

## تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عمليات الإعداد والتدريب التربوي

م.د. علاء حاكم محسن الناصر  
جامعة بغداد - العراق

م.د. رجاء قاسم لازم المالكي  
معهد الإعداد والتدريب التربوي

## تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عمليات الإعداد والتدريب التربوي

م.د. علاء حاكم محسن الناصر م.د. رجاء قاسم لازم المالكي

### الملخص:

يعد التدريب واحداً من الوظائف الإدارية الأساسية في الإدارة ولا يرتباطه المباشر بمستوى جودة الأداء للعاملين في أي منظمة، وبوصف الإعداد والتدريب التربوي عملية ضرورية في تطوير العمل الإداري والتربوي لا سيما في المؤسسات التربوية فلا بد من البحث عن كل ما يتعلق بالجودة والكفاءة في العمليات التدريبية وكيفية الإعداد لها.

إذ تكمن مشكلة البحث في الضعف الواضح في مستوى جودة العمليات التدريبية في المؤسسات التربوية والمتمثلة بالإعداد والتدريب التربوي في وزارة التربية، وكذلك لأهمية تطبيق الجودة الشاملة وتوظيفها في عمليات الإعداد والتدريب التربوي، وهو ما هدف إليه البحث في مدى إمكانية تطبيق ذلك وما تم عرضه من تحديد للمصطلحات وعرضاً للجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وكذلك الإجراءات وإعداد الأداة الخاصة بالبحث وتطبيقها على عينة البحث، ومن ثم خرج الباحثان بعدد من النتائج كان أهمها أن الدعم المادي والمعنوي أهمية كبيرة للعاملين والمدرسين في هذا المفهوم، أن هناك الكثير من القائمين على العمليات التدريبية ليست لديهم المعرفة الكافية بهذا المفهوم، كما خرج الباحثان بمجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها ضرورة اختيار القيادات الإدارية القائمة على التدريب ممن لهم القدرة والمعرفة بالمستجدات الإدارية الحديثة، وكذلك إنشاء أقسام جديدة للجودة الشاملة في كل مركز تدريبي في الإعداد والتدريب ضمن وزارة التربية.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات الجودة، التدريب، الإعداد والتدريب التربوي.

### The Use of TQM in Educational Training Processes

### Abstract:

Training is considered as one of the basic administrative function in the administration for its direct connection in the level of quality management for the workers at any organization, as the preparation and education training a necessary process in the development of the education, especially the educational institute. The research should tackle whatever related to quality and efficiency and how to adapt to them.

The problem lies in the clear weakness in the level of quality of the training of the training in the institution including preparation and education training at the Ministry of Training. Also, for the importance of the total quality and employing it in the preparation and education training. Also, the research aimed at investigating the applicability and also to show them and adopt the terminology and the theoretical aspect and the previous study. Then, the two researchers came up with a number of results the most important of which is that the material and moral support. There is a lot of superintendence on educational training. The suggestion and recommendations the most important is the necessity of choosing the administrative leadership based on training for those who are capable of the up-to-date administrative and also inventing new departments of quality control at every training center in preparation and training within Ministry of Education.

## المقدمة:

يعد العنصر البشري والاهتمام به عاملاً مهماً ومباشراً في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات فلا بد أن يكون الإعداد له وكيفية تطويره وتدريبه أمراً ضرورياً، وهو ما ينتج من خلال التدريب والعمليات التدريبية التي يخوضها الأفراد في المؤسسات. وبما أن إدارة الجودة الشاملة واحدة في التوجهات الحديثة والعصرية في المنظمات فضلاً عن نتائجها الإيجابية التي تحققت على مختلف الصعد، ناهيك عن الضعف الحاصل في مستوى الأداء للعاملين وفي مختلف المستويات في الأجهزة الإدارية والتربوية فلا بد من توظيف كل ما هو جديد وحديث وذو نتائج جيدة في عمليات الإعداد والتدريب في المؤسسات التربوية ذات العلاقة بالعمليات التدريبية. ومن كل ما تقدم تدعو الحاجة إلى تطبيق مفهوم الجودة ومعاييرها في عمليات التدريب والإعداد والتطوير التربوي للعاملين في المؤسسات التربوية، بوصف لجوء المؤسسات إلى التدريب لتحقيق ورفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق الأهداف العامة لها.

إن نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها مقروناً بأداء العاملين وهو ما يأتي من خلال الإعداد والتدريب الذي يعد الركن الأساس والمهم للمنظمات من أجل تطوير الأداء للأفراد والعاملين بصورة عامة.

### مشكلة البحث:

يعد التدريب واحداً من العمليات (الوظائف) الإدارية الأساسية لما له من أهمية وارتباط مباشر في مستوى الأداء للأفراد العاملين في أي منظمة وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات، وبما أن التدريب عملية ضرورية لعمل أي منظمة فلا بد أن يكون عملية مستمرة ومتواصلة ولا تتوقف عن حد معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة.

والمؤسسات التربوية واحدة من المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بالتعامل مع البشر (الأفراد) حيث ينصب جل اهتمامها في كيفية صنع الفرد المؤثر الفاعل والمنتج في مجتمعه. الأمر الذي يتطلب إعداداً وتهيئة على مستوى من الجودة العالية التي تنعكس على المجتمع ككل.

