده من حاجات (غنية، 2000، 21).

ويقول طایل "يتطلب هذا المبدأ الإهتمام بالعميل وتنفيذ طلباته وإنجاز أعماله في الوقت الذي يحدده قدر الإمكان إذ إن الأهم عند العملاء هو سرعة الإنجاز في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة" (طایل، 2013، 82).

ولقد عرف ريتشارد ويليامز العميل بأنه "كل مُستفيد من مُنتجات وخدمات المُنظمة سواء كان داخل المُنظمة أم خارجها" (المزوعي، 2007، 51).

إن المفهوم التقليدي للعميل يقتصر على الأفراد من خارج المنظمة والذي لا يتفق مع مفهوم العميل وفق TQM والذي يشتمل على نوعين من العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين، النوع الأول هم أولئك العاملون بالمنظمة، أما النوع الثاني فهم الذين من خارج المنظمة ويستفيدون من منتجات وخدمات المنظمة ويتأثرون بقراراتها (رحيمة، 2014، 155).

وتتمثل إحدى أهم مُكون في TQM في قُدرة المُنظمة على قياس رضا الزبائن، وفي ذلك تدور عدة أسئلة:

- هل تلبية المُنظمة توقعات المُستهلك أو العميل؟
- هل تتوافق مُنتجات أو خدمات المُنظمة مع مفهوم المُستهلك المُلائمة للاستخدام؟
- هل تُمثل المُنتجات ما يُريده المُستهلك أو العميل؟
- هل يحتاجها المُستهلك أو العميل بشكل فعلي، وهل يرغب في تغييرها؟

ولذلك فإن برنامج (TQM) يتطلب نظام قياس مُعين للإجابة على كل هذه الأسئلة، وبالتالي تقديم مستوى مُعين من البيانات المُتعلقة برضا الزبائن، وأن أكثر الطرق شيوعاً هي إجراء المسح المُتعلق بالعملاء والذي تعارف عليه مُسبقاً على أنه أداة لتحليل السوق، ويؤدي هذا المسح دوراً مركزياً في برنامج (TQM)، ويتوقع من المُتقدمين لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) أن يتوفر لديهم مقياس لرضا العملاء، والذي عادةً ما يكون من خلال إجراء المسح (النعيمة، 2009، 58).

ومن خلال الجدول رقم (1)، يُلاحظ وجود ثلاث حالات يُمكن أن تتحقق لدى العميل، وهو ما يتوجب القياس المُستمر لمستوى الرضا الكلي للعميل (الطائي، 2008، 153).

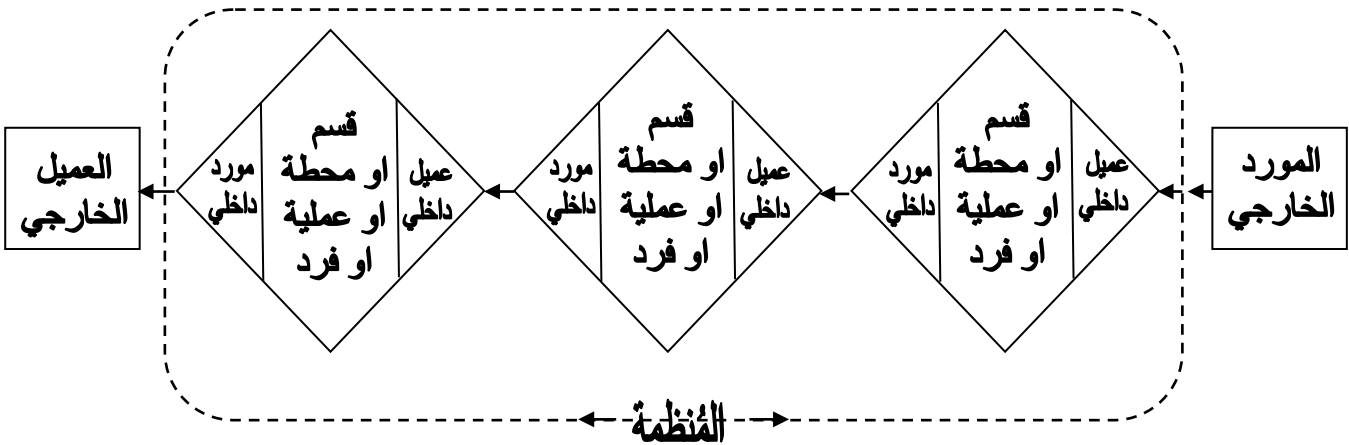
الحالة	العلاقة بين أداء المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل	الرضا المُتحقق
الأولى	أداء المنتج أو الخدمة ادني من توقعات العميل	عدم الرضا
الثانية	أداء المنتج أو الخدمة مساوي لتوقعات العميل	رضا
الثالثة	أداء المنتج أو الخدمة أعلى من توقعات العميل	سعادة

الجدول رقم (1) العلاقة بين أداء المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل والرضا المُتحقق لديه.

المصدر: (الطاني، 2008، 153).

1.1.6.3 سلاسل الجودة

توجد داخل كل مُنظمة سلسلة من العُملاء والموردين، ولفهم هذه السلسلة لأبَد من التعرّف على مفاهيم العميل الداخلي والعميل الخارجي والمورد الداخلي والمورد الخارجي، حيث إنّ العُملاء والموردين الداخليين والخارجيين بمثابة القلب في (TQM)، وأنّ الفشل في تلبية رغبات وتوقعات العميل في أية حلقة من حلقات السلسلة سيجد طريقه إلى خارج المُنظمة وعُملائها الخارجيين، وبالتالي فشل المُنظمة في إرضاء العميل الخارجي. والشكل رقم (10) يوضح سلسلة الجودة:



الشكل رقم (10) سلسلة الجودة أو (سلسلة العميل - المورد) أو (سلسلة القيمة)
المصدر: (الطاني، 2008، 155)

ويُمكن أن تنكسر هذه السلاسل عند أية نقطة إذا لم يستطع أي فرد أو آلة الالتزام بتلبية احتياجات العميل التالي على الفور في السلسلة، سواء أكان العميل داخلياً أم خارجياً، والجدير بالذكر أنّ حدوث أي خلل عند أية رابطة في السلسلة غالباً ما يؤثر على العلاقة بين المؤسسة وعُملائها الخارجيين، كما أنّ الأفراد الذين يعملون في السلسلة عادةً ما يُعانون من العواقب (سيفر، 2007، 727).

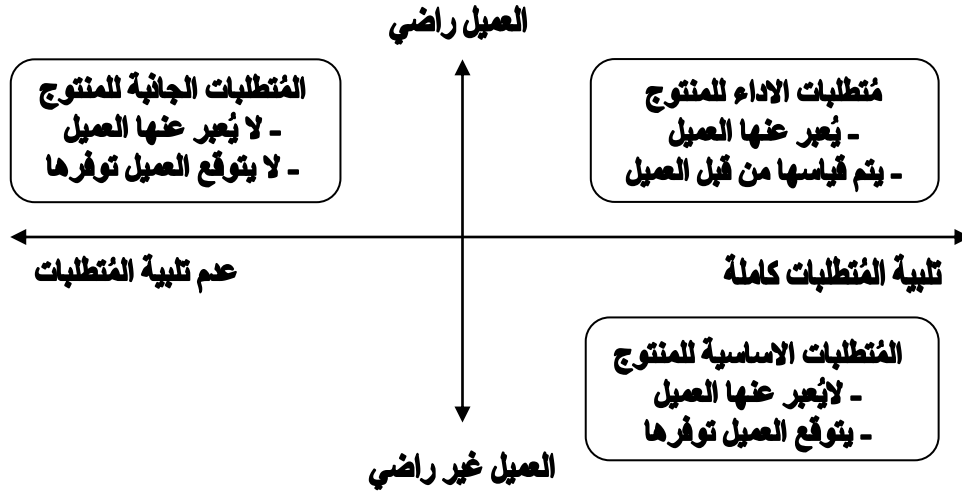
2.1.6.3 نموذج كانو لتصنيف متطلبات حاجات ورغبات وتوقعات العميل

يُشير كانو Kano إلى أنّ مُتطلبات العُملاء ومدى تلبيتها في المنتج يُمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. المُتطلبات الأساسية أو الواجب توافرها: وهذه المُتطلبات عند عدم تلبيتها في المنتج أو الخدمة تؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا، في حين لا تؤدي تلبيتها إلى تحسين مستوى رضاه.
2. مُتطلبات الأداء: وهي يطلبها العميل صراحةً وهناك علاقة طردية بين تلبية هذه المُتطلبات ومستوى رضا العميل.

3. المُتطلبات الجاذبة أو المُبهجة: وهي التي لا يتوقعها العميل، لذلك لا يُعبر عنها وتوفرها يرفع من مستوى مشاعر الرضا وغيابها لا يُشعرهم بعدم الرضا نحوها.

والشكل رقم (11) يوضح نموذج Kano لتصنيف مُتطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات):



الشكل رقم (11) نموذج Kano لتصنيف مُتطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) العميل وتأثيرها في رضاه المصدر: (الطائي، 2008، 155).

وتستفيد إدارة المنظمة من تصنيف نموذج Kano لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يُساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، فقد توجه الإدارة جهودها لتطوير مُتطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلاً من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مُرضية للعميل (جودة، 2012، 82).

وعلى المنظمة أن تتدرج في تلبية المُتطلبات، فتبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها وتضيف ما تستطيع من مُتطلبات الأداء وصولاً إلى القمة عندما تتمكن من تلبية المُتطلبات الجاذبة أو المُبهجة. ويضع Kano المُتطلبات الثلاث في صورة هرم والشكل رقم (12) يوضح هرم Kano لتصنيف مُتطلبات العميل:



الشكل رقم (12) هرم Kano لتصنيف مُتطلبات العميل

المصدر: (الطائي، 2008، 156).

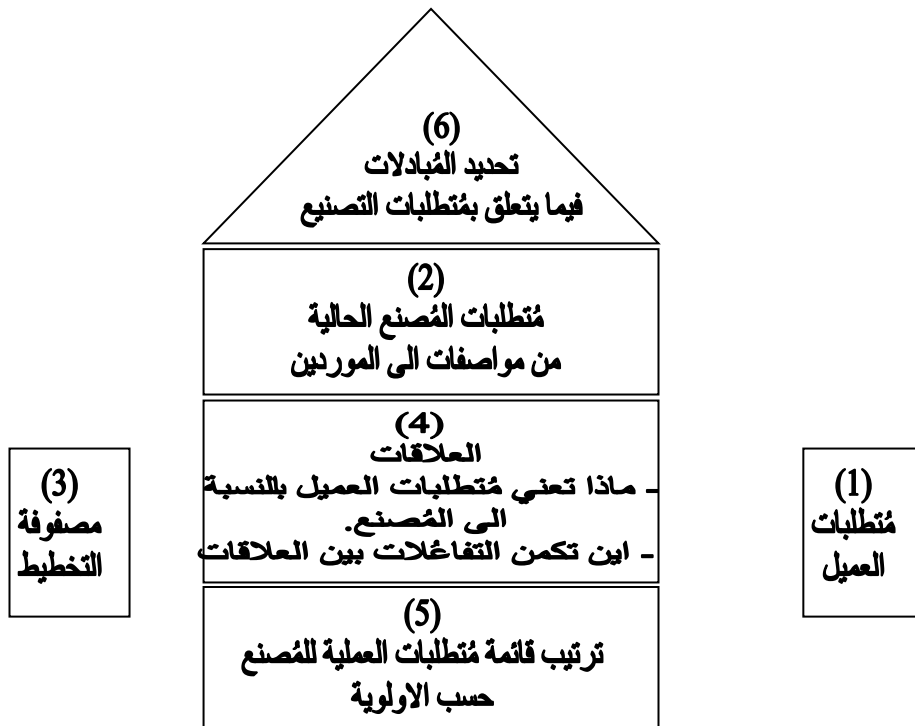
وبناء رضا العميل في التصميم شرط أساسي لتحقيق رضاه، وإن كان ذلك لا يتحقق عندما تكون العملية الإنتاجية غير قادرة على مُطابقة مُخرجاتها للتصميم، ولذلك فإنه من دون توفر الكفاءات والقدرات الإنتاجية، فإن المُطابقة للتصميم لا قيمة لها ولا تنسجم مع (TQM) (الطائي، 2008، 158).

3.1.6.3 نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD) Quality Function Deployment

يُعرف بيت الجودة بأنه جزء من عملية انتشار وظيفة الجودة، وهو مصفوفة تُستخدم للأغراض التخطيطية وتُعبّر عن الصلة بين رغبات الزبائن والكيفية التي تسعى المنظمة بموجبها لتلبية تلك الرغبات (الغزاوي، 2010، 164)

ويُساعد نظام Quality Function Deployment (QFD) في تحويل مُتطلبات العميل إلى مواصفات تُلائم المنظمة، وبدأ استخدام نظام (QFD) في اليابان في سبعينيات القرن الماضي ولا يزال يستخدم بكثرة هناك، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأ استخدام هذا النظام في مُنتصف الثمانينات من القرن الماضي (جودة، 2012، 85).

والشكل رقم (13) يوضح مصفوفة (QFD) على شكل بيت:



الشكل رقم (13) هيكل مصفوفة انتشار وظيفة الجودة

المصدر: (جودة، 2012، 86)

حيث يمثل جدار البيت على اليمين الجزء رقم (1) مُتطلبات العميل، وفي هذه الخطوة يتم تحديد متطلبات العميل فيما يتعلق بالمنتج من خلال وسائل عديدة، وحتى يكون بالامكان تلبية متطلبات العميل فإن المنظمة يجب أن تعمل وفق مواصفات أداء محددة (الجزء رقم 2)، فيما يمثل جدار البيت رقم (3) مصفوفة التخطيط حيث تستخدم لترجمة متطلبات العميل إلى خطط لمقابلة هذه المتطلبات، ويمثل الجزء رقم (4) المكان الذي يتم فيه تحويل متطلبات العميل إلى تغييرات تصنيعية، أما الجزء رقم (5) فيمثل المكان الذي يتم فيه ترتيب قائمة متطلبات العملية حسب الأولوية، فيما يمثل الجزء رقم (6) التبادلات فيما يتعلق بمتطلبات المُصنع أي ماهو أفضل شيء يمكن أن تقدمه المنظمة، ومن ذلك يتضح أن نظام (QFD) يُمكن استخدامه كحلقة وصل بين التركيز على العميل والتحسين المُستمر التي تتبعها المُنظمات المُتبنية لـ (TQM) (جودة، 2012، 86).

مما سبق نستخلص أن التدريب هام جداً لمبدأ التوجه بالعميل وذلك فيما يتعلق بالتدرب على الأساليب الخاصة بتحويل رغبات العملاء إلى مواصفات تُبنى في التصميم، ولذلك فإنه من دون توافر وجود الكفاءات والقدرات الإنتاجية المُدربة فإن المُطابقة للتصميم لا قيمة لها ولا تنسجم مع TQM، كما يحتاج العاملون إلى التدريب على مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء والموردين، بحيث تكون الخدمة المُقدمة من قبل المنظمة ذات جودة عالية، كما أن التدريب في الحقيقة يعمل على إشباع الحاجات التدريبية للعميل الداخلي وهو المُتدرب، ومن ذلك يتضح أهمية التدريب لهذا المبدأ فإذا ما قررت المنظمة تطبيق TQM فعليها تدريب العاملين على أساليبه وأدواته ومنها تلك المُتعلقة بتحقيق رضا العميل.

ومن ذلك نستنتج أن أهمية التدريب لمبدأ التوجه بالعميل يتركز في النقاط التالية:

1. يحتاج جميع العاملين في المنظمة إلى برامج تدريبية في مهارات التعامل مع العملاء والموردين.
2. الأدوات والأساليب الخاصة بالتعامل مع العميل تحتاج إلى دورات تدريبية مُخصصة يُشارك فيها جميع العاملين بالمنظمة.
3. فُصور وإهمال تدريب العاملين فيما يتعلق بمبدأ التوجه بالعميل سيؤدي حتماً إلى فشل تطبيق TQM.

2.6.3 مبدأ التحسين المُستمر Continuous improvement

تُعد فلسفة التحسين المُستمر إحدى ركائز TQM والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا، وتهدف عمليات التحسين المُستمر إلى الإتقان الكامل، بالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب الوصول إليه، لكن يجب العمل على بذل الجهود لتحقيقه .

وفلسفة التحسين المُستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرائق الإنتاج بشكل مستمر، فهدف التحسين المُستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق التحسينات المُستمرة (جودة، 2012، 181).

ويمثل ابتكار نظام Kaizen النشأة الأولى لمدخل التحسين المُستمر في اليابان، حيثُ قام اليابانيون بتطوير هذه التقنية، وتتكون هذه الكلمة من مقطعين المقطع الأول Kai ويعني التغيير والمقطع الثاني Zen ويعني الجيد، بناءً على ذلك فإن هذه الكلمة تعني التغيير الجيد حيث يشمل التغيير جميع عمليات المنظمة (دودين، 2013، 137).

ومثلما استخدم اليابانيون مصطلح كايزن (Kaizen) لوصف عملية التحسين المُستمر، فإن الأمريكيين استخدموا مصطلح (Zero Defect) للتعبير عن نفس العملية (علوان، 2009، 106).

مداخل التحسين المستمر

1- مدخل Kaizen في التحسين المُستمر

من المناهج الإجرائية في تحسين الجودة في ظل نظام Kaizen ما يعرف بدوره Deming أو عجلة Deming ولقد حققت بعض الشركات النجاح من تطبيق هذه الدورة (الطاني، 2008، 203).

ولقد قام بتصميم ما يُعرف بعجلة Deming كلاً من And Edward demming وShewhart وتُسمى عجلة Deming أيضاً بمدخل (P.D.C.A)، ويُمكن توضيح هذا المدخل كما يلي: (الصيرفي، 2009، 147)

1. خطط (Plan)

ويشتمل التخطيط على ما يلي:

- جمع المعلومات عن العملية المراد تصنيفها.
- تحليل أسباب هذه الأخطاء.
- وضع خطة للقضاء على هذه الأخطاء.
- وضع معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

2. نفذ (Do)

وتشتمل عملية التنفيذ على ما يلي:

- وضع خطة التحسين تحت التنفيذ.
- تجربة خطة التحسين.
- تسجيل البيانات الناتجة عن التجربة .
- جمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.

3. دقق (Check)

وتشتمل عملية التدقيق على ما يلي:

- تقديم خطة التحسين بعد تنفيذها.
- تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق أهدافها.

4. أعمل (Act)

وتشتمل على ما يلي:

- إذا كانت عملية التقييم إيجابية يتم اعتماد خطة التحسين.
 - فُهم بتدريب كافة العاملين على خطة التحسين.
 - طبق خطة التحسين على كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.
 - أما إذا كانت نتائج التقييم سلبية، فيجب أن يتم التفرقة بين:
 - الأخطاء بسيطة، وهنا يتوجب القيام بتعديل الخطة للقضاء على هذه الأخطاء.
 - الأخطاء كبيرة، وهنا يتوجب القيام بإلغاء هذه الخطة واستبدالها بخطة جديدة.
- والشكل رقم (14) يوضح دورة Deming للتحسين المستمر:



الشكل رقم (14) دورة Deming للتحسين المستمر.

المصدر: (الطائي، 2008، 160)

2- مدخل Juran في التحسين المستمر

يمكن القول إن من أهم الأفكار في منهجية Juran في تحسين الجودة ما يُعرف بالمشاريع المُتتالية، ويُقصد بالمشروع هنا هو أي نشاط لا يكون ضمن العمليات الروتينية للمنظمة، وللمشاريع أهداف مختلفة في مجالات التحسين مثل تحسين عملية ما أو تقديم منتج أو خدمة جديدة أو حل مشكلة وغير ذلك.

إن منهجية Juran في عملية التحسين المستمر في الجودة تنطلق من مقولته "كل التحسينات تتم مشروعاً بمرور وليس بأي طريقة أخرى" وتأخذ العملية الشكل الإجرائي التالي: (الطائي، 2008، 203).

1. تحديد راعي للمشروع وفريق للمشروع.
2. تحديد المُشكلات أو فُرص التحسين وتصنيفها في أولويات.
3. اختيار المُهمة أو المُشكلة التي يتم العمل عليها لأحداث التحسين.
4. وصف المُهمة.
5. اتخاذ الإجراءات والعمل لحل المُشكلة وإجراء التحسين.

3- مدخل دائرة الجودة المستمرة

ويحتوي على سبع مراحل وهي:

- 1) اختيار العملية المطلوب تحسينها.
- 2) جمع معلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
- 3) البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.

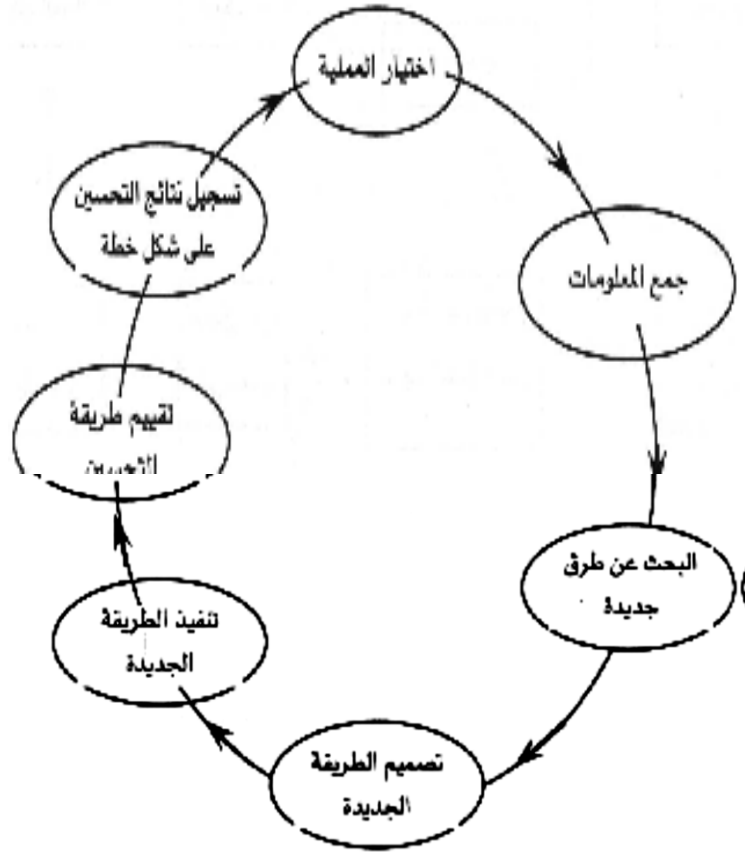
4) تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.

5) تنفيذ وانجاز طريقة التحسين.

6) تقييم طريقة التحسين.

7) تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة.

والشكل رقم (15) يوضح الخطوات السابقة.



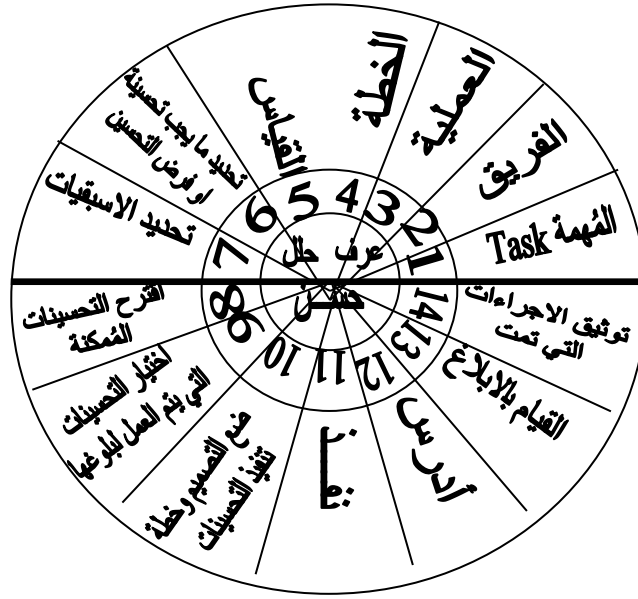
الشكل رقم (15) عملية التحسين المُستمر.

