

## تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني The application of total quality management in vocational training

أ. غربي صباح Sabah Gherbi

جامعة محمد خيضر بسكرة

[s.gherbi@univ-biskra.dz](mailto:s.gherbi@univ-biskra.dz)

تاريخ الاستلام: 2018 /06/09 تاريخ القبول: 2019/06/18

### الملخص

التدريب المهني بمفهومه الحديث لم يعد مجرد وسيلة لتلبية الاحتياجات من القوى العاملة فقط وإنما أصبح ضمن الحاجات الأساسية للفرد، حيث بدونه لا يمتلك القدرة على التفاعل مع محيطه الحضاري، ومن هنا أصبح التدريب يشكل إحدى ركائز البناء المعقدة للحضارة الحديثة، ودعامة للمجتمع كما يتصل عضويا ووظيفيا بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ولهذا لم يعد يمثل فترة منتهية من حياة الفرد المهنية بل أصبح مطلبا مستمرا طبقا لحاجات البشر في عالم اليوم، والتي يقتضي أن يمر الفرد في أكثر من مرحلة تدريبية طوال حياته المهنية تقدا على سلم المهارة والإنتاجية وتلبية لمتطلبات التقدم العلمي والتكنولوجي ومواكبة كل التطورات على جميع الأصعدة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب المهني، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية

### Abstract:

Vocational training in its modern sense is no longer merely a means to meet the needs of the labor force, but it has become one of the basic needs of the individual.

Without it, it does not have the ability to interact with its civilized environment, hence training becomes one of the pillars of the complex construction of modern civilization. Social and economic development. This is no longer an end of the professional life of the individual but rather a constant demand according to the needs of people in today's world, which requires that the individual in more than one training stage throughout his career progress on the level of skill

and productivity and meet the requirements of progress Scientific and technological developments and keep pace with all developments at all levels.

**Keywords:** Vocational Training, Total Quality, Total Quality Management, Human Resource Development, Economic Development, Social Development

### مقدمة:

يجب أن نعتزف بأن مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وأن الإنسان العامل لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف بل أصبح يسمى بالموارد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء في أي دولة، وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت-بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التكوين-تبعا لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام.

إن كلمة "تدريب" هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training) والتي تستعمل في نفس المعنى. (بوفلجة، 1984، صفحة 5)

### أولا: التدريب المهني

#### 1- تعريف التدريب المهني:

هناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم ما هو إلا زيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة الظاهرة، أما التدريب فهو عبارة عن عملية تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة. (الزعيبي و عبيدات، 1997، صفحة 240)

أ- يقصد بالتدريب: تطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتضمن جهود التدريب والتطوير نشاطي التعليم والتدريب ويهتم كل منهما بالتغيير الإنساني والتعليم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته، لكنهما يختلفان في الإطار والعمق فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديدًا من نطاق التعليم، فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها. (مصطفى، 2000، صفحة 247)

ب-التدريب أيضا هو العملية التي تهدف إلى تطوير قدرات الفرد وتزويده بالمعلومات وإكسابه المهارات إلى حد معين بحيث تؤهله لمزاولة عمل معين، ومع التسليم بهذا المفهوم الأساسي فيمكن أن يتم تناوله ضمن أكثر من منظور اقتصادي ومنظور اجتماعي.

فمن المنظور الاقتصادي ينظر إلى التكوين -التدريب- على أنه نوع من أنواع الاستثمار إن لم يكن أكثرها عطاء وفائدة ويعتبر الفاقد في العناصر المادية الأخرى، علاوة على أن التدريب يعد ركنا أساسيا في الاقتصاد القومي وذلك من خلال وظيفته في إيجاد التوازن بين العرض والطلب على العمالة المدربة الماهرة.

ومن المنظور الاجتماعي أصبح للتكوين -التدريب- ارتباط واضح بالاتجاهات المعاصرة للثقافة والعلوم وتجاوزه لأبعاده الاقتصادية والمهنية إلى أبعاد ثقافية واجتماعية خاصة من التطور العلمي والتكنولوجي، وتغير محتوى العمل الذي أدى إلى

تغير أهداف التدريب من مجرد تلقين للمعارف وتعليم للمهارات إلى تربية المتدرب على الأسلوب الصحيح في التفكير والابتكار والتجديد والفهم الجيد للعمل والمقدرة على أدائه بكفاءة عالية مع استيعاب التطورات الحديثة فيه. (الأمارة، 2012، صفحة 02)

2- أهمية وأهداف التكوين المهني:

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها:

- أ- يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- ب- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- ج- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- د- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- هـ- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- و- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية، قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.