إن من أهم أسباب لجوء المؤسسات التربوية إلى التدريب هو تحقيق الكفاءة والأداء المتميز والميزة التنافسية فضلاً عن تقليل الهدر والتكلفة، فعلى الرغم من الجهود التي تبذل في مديريات الإعداد والتدريب في مؤسساتنا التربوية لرفع مستوى الأداء الإداري والتربوي للعاملين من مدرّاء ومعلمين وموظفين وغيرهم إلا أنها لا ترتقي إلى مستوى الطموح الذي نبتغيه، إذ إن هذا الأمر يدل على أن هناك ضعفاً ونوعاً من القصور في نواحي الإعداد، وعدم إيفاء الإدارات القائمة على هذه العملية في الإدارات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

إن من أهم أسباب تدني مستوى الإدارة وضعفها في مختلف المؤسسات التربوية وضعف القيادات الإدارية والتربوية وعدم جودة وكفاءة مخرجات التعليم المتمثلة بالطلبة والمتخرجين بما فيها من (رياض أطفال، ومدارس، ومعاهد، وجامعات، ومعلمين، ومؤسسات وغيرها) يعود إلى ضعف عملية الإعداد والتدريب من المراكز التدريبية التي قامت بإعدادهم وتجهيئتهم بمراكز الإعداد والتطوير والتدريب وغيرها، وفي المفردات والمواد التدريبية التي تقدم للمتدربين وعدم مواكبتها لكل ما هو جديد، الأمر الذي يستدعي التوقف عند هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول لها.

إن التطور الحاصل في المجالات المختلفة يدعونا إلى البحث عن كل ما يعزز الأداء ويرفعه، ويزيد الإنتاجية من خلال عملية التدريب، وعن طريق محاكاة المستجدات الحديثة والتقانات الحاصلة في هذا الموضوع.

فالتدريب وسيلة للتعويض عن القصور في الإعداد ومصدر أساس لتطوير الكفايات وتنمية المهارات وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ضمن برامج تدريبية حديثة ومدروسة.

إن مشكلة البحث الحالي تتلخص في أن عملية التدريب والتطوير في مؤسساتنا التدريبية الحالية لم تعد

تتماشى مع التطورات الحاصلة في المجالات الأخرى الإدارية والتربوية والثقافية وغيرها. وهو ما تمثل في ضعف المخرجات لهذه المراكز التدريبية ومن خلال اطلاع الباحثين بوصفهما عملا في مجال التدريب، إذ إن هناك شكوى تتردد بين الأوساط في مراكز الإعداد والتدريب التربوي بأن المتخرجين من الدورات التدريبية لم يستفيدوا منها بالشكل الكافي، أو أنها لم تؤثر بهم، أي دون زيادة في المعلومات، وأن المتدربين بات لديهم قناعة بأن هذه الدورات أو المراكز التدريبية ما هي إلا فرض لا بد من قضائه إما ترقية وظيفية أو علاوة مادية أو لتجاوز مرحلة معينة، الأمر الذي يشكل لنا مشكلة حقيقية لا بد من التطرق لها ومعالجتها وذلك من خلال إدخال كل ما هو جديد في عمليات التدريب وتحديث العملية التدريبية والابتعاد عن كل ما هو تقليدي وروتيني، فضلا عن أن المراكز التدريبية باتت تنظر إلى ما هو قائم للمحافظة عليه ولم تطلع على المفاهيم والنظريات الحديثة في الإدارة وما يتعلق بالتدريب والتطوير، ولعل في تبني أو إدخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التدريب كوحدة من المستجدات الحديثة ما يجعل النهوض بواقع التدريب وينقله من واقع إلى واقع أفضل منه مما ينعكس على المخرجات التدريبية لهذه المراكز التدريبية، فضلا عن فتح الأفاق أمام الباحثين والقائمين على العمليات التدريبية للتعرف على هذه الفلسفات الحديثة ومحاولة تسخيرها في مجالات تتعلق بواقع التدريب في بلدنا.

### أهمية البحث والحاجة إليه :

إذ يؤدي العنصر البشري دوراً مهماً ورئيساً في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات، أضحت الحاجة إلى الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وإعداده وتهيئته وفقاً للأساليب العلمية الصحيحة والحديثة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تبحث عنها المنظمات لتحسين أدائها، فعلى الرغم من التسارع الكبير من قبل هذه المنظمات في التعامل مع هذا المفهوم إلا أنها ما زالت تنحصر في منظور ضيق من حيث تحقيقها لأهداف ربحية أو تنافسية، ولم يتم التعامل مع الموضوع من منظور إدارة الجودة الشاملة الواسع والمتكامل في جميع نواحي العملية الإدارية والتنظيمية.

وحيث إن التدريب والتحسين واحد من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم المرتكزات التي تقف عليها هذه الإدارة، فلا بد من إيلاء الأهمية القصوى في كيفية توظيف معايير هذه الإدارة في عمليات التدريب.

إن من أهم متطلبات نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية لدى العاملين والتركيز على التدريب المتخصص المرتبط بهذه الإدارة، وأن يشمل التدريب كافة المستويات لتحقيق أهداف المنظمة. (عليما، 2004، 38)

إن رسالة التدريب لها من الأهمية بمكان من حيث نمو القدرات والإمكانات للأفراد في المؤسسات المختلفة، إضافة إلى تعزيز قدرته على المنافسة وتقديم المخرجات الأفضل. لذا فقد بدأت المؤسسات والمراكز والمعاهد التدريبية بالانتقال إلى الأساليب الحديثة والمتطورة بما فيها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على أسس وآليات فاعلة تستند على حصيلة معلومات متكاملة واتباع منهج تحليلي لعمليات التدريب نحو تحقيق الأهداف.