المصدر: (الصيرفي، 2009، 147).

4- دورة John march في التحسين المستمر

قدم John march نموذجاً للتحسين المُستمر عام 1943 والذي يقوم على ثلاث مراحل رئيسية (تعريف العملية - تحليل العملية - تحسين العملية) وتضم أربع عشرة خطوة (الطاني، 2008، 203).

والشكل رقم (16) يوضح دورة John march في التحسين المستمر:



الشكل رقم (16) دورة John march في التحسين المُستمر.

المصدر: (الطائي، 2008، 203).

ويتميز نموذج John march بالاتي: (الطائي، 2008، 203).

1. إمكانية دمجها في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة إنطلاقاً من التحليل الداخلي للمنظمة وتحديد العمليات الحاسمة فيها التي ينطلق منها التحسين.
2. هناك (28) أداة من أدوات الجودة تعتمد في المراحل المختلفة للجودة موزعة ومُحدده وفقاً لمتطلبات كل مرحلة من المراحل (14) وهناك برامج جاهزة لتطبيق كل أداة من الأدوات.
3. تم إعداده إستناداً إلى تطبيقات وممارسات لمدة (10) سنوات وليس على أساس البحث النظري.

من السرد السابق لمبدأ التحسين المُستمر نستخلص أن التحسين المُستمر يُمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة TQM، حيث يُمثل الأداة التي من خلالها تصل المنظمة إلى الإتقان في مُنتجاتها وخدماتها، كما أن عملية التحسين تكون مُستمرة، نظراً للتغير في حاجات العميل وكذلك البيئة الخارجية، كما يُلاحظ أن التحسين المُستمر يستند إلى مجموعة من الأساليب الفنية، والتي يحتاج جميع العاملين بالمنظمة إلى التدريب عليها وإتقانها، ومن هنا تبرز الأهمية الكبيرة للتدريب كعنصر أساسي في نجاح تطبيق TQM، وأن إهمال التدريب سيؤدي لا محالة إلى فشل البرنامج، حيث يُعتبر التدريب من العناصر الهامة في TQM، والذي يعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشاكل وزيادة الإنتاج والاستفادة من الطرق الجديدة في أداء الأعمال، من أجل تحقيق أفضل النتائج.

وتقول محيريق "يشمل هذا النوع من التدريب 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 وطرائق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية" (محيريق، 2013، 302).

ومن ذلك نستنتج أن أهمية التدريب لمبدأ التحسين المستمر تتركز في النقاط التالية:

1. الأدوات والأساليب الخاصة بعملية التحسين المستمر تحتاج إلى دورات تدريبية متخصصة يُشارك فيها جميع العاملين بالمنظمة.
2. يحتاج جميع العاملين في المنظمة إلى برامج تدريبية، من أجل تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم مما يُساعدهم على حل المشاكل.
3. فُصور وإهمال تدريب العاملين فيما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر سيؤدي حتماً إلى الفشل في تطبيق TQM.

3.6.3 مبدأ العمل الجماعي Team work

شعار الجودة الشاملة في الجانب الإداري هو أن الجودة من مسؤولية الجميع، وبما أن الجودة الشاملة فلسفة شمولية فمن البديهي مشاركة جميع الأفراد في المنظمة دون استثناء في تحقيق ما تصبو إليه TQM وهو الوصول إلى أعلى مراتب الجودة في المنتج (السلعة أو الخدمة).

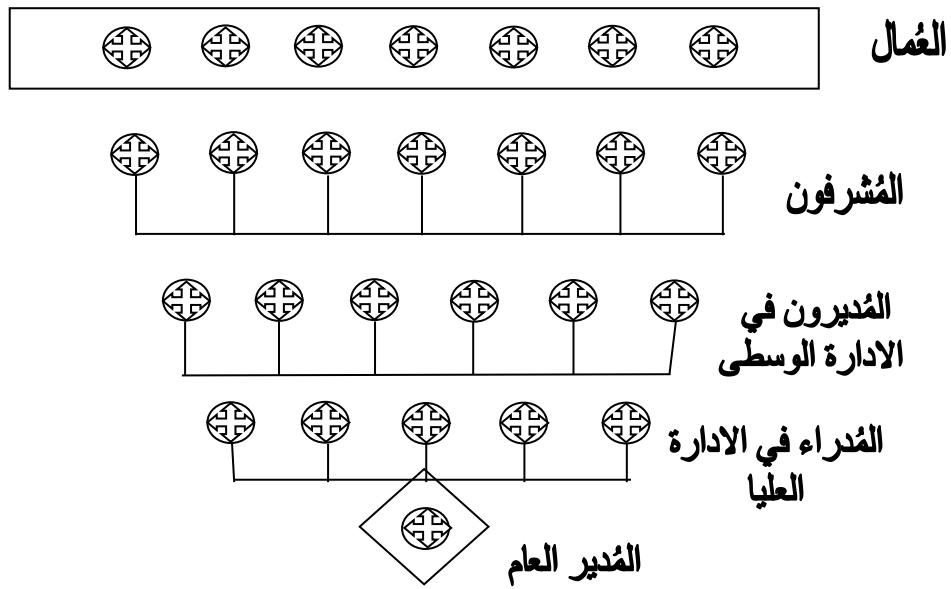
ومن المتطلبات الأساسية للعمل الجماعي وجود اللامركزية والاتصالات الأفقية في المنظمة بدلاً من المركزية والاتصالات الرأسية فذلك يوفر بيئة ملائمة للعمل الجماعي، ولذلك فإن بيئة المنظمة التي تتميز بالعمل الجماعي تكون خصبة لتقبل مفهوم TQM فهذا المناخ هو الذي تنشده TQM وتُعرف فرق العمل بأنها "جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويُعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات" (إمام، 2014، 145).

ويعتبر Kauro Ishkawa الأب الروحي لحلقات الجودة (Quality Circles) حيث أنه أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء (جودة، 2012، 63).

وتتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيثُ يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وتحفيزهم وإشراكهم كفريق عمل، وتهيئة مساحة مناسبة لهم من حرية التصرف والمبادرة، وهذا يُساهم في إنتاج سلع وخدمات على مستوى عالٍ من الجودة، على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وأخلاق وقيم المنظمة، وأن تكون فرق ذاتية الحركة مُتمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا (الهاشمي، 2007، 39).

من ناحية أخرى فإن TQM تؤكد على تغيير تسمية المشاركة (العمل الجماعي) لتصبح دمج العاملين، وهذا المصطلح أكثر عمقاً ودلالة على أهمية المشاركة فأسلوب دمج العاملين يعني إشراك العاملين في كل شيء تقريباً، وسياسة دمج العاملين تتطلب إن تكون الإدارة ديمقراطية في جميع النواحي، فالنمط البيروقراطي لا يتماشى مع تطبيق TQM، حيث إنهم هم من يقومون بالعمل وتحقيق الجودة، حيث يعتمد عليهم بشكل أساسي، لذلك من الضروري جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية الأخرى.

وللدلالة على أهمية ذلك فقد أقرح Tom Peters وهو أحد رواد TQM أن يكون شكل الهرم التنظيمي مقلوباً، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (17):



الشكل رقم (17) الهرم التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: (عقيلي، 2009، 125)

وهناك من يُطلق اسم (حلقات الجودة) على فرق العمل باعتبار أن التسمية ثلاثية وتتماشى مع TQM وذلك لتحديد واجبات وعمل فريق العمل بالجودة فقط وليست أي أعمال أخرى باعتبار أن TQM هدفها الأساسي هو الجودة.

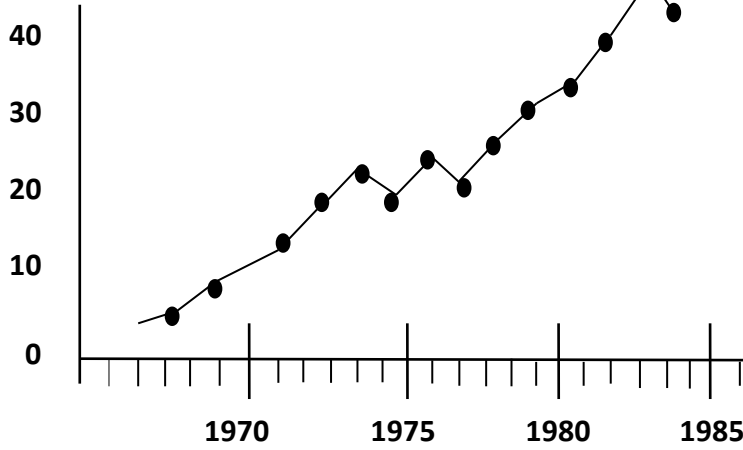
ويقال أن TQM نشأت مع الابتكار الياباني (دوائر الجودة)، ويُشار إليها أحياناً بـ (دوائر رقابة الجودة)، وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962 وبحلول عام 1980 زادت عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100,000 دائرة تُمارس عملها في الشركات اليابانية، وانتقلت دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحقت زواجاً كبيراً في الثمانينات وانتشرت مع توقعات كبيره عن نتائجها الرائعة والفورية، وشاعت دوائر الجودة لدرجة إنها وصفت في

مجلة Business Week عام 1986 بأنها موضة عقد الثمانينيات، بينما نجحت دوائر الجودة بشكل ملحوظ في اليابان، وكان لها تأثير إيجابي على تحسين الجودة فإنها لم تلق نجاحاً كبيراً في أمريكا، واختفت تقريباً بنفس السرعة التي ظهرت بها، ويرجع فشلها في أمريكا إلى طريقة التعامل معها، فقد تعامل الأمريكيان مع دوائر الجودة كندوة يُمكن فيها تطبيق أية فكرة داخل الشركة (ويليامز، 1999، 6).

وتقدم شركة تويوتا (TOYOTA) نموذجاً متقدماً في تبني مقترحات حلقات الجودة، فقد بلغ عدد المقترحات المقدمة من العاملين سنوياً (1.9) مليون فكرة أي بمعدل 32 فكرة لكل عامل وتنفذ الإدارة أكثر من 5000 فكرة في اليوم، ولا شك أن ذلك لا يتحقق إلا في المنظمات التي تعم إدارتها العليا جهود التحسين المستمر ويشيع فيها جو مُحفز ومُشجع للجودة ولديها برامج تدريب مُستمرة في مجال الجودة (نجم، 1998، 10).

والشكل رقم (18) يوضح تطور أعداد مقترحات العاملين بشركة تويوتا من عام لآخر.

عدد مقترحات العاملين



الشكل رقم (18) تطور أعداد مقترحات العاملين بشركة تويوتا من عام لآخر
المصدر: (توفيق، 2003، 15)

ولقد مكنت حلقات الجودة الاقتصاد الياباني من تحقيق مُنتجات ذات جوده عالية وكُلْفَة أقل من تلك التي تُنتجها الأسواق الأمريكية والغربية، مما أعطاهما ميزه تنافسية، ولذلك فإن هذا الأسلوب الياباني يُعد مرجعاً عند التقييم والتطبيق العملي لحلقات الجودة، ويُعرف Cheng and Pdoisky حلقات الجودة بأنها: "مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة من العاملين يجتمعون دورياً لتقييم طرق جديدة لتحسين جودة حياة العمل" (علوان، 2009:127).

ويرى جودة (جودة، 2012، 66) أن لحلقات الجودة فوائد عدة منها ما يلي:

1. تحسين مهارات الفرد في حل المُشكلات.

2. توسيع مدارك الفرد ومدى إستعداده لتقبل آراء الآخرين.
3. النظرة الشمولية التي يكتسبها الفرد من خلال المُشاركة مع المجموعة.
4. تفعيل الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض.
5. تغيير إتجاهات العاملين إلى إتجاهات إيجابية.

و ترى البكري أن الفريق لا يُمكن أن ينجح بدون توفير التدريب اللازم للعاملين ومنه التدريب على استعمال أدوات الرقابة الإحصائية بما يُمكنهم من تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشاكل والمُشاركة في اتخاذ القرارات (البكري، 2002، 62).

ويرى جودة أن التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق هام جداً و يشمل التدريب على حل الصراعات وقيادة الفرق وتماسكها وغيرها من المواضيع فهو ضروري من أجل إنجاح جهود التحسين المُستمر في إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2012، 147).

و يقول توفيق "إنه إذا أردنا اتباع مدخل دوائر الجودة أو فرق العمل كنواة لإدارة الجودة الشاملة فيجب علينا التأكد من أن كل العاملين قد تدربوا بشكل جيد على الضبط الإحصائي للجودة والأساليب الأخرى المُتعلقة بها" (توفيق، 2003، 19).

- وتدريب أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية (محيريق، 2013، 125):
- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.
 - تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المُتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.
 - إعداد برنامج تدريبي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح أي إكتساب أعضاء الفريق مهارة حل النزاعات.
 - إكتساب مهارة التكيف للمواقف المُختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

مما سبق تتضح أهمية التدريب بالنسبة للعمل الجماعي (فرق العمل) حيث يُنمي لدى العاملين مهارات الاتصال بالإضافة إلى مهاراتهم الفردية كما يعمل على جعل مُشاركة العاملين في النشاطات الجماعية مُشاركة فاعلة ومُساعدتهم على الجوار البناء.

ويرى الباحث أن أهمية التدريب لمبدأ العمل الجماعي تتركز في النقاط التالية:

1. الأدوات والأساليب الخاصة بالعمل الجماعي فهي تحتاج إلى دورات تدريبية متخصصة يُشارك فيها جميع العاملين بالمنظمة.
2. يحتاج جميع العاملين في المنظمة إلى برامج تدريبية في مجال مهارات الاتصال والمهارات الفردية والحوار والمناقشات المفتوحة والتدريب على بناء الفريق.
3. قُصور وإهمال تدريب العاملين فيما يتعلق بمبدأ العمل الجماعي سيؤدي حتماً إلى الفشل في تطبيق TQM.

من خلال معرض حديثنا على مبادئ (TQM) قيد الدراسة (التوجه بالعمل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) يتضح وجود ارتباط وثيق بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث يُمثل التدريب أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأن أية منظمة إذا ما قررت إدخال أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فإنه من الضروري تدريب جميع موظفيها وفي جميع المستويات الإدارية على مفهومه وأساليبه وأدواته، حتى تتوفر لديها قاعدة سليمة تُمكن المنظمة من تحقيق هدفها، وهو الوصول إلى أعلى مراتب الجودة في منتجاتها وخدماتها وجميع ما يتعلق بأعمال وأنشطة المنظمة، أما أن تُطبق المنظمة هذا البرنامج بدون أن يتعرف العاملون على مفهومه وأسلوبه وأدواته فإنه مما لا شك فيه سيكون مصيره الفشل وبالتالي ضياع الوقت والجهد والمال.

كما نستنتج من خلال إطلاعنا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) قيد الدراسة أنها تتطلب من أجل تطبيقها تلك النوعية من برامج التدريب التي تُمكن من الاستفادة من الطرائق الجديدة في أداء الأعمال مثل الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة كخريطة باريتو ومخطط إيشيكاوا وخريطة التدفق وغيرها من الأدوات التي تُساعد على حل المشاكل بشكل علمي والتي سوف نُناقشها لاحقاً وكذلك التدريب على الأدوات الأخرى، لتحسين الجودة وأساليب تلبية رغبات العملاء وغيرها من الأساليب والأدوات.

ويرى (العزاوي، 2009، 210) أن التدريب في إدارة الجودة الشاملة له أهمية كبيرة للأسباب التالية:

1. جميع نُظم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطبيقها كثيراً من التدريب الإداري وفي مُختلف المستويات الإدارية للمنظمة.
2. التحسين المُستمر للمنتج أو الخدمة وتحسين الأداء للعاملين يُمكن تحقيقها من خلال وجود موارد بشرية مُدربة وذات مهارة عالية.
3. التعامل مع العملاء وإرضائهم وتلبية رغباتهم يحتاج إلى مهارات مُحددة ومُتخصصة والتي يجب أن يتدرب عليها جميع العاملين في المنظمة.
4. عملية الاتصالات بالعملاء والموردين والمستهلكين تحتاج إلى إقامة برامج تدريبية مُتخصصة.

7.3 أدوات إدارة الجودة الشاملة

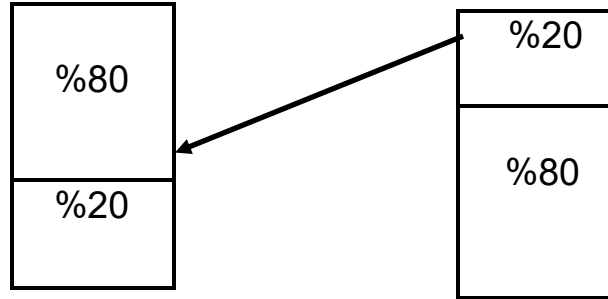
تحتاج المنظمة إلى مجموعة من الأدوات لدعم عملية التحسين المُستمر وذلك في عملياتها اليومية، ومن دون هذه الأدوات الإحصائية يكون من الصعب على المنظمة اكتشاف مواطن الانحرافات والاختلافات في الإنتاج، ومعرفة أسبابها فهي تُمثل عصب إدارة الجودة الشاملة وسر نجاحها، لأنها أساليب علمية تعتمد على الحقائق، عليه فإن المنظمات التي نجحت في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يستطيع العاملون فيها استخدام هذه الأدوات بكفاءة عالية، وأن العاملين لا يُمكنهم إتقان استخدام هذه الأدوات إلا من خلال البرامج التدريبية المُعدة لذلك، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من

الأدوات الإحصائية الأخرى، والتي لا مجال لشرحها وعرضها في هذا المقام، بل تم التركيز على أكثرها شيوعاً.

1.7.3 تحليل باريتو

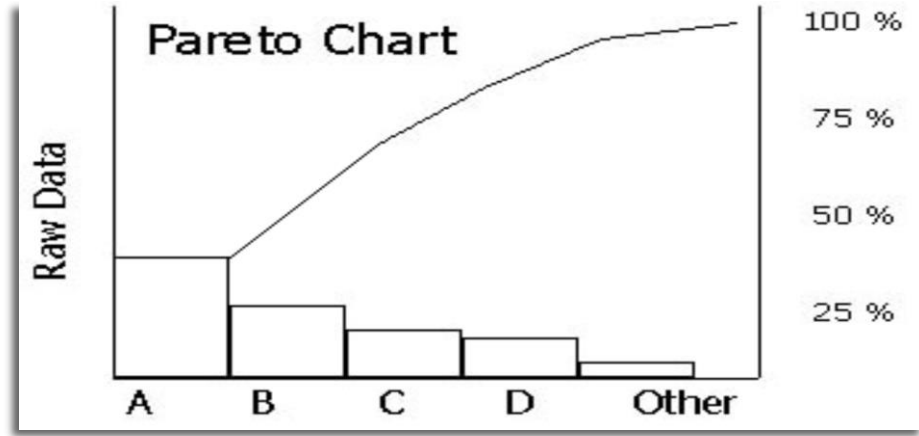
مخطط باريتو هو طريقة لتنظيم الأخطاء والمشكلات والعيوب وتحديد أولوياتها وهذه الخريطة أو المخطط مبنية على جهود الإقتصادي الإيطالي Alfredo Pareto (1824-1923) والمتعلقة بتوزيع الدخل حيث يقول "أنه في مختلف العصور ومختلف البلدان نسبة قليلة من السكان تستحوذ على نسبة كبيرة جداً من الدخل" (طایل، 2013، 286).

ولقد أجرى الايطالي Alfredo Pareto دراسات مكثفة على توزيع الثروة في أوروبا وقد وجد أن هناك قلة من الناس لديهم الكثير من المال أما أكثرهم فلا يملك إلا القليل من المال، وقد استخدم Joseph Juran هذا المفهوم كمفهوم شامل يُمكن تطبيقه على العديد من المجالات، ويُشير تحليل باريتو إلى أن عوامل أو مُدخلات قليلة تُسهم في نسبة مئوية كبيرة من النتائج والتي قد تكون مُشكلات مثل شكاوي أو أخطاء أو عيوب وغالباً ما يُشار لذلك بقاعدة 20:80 فيُحدد هذا المفهوم مثلاً أن 80% تقريباً من المُشكلات يأتي من 20% من الآلات أو أن 80% من عيوب المُنتج يأتي من 20% من مُسببات العيوب، عليه نجد أنه من المهم جداً تحديد الـ 20% من العوامل القليلة المؤثرة والتي تؤدي 80% من المشاكل. والشكل رقم (19) يوضح مفهوم 20 : 80 في تحليل باريتو:



الشكل رقم (19) مفهوم 20 : 80 في تحليل باريتو
المصدر: (مصطفى، 2005، 82).

ويُمكن رسم خريطة توضح عدداً من الأحداث مُرتبة وفقاً لتكرار الحدث حسب ما ورد في قوائم تسجيل البيانات الخاصة بنواحي القصور كما يلي:



الشكل رقم (20) خريطة توضح عدداً من الأحداث مُرتبة وفقاً لتكرار الحدث.

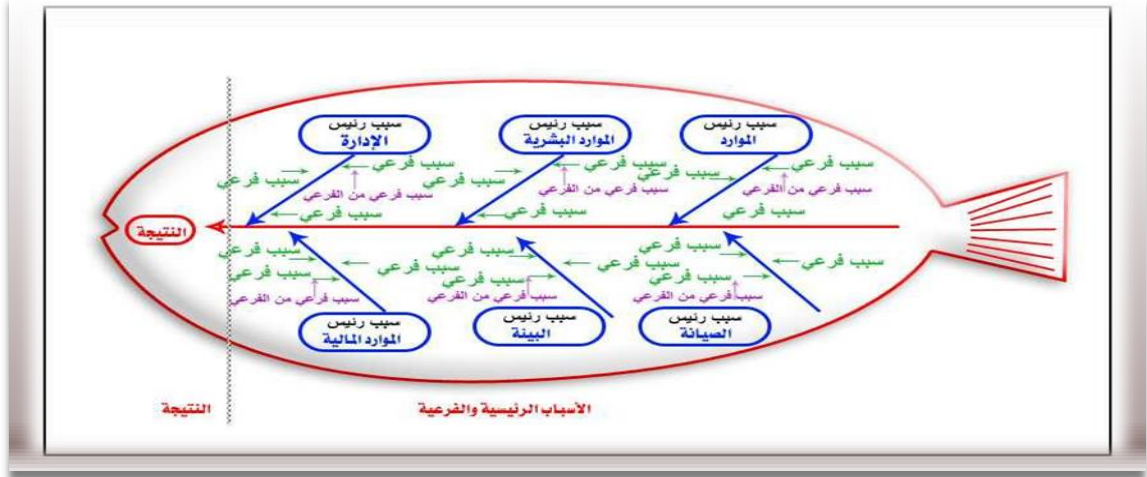
المصدر: (منصور ، 2005 ، 156).

وعموماً فإن تحليل باريتو يستند إلى فكرة بأن 80% من مشاكل الشركة ناتج عن 20% من المسببات أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، ويتم في هذه الطريقة تحديد الأهمية النسبية لكل مسبب لغرض تحديد الأولويات الواجب معالجتها وفقاً للأهمية النسبية بعد تقسيم المسببات إلى الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً.

2.7.3 مخطط السبب والأثر

تعددت التسميات التي أطلقها الكتاب على هذا المخطط فيُطلق عليه البعض مخطط السبب والأثر وآخرون مخطط عظم السمكة (Ishikawa Diagram or Fishbone Chart) ويهدف مخطط السبب والأثر إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تُشبه في مراحلها طريقة تناسُق عظام السمكة وأن كل سهم من الأسهم يُعبر عن أحد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في عمليات الإنتاج سواء كان مُسبباً رئيسياً أم ثانوياً، أي أن الفكرة وراء إعداده هو تحديد المُسببات ومُسببات المُسببات وهكذا دواليك ويُعد مخطط السبب والأثر من أكثر أدوات ضبط الجودة قيمة لإمكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة ابتداءً من العمال إلى فريق حلقات الجودة (محسن، 2006، 492).