ز- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل. (الجبالي، 2016، صفحة 109)

ومن بين أهداف التدريب المهني نذكر:

- أ- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.
- ب- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- ج- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- د- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
- هـ- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- و- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- ز- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.

ح- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد. (الجبالي، 2016، صفحة 109)

### 3- مبادئ التكوين المهني:

إن للتدريب مجموعة من المبادئ التي تمثل القواعد الأساسية للعمل، والتي يجب الالتزام بها حتى يسير التدريب في طريقه لتحقيق أهداف المنظمات في مختلف المجالات التنموية، وهذه المبادئ تتمثل في الآتي:

- أ- الهادفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددا قابلا للتطبيق وموضوعيا.
- ب- الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، المدربون، المادة التدريبية وأساليب التدريب المستخدمة ومساعدات التدريب. (فهبي، 1999، الصفحات 169-170)
- ج- الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ هذه البرامج وتقويمها (سنتناول هذا العنصر بشيء من التفصيل في الفصل الثالث). (الجميلي، 1998، الصفحات 103-104)
- د- التدرج: أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا. (الجوهري، 1998، صفحة 184)

هـ- النظام المفتوح: النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية. تتفاعل وتتنظم معا بشكل متناسق، وتسعى إلى غاية مشتركة، وهو أكبر من مجموع أجزائه، وتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم يتخذ من الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه، وتمثل مدخلات هذا النظام في المتدربين، المدربين، المادة التدريبية، الأساليب والمساعدات التدريبية. أما مخرجاته فتتمثل في خدمة تدريبية متميزة، وتعتبر التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين المدخلات، وبالتالي تنعكس على عمليات التشغيل وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة. (السلي، 2000، صفحة 35)

و- مواكبة التطور: بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية. (الجميل، 1998، صفحة 104)

### ثانيا: الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا المستفيد وتحسين مخرجاتها، وترتكز المؤسسة على إرضاء الأفراد داخل وخارج المؤسسة بما فيها المؤسسات التربوية والتكوينية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على ماهية الجودة الشاملة، من ناحية التطور التاريخي، وأهمية وأهداف، وأهم المبادئ والمعايير التي ترتكز عليها الجودة،

إضافة الى ابراز أهم نماذج الجودة الشاملة، بشكل أكثر تفصيل عن المواصفة العالمية الايزو.

### 1-التطور التاريخي لمفهوم الجودة والجودة الشاملة

إن الجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية، كما يدعي الغرب بل أنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، عند البابليين في العراق، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة (شريعة) حمورابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة.

إن أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة، من مدرسين وطلبة ومنهج دراسة، هي مدرسة المنتصرين التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله عام 625هـ، بعد أن استمر بناءها 6 سنوات وبكلفة 700 ألف دينار.

والممتنع لمراحل تطور هذا المفهوم، يرى أنه قد مر بسبعة مراحل رئيسية هي:

(مجيد و الزيدات، 2008، صفحة 13)

#### أ- المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة مكونة من رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحدده الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة الزبون و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل أصحاب الورش.

#### ب- المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، ومن هذه التغيرات:

أ. ازدياد عدد العاملين.

ب. ازدياد حجم العمل.

ت. ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل. وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة. (جودة، 2009، صفحة 20)

### ج- المرحلة الثالثة: مرحلة فحص الجودة (الإدارة العلمية Inspection)

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بزيادة "فريدريك تايلور Frederick Taylor" وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي، الذي كان سائداً آنذاك، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر، وأسندت إلى المفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز و تتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية أما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية الفحص كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلاً وعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه. (زين الدين، 1997، صفحة 480)

#### د- المرحلة الرابعة: مرحلة ضبط الجودة إحصائياً

ان زيادة الانتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100٪ مما أدى الى ضرورة اتباع أسلوب فحص العينات، مع الاعتماد على لوحات الضبط، و بعد العالم " والترشويهارت A.Walter Shewhart -" من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الاحصائية – ان نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الاحصائية في مجال الرقابة، و أبرز من استخدم الرقابة الاحصائية على الجودة العالم "ادوارد ديمنج Demnig Edward". (مجيد و الزيادات، 2008، الصفحات 14-15)

#### هـ- المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة)

ظهر مفهوم الجودة ما بين 1960-1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى الى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية ادارة الجودة ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدأ من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء الى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الادارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل. (بن عنتر، 2008، صفحة 178)

#### و- المرحلة السادسة: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ولا سيما للشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

أ. إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريده.

ب. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

ت. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب واجراءات العمل).