إن أهمية توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها في التدريب وكل ما يتعلق بالعمليات التدريبية أصبح ضرورة ملحة وليس ترها تدريبياً أو تعليمياً نظراً لكثرة التغيرات التي حصلت في السنوات الأخيرة وخاصة ما يتعلق منها بالتدريب على المستوى الأقليمي والعالمي وفي ظل الانفتاح العالمي وعصر المعلوماتية، الأمر الذي يحتم على المراكز والمؤسسات التدريبية والقائمين على عمليات التدريب إلى مواكبة كل ما هو جديد في هذا المضمار لأجل الثبات والبقاء في ظل التنافس الكبير ما بين هذه المؤسسات ومواجهة التحديات.

إن أهمية البحث تأتي كخطوة أولية قد تشكل نتاجها قاعدة للمقارنة بين كل ما هو جديد في عالم التدريب وبين الأساليب الكلاسيكية في العمليات التدريبية وذلك من خلال معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في التدريب ومن خلال آراء ووجهات نظر مدراء الإعداد والتدريب في مديريات التربية في مناطق العراق المختلفة لأنهم الأقرب إلى تشخيص الواقع ومعرفته.

ومن الأهمية أيضاً أن معظم الباحثين الذين تناولوا موضوع إدارة الجودة الشاملة قد أعطوا الاهتمام الشديد في كتاباتهم، إلا أن الدراسات والبحوث التي أجريت لم تتطرق إلى ربط التدريب بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فلم يجد الباحثان (وحسب علمهما) أي من الدراسات تتعلق بهذا الموضوع وهو ما ظهر في عدم حصولهما على دراسات سابقة حول موضوع التدريب وفق معايير الجودة الشاملة على الرغم من أهميته.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمليات الإعداد والتدريب.

### حدود البحث:

يتحدد البحث بمديري الإعداد والتدريب ومديراته التابعين لوزارة التربية ومختلف محافظات العراق للعام الدراسي 2012-2011م.

### تحديد المصطلحات:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

- عرفها (شميت وفانجا، 1997): بأنها أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج. (شميت وفانجا، 1997، 40)
- وعرفها (النجار، 1999): بأنها فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأقل الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. (النجار، 1999، 73)
- بينما تعرفها (البكري، 2000): بأنها فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الحاصلة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها دمج عمليات المنظمة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. (البكري، 2000، 126)

ثانياً: التدريب (Training):

- عرفه (Schuler، 1995): بأنه محاولة لتحسين أداء المتدربين الحالي والمستقبلي بواسطة زيادة قدرات العاملين. (Schuler، 1995، P. 503)
- وعرفه (Harris، 2000): بأنه الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون بها. (العاني، 2002، 5).
- ويعرفه (عباس، 2006): بأنه عملية اكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكهم المستقبلي. (عباس، 2006، 186) في (العاني، 2002، 7)

### الإطار النظري:

سوف يتناول الباحثان جانبين أساسيين في الإطار النظري للبحث، وهما:

- إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب.

## إدارة الجودة الشاملة... النشأة والمفهوم:

تعرف الجودة في اللغة وكما وردت في القاموس المحيط: (الجيد، كَيْسٌ: ضد الرديء، وجاد (يجود) جُودَةٌ وجودةٌ أي صار جيداً.

(الفيروز آبادي، 1986، 275)

وورد في الصحاح للعلوم واللغة (جود شيئاً جيداً على فيعل، والجمع جِياد وجيائد بالهمزة على غير قياس، وجاد الفرس أي صار راعاً.. وجاد الشيء جودةً وجودة، أي صار جيداً. (العلايلي، 1974، 221)

إن مفهوم الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه وجودة الإدارة هي ما يسميها الإسلام بـ(الإتقان) والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الدقة والإتقان من خلال القيم والعمل والمهارات وإدارة الوقت والمعاملة وغيرها. (عليما، 2004، 21)

وأن مصطلح الجودة الشاملة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر نتيجة التنافس ما بين المؤسسات الإنتاجية بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة المستهلك من الخدمة، وهي بذلك تتركز على التفوق والامتياز لنوعية الإنتاج في أي مجال.

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر اليابانيون إلى إحداث هذه الثورة الإدارية وبمساعدة الأمريكي ديمينغ (Deming) الذي يسمى أبو الجودة ورائدها الأول، إضافة إلى المؤسسين الأوائل أمثال كروسبي وتاشوكي وغيرهم الذين استطاعوا تحويل البضائع الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للإنتاج الياباني على النواتج الأخرى، وعندما سئل (ديمينغ) عن ذلك أجاب أن الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات للباحثين لمصطلح الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في التحسين والتطوير المستمرين وتحقيق رغبات المستهلكين من حيث الجودة العالية.

حيث يرى (Arthar) أن إدارة الجودة الشاملة هي عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج. (زين الدين، 1997، 19)

وعرفها المعهد الضدرالي الأمريكي بأنها القيام بالعمل الصحيح والسليم بالشكل الواضح منذ البداية، والاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في الأداء. (Robertson، 1971، P.9)

أما في المجال التربوي والتعليمي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها عملية استراتيجية تركز على مجموعة القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة. (Hixon، 1992، P.24)

بينما يرى (النجار، 1999) بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فرق المؤسسة التعليمية ومستوياتها ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرص لإشباع حاجات الزبون والمستهلكين من عملية التعلم. (النجار، 1999، 73).

فمن خلال ما تقدم نرى بأن هذا المفهوم ينظر إلى المستفيدين من طلاب ومتدربين بصورة مباشرة في كيفية إعدادهم وتحقيق الاحتياجات والرغبات الحالية والمستقبلية، ومعرفة من هم بحاجة إلى تدريب وتطوير للمهارات والكفايات لاستيعاب فلسفة ومفهوم هذه الإدارة وتطبيقها في المجال التربوي.