والشكل رقم (21) يوضح مفهوم مخطط السبب والأثر:



الشكل رقم (21) مفهوم مُخطط السبب والأثر

المصدر : (عبدالعال، 2007، 31).

وهذا التحليل يولد ويصنف الأفكار والفرضيات المحتمل حدوثها ضمن عملية محددة أيضاً ويساعد الفريق (مجموعة المُتدربين — أعضاء حلقة الجودة) على أن يكون منهجياً في عمله مثل تحديد جزء من مُخطط سير العمل يسبب المشكلة أكثر من غيره من العوامل وأن الحل يكون في أحد المسارات في المُخطط أو التحليل (طایل، 2013، 290).

3.7.3 مُخطط التبَعثر

ويُسمى أيضاً مُخطط الانتشار ويُعرف بأنه مُخطط يوضح العلاقة السببية بين مُتغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لأحد المُنتجات والآخر هو العُنصر الذي يُعتقد أنه السبب لقيمة هذا المقياس ويرتبط مُخطط التبَعثر بين نوعين من البيانات ويوضح العلاقة بين: (محسن، 2006، 492).

- سبب وتأثير.
- سبب وسبب آخر.
- سبب من جهة وسببين من جهة أخرى.

ويُقاس مدى الارتباط بين نوعين مُختلفين من البيانات في مُخططات التبَعثر بإحدى الطرق التالية:

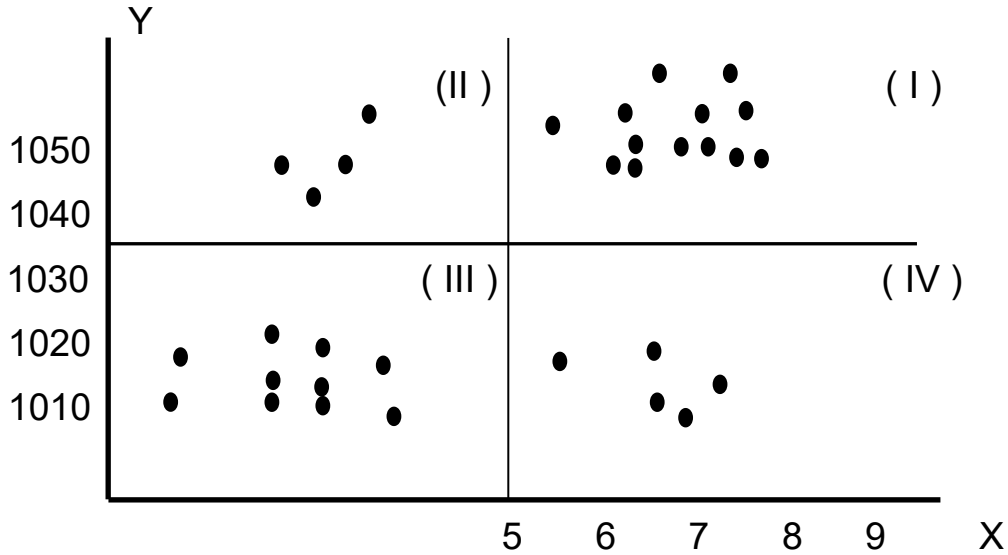
(محسن ، 2006 ، 492).

أ. حساب معامل الارتباط.

ب. ورقة الاحتمالية.

ت. أسلوب القيم الوسطية.

والشكل رقم (22) يوضح العلاقة بين نوعين من المُتغيرات النوعية (X, Y) في مُخطط التبَعثر



الشكل رقم (22) مخطط التبعر لنوعين من المتغيرات (X,Y)

المصدر: (محسن، 2006، 492).

4.7.3 المُدرجات التكرارية

وتُعرف المُدرجات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا، ويتضمن إعداد المُدرج التكراري الآتي: (محسن ، 2006 ، 495).

1. جمع البيانات المطلوب رسمها على شكل قيم عددية كالوزن أو الطول.
2. تحديد المدى (Range) للبيانات حسب الصيغة التالية:
المدى = أكبر قيمة للبيانات - أصغر قيمة للبيانات
3. تحديد الفئات ويعتمد تحديد الفئات على أساس عدد البيانات التي تم جمعها وحسب الجدول التالي:

عدد الفئات	عدد البيانات
7 - 5	أقل من 50
10 - 6	50 - 99
12 - 7	100 - 250
20 - 10	أكثر من 250

ويفضل الاحتفاظ بعدد الفئات من 6-12 قدر المستطاع.

4. تحديد طول أو فترة الفئة حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{الفئات}} = \text{طول أو فترة الفئة}$$

تحديد نُقطة البداية بالنسبة للفئة الأولى وذلك بطرح قيمة نصف الوحدة أو المقياس من أصغر قيمة للبيانات.

5. تحديد مؤشرات محوري (X,Y).

6. رسم ارتفاع كل فئة باستخدام محور Y وحسب التكرار لكل فئة والتي تقع ضمنها البيانات الخاصة بها مع العلم أن عرض كل فئة متساوي ويُحدد على محور X والذي يُمثل مركز الفئات.

7. حساب قيمة الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) ويكون حساب الوسط الحسابي حسب المُعادلة الآتية:

$$\bar{x} = a + h E_1 \dots \dots (12-1)$$

حيثُ أن \bar{x} = الوسط الحسابي لقيم البيانات التي تم جمعها.

a = القيمة الممثلة للفئة الصفرية.

h = فترة الفئة (طول الفئة).

E_1 = حاصل قسمة مجموع التكرار [F_i * الرتب (U_i)] على حجم العينة أو عدد البيانات

المطلوب رسمها. ويمكن حساب الانحراف المعياري من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha \dots \dots \dots (12 - 2) = \sqrt{E_2 - (E_1)^2}$$

مما سبق يتضح أن المُدرج التكراري وسيلة يتم الإستعانة بها من قبل مُدير الإنتاج لفهم التغيرات الحاصلة خلال عمليات الإنتاج كما يتضح لنا بأنها طريقة مُبسطة لقياس العملية الإنتاجية والتأكد منها من خلال مجموعة تسجيلات للمتغيرات ومقارنة النتائج مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو مواصفات العملية الإنتاجية المطلوبة وتأثير حالة إقتراب المتغيرات إلى حدود غير مسموح بها.

من عرضنا السابق لإدوات إدارة الجودة الشاملة يتضح أنه لا يُمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون أدواتها فهي تُمثل العمود الفقري لـ TQM وسر نجاحها باعتبار أنها تتمثل في أساليب علمية تعتمد على الحقائق حيث لا مجال للتكهنات في عملية اتخاذ القرارات، كما يتضح أيضاً أنه لا يُمكن تطبيق TQM بالشكل الصحيح إلا إذا تم تدريب العاملين بأدوات هذا البرنامج حتى يقوم على أساس صلب وسليم. ويرى طایل أن التدريب على أدوات إدارة الجودة الشاملة يُمد العاملين بفهم واضح وكامل بأدوات الجودة وكيفية تطبيقها في بيئة عملهم اليومية وكذلك تزويد العاملين المُشاركين في هذه النوعية من التدريب بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من تحليل المُشكلات والتعامل معها وتحسين أدائهم فيتعلمون مثلاً كيف يرسمون خرائط باريتو وكيف يضعون خريطة المراقبة، حيث يتعلمونها في ورش العمل تتسم بالبهجة والسُرور (طایل، 2013، 119).

ومن خلال جولة قام بها باحثون للمُنظمات اليابانية فأن الباحثون إندهبوا من استخدام العلامات الصغيرة للأساليب الفنية بكفاءة حيث إن هؤلاء العلامات تفهم تماماً للأساليب الإحصائية المُتقدمة وكيفية تطبيقها لتحسين الجودة والشيء الذي أثار المزيد من الدهشة لدى الزائرين، فالعلامات كُن يعملن في قطاع خدمي وليس تصنيعي (توفيق، 2003، 18).

ويرى طایل بأن التدريب الناجح على أدوات إدارة الجودة الشاملة يتطلب الفهم الكامل من جانب المُشاركين في كيفية تطبيق هذه الأدوات في بيئة أعمالهم، ويجب أن تغطي برامج التدريب أيضاً كيفية قيادة فرق العمل التي تتشكل لتطبيق عملية تحسين الجودة، ويُمكن في هذا المجال الإستعانة بأحد البرامج الأساسية والتي وضعت بمعرفة مجلس التحسين المستمر Council For Continuous Improvement وهذا المجلس يمثل اتحاد الشركات التي تشارك بالمعلومات والمواد لتنمية جودة الموارد التدريبية لمقابلة احتياجات كل الشركات في هذا الاتحاد من خلال تقديمه لـ 15 نموذج تدريبي منفرد مدة كل منه ساعتين في موضوع أدوات تحسين الجودة (طایل، 2013، 138).

وتُشير الإحصاءات في عدد من المُنظمات العالمية بوضوح إلى النتائج الإيجابية من جراء تطبيق أساليب وأدوات TQM فبتدريب العاملين بمستشفى بلونت صموريل في مدينة مارفيل بولاية تينيسي الأمريكية على تطبيق أساليب وأدوات TQM تم تخفيض نسبة الخطأ المُرتبطة بنقل المعلومات من نموذج إلى آخر من 6.5 % إلى أقل من 0.5 % ويقول جوزيف داوسون المدير التنفيذي للمُستشفى إنه قد حدثت تغييرات إيجابية في مجالات أخرى من أنشطة المُستشفى نتيجة لتطبيق TQM حيث زاد مُعدل رضا العميل كما تحسنت جودة العمل وانخفضت التكاليف ومُعدل الغياب ومُعدل دوران العمل (بلقاسم، 2012، 25).

8.3 التدريب ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM

حتى يتم تطبيق مفهوم TQM بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب العاملين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الحديث حتى يقوم هذا البرنامج من البداية على أساس علمي وسليم وبالتالي يُحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة أما تطبيق هذا المفهوم بدون وعي ومعرفة وفهم لمبادئه فإنه سيؤدي لا محالة إلى الفشل الذريع فالوعي الكامل بهذا البرنامج يكون من خلال برامج التدريب الفعالة، ويُعتبر الأفراد أهم مورد في المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة وأن هؤلاء الأفراد هم في حاجة ماسة للتدريب لصفاء مهاراتهم ورفع أدائهم حتى يُساهموا بشكل فاعل في التطبيق السليم لـ TQM، عليه يجب أن يكون التدريب بصفة مُستمرة وليس بشكل مؤقت وكذلك بقناعة من جانب الإدارة بأهمية التدريب ويتطلب القيام بالعملية التدريبية الصبر من جانب الإدارة وعدم استعجال النتائج لأنه أثمرت طويل الأجل، وبما أن جودة السلع والخدمات من الأهداف الرئيسية في المنظمة وان العملاء أصبحوا ينظرون بأهمية كبيرة إلى جودة السلع والخدمات، لذا يجب على العاملين امتلاك المهارة في إنجاز الأعمال التي تتعلق بصناعة السلعة و تقديم الخدمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تدريبهم وتعليمهم بمفاهيم TQM ومبادئها وكذلك المهارات اللازمة لتحقيقها.

ولقد نادى كاورو إيشيكاوا Kaoro Ishikawa بأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ولقد أشار إيشيكاوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدلاً على ذلك بان عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين (جوده، 2012، 34). وفي حالة تبني مفهوم TQM يجب على المنظمة أن توفر التدريب المُلائم للجميع كلاً في مجال تخصصه وأن يكون بصورة مُستمرة وعلى الإدارة أن تُشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم حيث إن التدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر إلا أخطاء قليلة ونضمن بذلك جودة خالية من العيوب (الطائي، 2008، 200).

وبالرغم 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 لإكتساب الخبرات من خلال التدريب إعتقاداً منها أن ذلك سيعمل على تخفيض التكاليف، إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM يعتمد على كمية التدريب المُقدم من ناحية الوقت والمال (محيري، 2013، 296).

ويعتبر التدريب من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة فُترة الأفراد على حل المشاكل وزيادة الإنتاج والاستفادة من الطرق الجديدة في أداء الأعمال من أجل تحقيق نتائج أفضل، وتتطلب معايير المواصفات الدولية للجودة ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب المُناسبة للتدريب المُنتظم لجميع العاملين (عبد العظيم، 2008، 21).

من ناحية أخرى فإن نمط ثقافة الإدارة يُمثل أهمية كبيرة لمدى نجاح TQM في المنظمة من حيث اهتمامها بالتدريب فإذا كانت الإدارة العليا تهتم بالتدريب فإن ذلك يدعم تطبيق TQM أما إذا كان نمط الإدارة العليا لا يهتم بالتدريب فإن الظروف لا تكون مواتية لتهيئة بيئة وثقافة المنظمة لتقبل مفهوم TQM (علوان، 2009، 158).

ويجب أن يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية وعدم اقتصرها على فئة معينة دون غيرها وعلى الإدارة أن تتفهم أن تراكم مهارات العاملين يُمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل كما أنه عند وضعها لموازنة التدريب أن تأخذ في اعتبارها أن تُتيح فرصة التدريب لكل فرد على الأقل مره سنوياً وأن تُعطي أولوية التدريب أولاً لرجال الإدارة (الغزاوي، 2010، 191).

إن عملية نقل مفاهيم TQM ومبادئها لن يتم إلا من خلال عملية تأهيل كافة العاملين، والتي تتم عبر وضع خطط تدريب لكافة المستويات الإدارية، ويختلف كل مستوى عن الآخر في طبيعة التدريب اللازم وفقاً لنوعية المهارات والسلوكيات اللازمة لكل مستوى إداري، ويجب أن يُدرس النشاط التدريبي بشكل جيد وأن يكون لدى الإدارة العليا إلمام كافٍ بنظام الجودة وبالمعايير والأسس المُتبعة لتحقيق الفاعلية، ولتحقيق ذلك يجب أن يلتحقوا بدورات حول الجودة ومفاهيمها وتزويدهم بالمعلومات الكافية حول تدقيق الجودة وأسس تقويم فعالية النظام، كما يجب تدريب الأفراد والمُشرفين على المهارات اللازمة لأداء مُختلف النشاطات، ليكونوا قادرين على فهم المواصفات والمفاهيم والوثائق المُتعلقة بنظام الجودة (اللافي، 2007، 25).

ومن خلال TQM فإن العاملين يحتاجون لأنواع التالية من التدريب: (هلال، 1996، 64).

1. التدريب على كل ما يتعلق بمبادئ ومهارات TQM.
2. التدريب على عدة مهارات أخرى كالمهارات الشخصية وذلك لكي تزيد من قدرة فرق العمل على التعامل مع المشاكل ومهارات تتعلق بالقدرة على مراقبة العمليات الإحصائية وعمليات TQM.

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب الخاطئ لا يُحقق أهدافاً لـ TQM مما يتطلب جهوداً كبيرة لدراسة وتحديد أسباب فشل التدريب في تحقيق الهدف منه وأسباب عدم اقتناع بعض العاملين بأهمية التدريب وفاعليته في تحقيق الجودة المطلوبة وأسباب عدم الاستفادة من المعارف والمعلومات الحديثة في البرامج التدريبية دون أن يتم تطبيقها في الواقع العملي (عبد العظيم، 2008، 21).

9.3 دور التدريب في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة الليبية

على الرغم من الإهتمام المتزايد بتحسين إنتاجية العمالة الوطنية فإن الدراسات تشير إلى أن الإنجازات المُحققة في هذا المجال أقل من المستويات المأمولة والمستهدفة لذا أصبح من الضروري تطبيق سياسات ومبادرات أكثر فاعلية لتحقيق النمو المُستهدف في إنتاجية العمالة الوطنية (الباجفتي، 2006، 27).

وعلى الرُغم من كون نظام إدارة الجودة الشاملة TQM قد تم تطبيقه وحصدت العديد من الشركات اليابانية والأمريكية والغربية نجاحاً كبيراً من وراء تطبيقه، إلا أن عملية تطبيق TQM لا زالت لم تلق الاهتمام الكبير في الدول العربية وفي مُقدمتها ليبيا، فعملية التطبيق تشوبها بعض المشاكل، ذلك لأن المناخ أو البيئة العربية عُموماً والليبية خُصوصاً تحتاج إلى تغيُرات جذرية من أجل أن تتلاءم مع تطبيق TQM بما فيها تدريب كافة العاملين على هذا الأسلوب الجديد.

وتُجمع الآراء على أن العامل الأكبر لامتلاك عناصر القوة في عصرنا هذا هو التدريب وأن الدولة التي تستطيع أن تقوم بتدريب أفرادها وكذا إعادة تدريب وتأهيل طاقاتها البشرية بكفاءة فأنها تمتلك في المُستقبل ميزة هامة في مجال التنمية الاقتصادية لهذا أصبح التدريب المُستمر طابعاً مُميزاً للحياة في كل مُجتمع مُتقدم أو في تلك المُجتمعات التي تسعى إلى تحقيق مُعدلات تنمية عالية ونتيجة للتحويلات الاقتصادية العالمية الجديدة سيواجه قطاع الأعمال والإنتاج في ليبيا أياً كان موقعه تحدياً مُتجدداً للبقاء في سوق العمل (ابوراوي، 2009، 3).

إن خلق ثقافة الجودة في قطاع التدريب من أهم أهداف الدولة الليبية، حيث أن هذا القطاع يفتقد إلى أحد أهم تطبيقات الجودة والتي من الممكن عند تطبيقها أن يكون لها الأثر الأكبر في تحسين ورفع مستوى أداء المراكز التدريبية وبالرغم من أن هذه المراكز زودت السوق الليبية بعدد لا بأس به من الخريجين إلا أن أدائها غير مُرضي والسبب هو تدني مستوى التحصيل لأولئك الخريجين مما ينعكس على مستوى الحرفية والقدرة التنافسية لهم وتجعلهم غير قادرين على تلبية حاجة السوق المحلية من المهارات الفنية العالية والمتغيرة بسرعة (خملج، 2009، 27).

وبناءً على ذلك يجدر بالإدارات العليا بمؤسساتنا الوطنية السعي من أجل تأسيس وبناء بيئة وثقافة الجودة داخل تلك المؤسسات الإنتاجية والخدمية وعلى إختلاف أنواعها وأحجامها (التشاريكات والشركات المُساهمة وغيرها) والتي من شأنها ضمان التقدم والنمو لمؤسساتنا لتحقيق لها أهدافها التي بعثت من أجلها وكذلك لضمان إستمراريتها في المنافسة في السوق المحلي وتفتح لها آفاق واسعة في السوق العالمية (المريمي، 2005، 17).

ومما لاشك فيه أن التدريب في TQM يختلف عن التدريب العادي حيث أنه يتطلب أن تتم جميع مراحل العملية التدريبية بشكل سليم ودقيق عليه فإنه يتطلب توفر بيئة خاصة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة حيث أن التدريب في البيئة الليبية لا زال لم يلقى الاهتمام الكافي فالموارد المالية المخصصة لا تزال ضئيلة مقارنةً بما صرف في الدول المتقدمة على التدريب.

فإذا كان من 20 إلى 25 % فقط مما يتم اكتسابه من برامج التدريب ينتقل إلى حيز الممارسة والتطبيق حسب الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة فما هو واقع التدريب في الحالة الليبية ففي اعتقادي أن النسبة أقل بكثير وبطبيعة الحال يحتاج الأمر إلى مزيد من الاهتمام وإلى الكثير من الجهود لتطوير العملية التدريبية.

بالإضافة إلى أن عملية تخطيط العملية التدريبية لا تتم بشكل علمي وسليم لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تُعتبر الأساس في نجاح التدريب حيث لا تزال تتم من خلال المحاباة لا من حيث الحاجة الحقيقية للنقص في المعرفة و المهارة وبما أن تخطيط التدريب لا يتم بصورة سليمة فإن ذلك يؤثر على المراحل اللاحقة للعملية التدريبية (التنفيذ والتقييم).

وتلعب سياسة الدولة تجاه التدريب عاملاً أساسياً في مدى مساهمة التدريب في نجاح TQM حيث أن TQM فكر إداري حديث العهد وخصوصاً في ليبيا كما أن أغلب مراكز وهيئات التدريب في ليبيا لا ترقى إلى طموحات تطبيق TQM بصورة ناجحة حيث تتطلب TQM توفر مراكز تدريب متخصصة وعالية الجودة وتتطلب تعاون وثيق بين هذه المراكز والمنظمة المزمع تطبيق TQM فيها.

10.3 مُتطلبات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة الليبية

يتطلب تطبيق TQM في البيئة الليبية توفر مجموعة من المتطلبات حيث تحتاج المنظمات في ليبيا إلى تغيير جذري في ثقافتها التنظيمية وغيرها من المتطلبات ويحتاج ذلك إلى جهود مُضنية من الإدارة العليا بعكس المنظمات في الدول المتقدمة حيث يكون تطبيق TQM أسهل وذلك لتوفر البيئة المُلائمة للتطبيق.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعلم رجال الأعمال هناك أنهم إذا أرادوا تطبيق TQM بشكل سليم فلا بُد من إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة أولاً لأن الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى مُنظمتهم تعكس الثقافة التنظيمية كما أن أفكار الأفراد داخل المنظمة تؤثر على تصرفاتهم وبالتالي فإن التصرفات هي التي تُرسي الثقافة التنظيمية وإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية يجب على الإدارة أن تعمل على تغيير الطريقة التي يُفكر بها الأفراد والتي بدورها تُغير تصرفات الأفراد وهذا الأمر يعتبر شاقاً ويحتاج لوقت طويل دون وجود طريقة لقياس التقدم الحقيقي الذي حدث (جابلونسكي، 1996، 13).

وعُموماً فإن البيئة الليبية تحتاج إلى جملة من المُتطلبات فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM وهي كما يلي:

1. التدريب:

مما لا شك فيه أن التدريب عُنصر أساسي في تطبيق TQM حيث يؤدي التدريب دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيداً لتطبيق TQM. ويُلاحظ وجود قُصور في العملية التدريبية في ليبيا حيث تفتقر إلى التخطيط السليم فعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تزال تفتقر إلى الدقة والموضوعية كذلك الحال لباقي المراحل (التنفيذ والتقييم) مما يؤدي إلى فشل العملية التدريبية بالكامل ويُصبح التدريب مجرد كُلفة إضافية تتحملها المنظمة. عليه فإنه إذا ما أرادت المنظمات في ليبيا أن تُطبق TQM بشكل سليم وأن تحصل على نتائج مضمونه (والضامن الله) عليها أن تُعير العملية التدريبية أهمية كبيرة باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق TQM.

2. القيادة:

يُعد توفر النمط القيادي المُناسب من أهم الأمور عند العمل على تطبيق TQM ويُمثل النمط الديمقراطي انسب أنواع القيادة مُلائمةً لتطبيق TQM. إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يُسمى بالتجوال يتطلب من القيادة الاستماع إلى مُشكلات العاملين والبحث والتقصي عن أعمال المنظمة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف يُعد منهجاً في غاية الأهمية والذي يقوم على مُكاشفة ومُصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه (العزاوي، 2010، 160). عليه فإن القيادة في ظل مفهوم TQM تتطلب من المدير القائد الليونة في التعامل مع العاملين وأن يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة، وهذا النوع من القيادة هو الذي تتطلبه المنظمات في البيئة الليبية حيث يوفر هذا الأسلوب إشراك كافة العاملين في المُساهمة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف فيشعر كل عامل بان المنظمة جزء منه وأنها تتطلب منه مزيداً من الإلتقان في العمل لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة وهو الحصول على مُنتجات عالية الجودة وبالتالي تحقيق أرباح أعلى وكُلفة أقل. وفي ذلك يقول ريتشارد ويليامز "إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" (جودة، 2012، 206).