### ز- المرحلة السابعة: مرحلة ادارة الجودة الشاملة

ان زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية الى تطوير وتوسيع مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية لإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا واستراتيجيا على الجودة.

يتضح من هذا الاجراء أن ادارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولا من ادارة الجودة الاستراتيجية.

ويمكن في نهاية الأمر القول بأن ادارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الادارة التقليدية. (مجيد و الزبادات، 2008، صفحة 15)

ويعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الادارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير ادارة المؤسسات، وعن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الادارية فلم يعد ينظر الى الجودة من الزاوية الضيقة المطابقة للمواصفات بل أصبح النظر اليها كجزء متداخل

ومترابط بجميع الأنشطة في المؤسسات, كما أصبح للعميل معنى أشمل غير مستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته. (السامرائي، 2007، الصفحات 54-55)

## 2- مفهوم الجودة الشاملة Quality total

### أ- الجودة Quality:

هناك تعريفات عديدة لمعنى الجودة, كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الانسانية والاجتماعية.

#### 1. الجودة لغة:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأصلها "جود" والجيد نقيض الرديء, وجاد الشيء جوده, وجوده أي صار جيدا, وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعال. (ابن منظور، 1984)

#### 2. الجودة اصطلاحا:

يرجع مفهوم الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة, وقديما كانت تعني الدقة والاتقان. (الدرادكة و الشبلي، 2002، صفحة 15)

### ب- الجودة الشاملة Quality total:

هي مجموعة المعايير والاجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها الى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين. (البيلاوي، وآخرون، 2006، صفحة 12)

كما عرفها العالم جون أكلاند على أنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق عمل ككل". (رضوان، 2012، صفحة 23) أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة الشاملة بأنها: "منهج تنظيمي شامل يهدف الى تحقيق حاجات المستفيد وتوقعاته، اذ يتضمن اشراك كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

ويعرفها "روبرت بنهر Robert Benhard" أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتدقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً الى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت". (العكيلي، 2015، صفحة 493)

### 3- أهداف الجودة الشاملة:

يمكن أن تحدد أهداف الجودة الشاملة في نوعان من الأهداف اولهما أهداف تخدم الجودة والنوع الثاني أهداف تتعلق بتحسين الجودة وهي كالتالي:

#### أ- أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وارضاء الزبائن... الخ (عمران و سعدلي، 2012، الصفحات 19-20)

#### ب- أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

وحسب هذين النوعين فأهداف الجودة الشاملة تقسم الى فئات هي:

1. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  2. أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
  3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضغط.
  4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
  5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- (عمران و سعدي، 2012، الصفحات 19-20)

وبشكل عام يمكن حصر أهداف الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- الجودة الشاملة تهدف الى منتجات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- تهدف الى أن ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تهدف الى تحقيق رضا العميل التام حاضرا ومستقبلا.
- كما تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.
- تهدف الى الالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء.
- وتقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح. (رضوان، 2012، الصفحات 22-23)

#### 4- أهمية الجودة الشاملة:

- ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم؛ وذلك من خلال:
- أ- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- ب- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية الى منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء.
- ج- تحسين نوعية المخرجات.
- د- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الدارات وتشجيع العمل الجماعي وتحسين البرمجية والانتاجية.
- هـ- تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- و- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.
- ز- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- ح- تؤدي الى زيادة انتاجية المتعلمين.
- ط- تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال ادارة الجودة الشاملة.
- ي- تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل.
- ك- من أهميتها أنها تراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين. (دعمس، 2009، صفحة 151)

#### 5- عناصر الجودة الشاملة:

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية:

- أ- الزبون: لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستهلاك، فالمنتجات والخدمات يجب أن تقابل حاجات وتوقعات الزبون سواء كان هذا الأخير زبوناً داخلياً أو خارجياً، وتمكن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.
  2. التقليل من عدد المردودات من المنتجات مع الزبائن.
  3. القدرة على احترام آجال التسليم.
  4. التخفيف من فقدان الزبائن وعدم ولائهم.
  5. زيادة درجات الأمان في المنتجات.
  6. زيادة مدى التشغيل والسهولة في الاستعمال والصيانة.
- ب- التكلفة: ويقصد بالتكلفة كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف احتياجات الزبائن، منتجات معينة (...وتكاليف الحصول على الجودة وتحسينها) تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم.
- ج- مشاركة العاملين: تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فهي تعرف على أنها فوج صغير من العاملين تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة، ويتم تنشيط هذا الفريق بصورة منتظمة بهدف التعرف على المشاكل سواء تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل... الخ، فمن شأن الطريقة أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم ويشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- د- التحسين المستمر: هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر سيتم عرضها باختصار فيما يلي:
1. الوقت: سواء كان فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبيات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات...