وعلى الرغم من تنوع التعريفات السابقة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في عدد من

#### المسلمات منها :

1. أنها فلسفة لا بد من الايمان بها أولاً.
2. لا بد من توافر قيادات إدارية واعية تستوعب هذا المفهوم.
3. إنها إدارة تركز على تحسين جودة المخرجات دائماً.
4. إدارة تشجع على روح المنافسة وبذل الجهد من قبل الجميع.
5. تحتاج إلى التدريب المستمر والمتواصل لحل المشكلات.

#### - إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي نالت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين ومن المعنيين بالتنظيم والتحسين للعاملين في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية. وإن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة عامة ومجموعة من الأفكار التي تعد أنموذجاً كلياً للمفاهيم والمعتقدات وممارسات العمل المترابطة ذاتياً. (Morgan, 1994, P.7)

كما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة لإدارة العمل الجماعي الذي من خلاله تتحدد حاجات المستفيدين (الزبائن) وكذلك معرفة أهداف العمل بشكل موحد غير قابل للتجزئة.

ولقد اتضح الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لهذه الإدارة حيث إن هذا الاتجاه يؤشر لنا مرتكزات ثلاثة مهمة في هذا المجال هي:

1. تحقيق رضا المستهلك.
2. مساهمة العاملين في المنظمة.
3. استمرارية التحسين والتنظيم في الجودة (حمود، 2000، 72)

وتمثل إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية يستند إليها المخرج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتنظيم المستمرين. (عبد المنعم، 1998، 8)

وأشار (همشري) في ذلك بأن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم أفضل إدارة وتناى بهم عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات الظاهرة والكامنة كافة لدى جميع العاملين في التنظيم. (همشري، 2001، 85).

#### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التربوية والتعليمية ومنها (المراكز التدريبية) له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية العلمية، فضلاً عن النتائج الإيجابية التي تحققت من خلال تبني هذا الأسلوب الذي انعكس على مستوى تحسين المنتوج (المخرجات) المتمثلة بالطلاب والمتعلمين والمدرسين بصورة خاصة، الأمر الذي هيا وجود مبررات أساسية للتطبيق في هذه المؤسسات وهي:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
3. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات.
4. ارتباط الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم. (الرشيد، 1995، 4).

ولا بد من الإشارة إلى أن مبررات التطبيق تؤكد لنا أنها تحتاج إلى جهد مضمن لا يتوقف عند حد معين من أجل تحسين الأداء، وهو ما يتطلب جهوداً تدريبية مكثفة للوصول إلى ذلك، أي بمعنى آخر إن التدريب عنصر أساسي في تطبيق هذه الإدارة.

## التدريب.. مفهومه وأهدافه :

يعد التدريب في عصرنا اليوم صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات المختلفة التكنولوجية والإدارية، فبدون أفراد وقوى بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها.

وقبل التطرق إلى التدريب وأهدافه لا بد من عرض بعض لتعريفات الباحثين والمتخصصين لمفهوم التدريب ووفقاً للجدول رقم (1) :

جدول (1) يبين مفهوم التدريب وفقاً لتعريفات المتخصصين والباحثين

ت	الباحث	السنة / الصفحة	التعريف
1	Noe	2001:4	الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة، هذه القدرات تتضمن المعرفة، والمهارات، والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة.
2	Dessler	2002: 249	العملية التي تعلم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.
3	الطعاني	2002, 14	الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات، ومعارف، وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم.
4	Bernardin	2003: 164	محاولة تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية التي يؤديها أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها، وهذا عادة ما يعني إجراء تغييرات في معارف أو مهارات أو مواقف أو سلوكيات معينة.
5	عباس، علي	2003. 107	عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد في أداء أعمالهم.
6	الهييتي	2003. 223	الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العمل الحالية والمستقبلية.
7	Byars, Rue	2004: 190	عملية تعلم مستمرة ترمي إلى إكساب العاملين المهارات، المفاهيم، والإجراءات أو الاتجاهات، بهدف تحسين أداء العاملين.
8	قناديلي	2004, 5	نشاط يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمهارات الإدارية والكفاءة الإنتاجية.
9	الذهبي، العزاوي	2005. 237	عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات اتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وتوليد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصل مهاراتهم وقدراتهم.



ت	الباحث	السنة / الصفحة	التعريف
10	نعساني، عقيلي	2005. 284	عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.
11	الفريجات	2006. 2	عملية مستمرة قادرة على تزويد الفرد أو المجموعة بمهارات ومعارف وقدرات وآراء يمكنهم من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
12	عباس	2006. 186	عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكهم المستقبلي.
13	جابر	2007. 39	إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية في المنظمة.

نقلًا عن المصدر (العاني، 2002) بالاعتماد على المصادر المذكورة.

نلاحظ مما ذكر أعلاه أن هناك مؤشرات اتفاق بين طروحات الباحثين، ومن أبرزها الآتي:

1. إن وظيفة التدريب مستمرة لا تتوقف أو تنتهي في مرحلة معينة بل يجب أن ترتبط ببقاء المنظمة ذاتها.
2. إن وظيفة التدريب هي إحدى وظائف الإدارة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة تبغي الحصول على الميزة التنافسية.
3. إن هذه الوظيفة يخطط لها وبشكل مقصود.
4. إن وظيفة التدريب تتضمن مجموعة من البرامج تقتزن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجموعة.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فهي بمثابة الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنت المنظمة من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعد تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل المستخدمة التي من خلالها يتم التوصل إلى هذه الأهداف.

ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية أهداف التدريب وكان في مجملها يتركز فيما يلي:

1. الحاجة للتواصل مع التطورات العلمية والتقنية الحديثة.
2. التغيير في رغبات المستفيدين (الزبائن) وحاجاتهم.
3. ظهور قوانين وتشريعات جديدة ومتغيرة.
4. التواصل مع التقنيات التعليمية والتدريبية الجديدة.

وهذه العوامل هي الحاجات التي تدعونا إلى الاهتمام بالتدريب لتحقيق أهدافه في تنمية مهارات المتدربين وتغيير اتجاهاتهم وفكرهم. وبهذا يعد التدريب هدفاً بحد ذاته عندما يكون موجهاً لتطوير القدرات الفردية وتنميتها، كما يمكن عده وسيلة عندما يكون مطلباً أو شرطاً من شروط ترقية الموظف أو مكافأته. (الرفاعي، 2000، 15)

ويمكن إجمال أهداف التدريب وكما أوردها (العاني، 2002) :

1. تنمية الموارد البشرية باختلاف تخصصاتها على نحو يسهم في تعزيز فاعلية القوى العاملة على تحقيق الأهداف.
2. إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل بهدف تحسين الأداء.
3. تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية.
4. إيجاد فرص عمل جديدة في التدريب في التخصصات المستحدثة في المنظمة. (العاني، 2002، 17)

### أهمية تدريب الموارد البشرية :

يؤدي تدريب الموارد البشرية دوراً مهماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك من خلال مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحاصلة وإدخال كل ما هو جديد في العمليات التدريبية. وسوف نتناول أهمية التدريب وأثره في كل مجال من مجالات التسابق ما بين المنظمات المختلفة وكالاتي :

1. أهمية التدريب في تقليل التكاليف: حيث يسهم تدريب الموارد البشرية والأيدي العاملة في المنظمات إلى تقليل النفقات والكلفة، سواء ما يتعلق منها بصيانة الآلات أو المعدات وإصلاحها بصورة عامة، إذ إن عطل الآلة قد يكون سبباً في طريقة تشغيلها إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ قد تتعطل لعدم معرفة العامل وعدم إلمامه بالطريقة السليمة للتشغيل. (زويلف، 2003، 135)
2. دور التدريب في تحقيق الجودة: إن التدريب من أجل الجودة الشاملة هو مفتاح النجاح لتحقيقها ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف نلاحظ أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها هو التحسين والتطوير المستمر الذي لا يأتي إلا من خلال التدريب الحقيقي والفعال وفقاً للاحتياجات المطلوبة للمنظمة.

ولا بد من الإشارة إلى أن من شروط الأيزو (ISO) ومواصفاته وجود خطط تدريبية وضرورة توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الأفراد المنفذين للأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات. (القرزاز وآخرون، 2001، 37)

إن قوى التأثير والتغيير التي ظهرت مؤخراً مثل (الإنترنت والخصخصة والاندماج) وغيرها أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي مثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف بالأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. (إبراهيم، 1991، 64)

إن عملية التدريب هي في مجملها تصب في مصلحة المنظمة من خلال إكساب المتدربين المفاهيم الحديثة والمعلومات المفيدة التي تعزز الجودة والإنتاجية.

إن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد بالأهمية الاستراتيجية للجودة الشاملة وكلفة الجودة الضعيفة ودورها في تفعيل الجودة للمنتجات. (Neo and Others, 1994, P.59)

فمن البديهي أن نرى العلاقة والترابط ما بين التدريب ومتطلبات وعناصر الجودة الشاملة، فكلما كان التدريب والعمليات التدريبية ذات جودة عالية وأنها طبقت وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نرى أن البرامج التدريبية تكون أكثر جودة، الأمر الذي يدر بمردوداته الإيجابية على المتدربين من الأفراد والعاملين والأجهزة والمعدات وعلى المنظمة بصورة عامة.

3. أثر التدريب في تحقيق الإبداع: لقد بدأت العديد من المنظمات تجعل من التدريب عملية تعليم وتعلم، بكون أن أثر التدريب على الإبداع يساعد على فهم الأفراد لمشكلاتهم ويساعدهم على إيجاد الحلول لها.

وهناك من عدّ طريقة (العصف الذهني) واحدة من الأساليب المتبعة في تعزيز الإبداع، حيث يمنح المتدربون حرية التعبير في إثارة الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة.

ويتطلب التدريب الإبداعي إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد فضلاً عن تعزيز الأفكار ودعمها والتي قد تبدو غريبة.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب مع الإبداع، إذ يمكن تنمية قدرات الأفراد وتطويرها بالتدريب وخاصة عند الأفراد الذين لديهم الاستعداد للتعلم والتدريب المستمرين.

إن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصاً في مجال حل المشكلات. (عسكر، 2007، 87)

4. أثر التدريب على التميز والمعرفة: إن تميز المنظمات يأتي من خلال تمييز أفرادها العاملين ومدى امتيازهم بالمعرفة التي يمتلكونها. ويعدّ الأفراد أو الموارد البشرية واحدة من مصادر التمييز الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية (أبو بكر، 2006، 15) في (عسكر، 2007، 87).

ولقد أدركت المنظمات تعاضد دور المعرفة في الحصول على التميز والوقوف ما بين الأقران بثبات، إذ إن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وعلى العقول والأفكار المعرفية وكيفية استثمارها وذلك من خلال التدريب أو ما يسمى بإدارة المعرفة.