3. ثقافة المنظمة:

تتمثل ثقافة المنظمة في مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية ومما لا شك فيه أن المنظمة تتأثر بيئتها الخارجية فإذا كان المحيط الخارجي بالمنظمة مهتماً بالجودة بما في ذلك المنظمات المنافسة فإن المنظمة ستتأثر بذلك وتسعى هي كذلك أن يكون شعارها الجودة. وربما أن الجودة في البيئة الليبية لا زالت في أولى مراحلها، فإن المنظمات في ليبيا تحتاج إلى تغيير جذري في ثقافتها بحيث تستحوذ الجودة على أفكار كافة العاملين ويحتاج ذلك إلى جهود كبيرة ومُضنية من الإدارة العليا لتغيير قيم ومعتقدات المنظمة وأنماطها السلوكية، كما أن الدولة تؤدي دوراً أساسياً في عملية التغيير.

4. التركيز على العميل:

تدور جميع أنشطة المنظمة حول تحقيق رغبات ومُتطلبات العميل، عليه فإن العميل يلعب دوراً أساسياً في تطبيق منهجية TQM. وعلى المنظمات الليبية أن تُركز على العملاء بقوة فالاستماع إليهم والاهتمام بهم يُعد من العوامل الهامة في نجاح تطبيق TQM

5. العمل الجماعي:

يُمثل العمل الجماعي أهمية كبيرة في تطبيق TQM حيث يُمثل وسيلة هامة لإندماج العاملين وتكمن الأهمية في أن مهارات الأفراد تكون مُتممه لبعضهم البعض ولذلك فإن تطبيق TQM في المنظمات الليبية يحتاج إلى تكاتف جهود جميع العاملين في المنظمة وذلك من خلال فرق العمل والتي تسمح بجمع قُدرات ومهارات مُتباينة. ويؤدي التدريب دوراً مهماً في ذلك لذا على المنظمة أن تقوم بإعداد دورات تدريبية في كل ما يتعلق بعمل الفريق من العلاقات الداخلية بين الأعضاء إلى العلاقات مع الفرق الأخرى.

6. توفر أنظمة ضبط الجودة:

تُعد أنظمة ضبط الجودة هامة في عملية كشف الانحرافات في الإنتاج ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، لذلك فإن البيئة الليبية في حاجة إلى استخدام أنظمة الضبط الإحصائي للجودة وعلى المنظمة اختيار الطريقة الأنسب لها، وان تقوم بتنظيم دورات تدريبية للعاملين على هذه الأدوات حتى يتم استخدامها بشكل جيد، لأنها هامة في عملية التحسين المُستمر للجودة.

11.3 الخلاصة

من المُلح جداً عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يتم وضع خطة للتدريب لجميع المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التنفيذية، حيثُ لن يتم التعريف بمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا من خلال التأهيل عن طريق التدريب المستمر، كما أن تزويد العاملين بالمنظمة في كل مستوى إداري بجرعات كافية ومستمرة من التدريب سيعمل على توفير البيئة العلمية التي تحتاجها المنظمة لإيجاد ثقافة واحدة ومشاركة أثناء العمل، حيثُ أن ذلك يُمثل التربة الخصبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال معرض حديثنا على إدارة الجودة الشاملة TQM وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة يتضح الأهمية الكبيرة للتدريب في برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM حيثُ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM بالشكل الصحيح يتطلب تدريب جميع العاملين على أدواتها وأساليبها وأن يكون التدريب بصورة مُستمرة وكلاً في مجال تخصصه وأن يشمل كافة المستويات الإدارية ويؤخذ في الحسبان اختلاف نوعية التدريب حسب اختلاف نوعية المستوى الإداري.

كما يتضح الأهمية الكبيرة للتدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي) والتي هي موضوع دراستنا هذه، فمن خلال التدريب المُستمر لكافة العاملين على الأساليب والأدوات المُتعلقة بهذه المبادئ فإنه سيؤدي إلى التطبيق السليم لهذه المبادئ وبالتالي تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة TQM ألا وهو تحقيق الجودة في مُنتجات وخدمات المنظمة أما تطبيق هذه المبادئ سألفة الذكر من دون التدريب اللازم فإنه سيؤدي لا محالة إلى خلل في عملية التطبيق وبالتالي الفشل في التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة TQM

مقدمة

بناءً على الدراسة الميدانية يتناول هذا الفصل الإجراءات العملية للدراسة مُتمثلاً في نبذة مختصرة عن الشركة محل الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي أُستُخدمت في التأكد من صدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف.

1.4 نبذة عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية

إن صناعة الدواء صناعة حساسة وتحتاج إلى تملك المعرفة العلمية والفنية والانتماء للمؤسسة الصناعية للعمل على توفير ما يلزم المجتمع من دواء يتمتع بالموصفات المُعتمدة وحسب المقاييس الدولية وعلى هذا النهج شرعت إدارة الشركة في وضع خطتها الاستراتيجية (2008 – 2010) والتي أهم عناصرها نقل التكنولوجيا إلى الداخل بما يُسهم في تطور العملية الصناعية وتطوير القائمين عليها في شتى المجالات والتخصصات وما من شأنه أن يرقى بمستوى الصناعات الدوائية والاستثمار في العنصر الوطني لتحقيق الأمن الدوائي (مجلة الشركة، 2010، 1).

رؤية الشركة:

أن تكون الشركة خلال العشر سنوات القادمة في مستوى الشركات الدولية في إنتاج الأدوية لتحقيق الأمن الدوائي الليبي وتكون قادرة على فتح أسواق دولية.

رسالة الشركة:

إنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية باستخدام أفضل التكنولوجيا العالمية وبكوادر ليبية مدربة قادرة على التعلم والإبداع وضمن أفضل ممارسات الجودة والأداء.

قيم الشركة:

1. الإبداع
2. الإتقان
3. روح الفريق
4. الانضباط الذاتي
5. الصدق والأمانة

وأنشئت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية طبقاً لأحكام قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) لسنة 2003، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويتكون رأس مال الشركة من صافي الأصول الثابتة والمنقولة لمصنعي المائة والرابطة والبالغ قيمتها (51725762.000 د.ل) واحد وخمسون مليوناً وسبعمائة وخمسة وعشرون ألفاً وسبعمائة واثنان وستون ديناراً مقسمة على عشرة آلاف سهم متساوية قيمة كل سهم 5172.576 د.ل خمسة آلاف ومائة واثنان وسبعون ديناراً وخمسمائة وستة وسبعون درهماً مُسددة بالكامل، وللشركة فروع ومكاتب بالداخل أما مقر الإدارة العامة فهو في المائة بالإضافة إلى مصنعي الشركة، وهما مصنع المائة للأدوية ومصنع الرابطة للأدوية، والهيكل التنظيمية للإدارة العامة للشركة والمصنعين بالملاحق أرقام (3)، (4)، (5) توضح تقسيمات الشركة، وتهدف الشركة إلى ما يلي: (النظام الأساسي للشركة)

1. القيام بكل ما من شأنه تطوير تقنيات الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية وفي هذا الإطار لها أن تتعاون مع المراكز البحثية المتخصصة وكذلك المؤسسات الأكاديمية في سبيل تطوير إنتاجها وحل المشاكل التي تواجه مراحل التصنيع وضبط الجودة.
2. وضع وتنفيذ برامج لتدريب الفنيين العاملين في صناعة المواد الأساسية الدوائية والمستحضرات الصيدلانية في الداخل والخارج واعتماد نظام التدريب والتعليم المستمر لكل مُنتسبها.
3. إنشاء معامل الرقابة على الجودة لمنتجات الشركة.
4. القيام بدراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لمشروعات الصناعات الدوائية والمستحضرات الصيدلانية والمستلزمات الطبية ووضع الخطط والبرامج لتنفيذها.
5. القيام بتنفيذ وإدارة الوحدات الإنتاجية لصناعة المواد الأساسية الدوائية.
6. تصنيع وتركيب المستحضرات الصيدلانية والمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في الداخل والخارج.
7. استيراد وتوفير المعدات والآليات والأجهزة والمواد الخام والتعبئة والتغليف وقطع الغيار اللازمة لإنشاء أو استكمال أو تشغيل الوحدات الإنتاجية من الداخل أو الخارج.
8. تشجيع البحث والتطوير في مجال اختصاص الشركة ومواكبة التطور العلمي في صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية والاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الصناعة الصيدلانية والمستلزمات الطبية.
9. الاهتمام بالمصادر الطبيعية المحلية التي يمكن الاستفادة منها في الصناعات الدوائية.

2.4 مَراحل إجراء الدراسة العملية

1.2.4 تصميم صحيفة الاستبيان

بناءً على طبيعة البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وعلى طبيعة المنهج المُتبع في الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لهذه الدراسة، مُعتمد في ذلك على الإطار النظري وعلى بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات، فهي أداة فعالة تُعطي معلومات صريحة وتُسهل جمع المعلومات الكثيرة من عدة أشخاص في زمن مُحدد وهذا ما يوفر جُهد ووقت الباحث (قنديلجي، 1999، ص 161).

وتمَّ تصميم استمارة الاستبيان كما هو موضح بالمُلحق رقم (1) بحيث تشتمل على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية بما يتفق مع حاجة الدراسة لهذه البيانات.

الجزء الثاني: العبارات المُتعلقة بالتدريب وإدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة وعليه تمَّ تقسيم هذا الجزء إلى محورين وهُما:

- المحور الأول: العبارات المُتعلقة بالتدريب، أي بمراحله الثلاث (تخطيط، تنفيذ، تقييم).
- المحور الثاني: العبارات المُتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة، وهي المبادئ الثلاث قيد الدراسة (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي).

2.2.4 مُجتمع الدراسة

نظراً لصغر حجم مُجتمع الدراسة ورغبة الباحث للحصول على أدق النتائج فقد اعتمد أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مُجتمع الدراسة، حيثُ تمثل مُجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة العامة لإصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بالمياه مُتضمناً مصنعي الشركة وهما مصنع المياه للأدوية ومصنع الرابطة للأدوية، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بالشركة (205) عامل وذلك من واقع سجلات الشركة ويُمثل هذا العدد مُجتمع الدراسة المُستهدف. والجدول رقم (2) يوضح توزيع العاملين في الشركة:

3.2.4 ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يُقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية كأجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تُعبر عن درجة موافقة مُتدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تُعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تُعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تُعبر عن درجة موافقة مُرتفعة.

3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 17، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

1. اختبار كرونباخ ألفا:

يُعتبر اختبار كرونباخ ألفا من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، وهو اختبار يُبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان.

الوسط الحسابي:

الوسط الحسابي "هو مجموع القيم على عددها"، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويُستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية.

الانحراف المعياري

وهو أحد مقاييس التشتت، ويُستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار مُعين.

2. اختبار (t):

ويستخدم اختبار (t) لاختبار الفرضية الصفرية، أن متوسط مُتغير مُعين يُساوي قيمة مُحددة مُقابل الفرضية البديلة لأن متوسط المُتغير أقل من (أكبر من) القيمة المُحددة.

3. الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم لدراسة مدى تأثير مُتغير مُستقل واحد أو أكثر على مُتغير تابع مُحدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المُتغير التابع إذا علمنا قيم المُتغير المُستقل أو المُتغيرات المُستقلة.

مُعامل الارتباط:

ويُمكن إستخدام أكثر من مُعامل لإيجاد الارتباط، ومن أهم هذه المُعاملات:

أ. مُعامل ارتباط بيرسون

ب. مُعامل سبيرمان براون

3.4..1 اختبار صدق أداة الدراسة

استخدم الباحث نوعين من أنواع الصدق:

1. صدق المُحكّمين: وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على مجموعة من المُحكّمين المُتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة وطُرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداة من جوانب عديدة منها: الشكل، الصياغة، الترتيب، وسلامة البُنود أو الأسئلة ومدى مُناسبتها للموضوع المُراد قياسه (ابو النصر، 2004، 183).

وقام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لِعبارات استبيان الدراسة بعد الإطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وبعد مُناقشة الأستاذ المُشرف، تم إجراء بعض التعديلات عليه والتوصل إلى الصورة الأولية للاستبيان، وبعد ذلك قام الباحث بعرض مُرفق بخطط الدراسة على عدد من المُحكّمين الموضح أسمائهم في الملحق رقم (2)، وذلك للتأكد من مدى مُلائمة عبارات الاستبيان لمُجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجب عن عبارات محاور الدراسة، بالإضافة إلى مدى مُلائمة معيار الإجابات المُستخدمة للعبارات الواردة في الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المُحكّمون إلى العديد من المُلاحظات والاقتراحات والتي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان الموضحة في الملحق رقم (1).

2. **الاتساق الداخلي** : تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الأستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: تخطيط العملية التدريبية

جدول رقم (5) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور تخطيط العملية التدريبية والدرجة الكلية له

ت	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
A1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بشكل دقيق وموضوعي (بدون محاباة)	0.838	0.000
A2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بناءً على النقص الحاصل في المعرفة والمهارة وليس على أساس أقدمية العاملين في العمل	0.872	0.000
A3	يشمل التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جميع المستويات الإدارية بالشركة	0.854	0.000
A4	تأخذ إدارة الشركة في الحسبان نوعية التدريب المُلائم لكل مستوى إداري في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.881	0.000
A5	تخطيط العملية التدريبية بالشركة يتضمن تدريب العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.812	0.000
A6	تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات عن العاملين والبرامج التدريبية مما يُسهل إعداد خطة تدريبية سليمة تساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.810	0.000
A7	يتم إعداد خطة تدريبية شاملة ووافية للعملية التدريبية بالشركة بناءً على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً وكذلك الأهداف المُراد تحقيقها فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.870	0.000
A8	توجد خطة تدريبية سنوية لكل العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات ومعارف العاملين	0.816	0.000
A9	تقوم الشركة بوضع أهداف للخطة التدريبية تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر ذلك مُهماً في تحديد المعايير لتقييمها	0.711	0.000
A10	يتم تصميم البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية سليمة	0.722	0.000
A11	غالباً ما يؤخذ بأراء المُتدربين عند تصميم الجدول الزمني للبرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.656	0.000

يوضح الجدول رقم (5) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور تخطيط العملية التدريبية والدرجة الكلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.656 ، 0.881) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

ثانياً: تنفيذ العملية التدريبية

جدول رقم (6) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور تنفيذ العملية التدريبية والدرجة الكلية له

ت	العبارات	مُعامل إرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
A12	تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو مُخطط لها	0.858	0.000
A13	تُنفذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بناءً على أُسس ومعايير واضحة	0.905	0.000
A14	المُدّة الزمنية للبرامج التدريبية كافية لترسيخ المهارات والمعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.853	0.000
A15	تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في بيئة مُلائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.882	0.000
A16	تتلاءم موضوعات البرنامج التدريبي مع احتياجات العاملين من مهارات ومعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.855	0.000
A17	يتم الاهتمام بالمُتدربين وتوفير سُبُل الراحة لهم أثناء التدريب مما يُساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة	0.890	0.000
A18	كان تجهيز قاعات التدريب كافٍ أي تتوفر به الإمكانيات والوسائل السمعية والبصرية التي تُساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.864	0.000
A19	المُدرِّبين القائمين بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.860	0.000
A20	هُناك توافق بين الأساليب والمُساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.897	0.000
A21	يتم حل المشاكل التي تواجه المُتدربين خلال سير تنفيذ البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.880	0.000
A22	يتم الاهتمام بوجهات نظر المُتدربين المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي	0.901	0.000

يوضح الجدول رقم (6) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور تنفيذ العملية التدريبية والدرجة الكلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.853 ، 0.905) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

ثالثاً: تقييم العملية التدريبية:

جدول رقم (7) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور تقييم العملية التدريبية والدرجة الكلية له

ت	العبارات	مُعامل إرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
A23	تتميز البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوجود نظام للتقييم والمتابعة	0.903	0.000
A24	تهتم الشركة بتقييم أثر التدريب على تطبيق العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد مُباشرتهم لإعمالهم	0.915	0.000
A25	يتم تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي وذلك فيما يتعلق بمستوى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.850	0.000
A26	يؤخذ بأراء المُتدربين بشأن مدى استفادتهم من البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.856	0.000
A27	يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية مُسبقاً في عملية تقييم المُتدربين والمُدرِّبين	0.852	0.000
A28	تقوم إدارة التدريب بالشركة بتوزيع استبيان على المُتدربين لاستطلاع آرائهم وتحليلها وذلك بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.863	0.000
A29	تتوفر بالشركة قاعدة بيانات يستطيع القائمون بتقييم التدريب من خلالها استيفاء المعلومات الهامة والمطلوبة المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.872	0.000
A30	هناك مُتابعة دقيقة لمستوى تطبيق المُتدرب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.915	0.000
A31	يعتمد البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءات مُتخصصة في التقييم والمتابعة	0.876	0.000
A32	تقوم الشركة بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققها التدريب للمنظمة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.848	0.000

يوضح الجدول رقم (7) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور تقييم العملية التدريبية والدرجة الكلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.850 ، 0.915) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

رابعاً: مبدأ التوجه بالعميل

جدول رقم (8) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التوجه بالعميل والدرجة الكُلية له

ت	العبارات	مُعامل إرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
B1	تعتبر إدارة الشركة العميل نُقطة البداية في ممارسة نشاطاتها ووظائفها	0.716	0.000
B2	تهتم الشركة بمعرفة حاجات ورغبات عملائها (الداخليين والخارجيين) وتسعى إلى العمل على تحقيقها	0.803	0.000
B3	تحرص إدارة الشركة على تحقيق مصالح عملائها (المستهلكين) وتضعها في مُقدمة أولوياتها	0.866	0.000
B4	تعمل الشركة جاهدة على تقديم مُنتجات وخدمات حسب توقعات العملاء	0.789	0.000
B5	ترى إدارة الشركة بأن الفشل في تلبية حاجات العملاء الداخليين (العاملين بالشركة) سيؤثر سلباً على العملاء الخارجيين (المستهلكين للسلعة أو الخدمة)	0.716	0.000
B6	يُمثل التدريب في حقيقة الأمر إشباعاً لحاجات ورغبات العميل الداخلي (العامل بالشركة)	0.651	0.000
B7	تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل مُستمر من خلال إجراء المسح المُتعلق بالعملاء	0.793	0.000
B8	تهتم إدارة الشركة باقتراحات العميل الخارجي تجاه السلعة والخدمة	0.781	0.000
B9	العاملين بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأدوات والأساليب المُتعلقة بتحويل مُتطلبات ورغبات العميل إلى مواصفات تُبنى في التصميم	0.735	0.000
B10	تتوفر بالشركة كفاءات إنتاجية مُدربة قادرة على مُطابقة التصميم في المُنتج	0.749	0.000
B11	العاملين بالشركة لديهم المهارات الكافية في التعامل مع العملاء	0.746	0.000

يوضح الجدول رقم (8) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التوجه بالعميل والدرجة الكُلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.651 ، 0.866) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

خامساً: مبدأ التحسين المُستمر

جدول رقم (9) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التحسين المُستمر والدرجة الكُلية له

ت	العبارات	مُعامل إرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
B12	تُشجع إدارة الشركة على التحسين المُستمر للجودة وتعتبره جوهر إدارة الجودة الشاملة	0.846	0.000
B13	لدي إيمان عميق بأهمية التحسين المُستمر للجودة	0.610	0.000
B14	يُعد التحسين المُستمر أحد المبادئ الهامة التي تتبناها الشركة للحفاظ على عُملانها	0.822	0.000
B15	يقوم العاملین بالشركة بعملية التحسين المُستمر للجودة دون إنتظار تفاعُم المشكلات	0.812	0.000
B16	تأخذ الشركة باقتراحات العاملین على خط الإنتاج فيما يتعلق بتحسين جودة السلعة والخدمة	0.804	0.000
B17	أداء العاملین بالشركة فعال في تحسين الجودة	0.807	0.000
B18	يعتمد العاملین في الشركة على الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية تحسين الجودة	0.815	0.000
B19	العاملین بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية التحسين المُستمر للجودة	0.779	0.000
B20	التحسين المُستمر لجودة السلعة والخدمة يؤدي إلى تقليل كُلفة السلعة والخدمة	0.648	0.000
B21	لدي القُدره على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه	0.760	0.000
B22	دائماً نوثق ما تم تحليله ويتم مُقارنة الأداء السابق مع الحالي.	0.841	0.000

يوضح الجدول رقم (9) مُعامل إرتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ التحسين المُستمر والدرجة الكُلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.610 ، 0.846) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

سادساً: مبدأ العمل الجماعي

جدول رقم (10) مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ العمل الجماعي والدرجة الكلية له

ت	العبارات	مُعامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
B23	تُشجع إدارة الشركة على العمل الجماعي ضمن فرق عمل مُتجانسة	0.707	0.000
B24	يوجد بالشركة فرق عمل لحل المُشكلات واتخاذ القرارات	0.824	0.000
B25	تنتهج الشركة أسلوب فرق العمل (حلقات الجودة) لتسهيل القيام بالأعمال وحل المُشكلات	0.839	0.000
B26	تتمتع فرق العمل بالشركة بنوع من الاستقلالية عن الإدارة العليا ويتمتع أعضائها بخيرية التصرف والمُبادرة	0.852	0.000
B27	تجتمع فرق العمل بالشركة بشكل دوري	0.886	0.000
B28	تُحفز إدارة الشركة فرق العمل التي تُظهر تميزاً في أدائها من خلال تقديمها لحوافز مادية ومعنوية مُشجعة لها	0.798	0.000
B29	أعضاء فرق العمل بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام أدوات الضبط الإحصائي للجودة	0.863	0.000
B30	أعضاء فرق العمل بالشركة تتوفر لديهم مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة	0.830	0.000
B31	أداء فرق العمل بالشركة فعال في حل المُشكلات	0.862	0.000
B32	أداء فرق العمل بالشركة فعال في القيام بالأعمال	0.799	0.000

يوضح الجدول رقم (10) مُعامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور مبدأ العمل الجماعي والدرجة الكلية له، والذي يُبين أن مُعاملات الارتباط المُبينة دالة عند مستوى معنوية (0.000) حيثُ تراوح مُعامل الارتباط بين (0.707 ، 0.886) وبذلك يُعد هذا المجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

2.3.4 مدى إتباع مُتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي:

لمعرفة مدى إتباع مُتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار (One-Sample

(Kolmogorov- Smirnov Test

الجدول رقم (11) اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov

نتيجة	قيمة Z	قيمة ألفا (α)	مُتغيرات الدراسة
يتبع التوزيع الطبيعي	1.324	0.060	مرحلة تخطيط العملية التدريبية
يتبع التوزيع الطبيعي	1.353	0.051	مرحلة تنفيذ العملية التدريبية
يتبع التوزيع الطبيعي	1.428	0.054	مرحلة تقييم العملية التدريبية
يتبع التوزيع الطبيعي	1.180	0.124	مبدأ التوجه بالعميل
يتبع التوزيع الطبيعي	1.241	0.092	مبدأ التحسين المُستمر
يتبع التوزيع الطبيعي	1.180	0.123	مبدأ العمل الجماعي

من خلال الجدول السابق رقم (11) يتضح أن كل مُتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة ألفا (α) لكل المُتغيرات أكبر من (0.05) المستوى المُعتمد للدراسة، حيث أن قيمة ألفا (α) عندما تكون أكبر من (0.05) للمُتغير في اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) تكون بيانات هذا المُتغير تتبع التوزيع الطبيعي.