والتدريب له علاقة بالمعرفة وكذلك علاقته بالتمييز، إذ إن إضافة أي معلومات ومهارات وقدرات يؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك وأساليب العمل. وأصبحت البرامج التدريبية وسيلة مطبقة عالمياً ومعروفة للدلالة على مستوى الفرد والمنظمة والحكم على مدى ملاءمته للظروف الحاصلة وسوق العمل.

## الدراسات السابقة:

سوف يتطرق الباحثان إلى مجموعة من الدراسات التي لها علاقة في موضوع إدارة الجودة الشاملة في التدريب وكما يلي:

1. دراسة (هيجان، 1994):

قدم هيجان دراسة بعنوان منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة الشاملة بوصفه من المفاهيم التي ترمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعناصر الجودة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات إضافة إلى اعتماده على منهج العرض والمناقشة والمقارنة والتحليل الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وختم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. توفير القناة لدى الإدارات العليا فيما يتعلق بأهمية الجودة الشاملة في أي منظمة تسعى إلى إدخاله في بيئتها الإدارية.

2. تدريب المدراء والموظفين على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

3. توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المنفذين لمشاريع تحسين الجودة.

2. دراسة (بندقجي، 1996):

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء خيارات المدراء العاملين في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية، والتعرف على اتجاهاتهم المتعلقة بشمول عمليات التدريب على الجودة الشاملة للفريق الإداري. وخلصت الدراسة باستنتاج رئيس مفاده أن الغالبية العظمى من المديرين العاملين في هذه الشركات متفقون على أهمية الحاجة لعملية التدريب الموسع على الجودة الشاملة لتشمل جميع الفرق والوظائف والفاعليات.

### 3. دراسة (البراوري، 2000) :

ركزت هذه الدراسة على مشكلة الفجوة المعرفية والعلمية في تبني وإمكانية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستهدفت الدراسة تقديم مقترحات لرؤية مستقبلية في إمكانية تطبيق TQM في البيئة العراقية. تضمنت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية عرض الأول مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، في حين تناول الثاني إدارة الجودة الشاملة كإطار عام. وضم الأخير مقترحات مساندة للرؤية المستقبلية من أهمها ضرورة إعادة النظر ينظم الحوافز وحسب المتطلبات والظروف الذاتية والموضوعية لكل منظمة.

### دراسة (الهيبي والمعشر، 2002) :

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين TQM ومجالات الموارد البشرية وأثرها في الأداء، طبقت الدراسة على (14) منظمة القطاع الهندسي التي تطبق إدارة الجودة في الأردن. وقدمت الدراسة في إطارها النظري عرضاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية، كما وردت في مفاهيم TQM. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التعويض، التقويم). وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق مستويات عالية من اندماج العاملين في برامج TQM من خلال فتح قنوات المشاركة فيها وعدم الاقتصار على أعداد محددة من العاملين.

## إجراءات البحث:

### مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من مدراء ومديرات الإعداد والتدريب في وزارة التربية لمحافظة العراق المختلفة وعددهم (23) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2011-2012م

### عينة البحث :

بما أن مجتمع البحث قليل نسبياً، فلا بد للعينة أن تكون ممثلة لأكبر ما يمكن من مجتمع البحث، فقد كانت عينة البحث مكونة من (20) فرداً، وبذلك تكون العينة ممثلة للمجتمع وبنسبة (86%). وهي بذلك تعد مقبولة وكافية لمجتمع يتألف من عشرات من الأفراد. (Broq, 1981, 190)

### أداة البحث :

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مدراء الإعداد والتدريب في وزارة التربية، وكذلك مدى إمكانية توظيف معايير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في العمليات والبرامج التدريبية.

وقد بنيت الأداة من قبل الباحثين ومن خلال ما يلي :

توجيه سؤال مفتوح إلى عدد من المدراء للإعداد والتدريب ومن المعنيين بالعلوم الإدارية والتربوية، والمتخصصين في مجالات التدريب حول الفقرات التي يعتقدون أنها ذات علاقة بالتدريب وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة.

الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأدبيات ذات الصلة بموضوع التدريب والبرامج التدريبية.

الاطلاع على الأدبيات والمصادر ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومبادئها وعناصرها.

من خلال خبرة الباحثين في مجال عملهم فأحدهما بالتدريب والأخرى في إدارة الجودة الشاملة، وما يمتلكونه من معلومات وإمكانات في تخصصهما.

وبعد كل ما تقدم حصل الباحثان على (31) فقرة مكونة للأداة في صورتها النهائية، ووضعت أمام كل فقرة من هذه الفقرات مستويات ثلاثة من حيث ضرورتها وبدرجة (كبيرة، متوسطة، قليلة) وبالمقابل توازيها أوزان هي (3، 2، 1) على التوالي.

### صدق الأداة:

يشير الصدق إلى الدرجة التي يكون فيها المقياس قادراً على أن يقيس فعلاً الخاصية التي يفترض أنه وضع لأجلها.

وإن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحيتها، والصدق من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستخدم الأداة أو واضعها التأكد منه، ويشير صدق الأداة إلى قدرة الأداة على قياس ما وضعت أصلاً لقياسه. (الظاهر، 2004، 132) (Aiken, 1979, P.36)

ولغرض التعرف على صدق الأداة تم استخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الأداة على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال التربية وعلم النفس والإدارة التربوية وممن لهم علاقة بإدارة الجودة الشاملة والتدريب وكان عددهم (6) خبراء، حيث طلب منهم إبداء الرأي والاستشارة في صلاحية فقرات الاستبانة.

وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات في حذف بعض الفقرات وتعديلها وإضافتها وإعادة صياغة بعضها، فبعد أن كان عددها (31) فقرة استقرت أخيراً على (27) فقرة؛ تمثل الأداة بصورتها النهائية ملحق رقم (1)، حيث اعتمد الباحثان نسبة اتفاق مقاديرها (80%) لأراء الخبراء. إذ يشير بلوم وآخرون إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق (75% وأكثر بين تقديرات المحكمين. (بلوم وآخرون، 1983، 126)

## عرض النتائج وتحليلها:

للإجابة على هدف البحث المتعلق بالتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في التدريب، فقد تم استخراج الأوساط المرجحة والأوزان المثوية للفقرات من حيث درجة ضرورتها في العمليات التدريبية وهو ما أجاب عليه أفراد عينة البحث المتمثلين بالمدراء في الإعداد والتدريب.

لقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً من حيث درجة الأهمية والضرورة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكما مبين في الجدول (2).

إن المعدل العام للفقرات كانت بوسط مرجح مقداره (2.3) وبوزن مئوي مقداره (74.2) وهو فوق عتبة القطع وبالمستوى الجيد، وهو ما يؤشر إلى ضرورة توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وأهميتها في التدريب والعمليات التدريبية وتطبيقها، وهو بمثابة الإجابة عن هدف البحث الرئيس، فضلاً عن الاطلاع على هذا المفهوم من قبل عينة البحث وهو ما اتضح من خلال إجاباتهم في الرغبة والحاجة إلى تطبيق المفاهيم الحديثة في التدريب كإدارة الجودة الشاملة.

وتشير النتائج أيضاً ومن خلال الجدول المذكور أن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الضرورة والأهمية هي الفقرة (17) التي تنص على (صرف الأجور للمحاضرين والمتدربين في الوقت المقرر ودون تلكؤ) بوسط مرجح مقداره (3.00) ووزن مئوي (96.7) ويعزى ذلك إلى أهمية الجانب المادي وتوفير الجوائز في دعم التدريب وتعزيزه، الأمر الذي يشكل جانباً تحفيزياً لهؤلاء المتدربين.

أما المرتبة الثانية من حيث الفقرات الأكثر أهمية فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على (توافر قيادات إدارية متفهمة لمفهوم الجودة الشاملة في إدارة العملية التدريبية) وكان الوسط المرجح لها هو (2.9) وبوزن مئوي مقداره (93.5) والذي يبرر لنا بأن التدريب المبني على الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال قادة

إداريين وتربويين متفهمين لهذا المفهوم أو على الأقل لهم المعرفة والدراية به.

جدول (2) الفقرات مرتبة تنازلياً من حيث درجة الضرورة والأهمية

الوزن المثوي	الوسط المرجح	التسلسل في الأداة	التسلسل
96,7	3	17	1
93,5	2,9	1	2
90,3	2,8	19	3
90,3	2,8	21	4
90,3	2,8	31	5
87,00	2,7	18	6
87,00	2,7	29	7
83,8	2,6	8	8
83,8	2,6	10	9
83,8	2,6	24	10
80,6	2,5	9	11
80,6	2,5	14	12
80,6	2,5	22	13
80,6	2,5	28	14
80,6	2,5	30	15
77,4	2,4	3	16
77,4	2,4	5	17
77,4	2,4	25	18
70,9	2,2	26	19
70,9	2,2	20	20
67,7	2,1	27	21
61,2	1,9	6	22
58	1,8	2	23

56,4	1,7	23	24
56,4	1,7	4	25
48,3	1,5	15	26
48,3	1,5	16	27
74,2%	2,3	المعدل العام	

ويتضح من الجدول نفسه إلى أن الفقرات الأقل أهمية من حيث ضرورتها في التدريب وفقاً لإدارة الجودة الشاملة فكانت للفقرتين (26) و(27) على التوالي وبنفس المستوى بوسط مرجح مقداره (1.5) ووزن مئوي (48.3) التي تنصان على ما يلي:

- (تشخيص المشكلات التدريبية وتحليلها من خلال نتائج البحوث والدراسات للمتدربين).
- (توافر قاعدة بيانات دقيقة متقنة تعنى بكل ما يتعلق بجودة العملية التدريبية).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى افتقار البحوث التي يقدمها المتدربون في نهاية الدورات التدريبية إلى العلمية وجودة المواضيع التي من شأنها إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالتدريب، أي أن المواضيع التي تقدم من قبلهم أشبه ما تكون سطحية أو لا تعالج الواقع الفعلي للتدريب، كذلك الافتقار إلى قاعدة رصينة ودقيقة عن التدريب وجودة عملياته في معاهد الإعداد للتدريب ومراكزها، أي الافتقار إلى الجانب العلمي والعملية لجودة العمليات التدريبية وهو ما يعزى للظروف الحالية التي يمر بها البلد بصورة عامة.

## الاستنتاجات:

تتيح لنا نتائج البحث الخروج ببعض الاستنتاجات وهي:

1. أن للجانب المادي والدعم المعنوي للمتدربين والقائمين على العمليات التدريبية الأثر الكبير في نجاح تطبيق هذا المفهوم.
2. أن التدريب والعمليات التدريبية أحوج ما تكون إلى تطبيق كل ما هو جديد للنهوض بالواقع كتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
3. على الرغم من إجابات أفراد عينة البحث حول الرغبة في تطبيق هذا المفهوم، إلا أن بعضاً منهم لم تكن له المعرفة والدراية التامة بهذا المفهوم.
4. أن وجود قيادات إدارية واعية في هذا المفهوم لها الأثر المباشر والإيجابي في نجاح تطبيق هذه الإدارة في التدريب والبرامج التدريبية.
5. على الرغم من الدراسات المتعددة في هذين المفهومين (التدريب وإدارة الجودة الشاملة) إلا أننا نرى أن هناك ضعفاً في التطرق إلى المزج ما بين الاثنين.

## التوصيات:

1. محاولة توظيف معايير الجودة الشاملة ومبادئها في معظم البرامج التدريبية وعلى جميع المستويات الإنسانية والعلمية على حد سواء.
2. نشر ثقافة الجودة الشاملة ما بين القيادات الإدارية القائمة على التدريب والبرامج التدريبية وعملياتها.
3. ضرورة اختيار القيادات الإدارية للدورات من لهم الخبرة والكفاية في المستجدات الحديثة بالتدريب

#### كأداة للجودة الشاملة.

4. محاولة الاطلاع على نماذج عالمية في التدريب وفقاً لهذا الموضوع من خلال إرسال المعنيين على التدريب في دورات خارج العراق.

### المقترحات:

- 1 - إجراء دراسة لقياس معايير الجودة الشاملة في التدريب من وجهة نظر المتدربين في الدورات التدريبية.
- 2 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تساعد على جودة التدريب وعملياته وفق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- 3 - إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة في معاهد الإعداد والتدريب في وزارة التربية أسوة بالأقسام الأخرى المعنية بالبرامج التدريبية.
- 4 - إجراء دراسة عن العلاقة بين التدريب ومعايير الأيزو (ISO9000) ومدى الاستفادة منه في هذا الميدان.
- 5 - محاولة زج القيادات الإدارية القائمة على التدريب بدورات خارج القطر للاطلاع على المفاهيم التدريبية الحديثة بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

### المصادر والمراجع

#### المصادر العربية :

1. إبراهيم، ميسر أحمد (1991): متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. البرواري، نزار عبد المجيد (2000): مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمات العراقية- رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول.
3. البكري، سونيا محمد (2000): إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
4. بلوم بنامين وآخرون (1983): تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين وآخرون، دار ماكروهيل للنشر، جامعة شيكاغو، القاهرة، مصر.
5. بندقجي، محمد رياض (1996): اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى- الأردن- دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 2.
6. حمود، خضير كاظم (2000): إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
7. الرشيد، محمد (1995): الجودة الشاملة في التعليم، مجلة المعلم مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.
8. الرفاعي، نعيم (2000): التقويم والقياس في التربية، جامعة دمشق، كتاب جامعي، الطبعة السادسة.
9. زويلف، مهدي حسن (2003): مبادئ الإدارة- النظريات والوظائف، دار المستقبل، عمان، الأردن.
10. زين الدين، فريد عبد الفتاح (1997): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الطبعة الأولى، جامعة الزقازيق، مصر.
11. شميث، وارين وفانجا، جيروم (1997): مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية.



12. الظاهر، قحطان أحمد (2004): مصطلحات ونصوص إنكليزية في التربية الخاصة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
13. العاني، آلاء عبد الموجود (2002): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
14. عبد المنعم، عزة صبحي (1998): إدارة الجودة الشاملة الطريق إلى التحسين المستمر، أخبار الإدارة، العدد 74.
15. عسكر، شاهر (2007): أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لنصاعة الأدوية / مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
16. العلايلي، عبد الله (1974): الصحاح في اللغة والعلوم: تجديد صحاح العلامة الجوهري والمصطلحات العلمية والفنية للجامع والجامعات العربية، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان.
17. عليات، صالح ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الفيروز آبادي، محمد الدين محمد بن يعقوب (1986): القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، مكتب تحقيق التراث، بيروت، لبنان.
19. القزاز، إسماعيل وآخرون (2001): التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب مواصفات الأيزو (9004:2000)، الطبعة الأولى، مكتبة المشهداني للطباعة والنشر، العراق، بغداد.
20. النجار، فريد (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دار أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
21. همشري، عمر (2001): الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الهيتي، صلاح الدين والمعشر زياد (2002): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة، العدد 12.
23. هيجان، عبد الرحمن (1994): منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3.

## المصادر الأجنبية:

24. Aiken, Lewis, R. (1979): Psychological Testing and Assessment. Third Edition, Allyn and Bacon, Inc, USA.
25. Bernard, Show (2003): Creative Manager: [http://www.prm.nau.edu/prsrn726 creative](http://www.prm.nau.edu/prsrn726%20creative).
26. Broq, W. (1981): Aplling Education Research a Prclcal Guide for Teacher. New York.
27. Byars and Rue (2004): Human Resource Management, Third Edition (Home Wood).
28. Harris, Amrik (2000): HRM Strategies & Practices in Time Environments: Technovation, Vol. 20, ISS:7.
29. Hixon, J. and Klovelace (1992): Total Quality Management Challeng to Urban School, Education 2, Leader ship 5.
30. Morgan , Colin (1994): Total Quality Management in the Publil Sector An International Perspective, Open.

31. Neo and Others (1994): Humane Resources Management: Gaining Competitive Advantage, Irwin, Inc. USA.
32. Robertson, A(1971): Quality and Reliability, London- England.
33. Schuler, R.S. (1995): Managing Human Resources, 5th Ed. West Publishing Co. USA.
34. Sryder, M.T (1994): Personal Management, 5th Ed.,McGraw Hill.