4.4 تحليل بيانات الدراسة

1.4.4 تحليل البيانات الشخصية

• الجنس:

الجدول رقم (12) التوزيع التكراري لمُفردات مُجتمع الدراسة حسب فئات الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
70.8%	126	ذكور
29.2%	52	إناث
100.0%	178	المجموع

تُلاحظ من الجدول السابق رقم (12) أن التوزيع التكراري والنسبي لمُفردات مُجتمع الدراسة تمثلت في نسبة (70.8%) للذكور، ونسبة (29.2%) للإناث مما يدل على تكافؤ الفرص بين الجنسين حيث أنها كانت بنسبة الثلثين إلى الثلث وأن الإناث يعملن في عدة مواقع هامة بالشركة كمدير إدارة الدراسات والبحوث وضبط الجودة بمصنع المائة كما أن قسم الجودة بمصنع المائة يحوي العنصر النسائي بصورة أكبر من الذكور.

• العُمر:

الجدول رقم (13) التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العُمر
3.4%	06	أقل من 25 سنة
38.8%	69	من 25 إلى أقل من 35 سنة
42.7%	76	من 35 إلى أقل من 45 سنة
15.2%	27	من 45 سنة فأكثر
100.0%	178	المجموع

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (13) يتضح أن نسبة (42.7%) من مُفردات مُجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، ونسبة (38.8%) أعمارهم تتراوح (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، ونسبة (15.2%) أعمارهم (من 45 سنة فأكثر)، ونسبة (3.8%) أعمارهم (أقل من 25 سنة)، حيث يلاحظ أن فئة الشباب (من 25 سنة إلى أقل من 45 سنة) تُشكل ما نسبته 81.5% ويشير ذلك إلى أن غالبية مُفردات مُجتمع الدراسة من الشباب وهى الفئة العمرية الأكثر جد ونشاط من غيرها.

• المؤهل العلمي:

الجدول رقم (14) التوزيع التكراري لمُفردات مُجتمع الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
30.9%	55	ثانوية عامة أو أقل
50.6%	90	جامعي (بكالوريوس)
6.7%	12	ماجستير
5.1%	9	دكتوراه
6.7%	12	أخرى
100.0%	178	المجموع

نُلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المؤهل العلمي بكالوريوس بمُجتمع الدراسة هو النسبة الأعلى، فقد بلغ نسبه (50.6%)، ونسبة (30.9%) مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو أقل، ونسبة (6.7%) مؤهلهم العلمي ماجستير ومؤهل آخر غير التي ذكرت بنفس النسبة لكل فئة، وأن نسبه (5.1%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويشير ذلك إلى أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات العليا (بكالوريوس+ ماجستير+ دكتوراه) حيث يشكلون ما نسبته 62.4% من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة وهذا يؤثر بالإيجاب على دراستنا هذه والتي تتطلب وعي وفهم بأهمية التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ناحية أخرى فإن الشركة بقدر حاجتها للمؤهلات العليا فهى بحاجة إلى الأيدي العاملة باعتبارها شركة منتجة وهذا مايرر نسبة العاملين بالشركة بمؤهل علمي ثانوية عامة وما أقل حيث كانت نسبتهم 30.9%

• سنوات الخدمة:

الجدول رقم (15) التوزيع التكراري لمُفردات مُجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
17.4%	31	أقل من 5 سنوات
32.0%	57	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
19.1%	34	من 10 إلى أقل من 15 سنة
31.5%	56	من 15 سنة فأكثر
100.0%	178	المجموع

نُلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أصحاب الخدمة في الشركة لأقل من 5 سنوات كانت نسبتهم ضئيلة حيث بلغت 17.4% وأن غالبية مُفردات مُجتمع الدراسة كانت لديهم سنوات من الخبرة لا بأس بها حيث يُشكل أصحاب الخدمة (من 15 سنة فأكثر) 31.5% ويُشكل أصحاب الخدمة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) 19.1% بينما يُشكل أصحاب الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) 32.0%، ونستنتج من ذلك أن فئة كبيرة من مُفردات مُجتمع الدراسة لديهم خبرات طويلة مما يجعلنا نعتمد عليهم في دراستنا هذه، وبالتالي تكون إجاباتهم دقيقة قدر الإمكان.

• المُسمى الوظيفي:

الجدول رقم (16) التوزيع التكراري لمُفردات مُجتمع الدراسة حسب فئات المُسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المُسمى الوظيفي
65.2%	116	موظف
5.6%	10	مُشرف إداري
16.9%	30	رئيس قسم
5.6%	10	مُدير إدارة فما فوق
6.7%	12	مُسمى وظيفي آخر
100.0%	178	المجموع

تُلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن الموظفين بمُجتمع الدراسة هم النسبة الأعلى، فقد بلغت نسبتهم (65.2%)، و(16.9%) رؤساء أقسام، ونسبة (6.7%) مُسمى وظيفي آخر غير التي ذُكرت، ونسبة (5.6%) مُشرفين إداريين، ومُدراء إدارات فما فوق بنفس النسبة لكل فئة، ويشير ذلك إلى أن الوظيفة الحالية لمُفردات مُجتمع الدراسة توزيعها مُنتظم وتشمل جميع المستويات الإدارية لذلك يُمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة لمعرفة مُختلف وجهات نظرهم.

2.4.4 المحور الأول: التدريب

أولاً: تخطيط العملية التدريبية

الجدول رقم (17) يوضح آراء مُجتمع الدراسة حول تخطيط العملية التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					القيّة	العبرة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
8	1.345	2.47	53	56	18	34	17	ت	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بشكل دقيق وموضوعي (بدون محاباة)	A1
			29.8	31.5	10.1	19.1	9.6	%		
6	1.312	2.52	45	63	21	31	18	ت	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بناءً على النقص الحاصل في المعرفة والمهارة وليس على أساس أقدمية العاملين في العمل	A2
			25.3	35.4	11.8	17.4	10.1	%		
9	1.328	2.46	53	58	14	39	14	ت	يشمل التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جميع المستويات الإدارية بالشركة	A3
			29.8	32.6	7.9	21.9	7.9	%		
7	1.341	2.47	50	62	17	30	19	ت	تأخذ إدارة الشركة في الحُسبان نوعية التدريب المُلائم لكل مستوى إداري في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A4
			28.1	34.8	9.6	16.9	10.7	%		
11	1.233	2.30	53	69	19	24	13	ت	تخطيط العملية التدريبية بالشركة يتضمن تدريب العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A5
			29.8	38.8	10.7	13.5	7.3	%		
10	1.361	2.44	58	51	19	33	17	ت	تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات عن العاملين والبرامج التدريبية مما يُسهل إعداد خطة تدريبية سليمة تساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A6
			32.6	28.7	10.7	18.5	9.6	%		

5	1.405	2.57	53	50	15	40	20	ت	A7	يتم إعداد خطة تدريبية شاملة ووافية للعملية التدريبية بالشركة بناءً على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً وكذلك الأهداف المراد تحقيقها فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			29.8	28.1	8.4	22.5	11.2	%		
4	1.404	2.65	49	49	17	42	21	ت	A8	توجد خطة تدريبية سنوية لكل العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات ومعارف العاملين
			27.5	27.5	9.6	23.6	11.8	%		
3	1.388	2.70	40	58	22	31	27	ت	A9	تقوم الشركة بوضع أهداف للخطة التدريبية تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر ذلك مهماً في تحديد المعايير لتقييمها
			22.5	32.6	12.4	17.4	15.2	%		
2	1.435	2.80	43	46	22	38	29	ت	A10	يتم تصميم البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية سليمة
			24.2	25.8	12.4	21.3	16.3	%		
1	1.392	2.93	31	53	23	39	32	ت	A11	غالباً ما يؤخذ بأراء المُتدربين عند تصميم الجدول الزمني للبرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			17.4	29.8	12.9	21.9	18.0	%		

الجدول رقم (17) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (تخطيط العملية التدريبية) ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.93) و(2.30) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيثُ أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تخطيط العملية التدريبية دون المُتوسط. ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بمحور تخطيط العملية التدريبية، تم استخدام اختبار (t) حول المُتوسط العام للعبارات المُتعلقة بمحور تخطيط العملية التدريبية والجدول رقم (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (18) نتائج اختبار (t) حول المُتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور تخطيط العملية التدريبية

مستوى المعنوية المُشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمُتوسط المُجتمع		الانحراف المعياري للمُجتمع	مُتوسط المُجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	31.483	2.7343	2.4117	1.09039	2.57303

الجدول رقم (18) يوضح المتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (تخطيط العملية التدريبية) ومن الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.57303) بانحراف معياري (1.09039)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.4117 - 2.7343).

ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول محور تخطيط العملية التدريبية تُساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تُساوي (31.483) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، مما يُشير إلى أن متوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور تخطيط العملية التدريبية أقل من (3) المتوسط الافتراضي (2.57) (دون المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تخطيط العملية التدريبية دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تخطيط العملية التدريبية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، حيث يتمثل هذا الضعف في ضعف الركن الأساسي لتخطيط العملية التدريبية ألا وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والمتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بشكل دقيق وموضوعي ولا على أساس النقص في المعرفة والمهارة، وكذلك التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يشمل جميع المستويات الإدارية فضلاً عن قلة ملائمتها لكل مستوى إداري، وكذلك قلة توفر قاعدة بيانات عن العاملين والبرامج التدريبية مما يصعب من إعداد خطة تدريبية سليمة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقلة توفر أهداف للخطة التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن تصميم البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير مبني على أسس علمية سليمة، بالإضافة إلى قلة الأخذ بأراء المتدربين عند تصميم الجدول الزمني للبرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وأيضاً يؤكد ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بضرورة أن يكون التخطيط للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة حيث أكد كلاً من السرعة وغنية وابو النصر والسكرانة وآخرون على أهمية التخطيط السليم للعملية التدريبية حيث إن ضعف التخطيط للعملية التدريبية سيؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية أو فشلها في تحقيق أهدافها ونشؤ مشكلات لا حصر لها، وكذلك ضرورة توخي الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية، بالإضافة إلى ضرورة إتباع الأساليب العلمية في إعداد الخطة التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وهذا ما لم يتوفر بالشركة محل الدراسة.

مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في تخطيط العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM بالشركة محل الدراسة وذلك لقلّة توفر الكفاءات وربما يُعزى ذلك لسوء اختيار الأفراد المُناسبين للعمل بإدارة التدريب بالشركة محل الدراسة، كما أنّ التخطيط للتدريب لا يستند إلى الواقع العملي بالشركة محل الدراسة لا سيما التحديد الحقيقي للاحتياجات التدريبية للعاملين، مما جعل من التدريب عملية عشوائية غير مبنية على أسس علمية سليمة.

ثانياً: تنفيذ العملية التدريبية

الجدول رقم (19) يوضح آراء مُجتمع الدّراسة حول تنفيذ العملية التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة			
9	1.250	2.65	32	69	21	41	15	ت	تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو مُخطط لها	A12
			18.0	38.8	11.8	23.0	8.4	%		
8	1.237	2.65	36	58	29	43	12	ت	تُنفذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بناءً على أسس ومعايير واضحة	A13
			20.2	32.6	16.3	24.2	6.7	%		
3	1.291	2.85	32	49	29	50	18	ت	المُدّة الزمنية للبرامج التدريبية كافية لترسيخ المهارات والمعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A14
			18.0	27.5	16.3	28.1	10.1	%		
7	1.356	2.72	42	46	31	37	22	ت	تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في بيئة مُلائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A15
			23.6	25.8	17.4	20.8	12.4	%		
11	1.205	2.59	32	68	35	27	16	ت	تتلاءم موضوعات البرنامج التدريبي مع احتياجات العاملين من مهارات ومعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A16
			18.0	38.2	19.7	15.2	9.0	%		
5	1.442	2.79	50	35	18	53	22	ت	يتم الاهتمام بالمُتدربين وتوفير سُبُل الراحة لهم أثناء التدريب مما يُساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة	A17
			28.1	19.7	10.1	29.8	12.4	%		

6	1.300	2.75	36	50	33	40	19	ت	كان تجهيز قاعات التدريب كاف أي تتوفر به الإمكانيات والوسائل السمعية والبصرية التي تُساعد على اكتساب المهارات والمعارف المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A18
			20.2	28.1	18.5	22.5	10.7	%		
10	1.271	2.62	44	43	41	36	14	ت	المُدرِّبين القائمين بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A19
			24.7	24.2	23.0	20.2	7.9	%		
1	1.268	2.88	32	42	35	53	16	ت	هناك توافق بين الأساليب والمساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A20
			18.0	23.6	19.7	29.8	9.0	%		
4	1.282	2.83	32	48	35	44	19	ت	يتم حل المشاكل التي تواجه المُتدربين خلال سير تنفيذ البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A21
			18.0	27.0	19.7	24.7	10.7	%		
2	1.294	2.88	30	49	32	46	21	ت	يتم الاهتمام بوجهات نظر المُتدربين المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي	A22
			16.9	27.5	18.0	25.8	11.8	%		

الجدول رقم (19) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (تنفيذ العملية التدريبية)، ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.88) و(2.59) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيثُ أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تنفيذ العملية التدريبية دون المُتوسط. ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بمحور تنفيذ العملية التدريبية، تم استخدام اختبار (t) حول المُتوسط العام للعبارات المُتعلقة بمحور تنفيذ العملية التدريبية والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) نتائج اختبار (t) حول المُتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور تنفيذ العملية التدريبية

مستوى المعنوية المُشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمُتوسط المُجتمع		الانحراف المعياري للمُجتمع	مُتوسط المُجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	32.382	2.9146	2.5798	1.13188	2.74719

الجدول رقم (20) يُبين المُتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (تنفيذ العملية التدريبية) ومن الجدول نلاحظ أن مُتوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.74719) بانحراف معياري (1.13188)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المُتغير في مُجتمع الدراسة يتراوح ما بين (2.5798 - 2.9146).

ولاختبار (أن مُتوسط الإجابة حول محور تنفيذ العملية التدريبية تُساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t)، وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تُساوي (32.382) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتُساوي (1.645)، مما يُشير إلى أن مُتوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور تنفيذ العملية التدريبية أقل من (3 المُتوسط الافتراضي) (دون المُتوسط)، بما يدل على أن غالبية مُجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تنفيذ العملية التدريبية دون المُتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تنفيذ العملية التدريبية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، حيث لا تُنفذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بناءً على أسس ومعايير واضحة، كما أنها تُنفذ في بيئة غير مُلائمة على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا يتم الاهتمام بالمُتدربين وتوفير سبل الراحة لهم مما لا يُساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة، بالإضافة إلى أن المُدة الزمنية للبرامج التدريبية ليست كافية لترسيخ المهارات والمعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا تتلاءم موضوعات البرنامج التدريبي مع احتياجات العاملين من مهارات ومعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن تجهيز قاعات التدريب غير كافٍ أي لا تتوفر به الإمكانيات والوسائل السمعية والبصرية التي تُساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك انخفاض في كفاءة المُدربين القائمين بالتدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أنه لا يتم حل المشاكل التي تواجه المُتدربين خلال سير تنفيذ البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا الاهتمام بوجهات نظرهم.

ويؤكد أيضاً ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بضرورة أن يكون تنفيذ العملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة حيث أكد كلاً من **الشرعة** و**ابو النصر** و**السكرانة** و**آخرون** على أهمية تنفيذ العملية التدريبية بشكل سليم حيث ترتبط عملية التنفيذ بمفاهيم الجودة في الأداء مع ضرورة المُتابعة المُستمرة فوجود أي ضعف في عملية التنفيذ سيؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها وضياع موارد وجهود المنظمة، وهذا ما حدث بالشركة محل الدراسة.

مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في تنفيذ العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورُبما يُعزى هذا الضعف لسوء اختيار الشركة محل الدراسة لشركات التدريب ذات الخبرة والجودة في التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً : تقييم العملية التدريبية

الجدول رقم (21) يوضح آراء مُجتمع الدراسة حول تقييم العملية التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المُجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة			
8	1.260	2.71	36	52	32	44	14	ت	تتميز البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوجود نظام للتقييم والمتابعة	A23
			20.2	29.2	18.0	24.7	7.9	%		
6	1.296	2.75	38	48	26	52	14	ت	تهتم الشركة بتقييم أثر التدريب على تطبيق العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد مُباشرتهم لإعمالهم	A24
			21.3	27.0	14.6	29.2	7.9	%		
9	1.242	2.70	34	56	30	45	13	ت	يتم تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي وذلك فيما يتعلق بمستوى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	A25
			19.1	31.5	16.9	25.3	7.3	%		
10	1.265	2.70	34	60	23	47	14	ت	يؤخذ بآراء المُتدربين بشأن مدى استفادتهم من البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A26
			19.1	33.7	12.9	26.4	7.9	%		
7	1.264	2.74	36	46	42	37	17	ت	يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية مُسبقاً في عملية تقييم المُتدربين والمُدرِّبين	A27
			20.2	25.8	23.6	20.8	9.6	%		
2	1.340	2.87	34	48	25	49	22	ت	تقوم إدارة التدريب بالشركة بتوزيع استبيان على المُتدربين لاستطلاع آرائهم وتحليلها وذلك بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	A28
			19.1	27.0	14.0	27.5	12.4	%		

5	1.253	2.76	31	56	31	44	16	ت	A29	تتوفر بالشركة قاعدة بيانات يستطيع القائمون بتقييم التدريب من خلالها استيفاء المعلومات الهامة والمطلوبة المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			17.4	31.5	17.4	24.7	9.0	%		
1	1.302	2.99	32	35	34	57	20	ت	A30	هناك متابعة دقيقة لمستوى تطبيق المُتدرب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			18.0	19.7	19.1	32.0	11.2	%		
4	1.248	2.77	34	48	34	49	13	ت	A31	يعتمد البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءات مُتخصصة في التقييم والمتابعة
			19.1	27.0	19.1	27.5	7.3	%		
3	1.309	2.86	36	41	30	54	17	ت	A32	تقوم الشركة بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققتها التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			20.2	23.0	16.9	30.3	9.6	%		

الجدول رقم (21) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (تقييم العملية التدريبية)، ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.99) و(2.70) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيثُ أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تقييم العملية التدريبية دون المُتوسط.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بمحور تقييم العملية التدريبية، تم استخدام اختبار (t) حول المُتوسط العام للعبارات المُتعلقة بمحور تقييم العملية التدريبية والجدول رقم (22) يُبين ذلك:

الجدول رقم (22) نتائج اختبار (t) حول المُتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور تقييم العملية التدريبية

مستوى المعنوية المُشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمُتوسط المُجتمع		الانحراف المعياري للمُجتمع	مُتوسط المُجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	33.230	2.9508	2.6200	1.11832	2.78539

الجدول رقم (22) يوضح المتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (تقييم العملية التدريبية) ومن الجدول تُلاحظ أن متوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.78539) بانحراف معياري (1.11832)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المُتغير في مُجتمع الدراسة يتراوح بين (2.6200 - 2.9508).

ولاختبار (أنّ مُتوسط الإجابة حول محور تقييم العملية التدريبية تُساوي (3) الوسط الافتراضي) ، تمّ استخدام اختبار (t) وحيث أنّ قيمة (t) المحسوبة تُساوي (33.230) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتُساوي (1.645)، مما يُشير إلى أنّ مُتوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور تقييم العملية التدريبية أقل من (3 المُتوسط الافتراضي) (دون المُتوسط)، بما يدلّ على أنّ غالبية مُجتمع الدراسة يؤكدون على أنّ مستوى تقييم العملية التدريبية دون المُتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تقييم العملية التدريبية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، حيث إنّ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس لديها نظام فعال للتقييم و المُتابعة، وكذلك سوء تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي وكذلك بعد مُباشرتهم لإعمالهم بفترة وذلك فيما يتعلق بمستوى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا يؤخذ بآراء المُتدربين بشأن مدى استفادتهم من البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقلة توفر المعايير لتقييم المُتدربين والمُدرِّبين، وكذلك قلة توفر قاعدة بيانات يستطيع القائمون بتقييم التدريب من خلالها استيفاء المعلومات الهامة والمطلوبة المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقلة توفر الكفاءات المُتخصصة في التقييم والمُتابعة للبرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقلة الاهتمام في القيام بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققها التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد أيضاً ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بضرورة أن يكون تقييم العملية التدريبية مبنى على أسس علمية سليمة حيث أكد كلاً من الشرعة وغنية وياغي والحلابي وآخرون على أهمية تقييم العملية التدريبية بشكل سليم حيث أنه يوضح مدى نجاح أو فشل العملية التدريبية بالكامل كما أن عملية التقييم تبدأ من بداية التخطيط للعملية التدريبية مروراً بالتنفيذ حتى رجوع المتدربين و مُباشرتهم لإعمالهم، عليه فإن التقييم مفيد لمعرفة ما مدى التغيرات التي طرأت على مهارات وقدرات وسلوكيات المُتدربين بالإضافة إلى تجميع المعلومات الدقيقة عن سير العملية التدريبية وعن ما يؤثر فيها في جميع مراحلها، وهذا ما لم يتوفر بالشركة محل الدراسة. مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وذلك لقلة اهتمام الشركة قيد الدراسة بعملية التقييم ويُعزى ذلك رُبما لقلة توفر الكفاءات وذلك لسوء اختيار الأفراد المُناسبين للعمل بإدارة التدريب بالشركة قيد الدراسة.

3.4.4 المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبدأ التوجه بالعميل

الجدول رقم (23) يوضح آراء مُجتمع الدراسة حول مبدأ التوجه بالعميل

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					القبلة	العبارة	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	1.097	2.41	39	67	38	28	06	ت	تعتبر إدارة الشركة العميل نُقطة البداية في ممارسة نشاطاتها ووظائفها	B1
			21.9	37.6	21.3	15.7	3.4	%		
3	1.129	2.63	29	60	48	30	11	ت	تهتم الشركة بمعرفة حاجات ورغبات عملائها (الداخليين والخارجيين) وتسعى إلى العمل على تحقيقها	B2
			16.3	33.7	27.0	16.9	6.2	%		
6	1.244	2.56	41	55	38	29	15	ت	تحرص إدارة الشركة على تحقيق مصالح عملائها (المستهلكين) وتضعها في مقدمة أولوياتها	B3
			23.0	30.9	21.3	16.3	8.4	%		
9	1.135	2.44	36	74	32	26	10	ت	تعمل الشركة جاهدة على تقديم مُنتجات وخدمات حسب توقعات العملاء	B4
			20.2	41.6	18.0	14.6	5.6	%		
7	1.053	2.46	32	70	44	26	06	ت	ترى إدارة الشركة بأن الفشل في تلبية حاجات العملاء الداخليين (العاملين بالشركة) سيؤثر سلباً على العملاء الخارجيين (المستهلكين للسلعة أو الخدمة)	B5
			18.0	39.3	24.7	14.6	3.4	%		
4	1.184	2.62	29	72	27	38	12	ت	يُمثل التدريب في حقيقة الأمر إشباعاً لحاجات ورغبات العميل الداخلي (العامل بالشركة)	B6
			16.3	40.4	15.2	21.3	6.7	%		
1	1.194	2.71	32	51	43	40	12	ت	تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل مستمر من خلال إجراء المسح المُتعلق بالعملاء	B7
			18.0	28.7	24.2	22.5	6.7	%		
2	1.157	2.64	28	67	35	37	11	ت	تهتم إدارة الشركة باقتراحات العميل الخارجي تجاه السلعة والخدمة	B8
			15.7	37.6	19.7	20.8	6.2	%		

5	1.220	2.58	39	55	37	35	12	ت	العاملين بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأدوات والأساليب المتعلقة بتحويل متطلبات ورغبات العميل إلى مواصفات تُبنى في التصميم	B9
			21.9	30.9	20.8	19.7	6.7	%		
11	1.174	2.38	44	69	28	27	10	ت	تتوفر بالشركة كفاءات إنتاجية مُدربة قادرة على مطابقة التصميم في المنتج	B10
			24.7	38.8	15.7	15.2	5.6	%		
8	1.135	2.45	36	73	31	29	09	ت	العاملين بالشركة لديهم المهارات الكافية في التعامل مع العملاء	B11
			20.2	41.0	17.4	16.3	5.1	%		

الجدول رقم (23) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (مبدأ التوجه بالعميل)، ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.71) و(2.38) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيث أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل دون المتوسط.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بمحور مبدأ التوجه بالعميل، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المُتعلقة بمحور مبدأ التوجه بالعميل والجدول رقم (24) يُبين ذلك:

الجدول رقم (24) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور مبدأ التوجه بالعميل

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	38.513	2.6651	2.4053	0.87826	2.53524

الجدول رقم (24) يوضح المتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (مبدأ التوجه بالعميل) ومن الجدول تُلاحظ أن متوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.53524) بانحراف معياري (0.87826)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المُتغير في مُجتمع الدراسة يتراوح ما بين (2.4053 - 2.6651).

ولاختبار (أنّ مُتوسط الإجابة حول محور مبدأ التوجه بالعميل تُساوي (3) الوسط الافتراضي) ، تمّ استخدام اختبار (t) وحيثُ أنّ قيمة (t) المحسوبة تُساوي (38.513) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645) ، مما يُشير إلى أنّ مُتوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور مبدأ التوجه بالعميل أقل من (3 المُتوسط الافتراضي) (دون المُتوسط)، بما يدلّ على أنّ غالبية مُجتمع الدراسة يؤكدون على أنّ مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل دون المُتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمُستلزمات الطبية، حيثُ يتضح قلة اهتمام الشركة محل الدراسة بمعرفة حاجات ورغبات عملائها (الداخليين و الخارجيين) ولا تسعى إلى العمل على تحقيقها، ولا تحرص على تحقيق مصالح عملائها (المستهلكين) ولا تضعها في مُقدمة أولوياتها، كما لا تعمل جاهدة على تقديم مُنتجات وخدمات حسب توقعات العملاء، ولا ترى بأنّ الفشل في تلبية حاجات العملاء الداخليين (العاملين بالشركة) سيؤثر سلباً على العملاء الخارجيين (المستهلكين للسلعة أو الخدمة)، كذلك قلة قيامها بقياس رضا العملاء بشكل مُستمر، وقلة اهتمامها باقتراحات العميل الخارجي تجاه السلعة والخدمة، كما أنّ العاملين بالشركة معارفهم ومهاراتهم غير كافية في استخدام الأدوات والأساليب المُتعلقة بتحويل مُتطلبات ورغبات العميل إلى مواصفات تُبنى في التصميم، ولا تتوفر كفاءات إنتاجية مُدربة قادرة على مطابقة التصميم في المُنتج، ولا حتى المهارات الكافية في التعامل مع العملاء.

ويؤكد أيضاً ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بمبدأ التوجه بالعميل حيثُ أكد كلاً من جودة وغنية وطايل والمزوعي وآخرون على ضرورة الإهتمام بالعميل سواء الداخلي أو الخارجي من ناحية الإهتمام بحاجاته ورغباته وتنفيذ طلباته في الوقت الذي يُحدده حيثُ أنّ الإهتمام بالعميل هو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة، وهذا ما لم يتوفر بالشركة محل الدراسة.

مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة ويُعزى هذا الضعف إلى تدني مستوى معارف ومهارات العاملين بالشركة فالتعامل مع العملاء يتطلب توفر معارف ومهارات في استخدام الأساليب والأدوات الخاصة بالعملاء.

ثانياً: مبدأ التحسين المُستمر

الجدول رقم (25) يوضح آراء مُجتمع الدراسة حول مبدأ التحسين المُستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارات	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة			
6	1.246	2.40	50	61	25	30	12	ت	تُشجع إدارة الشركة على التحسين المُستمر للجودة وتعتبره جوهر إدارة الجودة الشاملة	B12
			28.1	34.3	14.0	16.9	6.7	%		
11	1.062	2.19	54	62	42	14	06	ت	لدي إيمان عميق بأهمية التحسين المُستمر للجودة	B13
			30.3	34.8	23.6	7.9	3.4	%		
3	1.131	2.46	38	64	41	26	09	ت	يُعد التحسين المُستمر أحد المبادئ الهامة التي تتبناها الشركة للحفاظ على غملائها	B14
			21.3	36.0	23.0	14.6	5.1	%		
4	1.110	2.44	38	64	43	25	08	ت	يقوم العاملین بالشركة بعملية التحسين المُستمر للجودة دون إنتظار تفأّم المُشكلات	B15
			21.3	36.0	24.2	14.0	4.5	%		
2	1.192	2.58	35	60	42	27	14	ت	تأخذ الشركة باقتراحات العاملین على خط الإنتاج فيما يتعلق بتحسين جودة السلعة والخدمة	B16
			19.7	33.7	23.6	15.2	7.9	%		
10	1.063	2.28	44	72	36	20	06	ت	أداء العاملین بالشركة فعال في تحسين الجودة	B17
			24.7	40.4	20.2	11.2	3.4	%		
7	1.161	2.39	46	60	36	28	08	ت	يعتمد العاملین في الشركة على الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية تحسين الجودة	B18
			25.8	33.7	20.2	15.7	4.5	%		
1	1.172	2.58	32	66	36	32	12	ت	العاملین بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية التحسين المُستمر للجودة	B19
			18.0	37.1	20.2	18.0	6.7	%		
8	1.108	2.37	41	69	39	20	09	ت	التحسين المُستمر لجودة السلعة والخدمة يؤدي إلى تقليل كلفة السلعة والخدمة	B20
			23.0	38.8	21.9	11.2	5.1	%		

9	1.111	2.35	43	68	37	22	08	ت	لدي القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه	B21
			24.2	38.2	20.8	12.4	4.5	%		
5	1.169	2.44	43	59	40	26	10	ت	دائماً نوثق ما تم تحليله ويتم مقارنة الأداء السابق مع الحالي	B22
			24.2	33.1	22.5	14.6	5.6	%		

الجدول رقم (25) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (مبدأ التحسين المُستمر)، ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.58) و(2.19) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيثُ أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المُستمر دون المُتوسط.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بمحور مبدأ التحسين المُستمر، تم استخدام اختبار (t) حول المُتوسط العام للعبارات المُتعلقة بمحور مبدأ التحسين المُستمر والجدول رقم (26) يُبين ذلك:

الجدول رقم (26) نتائج اختبار (t) حول المُتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور مبدأ التحسين المُستمر

مستوى المعنوية المُشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمُتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للمُجتمع	مُتوسط المُجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	36.233	2.5392	2.2769	0.88669	2.40807

الجدول رقم (26) يوضح المُتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (مبدأ التحسين المُستمر) ومن الجدول نُلاحظ أن مُتوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.40807) بانحراف معياري (0.88669)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المُتغير في مُجتمع الدراسة يتراوح ما بين (2.2769 - 2.5392).

ولاختبار (أن مُتوسط الإجابة حول محور مبدأ التحسين المُستمر تُساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيثُ أن قيمة (t) المحسوبة تُساوي (36.233) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) و تُساوي (1.645)، مما يُشير إلى أن مُتوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور مبدأ التحسين المُستمر أقل من (3 المُتوسط الافتراضي) (دون

المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر دون المتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تطبيق مبدأ التحسين المستمر بالشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية، حيث أن إدارة الشركة محل الدراسة لا تشجع على التحسين المستمر للجودة ولا تعتبره جوهر إدارة الجودة الشاملة، كما أن العاملين بالشركة محل الدراسة لا يقومون بعملية التحسين المستمر للجودة دون إنتظار تفاقم المشكلات، بالإضافة إلى أن أدائهم غير فعال في تحسين الجودة، وليس لديهم القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه، ولا يوثقون ما يتم تحليله ولا يتم مقارنة الأداء السابق مع الحالي، ولا تتوفر لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المستمر للجودة، كما إن الشركة محل الدراسة لا تأخذ باقتراحات العاملين على خط الإنتاج فيما يتعلق بتحسين جودة السلعة والخدمة.

ويؤكد أيضاً ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر حيث أكد كلاً من جودة ودودين وعلوان وآخرون على أهمية التحسين والتطوير المستمر لكل ما يتعلق بإنشطة المنظمة حتى نصل إلى الإتقان الكامل من خلال القيام بالتحسينات المستمرة، كما أن عملية التحسين والتطوير تستند إلى مجموعة من الأساليب الفنية والتي يحتاج جميع العاملين بالمنظمة إلى التدريب عليها، وهذا ما لم يتوفر بالشركة محل الدراسة. مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في تطبيق مبدأ التحسين المستمر من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث لا تتوفر لديهم المعارف والمهارات الكافية في استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المستمر للجودة.

ثالثاً : مبدأ العمل الجماعي

الجدول رقم (27) يوضح آراء مُجتمع الدراسة حول مبدأ العمل الجماعي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					القبلة	العبارات	ت
			غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة			
10	1.190	2.39	48	56	42	20	12	ت	تُشجع إدارة الشركة على العمل الجماعي ضمن فرق عمل مُتجانسة	B23
			27.0	31.5	23.6	11.2	6.7	%		
3	1.286	2.80	34	46	40	38	20	ت	يوجد بالشركة فرق عمل لحل المُشكلات واتخاذ القرارات	B24
			19.1	25.8	22.5	21.3	11.2	%		
2	1.226	2.80	27	54	43	35	19	ت	تنتهج الشركة أسلوب فرق العمل (حلقات الجودة) لتسهيل القيام بالأعمال وحل المُشكلات	B25
			15.2	30.3	24.2	19.7	10.7	%		
1	1.332	2.85	35	42	40	36	25	ت	تتمتع فرق العمل بالشركة بنوع من الاستقلالية عن الإدارة العليا ويتمتع أعضائها بخبرة التصرف والمُبادرة	B26
			19.7	23.6	22.5	20.2	14.0	%		
7	1.325	2.74	39	48	32	39	20	ت	تجتمع فرق العمل بالشركة بشكل دوري	B27
			21.9	27.0	18.0	21.9	11.2	%		
4	1.344	2.79	39	45	30	43	21	ت	تُحفز إدارة الشركة فرق العمل التي تُظهر تميزاً في أدائها من خلال تقديمها لحوافز مادية ومعنوية مُشجعة لها	B28
			21.9	25.3	16.9	24.2	11.8	%		
6	1.257	2.75	36	44	43	39	16	ت	أعضاء فرق العمل بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام أدوات الضبط الإحصائي للجودة	B29
			20.2	24.7	24.2	21.9	9.0	%		
8	1.233	2.59	40	51	44	28	15	ت	أعضاء فرق العمل بالشركة تتوفر لديهم مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة	B30
			22.5	28.7	24.7	15.7	8.4	%		
5	1.224	2.75	31	50	46	34	17	ت	أداء فرق العمل بالشركة فعال في حل المُشكلات	B31
			17.4	28.1	25.8	19.1	9.6	%		
9	1.243	2.57	40	57	36	30	15	ت	أداء فرق العمل بالشركة فعال في القيام بالأعمال	B32
			22.5	32.0	20.2	16.9	8.4	%		

الجدول رقم (27) يوضح إجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول مُتغير (مبدأ العمل الجَماعي)، ومن الجدول أعلاه يُلاحظ بأن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين المتوسطين الحسابيين (2.85) و(2.39) وتبين أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة (غير موافق)، حيث أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تطبيق مبدأ العمل الجَماعي دون المُتوسط.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مُفردات المُجتمع على إجمالي العبارات المُتعلقة بِمحور مبدأ العمل الجَماعي، تم استخدام اختبار (t) حول المُتوسط العام للعبارات المُتعلقة بِمحور مبدأ العمل الجَماعي والجدول رقم (28) يوضح ذلك:

الجدول رقم (28) نتائج اختبار (t) حول المُتوسط العام لإجابات مُفردات المُجتمع على محور مبدأ العمل الجَماعي

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار t	95% فترة ثقة لمُتوسط المُجتمع		الانحراف المعياري للمُجتمع	مُتوسط المُجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	34.452	2.8576	2.5480	1.04668	2.70281

الجدول رقم (28) يوضح المُتوسط العام لإجابات أفراد مُجتمع الدراسة حول محور (مبدأ العمل الجَماعي) ومن الجدول تُلاحظ أن مُتوسط إجابات أفراد مُجتمع الدراسة يُساوي (2.70281) بانحراف معياري (1.04668)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المُتغير في مُجتمع الدراسة يتراوح بين (2.5480 - 2.8576).

ولاختبار (أن مُتوسط الإجابة حول محور مبدأ العمل الجَماعي تُساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تُساوي (34.452) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، مما يُشير إلى أن مُتوسط الإجابة في مُجتمع الدراسة حول محور مبدأ العمل الجَماعي أقل من (3 المُتوسط الافتراضي) (دون المُتوسط)، بما يدل على أن غالبية مُجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى تطبيق مبدأ العمل الجَماعي دون المُتوسط، وهذا يعني وجود ضعف في تطبيق مبدأ العمل الجَماعي بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، حيث لا تُشجع إدارة الشركة محل الدراسة على العمل الجماعي ضمن فرق عمل مُتجانسة، وكذلك قلة تحفيزها مادياً ومعنوياً لفرق العمل التي تُظهر تميزاً في أدائها، وقلة إنتهاجها لأسلوب فرق العمل (حلقات الجودة) لتسهيل القيام بالأعمال وحل المُشكلات، كما أن فرق العمل بالشركة محل الدراسة تتميز بقلة تمتعها بالاستقلالية عن الإدارة العليا وحرية التصرف

والمبادرة، وقلة اجتماع فرق العمل بالشركة بشكل دوري، بالإضافة إلى أن أدائها غير فعال في القيام بالأعمال وحل المشكلات، كما أن أعضاء فرق العمل بالشركة معارفهم ومهاراتهم غير كافية في استخدام أدوات الضبط الإحصائي للجودة، وقلة مهاراتهم في الاتصال وفي عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

وأيضاً يؤكد ما سبق ما جاء في الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة وذلك فيما يتعلق بمبدأ العمل الجماعي حيث أكد كلاً من **جودة والبكري وعلوان وآخرون** على أن فاعلية إدارة الجودة الشاملة تتوقف على العاملين حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وتحفيزهم وإشراكهم كفريق عمل وتهيئة مساحة مناسبة لهم من حرية التصرف والمبادرة، كما أن الفريق لا يمكن أن ينجح بدون توفير التدريب اللازم للعاملين ومنه التدريب على استعمال أدوات الرقابة الإحصائية بما يمكنهم من تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشاكل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما لم يتوفر بالشركة محل الدراسة .

مما سبق يتضح جلياً وجود ضعف في مستوى تطبيق مبدأ العمل الجماعي من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة ويُعزى ذلك لتدني معارف ومهارات العاملين بالشركة منها المهارات والمعارف في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة وأدوات الضبط الإحصائي للجودة وغيرها من المهارات والتي تتطلبها فرق العمل بالإضافة إلى إهمال الشركة محل الدراسة لمبدأ العمل الجماعي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم إتباعها والمتمثلة في الآتي:

1. أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
 2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
 3. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 و قيمة مستوى المعنوية المُشاهد.
 4. تم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن مستوى المعنوية المُشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05
- أولاً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تُنص على: "هناك علاقة بين ممارسة نشاط التدريب بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (العمل الجماعي، التوجه بالعميل، التحسين المستمر)".
- ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين (العملية التدريبية) كمُتغير مُستقل و(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) كمُتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (29) يوضح ذلك:

جدول رقم (29) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة العملية التدريبية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل إرتباط الثانوي (R)	البيان
0.000	394.57	0.692	0.832	علاقة العملية التدريبية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من الجدول رقم (29) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.832)، وهذا يدل على أن العلاقة بين العملية التدريبية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة طردية، بمعنى آخر كلما أرتفع مستوى جودة التدريب بالشركة محل الدراسة من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) كلما أرتفع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعمل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) والعكس صحيح، حيث أن للتدريب بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما أن مُعامل التحديد (R^2) يُساوي (0.692)، مما يعني أن العملية التدريبية مسؤولة عن تفسير (69.2%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهناك ما نسبته (30.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (394.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع

محل الدراسة، أي أن العملية التدريبية (كمتغير مُستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع) مُستقبلاً. من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هنالك علاقة إيجابية بين التدريب و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يتبث صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانياً: اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على: "وجود بعض أوجه القصور والضعف في تخطيط العملية التدريبية أدى إلى القصور والضعف في تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي :

1. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

لمعرفة فيما إذا كان هنالك علاقة دالة إحصائياً بين (تخطيط العملية التدريبية) كمتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التوجه بالعميل) كمتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

جدول رقم (30) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل

البيان	مُعامل ارتباط الثنائي (R)	مُعامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المُشاهد p-value
علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل	0.659	0.434	135.07	0.000

من الجدول رقم (30) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.659)، وهذا يدل أن العلاقة بين تخطيط العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل علاقة طردية، بمعنى آخر كلما

أرتفع مستوى تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما أرتفع مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (والعكس صحيح)، حيث إن لتخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل.

كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.434)، مما يعني أن تخطيط العملية التدريبية مسئول عن تفسير (43.4%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل، وهناك ما نسبته (56.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (135.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تخطيط العملية التدريبية (أحد المُتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (أحد المُتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح من خلال دراستنا بالشركة محل الدراسة وجود بعض أوجه القصور والضعف في تخطيط العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا سيما التحديد الحقيقي للاحتياجات التدريبية للعاملين مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل حيث إن التعامل مع العملاء يتطلب تخطيطاً للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة تُساعد على اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لإستخدام الأساليب والأدوات الخاصة بالعملاء.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هُنالك علاقة إيجابية بين تخطيط العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل وهذا يتبث صحة الفرضية.

2. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين (تخطيط العملية التدريبية) كمتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التحسين المُستمر) كمتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (31) يوضح ذلك.

جدول رقم (31) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل إرتباط الثانوي (R)	البيان
0.000	129.00	0.423	0.650	علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

من الجدول رقم (31) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.650)، وهذا يدل أن العلاقة بين تخطيط العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر علاقة طردية، بمعنى آخر كلما أرتفع مستوى تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما أرتفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر (والعكس صحيح)، حيث أن لتخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التحسين المستمر.

كما أن مُعامل التحديد (R²) يُساوي (0.423)، مما يعني أن تخطيط العملية التدريبية مسئول عن تفسير (42.3%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر، وهناك ما نسبته (57.7%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (129.00) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تخطيط العملية التدريبية (أحد المتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر (أحد المتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح وجود قصور وضعف في تخطيط العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا سيما التحديد الحقيقي للاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركة محل الدراسة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر، فالتحسين المُستمر للجودة يتطلب تخطيطاً للعملية

التدريبية مبني على أسس علمية سليمة تُساعد العاملين بالشركة محل الدراسة على إكتساب المعارف والمهارات اللازمة لإستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المُستمر. من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هُنالك علاقة إيجابية بين تخطيط العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر وهذا يتبث صحة الفرضية. المستمر للجودة.

3. اختبار الفرضية التي تُنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
 الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.
 الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.
 لمعرفة فيما إذا كان هُنالك علاقة دالة إحصائياً بين (تخطيط العملية التدريبية) كمُتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ العمل الجماعي) كمُتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (32) يوضح ذلك:

جدول رقم (32) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل إرتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	190.46	0.520	0.721	علاقة تخطيط العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي

من الجدول رقم (32) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.721)، وهذا يدل أن العلاقة بين تخطيط العملية التدريبية وتطبيق مبدأ العمل الجماعي علاقة طردية، بمعنى آخر كلما أرتفع مستوى تخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما أرتفع مستوى تطبيق مبدأ العمل الجماعي (والعكس صحيح)، حيث أن لتخطيط العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي.

كما أن معامل التحديد (R^2) يُساوي (0.520)، مما يعني أن تخطيط العملية التدريبية مسؤولة عن تفسير (52.0%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ العمل الجماعي، وهناك ما نسبته (48.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (190.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تخطيط العملية التدريبية (أحد المُتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ العمل الجماعي (أحد المُتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح وجود قصور وضعف في تخطيط العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا سيما التحديد الحقيقي للاحتياجات التدريبية للعاملين مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي فالتحسين المُستمر للجودة يتطلب تخطيطاً للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة تساعد العاملين بالشركة محل الدراسة على إكتساب المهارات والمعارف في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة وأدوات الضبط الإحصائي للجودة وغيرها من المهارات والتي تتطلبها فرق العمل.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هُنالك علاقة إيجابية بين تخطيط العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي وهذا يتبث صحة الفرضية.

ثالثاً: اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على: "وجود بعض أوجه القصور والضعف في تنفيذ العملية التدريبية أدى إلى القصور والضعف في تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة".
ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي :

1. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين (تنفيذ العملية التدريبية) كمتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التوجه بالعميل) كمتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (33) يوضح ذلك:

جدول رقم (33) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل ارتباط التثائي (R)	البيان
0.000	264.08	0.600	0.775	علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل

من الجدول رقم (33) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط التثائي يُساوي (0.775)، وهذا يدل أن العلاقة بين تنفيذ العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل علاقة طردية، بمعنى آخر كلما ارتفع مستوى تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (والعكس صحيح)، حيث أن لتنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل.

كما أن مُعامل التحديد (R²) يُساوي (0.600)، مما يعني أن تنفيذ العملية التدريبية مسؤولة عن تفسير (60.0%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل، وهُنالك ما نسبته (40.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (264.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تنفيذ العملية التدريبية (أحد المتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (أحد المتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح وجود قصور و ضعف في تنفيذ العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل، فالتعامل مع العملاء يتطلب تنفيذاً للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة ويحتاج إلى شركات تدريب مُتخصصة وذات جودة وخبرة في هذا المجال بالإضافة إلى توفر المُدرّبين الجيدين وكذلك توفر المكان والزمان المُناسبين

للتدريب بما يُساعد على ترسيخ المعارف والمهارات اللازمة لإستخدام الأساليب والأدوات الخاصة بالعملاء.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هُنالك علاقة إيجابية بين تنفيذ العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل وهذا يتبث صحة الفرضية.

2. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

لمعرفة فيما إذا كان هُنالك علاقة دالة إحصائياً بين (تنفيذ العملية التدريبية) كمُتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التحسين المُستمر) كمُتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (34) يوضح ذلك:

جدول رقم (34) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل إرتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	177.62	0.502	0.709	علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

من الجدول رقم (34) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.709)، وهذا يدل أن العلاقة بين تنفيذ العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر علاقة طردية، بمعنى آخر كلما أرتفع مستوى تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما أرتفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المُستمر (والعكس صحيح)، حيث أن لتنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر.

كما أن مُعامل التحديد (R^2) يُساوي (0.502)، مما يعني أن تنفيذ العملية التدريبية مسؤولة عن تفسير (50.2%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر، وهُنالك ما نسبته (49.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (177.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعنى إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تنفيذ العملية التدريبية (أحد المُتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر (أحد المُتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح وجود بعض أوجه القصور والضعف في تنفيذ العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر حيث أن التحسين المُستمر للجودة يتطلب تنفيذاً للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة ويحتاج إلى شركات تدريب مُتخصصة وذات جودة وخبرة في هذا المجال بالإضافة إلى توفر المُدرّبين الجيدين وكذلك توفر المكان والزمان المُناسبين للتدريب بما يُساعد على ترسيخ المهارات والمعارف اللازمة لإستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المُستمر.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هنالك علاقة إيجابية بين تنفيذ العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر وهذا يتبث صحة الفرضية.

3. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائية بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H₀): لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

الفرضية البديلة: (H₁): يوجد علاقة دالة إحصائية بين تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائية بين (تنفيذ العملية التدريبية) كمُتغير فرعي مُستقل على (تطبيق مبدأ العمل الجماعي) كمُتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (35) يوضح ذلك:

جدول رقم (35) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل ارتباط التثائي (R)	البيان
0.000	292.76	0.625	0.790	علاقة تنفيذ العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي

من الجدول رقم (35) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط التثائي يُساوي (0.790)، وهذا يدل أن العلاقة بين تنفيذ العملية التدريبية وتطبيق مبدأ العمل الجماعي علاقة طردية، بمعنى آخر كلما ارتفع مستوى تنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى تطبيق مبدأ العمل الجماعي والعكس صحيح، حيث أن لتنفيذ العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي.

كما أن مُعامل التحديد (R²) يُساوي (0.652)، مما يعني أن تنفيذ العملية التدريبية مسئول عن تفسير (65.2%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ العمل الجماعي، وهناك ما نسبته (34.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (292.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تنفيذ العملية التدريبية (أحد المتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ العمل الجماعي (أحد المتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث يتضح وجود بعض أوجه القصور والضعف في تنفيذ العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي حيث أن العمل الجماعي (فرق العمل) يتطلب تنفيذاً للعملية التدريبية مبني على أسس علمية سليمة ويحتاج إلى شركات تدريب متخصصة وذات جودة وخبرة في هذا المجال بالإضافة إلى توفر المُدرّبين الجيدين وكذلك توفر المكان والزمان المُناسبين للتدريب بما يُساعد على ترسيخ المهارات والمعارف اللازمة لعملية الحوار والمناقشات المفتوحة وأدوات الضبط الإحصائي للجودة وغيرها من المهارات التي تتطلبها فرق العمل.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هُنالك علاقة إيجابية بين تنفيذ العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي وهذا يتثبت صحة الفرضية.

رابعاً: اختبار الفرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على: "يوجد ضعف وقصور في تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة مما يؤثر سلباً على تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي :

1. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل.

لمعرفة فيما إذا كان هُنالك علاقة دالة إحصائياً بين (تقييم العملية التدريبية) كمتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التوجه بالعميل) كمتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (36) يوضح ذلك:

جدول رقم (36) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل

البيان	مُعامل ارتباط الثنائي (R)	مُعامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المُشاهد p-value
علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التوجه بالعميل	0.803	0.645	320.02	0.000

من الجدول رقم (36) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.803)، وهذا يدل أن العلاقة بين تقييم العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التوجه بالعميل علاقة طردية، بمعنى آخر كلما ارتفع مستوى تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (والعكس صحيح)، حيث أن لتقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل.

كما إن معامل التحديد (R^2) يُساوي (0.645)، مما يعني أن تقييم العملية التدريبية مسؤل عن تفسير (64.5%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل، وهناك ما نسبته (35.5%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (320.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تقييم العملية التدريبية (أحد المتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التوجه بالعميل (أحد المتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث اتضح وجود قصور وضعف في تقييم العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل، فالتعامل مع العملاء يتطلب توفر معارف ومهارات وأساليب وأدوات خاصة، ويكمن دور تقييم العملية التدريبية في ضرورة أن يكون التقييم مبني على أسس علمية سليمة وتوفر مقيمين ذوي خبرة وكفاءة في هذا المجال، خصوصاً وأن التقييم يبدأ من مرحلة التخطيط للتدريب مروراً بمرحلة التنفيذ حتى رجوع المتدربين إلى أعمالهم، عليه لا بد أن يكون تقييم العملية التدريبية المتعلقة بمبدأ التوجه بالعميل خصوصاً تقييم المتدربين تقيماً سليماً حتى نستطيع تلافي الأخطاء والعيوب وإصلاحها إن وجدت، وهذا ما لم يتوفر في الشركة محل الدراسة.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هنالك علاقة إيجابية بين تقييم العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التوجه بالعميل وهذا يتبث صحة الفرضية.

2. اختبار الفرضية التي تُنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر.

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة دالة إحصائياً بين (تقييم العملية التدريبية) كمُتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ التحسين المُستمر) كمُتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (37) يوضح ذلك:

جدول رقم (37) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

مستوى المعنوية المُشاهد p-value	قيمة (F)	مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل إرتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	178.12	0.503	0.709	علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ التحسين المُستمر

من الجدول رقم (37) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط الثنائي يُساوي (0.709)، وهذا يدل أن العلاقة بين تقييم العملية التدريبية وتطبيق مبدأ التحسين المُستمر علاقة طردية، بمعنى آخر كلما أرتفع مستوى تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما أرتفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المُستمر (والعكس صحيح)، حيث إن لتقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر.

كما أن مُعامل التحديد (R²) يُساوي (0.503)، مما يعني أن تقييم العملية التدريبية مسئول عن تفسير (50.3%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر، وهناك ما نسبته (49.7%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (178.12) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعني إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تقييم العملية التدريبية (أحد المُتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ التحسين المُستمر (أحد المُتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث أتضح وجود قصور وضعف في تقييم العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ التحسين المُستمر، فالعاملين بالشركة محل الدراسة يحتاجون إلى المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الخاصة بعملية التحسين المُستمر للجودة، ويكمن دور تقييم العملية التدريبية في ضرورة

أن يكون التقييم مبني على أسس علمية سليمة وتوفر مقيمين ذوي خبرة وكفاءة في هذا المجال، خصوصاً وأن التقييم يبدأ من مرحلة التخطيط للتدريب مروراً بمرحلة التنفيذ حتى رجوع المتدربين إلى أعمالهم، عليه لا بد أن يكون تقييم العملية التدريبية المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر خصوصاً تقييم المتدربين تقييماً سليماً حتى نستطيع تلافي الأخطاء والعيوب وإصلاحها إن وجدت، وهذا ما لم يتوفر في الشركة محل الدراسة.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هنالك علاقة إيجابية بين تقييم العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ التحسين المستمر وهذا يتبث صحة الفرضية.

3. اختبار الفرضية التي تنص على أنه: يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية: (H₀): لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

الفرضية البديلة: (H₁): يوجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وتطبيق مبدأ العمل الجماعي.

لمعرفة فيما إذا كان هنالك علاقة دالة إحصائياً بين (تقييم العملية التدريبية) كمُتغير فرعي مُستقل و(تطبيق مبدأ العمل الجماعي) كمُتغير فرعي تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (38) يوضح ذلك:

جدول رقم (38) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي

البيان	مُعامل ارتباط التثنائي (R)	مُعامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المُشاهد p-value
علاقة تقييم العملية التدريبية بتطبيق مبدأ العمل الجماعي	0.814	0.662	344.56	0.000

من الجدول رقم (38) يتضح أن قيمة مُعامل الارتباط التثنائي يُساوي (0.814)، وهذا يدل أن العلاقة بين تقييم العملية التدريبية وتطبيق مبدأ العمل الجماعي علاقة طردية، بمعنى آخر كلما ارتفع مستوى تقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى تطبيق مبدأ العمل

الجماعي (والعكس صحيح)، حيثُ أن لتقييم العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة دور هام ومحوري في التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي.

كما أن مُعامل التحديد (R^2) يُساوي (0.662)، مما يعني أن تقييم العملية التدريبية مسئول عن تفسير (66.2%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق مبدأ العمل الجماعي، وهناك ما نسبته (33.8%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيثُ أن قيمة (F) المحسوبة تُساوي (344.56) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المُشاهد يُساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المُعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يُشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، ومما يعنى إمكانية الاعتماد على مُعادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المُجتمع محل الدراسة، أي أن تقييم العملية التدريبية (أحد المُتغيرات الفرعية المُستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في تطبيق مبدأ العمل الجماعي (أحد المُتغيرات الفرعية التابعة) مُستقبلاً.

حيث أتضح وجود قصور وضعف في تقييم العملية التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة مما أثر سلباً على التطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي، فالعاملين بالشركة محل الدراسة يفتقرون إلى المهارات والمعارف في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة وأدوات الضبط الإحصائي للجودة وغيرها من المهارات والتي تتطلبها فرق العمل، ويكمن دور تقييم العملية التدريبية في ضرورة أن يكون التقييم مبني على أسس علمية سليمة وتوفر مقيمين ذوي خبرة وكفاءة في هذا المجال، خصوصاً وأن التقييم يبدأ من مرحلة التخطيط للتدريب مروراً بمرحلة التنفيذ حتى رجوع المتدربين إلى أعمالهم، عليه لا بد أن يكون تقييم العملية التدريبية المتعلقة بمبدأ العمل الجماعي خصوصاً تقييم المتدربين تقيماً سليماً حتى نستطيع تلافى الأخطاء والعيوب وإصلاحها إن وجدت، وهذا ما لم يتوفر في الشركة محل الدراسة.

من خلال ماتم عرضه يتضح جلياً أن هناك علاقة إيجابية بين تقييم العملية التدريبية والتطبيق السليم لمبدأ العمل الجماعي وهذا يتبث صحة الفرضية.

من خلال الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. أكدت الدراسة وجود ضعف في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي)، بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ويعزى هذا الضعف في التطبيق حسب الدراسة إلى ضعف مستوى العملية التدريبية من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم).

2. أكدت الدراسة وجود ضعف في التدريب من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وكما هو موضح بالنقاط التالية:

- فشل القائمين بالتدريب على تحديد أهداف التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بدقة ووضوح مما جعل من التدريب عملية عشوائية غير منظمة.
- ضعف في ترابط وتكامل وتجانس مراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقييم) بالشركة محل الدراسة.
- ضعف وتدني الاهتمام ببرامج التدريب المستمر في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي).
- وجود علاقة موجبة (طردية) بين التدريب من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة محل الدراسة، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى جودة التدريب كلما ارتفع مستوى التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) (والعكس صحيح) بالشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات داله إحصائية، بين التدريب من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة محل الدراسة.

3. أكدت الدراسة وجود ضعف في تخطيط العملية التدريبية مما أثر سلباً على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) وكما هو موضح بالنقاط التالية:

- التخطيط للتدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) لا يتم بشكل علمي مدروس وإنما يتم بشكل عشوائي مما شكل عائقاً في تطبيق هذه المبادئ.
- التخطيط للتدريب لا يستند إلى الواقع العملي بالشركة محل الدراسة لا سيما تحديد الاحتياجات التدريبية مما جعل من التدريب غير ذي جدوى.
- قلة الإهتمام بتوفير قاعدة بيانات سليمة عن العاملين والبرامج التدريبية مما يصعب من إعداد خطة تدريبية سليمة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي).
- ضعف في تصميم البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) مما جعل هذه البرامج غير مبنية على أسس علمية سليمة.

4. أكدت الدراسة وجود ضعف في تنفيذ العملية التدريبية مما أثر سلباً على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) وكما هو موضح بالنقاط التالية:

- لا ينفذ التدريب بالشركة محل الدراسة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بشكل علمي مدروس وإنما بشكل عشوائي مما جعل من التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.
- لا ينفذ التدريب بالشركة محل الدراسة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بناءً على أسس ومعايير واضحة.
- تنفذ البرامج التدريبية بالشركة محل الدراسة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) في بيئة غير ملائمة للتدريب حيث لا يتم إختيار شركات التدريب ذات الجودة والخبرة في هذا النوع من التدريب.

5. أكدت الدراسة وجود ضعف في تقييم العملية التدريبية مما أثر سلباً على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) وكما هو موضح بالنقاط التالية:

- تقييم المتدربين بالشركة محل الدراسة في مجال التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) لا يتم بشكل علمي سليم وذلك قبل وأثناء وبعد إنتهاء البرنامج التدريبي فيما يتعلق بمستوى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي).
- تُعاني الشركة محل الدراسة من قلة توفر نظام للتقييم والمتابعة، وكذلك قلة توفر قاعدة بيانات سليمة يستطيع القائمون بتقييم التدريب من خلالها إستيفاء المعلومات الهامة والمطلوبة
- قلة توفر الكفاءات المتخصصة في التقييم والمتابعة، وكذلك قلة توفر معايير واضحة لتقييم المتدربين والمدربين والبرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة محل الدراسة.
- لا يتم الاهتمام بأراء المتدربين بشأن مدى إستفادتهم من البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة محل الدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يُقدم الباحث مجموعة من التوصيات للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية:

1. ضرورة استخدام الأساليب العلمية السليمة بالشركة محل الدراسة في مجال التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) حتى تكون العملية التدريبية من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) مترابطة ومتجانسة.

2. ضرورة استخدام الأسلوب العلمي السليم في التخطيط للتدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) ووضع سياسة واضحة له وذلك كما يلي:

- ضرورة استخدام الأسلوب العلمي السليم في تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين وأن يستند إلى الواقع العملي بالشركة محل الدراسة حتى يكون التدريب مبنياً على أسس علمية سليمة ومنتينة.
- ضرورة توفر قاعدة بيانات بالشركة محل الدراسة حتى يسهل إعداد خطة تدريبية سليمة.
- العمل على تصميم البرامج التدريبية بناءً على أسس علمية سليمة.

3. ضرورة تنفيذ التدريب في مجال التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بشكل علمي مدروس وبناءً على أسس ومعايير واضحة حتى تكون هناك جودة في التدريب ولا يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال.

4. ضرورة تقييم التدريب بالشركة محل الدراسة في مجال التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بشكل علمي سليم وأن تكون هناك معايير واضحة للتقييم والمتابعة.

الدراسات المُستقبلية:

يقترح الباحث دراسات مُستقبلية تُغطي جوانب أُخرى في إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. تقييم العملية التدريبية وأثره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

3. دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. ثقافة المنظمة وأثرها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1. القرآن الكريم
2. ابو النصر، مدحت محمد (2012)، مراحل العملية التدريبية، الطبعة الأولى (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
3. ابو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
4. إمام، أحمد عزمي (2014)، التنمية البشرية والإبداع الإداري، الطبعة الأولى (الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة).
5. البكري، سونيا محمد (2002)، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
6. تراسي، وليم (2004)، تصميم نظم التدريب و التطوير، الطبعة الثالثة، ترجمة: الجبالي، سعد الدين (الرياض: السعودية).
7. توفيق، عبد الرحمن (2003)، الجودة الشاملة، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك).
8. جودة، محفوظ احمد (2012)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة السادسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
9. حجازي، وجدي حامد (2010)، التدريب في القرن الواحد والعشرين، (دار التعليم الجامعي).
10. الحداد، عواطف إبراهيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع).
11. حسن، راوية (2005)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
12. الحلابي، إبراهيم عباس (2013)، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، (القاهرة: دار الفكر العربي).
13. الحميري، باسم (2009)، التدريب الفعال، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).

14. دودين، أحمد يوسف (2013)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع).
15. رضا، هاشم حمدي (2013)، التدريب الإداري، الطبعة الأولى (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع).
16. السكارنة، بلال خلف (2009)، التدريب الإداري، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
17. سيفر، مات (2007)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع ترجمة خالد العامري).
18. الشرعة، عطاالله محمد (2014)، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
19. الصيرفي، محمد (2003)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).
20. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009)، التدريب الإداري، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع).
21. طایل، مصطفى كمال السيد (2013)، معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع).
22. الطائي، رعد عبدالله (2008)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع).
23. الطائي، يوسف حُجيم (2008)، نُظْم إدارة الجودة في المُنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع).
24. عبدالعظيم، حمدي (2008)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
25. عبدالله، سعد الدين خليل (2007)، إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
26. العزاوي، نجم (2006)، التدريب الإداري، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
27. العزاوي، نجم (2009)، جودة التدريب الإداري و مُتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

28. العزاوي، نجم (2013)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
29. عقيلي، عُمر وصفي (2009)، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
30. علوان، قاسم نايف (2009)، إدارة الجودة الشاملة و مُتطلبات والايزو 9001:2000، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
31. العلي، عبد الستار (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
32. غنية، المهدي الطاهر (2000) التسويق، الطبعة الأولى (طرابلس: الجامعة المفتوحة).
33. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
34. مجيد، سوسن شاکر (2007)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
35. محارمة، ثامر محمد (2010)، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
36. مُحسن، عبد الكريم (2006)، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: مكتبة الذاكرة).
37. محيريق، مبروكة عمر (2013)، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع).
38. معمار، صلاح (2010)، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى (الجبيهة: ديونو للنشر والتوزيع).
39. النعيمي، محمد عبد العال (2009)، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع).
40. هلال، محمد (2010)، مبادئ وأسس التدريب، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية).
41. ويليامز، ريتشارد (1999)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى (مكتبة جرير للنشر والتوزيع).

42. ياغي، محمد (2010)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).

ثانياً الدوريات :

1. ابو راوي، عزالدين مصباح (2009)، التعليم والتدريب وماذا أعددنا للمستقبل، مجلة المهندس التقني، (العدد الثالث: 2009)، ص 2 - 7
2. الباجقني، محي الدين (2006)، تنمية الموارد البشرية من أجل استقرار إجتماعي وتقدم إقتصادي، مجلة القوى العاملة، (العدد الخامس: 2006)، ص 26 - 29
3. خملج، مسعود مصطفى (2009)، التقييم الذاتي وتحسين الجودة في التعليم والتدريب التقني، مجلة المعيار، (العدد الخامس عشر: 2009)، ص 27 - 34
4. الخوتاني، سعيد عبدالله (2008)، ست إستراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، مجلة التدريب والتقنية، (العدد 110: 2008)، ص 34 - 38
5. الدويبي، بشير عبدالسلام (2006)، أهمية الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، المجلة الليبية للمعلومات والاتصالات، (العدد الخامس: 2006)، ص 67 - 71
6. شابان، أناتولي (2005)، المقدرة التنافسية وتنمية الموارد البشرية، مجلة القوى العاملة، (العدد الثالث: 2005)، ص 20 - 25
7. الفهداوي، فهمي خليفة (2009)، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، المجلة العربية للإدارة، المجلد التاسع والعشرون (العدد الثاني: 2009)، ص 27 - 63
8. خاطر، عزيزة سلامة (2002)، مخرجات التعليم والعملية، مجلة دراسات، (العدد الحادي عشر: 2002)، ص 181 - 188
9. المريمي، فرج خليفة (2005)، ثقافة الجودة من أجل إنجاح المؤسسات، مجلة التمليك، (العدد الثاني: 2005)، ص 16 - 19

10. نجم، نجم عبود (1998)، الجودة عالمية المستوى: تطور المفهوم والأسباب، مجلة البحوث الإقتصادية، (المجلد التاسع: 1998)، ص 1 – 28

ثالثا الرسائل العلمية :

1. بلقاسم، أكرم إمام (2012)، نموذج مُقترح لإعادة هندسة إدارة برامج التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
2. ساسي، الطاهر إمام (2002)، طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب ، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
3. الشامي، رجب (2004)، واقع النشاط التدريبي في القطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
4. عطية، عز الدين محمد (2008)، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بمستويات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
5. العكيلي، إقبال عبد المولى (1999) ، فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
6. غنية، المهدي الطاهر (1990)، الأساليب العلمية للتدريب الإداري وتطبيقاتها في قطاع النفط، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قاريونس.
7. فرحات، عثمان محمد (2005)، عوامل البيئة الخارجية وأثرها على إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.
8. اللافي، عامر محمد (2007)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا.
9. المزوغي، عزيزة الهادي (2007)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.

10. منصور، نعمة عبد الرؤوف (2005)، تصور مُقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمُحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
11. الهاشمي، علي محمد (2007) مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جنزور: أكاديمية الدراسات العليا.

رابعاً المؤتمرات والندوات:

1. بعيرة، ابوبكر مصطفى (2007)، البيئة العامة للتنمية الإدارية في ليبيا من منظور الإدارة الرشيدة، المؤتمر الوطني الأول للتنمية الإدارية، (طرابلس: المعهد الوطني للإدارة) 28- 29 أكتوبر 2007، ص 1- 12
2. جرادات، أسامة (2011)، خصائص ومواصفات دراسات قياس الأثر التدريبي، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص 251 - 264
3. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2010)، الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، المؤتمر العربي الثالث لإدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، (الإمارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، مارس 2009، ص 145 - 245
4. السالم، مؤيد سعيد (2010)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بقطر، الجودة الشاملة وتطوير أداء الأجهزة الحكومية، بحوث مُنتقاه، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص 79 - 121
5. رحيمة، حوالم (2014)، تنمية الموارد للمنظمات الصحية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، (دبي: الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2013، ص 42 - 54
6. رسمي، محمد أحمد (2001)، التدريب المهني بالسودان، المؤتمر العربي لتنمية الموارد البشرية والتدريب، (تونس)، 12 - 14 نوفمبر 2001، ص 162 - 178

7. الزبيدي، سالم أحمد (2007)، **تصميم البرامج التدريبية**، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، (عمان)، 2 - 4 مارس 2007، ص 169 - 202
8. الغامدي، علي بن محمد (2009)، **إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية**، المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومُتطلبات الترخيص والاعتماد، (الأمارات العربية المتحدة: جامعة الشارقة)، 23 - 26 ابريل 2006، ص 88 - 103
9. لموم، رياض شعبان (2011)، **واقع وآفاق التعليم العالي ومتطلبات التنمية في ليبيا**، ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، (مملكة البحرين: المنامة)، أكتوبر 2010، ص 128 - 138
10. النادي، نبيل محمد (2007)، **إستخدام الوسائط المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري** ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية (الأردن: عمان)، 2 - 4 مارس 1997، ص 225 - 239

خامساً مواقع على الإنترنت:

1. مرعي عبدالله المُغربي (2009)، ورقة عمل بعنوان **دور مُنظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل**، تاريخ الزيارة (2013/11/20) الساعة 7:30 مساءً www.alolabor.org .
2. أحمد علي بالتمر (2012)، ورقة عمل بعنوان **مشاكل من واقع التدريب**، تاريخ الزيارة (2013/7/18) الساعة 11:30 مساءً www.beltamer.com .
3. أحمد علي بالتمر (2012)، ورقة عمل بعنوان **توصيات عامة لزيادة كفاءة وفاعلية العمليات التدريبية**، تاريخ الزيارة (2013/7/18) الساعة 11:30 مساءً www.beltamer.com .

الملاحق

مُلحق رقم (1) استبيان الدراسة

مُلحق رقم (2) أسماء المُحكِّمين

مُلحق رقم (3) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للشركة

مُلحق رقم (4) الهيكل التنظيمي لمصنع الماية للأدوية

مُلحق رقم (5) الهيكل التنظيمي لمصنع الرابطة للأدوية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية الليبية مدرسة العلوم الإدارية والمالية قسم الإدارة والتنظيم صحيفة استبيان

السادة والسيدات / بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بالماية.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

إن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من جودة الأداء وإتقانه بصورة مستمرة، من خلال تحميل العاملين مسؤولية الجودة، حيث يتطلب ذلك تدريب العاملين على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتحسين معارفهم ومهاراتهم بصورة مستمرة من خلال التدريب المستمر، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى مجموعة من المبادئ، وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وهي:

أ. التوجه بالعمل. ب. التحسين المستمر. ج. العمل الجماعي.

ولأهمية هذا الموضوع فإن دراستنا هذه ستكون بعنوان: واقع التدريب وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم، ولكونك أحد الموظفين في هذه الشركة، فأنت خير من يُجيب عن عبارات هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض تجميع البيانات الأولية اللازمة التي تتطلبها دراستنا المشار إليها آنفاً، كما ستحظى بإجابتك بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وكل ما أرجوه منك هو التكرم بقراءة عبارات صحيفة الاستبيان بدقة وعناية، والإجابة عنها

بموضوعية، لما لذلك من أثر كبير على دقة النتائج، التي سوف يتوصل إليها الباحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث: عادل فرج بورزيق

رقم الهاتف: 0911208425

البريد الإلكتروني: Adelborzaeg@gmail.com

الجزء الأول / البيانات الشخصية:

يُرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تنطبق عليك

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوية عامة أو أقل جامعي ماجستير دكتوراه أخرى
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- المُسمى الوظيفي: موظف مُشرف إداري رئيس قسم مُدير إدارة فما فوق

..... مُسمى آخر يُذكر

الجزء الثاني / البيانات المتعلقة بالدراسة.

A. المحور الأول التدريب:

في الجدول التالي مجموعة من العبارات تمثل واقع العملية التدريبية بشركتكم والمتمثلة في مراحلها (التخطيط ، التنفيذ ، التقييم) والمتعلقة بتدريب العاملين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل ، التحسين المستمر ، العمل الجماعي). يُرجى منكم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق مع وجهة نظركم.

أولاً: تخطيط العملية التدريبية						
تخطيط العملية التدريبية: هو عملية تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الاحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل ثم تحديد الأعمال والبرامج التدريبية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
A1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بشكل دقيق وموضوعي (بدون محاباة)					
A2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالشركة بناءً على النقص الحاصل في المعرفة والمهارة وليس على أساس أقدمية العاملين في العمل.					
A3	يشمل التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جميع المستويات الإدارية بالشركة.					
A4	تأخذ إدارة الشركة في الحسبان نوعية التدريب المُلائم لكل مستوى إداري في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
A5	تخطيط العملية التدريبية بالشركة يتضمن تدريب العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
A6	تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات عن العاملين والبرامج التدريبية مما يُسهل إعداد خطة تدريبية سليمة تساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
A7	يتم إعداد خطة تدريبية شاملة ووافية للعملية التدريبية بالشركة بناءً على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً وكذلك الأهداف المُراد تحقيقها فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
A8	توجد خطة تدريبية سنوية لكل العاملين في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات ومعارف العاملين.					
A9	تقوم الشركة بوضع أهداف للخطة التدريبية تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر ذلك مهماً في تحديد المعايير لتقييمها.					

					يتم تصميم البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية سليمة.	A10
					غالباً ما يؤخذ بأراء المُتدربين عند تصميم الجدول الزمني للبرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A11
ثانياً : تنفيذ العملية التدريبية						
تنفيذ العملية التدريبية: وهي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود.						
غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	ت
					تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو مُخطط لها.	A12
					تُنفذ البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بناءً على أسس ومعايير واضحة.	A13
					المدة الزمنية للبرامج التدريبية كافية لترسيخ المهارات والمعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A14
					تم تنفيذ البرامج التدريبية بالشركة في بيئة مُلائمة تساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A15
					تتلاءم موضوعات البرنامج التدريبي مع احتياجات العاملين من مهارات ومعارف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A16
					يتم الاهتمام بالمُتدربين وتوفير سُبُل الراحة لهم أثناء التدريب مما يُساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة.	A17
					كان تجهيز قاعات التدريب كافٍ أي تتوفر به الإمكانيات والوسائل السمعية والبصرية التي تُساعد على اكتساب المهارات والمعارف المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	A18
					المُدرِّبين القائمين بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A19
					هناك توافق بين الأساليب والمُساعدات التدريبية التي يتم استخدامها في التدريب مع نوعية البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	A20
					يتم حل المشاكل التي تواجه المُتدربين خلال سير تنفيذ البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	A21

						A22	يتم الاهتمام بوجهات نظر المُتدربين المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي .
ثالثاً: تقييم العملية التدريبية							
تقييم العملية التدريبية: وهو عملية مُستمرة تبدأ مع بداية التخطيط للبرنامج التدريبي حتى تنفيذه ورُجوع المُتدربين لإعمالهم للتأكد من تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه الموضوعية.							
غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	ت	
						A23	تتميز البرامج التدريبية بالشركة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوجود نظام للتقييم والمتابعة.
						A24	تهتم الشركة بتقييم أثر التدريب على تطبيق العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد مباشرتهم لإعمالهم.
						A25	يتم تقييم المُتدربين قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج التدريبي وذلك فيما يتعلق بمستوى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
						A26	يؤخذ بأراء المُتدربين بشأن مدى استفادتهم من البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
						A27	يتم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً في عملية تقييم المُتدربين والمُدربين.
						A28	تقوم إدارة التدريب بالشركة بتوزيع استبيان على المُتدربين لاستطلاع آرائهم وتحليلها وذلك بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
						A29	تتوفر بالشركة قاعدة بيانات يستطيع القانمون بتقييم التدريب من خلالها استيفاء المعلومات الهامة والمطلوبة المُتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
						A30	هناك متابعة دقيقة لمستوى تطبيق المُتدرب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
						A31	يعتمد البرنامج التدريبي في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءات مُخصصة في التقييم والمتابعة.
						A32	تقوم الشركة بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققها التدريب للمنظمة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

B. المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة:-

في الجدول التالي مجموعة من العبارات تمثل مدى تطبيقكم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشركتكم وتتمثل هذه المبادئ في (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) يرجى منكم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق مع وجهة نظركم:

أولاً: مبدأ التوجه بالعميل						
التوجه بالعميل: ويعني أن رغبات وتوقعات العميل هي المحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة.						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
B1	تعتبر إدارة الشركة العميل نقطة البداية في ممارسة نشاطاتها ووظائفها.					
B2	تهتم الشركة بمعرفة حاجات ورغبات عملائها (الداخليين والخارجيين) وتسعى إلى العمل على تحقيقها.					
B3	تحرص إدارة الشركة على تحقيق مصالح عملائها (المستهلكين) وتضعها في مقدمة أولوياتها.					
B4	تعمل الشركة جاهدة على تقديم منتجات وخدمات حسب توقعات العملاء.					
B5	ترى إدارة الشركة بأن الفشل في تلبية حاجات العملاء الداخليين (العاملين بالشركة) سيؤثر سلباً على العملاء الخارجيين (المستهلكين للسلعة أو الخدمة).					
B6	يمثل التدريب في حقيقة الأمر إشباعاً لحاجات ورغبات العميل الداخلي (العامل بالشركة).					
B7	تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل مستمر من خلال إجراء المسح المتعلق بالعملاء.					
B8	تهتم إدارة الشركة باقتراحات العميل الخارجي تجاه السلعة والخدمة.					
B9	العاملين بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأدوات والأساليب المتعلقة بتحويل متطلبات ورغبات العميل إلى مواصفات تُبنى في التصميم.					
B10	تتوفر بالشركة كفاءات إنتاجية مُدربة قادرة على مطابقة التصميم في المنتج.					
B11	العاملين بالشركة لديهم المهارات الكافية في التعامل مع العملاء.					

أولاً: مبدأ التوجه بالعميل

التوجه بالعميل: ويعني أن رغبات وتوقعات العميل هي المحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

ثانياً: مبدأ التحسين المستمر.

التحسين المستمر: وهو التحسينات التي لا تتوقف سواء للمدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى إنتقال المنتجات للعميل أي أنه عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
B12	تشجع إدارة الشركة على التحسين المستمر للجودة وتعتبره جوهر إدارة الجودة الشاملة.					
B13	لدي إيمان عميق بأهمية التحسين المستمر للجودة.					
B14	يُعد التحسين المستمر أحد المبادئ الهامة التي تتبناها الشركة للحفاظ على عملاتها.					
B15	يقوم العاملون بالشركة بعملية التحسين المستمر للجودة دون إنتظار تفأقم المشكلات.					
B16	تأخذ الشركة باقتراحات العاملين على خط الإنتاج فيما يتعلق بتحسين جودة السلعة والخدمة.					
B17	أداء العاملين بالشركة فعال في تحسين الجودة.					
B18	يعتمد العاملين في الشركة على الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية تحسين الجودة .					
B19	العاملين بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة.					
B20	التحسين المستمر لجودة السلعة والخدمة يؤدي إلى تقليل كلفة السلعة والخدمة.					
B21	لدي القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه.					

أولاً: مبدأ التوجه بالعميل

التوجه بالعميل: ويعني أن رغبات وتوقعات العميل هي المحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
B22	دائماً نوثق ما تم تحليله ويتم مقارنة الأداء السابق مع الحالي.					

ثالثاً: مبدأ العمل الجماعي

العمل الجماعي: وهي مشاركة جميع العاملين في كافة أعمال الشركة ضمن فرق عمل بهدف تحسين جودة العمل.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
B23	تشجع إدارة الشركة على العمل الجماعي ضمن فرق عمل متجانسة.					
B24	يوجد بالشركة فرق عمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.					
B25	تنتهج الشركة أسلوب فرق العمل (حلقات الجودة) لتسهيل القيام بالأعمال وحل المشكلات.					
B26	تتمتع فرق العمل بالشركة بنوع من الاستقلالية عن الإدارة العليا ويتمتع أعضائها بحرية التصرف والمبادرة .					
B27	تجتمع فرق العمل بالشركة بشكل دوري.					
B28	تحفز إدارة الشركة فرق العمل التي تظهر تميزاً في أدائها من خلال تقديمها لحوافز مادية ومعنوية مشجعة لها.					
B29	أعضاء فرق العمل بالشركة لديهم المعرفة والمهارة الكافية في استخدام أدوات الضبط الإحصائي للجودة.					
B30	أعضاء فرق العمل بالشركة تتوفر لديهم مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.					
B31	أداء فرق العمل بالشركة فعال في حل المشكلات.					
B32	أداء فرق العمل بالشركة فعال في القيام بالأعمال.					

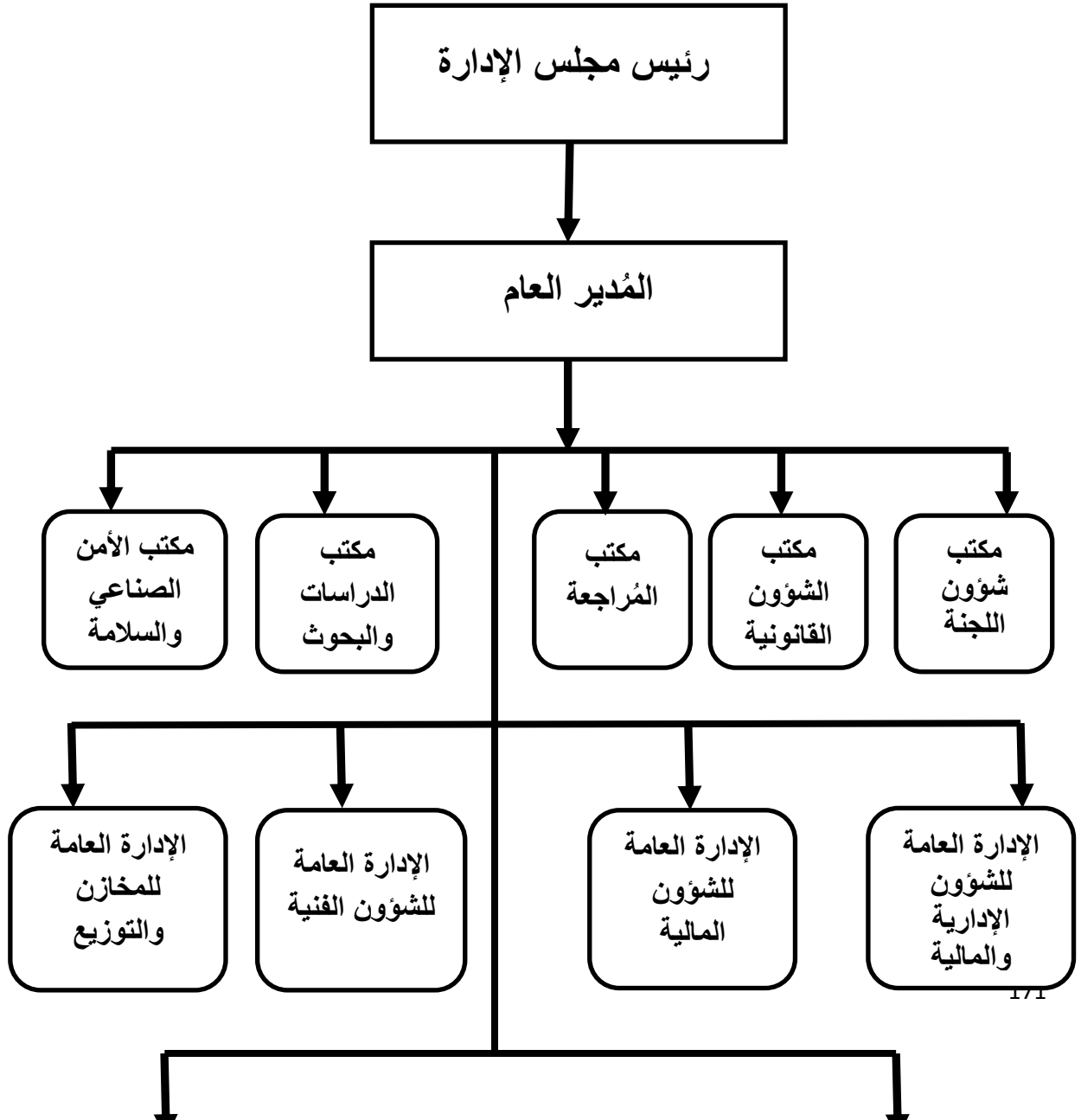
شكراً على حسن تعاونكم معنا...

أَسْمَاءُ الْمُحْكَمِينَ

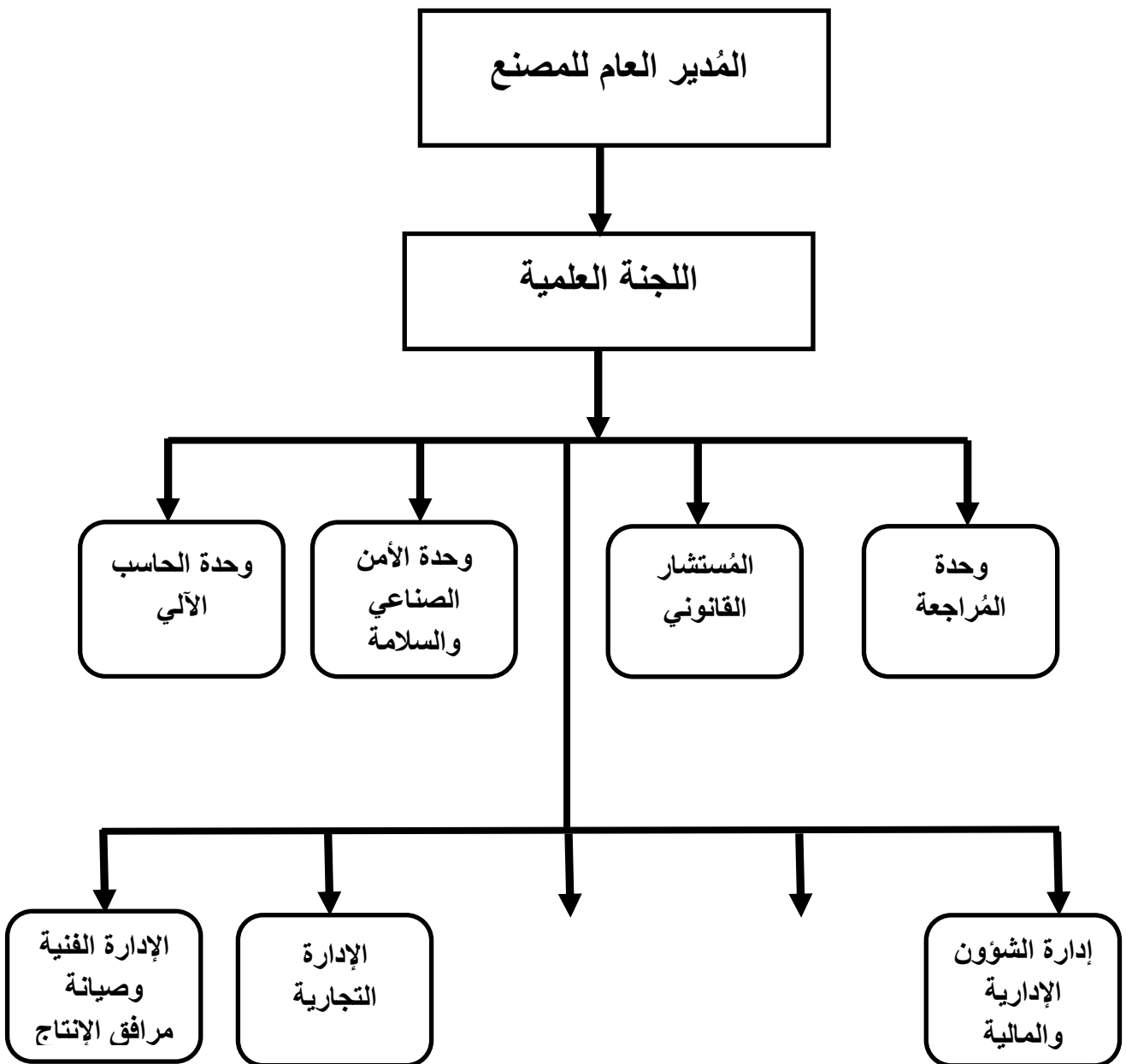
ر.م	الاسم
.1	د.الطاهر الهميلي
.2	د. عزالدين الإطيرش
.3	د.مبروكة محيريق
.4	د.عبد اللطيف التونسي
.5	د.أحمد اصميدة
.6	د.عطية بوخريص
.7	د. مسعود الباروني

مُلحق رقم(3)

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للشركة العامة لصناعة
الأدوية والمستلزمات الطبية



الهيكل التنظيمي لمصنع الماية للأدوية

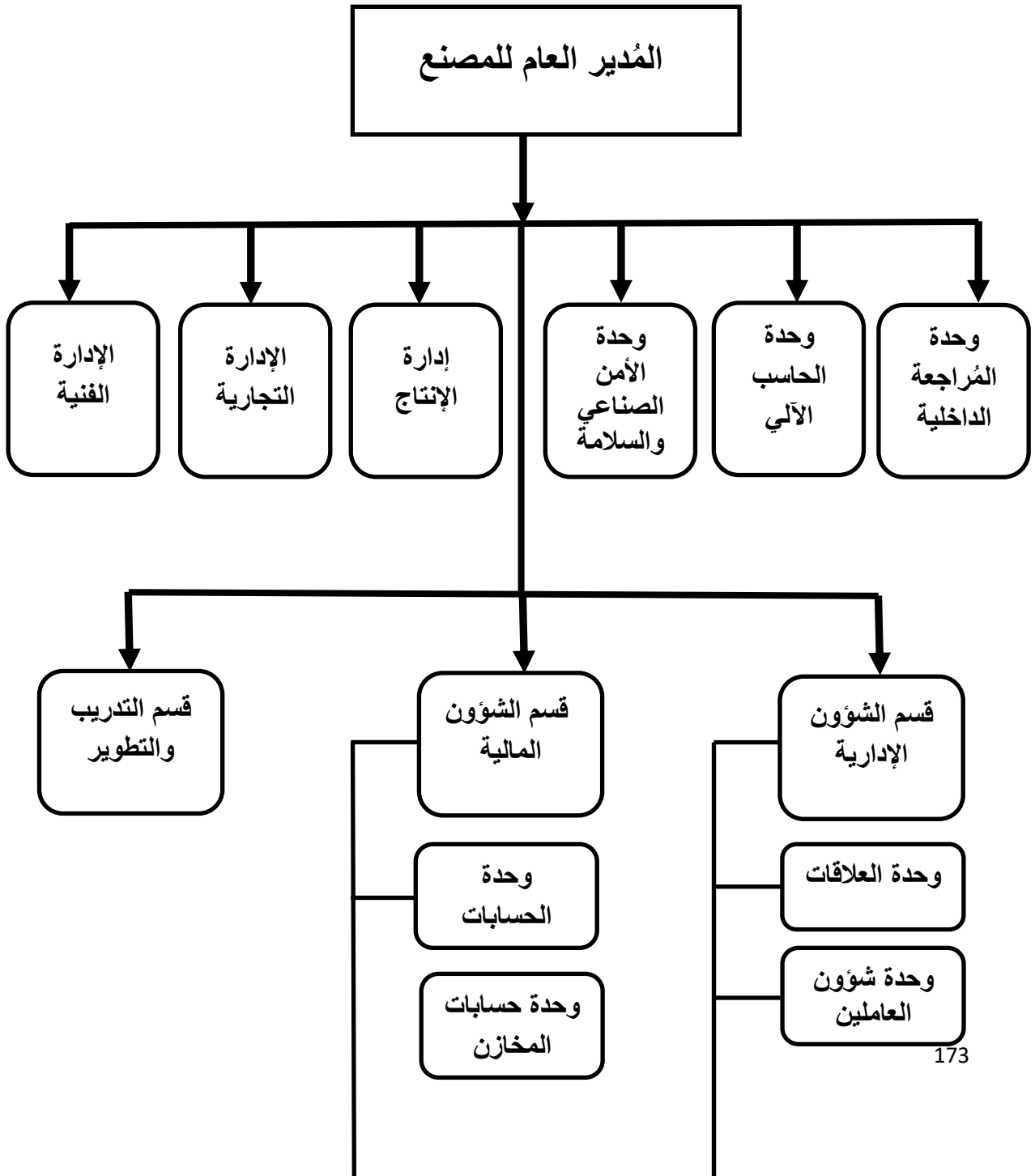


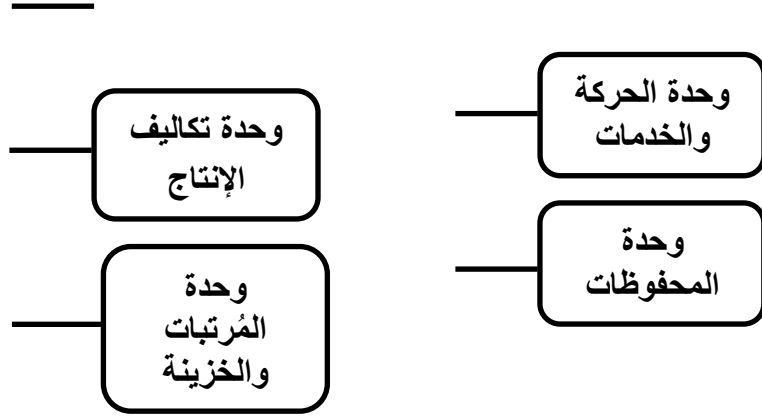
إدارة البحوث
والدراسات
وضبط الجودة

إدارة
الإنتاج

مُلحق رقم (5)

الهيكل التنظيمي لمصنع الرابطة للأدوية





مُستخلص الدِراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المُنظمة، كما تُمثل الجودة الشاملة مطلب أساسي لأي مُنظمة، لذلك سعت بعض المُنظمات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومنها الشركة محل الدراسة (الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، حيثُ يعتبر التدريب المُستمر الوسيلة الفعالة والوحيدة لنقل مفاهيم ومبادئ وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM) لكافة العاملين بالمنظمة، عليه تأتي أهمية هذه الدراسة والتي تتناول "واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

و هدفت الدِراسة إلى مجموعة من الأهداف و يُنص الهدف الرئيسي على "تحديد نواحي القُصور والضعف في العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة وعلاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

كما سعت الدِراسة إلى إختبار مجموعة من الفرضيات وأهمها الفرضية الرئيسية و التي تُنص على أن "هُناك علاقة بين ممارسة نشاط التدريب بالشركة محل الدِراسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المُستمر، العمل الجماعي)".

و أتمدت الدِراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدِراسة من كافة العاملين بالشركة محل الدِراسة والبالغ عددهم (318) أي بالمستويات الإدارية الثلاث (عليا، وسطي، تنفيذية)، و توصلت الدِراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أكدت الدراسة وجود ضعف في التدريب من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لعدة أسباب من أهمها فشل القائمين بالتدريب على تحديد أهداف التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) بدقة و وضوح وكذلك ضعف و تدني الاهتمام

ببرامج التدريب المستمر، بالإضافة إلى ضعف في ترابط وتكامل و تجانس مراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقييم) بالشركة محل الدراسة.
و تمّ التوصل إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة استخدام الأساليب العلمية السليمة بالشركة محل الدراسة في مجال التدريب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي) حتى تكون العملية التدريبية من خلال مراحلها (تخطيط، تنفيذ، تقييم) مترابطة و متجانسة.