2. **المستوى التكنولوجي:** إتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية، حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق والتكامل بين أنشطة مختلف العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها وتصحيحها.

3. **ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظم معلومات داخل المؤسسة:** حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقها الملائم، كما يمكن لها التردد للمحيط الخارجي.

هـ- **الأدوات:** ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها. (بن شايب، 2003، الصفحات 24-25)

### 6- مبادئ الجودة الشاملة:

تشمل الجودة الشاملة في مضمونها مبادئ كثيرة نعرض أهمها:

أ- **التركيز على العميل:** يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات ويقصد بالعميل هنا "الطالب، المجتمع، وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين".

ب- **القيادة:** تهتم قيادات التدريب بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم والتدريب وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

ج- **مشاركة العاملين:** التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية، مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

د- **التركيز على الوسيلة:** وهو الفرق الجوهرية بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تبتدأ أولاً بأول.

هـ- اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: ان القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

و- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات التعليمية.

ز- الاستقلالية: تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية. (البيلاوي، وآخرون، 2006، الصفحات 28-29)

### ثالثا: التدريب المهني والتخطيط لتنمية الموارد البشرية

يرى أصحاب الاتجاه الحديث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وخاصة المؤسسات الاقتصادية، الذي أصبح علم واكتسب مقعد لا يستهان به بين العلوم، حيث أصبح يدرس في الجامعات والمعاهد وأخذ تخصص دائم نظرا لما يطلبه التطور الاقتصادي، الذي شهده العالم في العصر الحديث إذ يعتمد على العنصر البشري الكفاء، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وقد عرض بعض الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا فعرّفها فرانش " بأنها عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ".

كما يعرفها سيكالاً بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين وبحوث الأفراد".

كما يعرفها مارتن إدارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الإدارة، الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة، في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية:

- تحليل التنظيم

- تخطيط القوى العاملة

- التكوين والتنمية

- مكافأة و تعويض الموارد البشرية

- تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية

- المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية. (عبد الباقي ، 2000 ، صفحة 21)

رابعا: تطبيق الجودة الشاملة في التدريب المهني

1- تعريف الجودة في التعليم المهني والتدريب: تعنى تصميم وتنفيذ برنامج للتعليم ذو مستوى عالي الأداء يتميز بتحقيق النتائج في الوقت المحدد وفي أي وقت بغرض تحقيق توقعات المستفيدين.

## 2- أسلوب إدارة الجودة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

أ- إدارة الجودة هي استراتيجية تنظيمية ووسيلة لإدارة أي مؤسسة حيث يتم فيها فحص وتأكيد جودة ناتج أي عملية للإنتاج من خلال القيام باختبارات عشوائية عند نهاية العملية.

ب- إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية ووسيلة لإدارة أي مؤسسة حيث يتم فيها فحص وتأكيد جودة ناتج أي عملية للإنتاج بواسطة كل شخص يعمل في المؤسسة وعند كل مرحله من مراحل الإنتاج ابتداء من مرحلة التصميم المبدئي إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع.

ج- يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغييرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم، طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات. وبعبارة أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملون أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك خارجي أو مستهلك داخلي.

د- وكذلك عرفها (McDermott 1993) بأنها "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة بواسطة كل فرد وفي كل وقت". (السلي، 2000، صفحة 75)

### 3-مقارنة بين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب:

تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة للتدريب. وتجري المقارنة من حيث التعريف، ونقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، العلاقات، ومفهوم العملية وذلك على النحو التالي:

- من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل، وكذلك فإن التدريب هو إرضاء العميل. ومحل الاتفاق الأساسي أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة والتدريب يرتكزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

- من حيث نقطة البدء: في إدارة الجودة الشاملة والتدريب في كلاهما نقطة البدء هي تحديد العميل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية

أو إكساب المتدرب مهارات أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها مخالطوه والمتصلين به في العمل. والتوجه الأساسي هو السوق المستفيد [العملاء].

• من حيث تطور المفهوم: تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنتاجية، إلى مفهوم شامل يراها التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك التدريب تطور من نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية، إلى مفهوم شامل يراه عاملاً في تنمية شاملة للمورد البشري.

• من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل ما يقدمه له المنافسون. كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار.

• من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة والتدريب على استثمار علاقة [المورد- العميل] وتفعيلها.

• من حيث مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالي إدارة الجودة الشاملة، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات]. ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار كلاً منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

- مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/ الأنشطة/ المخرجات.

- مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والأنشطة ذاتها. وفيما بين المخرجات نفسها.

- مبدأ الترابط بين العمليات. (معلا، 2015، الصفحات 290-291)

#### 4- مبادئ الجودة في التعليم المهني والتدريب:

أ- تقوم كل دولة في الاتحاد الأوروبي بإنشاء ما يعرف بالإطار القومي لتأكيد جودة التعليم المهني والتدريب، وذلك طبقاً للإطار الأوروبي الشامل لتأكيد جودة التعليم المهني والتدريب.

ب- يشتمل الإطار القومي لتأكيد جودة التعليم المهني والتدريب لكل دولة في الاتحاد الأوروبي على مجموعة من المبادئ والطرق والأفعال والوسائل القياسية تستخدم لتأكيد الجودة في التعليم المهني والتدريب.

ج- يمكن في حالة الدول التي لم يتم فيها إنشاء إطار قومي لتأكيد الجودة في التعليم المهني والتدريب أن ينشأ بدلاً منه نموذج إطار تأكيد الجودة يحتوى على مبادئ للجودة يمكن تطبيقها لتحسين أداء التعليم المهني والتدريب.

د- يتكون نموذج إطار تأكيد الجودة في التعليم المهني والتدريب من أربع عناصر هي الوسيلة والتخطيط والتنفيذ والتقدير. (عبد العزيز، 1995، صفحة 26)

#### ثالثاً: مراحل عملية التدريب في الجودة

1-التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (استراتيجية الجودة) للمنظمة: إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب: في كثير من المنظمات فان مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة. وعند تأسيس المنظمة التدريبية فان كافة مديرو المنظمة مسئولين عن التأكد من أن مرؤوسهم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

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

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل من خلال المنظمة؟

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟

- ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟

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

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

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

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

5- تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة: يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل.

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين.

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة.

لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب.

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

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

7- تنفيذ البرنامج التدريبي: إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب.

التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور. ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج الذي سيشرّف على التنفيذ ويذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

8- تقييم البرنامج التدريبي: تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب.

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

9- مراجعة فعالية التدريب: والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب أحد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج

وكذلك فإن التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين. (بن عيشي، 2009، صفحة 34)

### خاتمة:

غير خاف أن إحداث تنمية حقيقية في أي بلد تتوقف على توفير شرطين أساسيين، الأول ويكمن في توفير الجوانب المادية، أما الثاني فيتمثل في إعداد العنصر البشري الذي يقوم بعملية التنمية، وعليه فإن أية سياسة في هذا المجال لا تأخذ بعين الاعتبار إعداد وتأهيل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، والعنصر البشري يمثل القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد أهميتها وفعاليتها إذا لم تكن مدربة ومزودة بالمهارة والمعرفة اللازمين في عملية التنمية، ومن هنا يمكن القول أن هناك علاقة جديّة بين التدريب المهني والتنمية، فكلما كان التدريب المهني جيدا كلما كانت التنمية جيدة وناجحة والعكس صحيح.

### قائمة المراجع:

1. عبد الهادي الجوهري. (1998). علم اجتماع الإدارة- مفاهيم وقضايا-. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
2. ابن منظور. (1984). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
3. أحمد سيد مصطفى مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب.
4. حسن حسين البيلاوي، رشدي احمد طعيمة، سعيد احمد سليمان، عبد الرحمن النقيب، محسن المهدي سعيد، محمد بن سليمان البندري، و مصطفى احمد عبد الباقي. (2006). الجودة الشاملة

- في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والاداري. الشارقة: دار الأسرة ودار العلم للثقافة .
  6. حميدة عمران، و فطيمة سعدي. (2012). أثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني. مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، . (معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المحرر) البويرة: المركز الجامعي المركز العقيد أكلي محند أولحاج.
  7. خيرى خليل الجميلي. (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية -البناء الاجتماعي للمجتمع- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
  8. سلمان عبد الله معلا. (2015). التمويل و المؤسسات التمويلية : مفهوم و أهداف و سياسات، 291-290. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
  9. سميرة محمد عبد العزيز. (1995). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10111. قسنطينة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفتية.
  10. سوسن شاكر مجيد، و محمد عواد الزيادات. (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، (المجلد 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
  11. صلاح الدين عبد الباقي . (2000). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
  12. عبد الرحمان بن عنتر. (2008). إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث(06).
  13. عبد الصبار العكيلي. (2015). معايير ادارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية بجامعة الأنبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 07(13)، الصفحات 491-512.
  14. علي السلمي. (2000). إدارة الجودة الشاملة- متطلبات الشاملة ومتطلبات التأهيل. القاهرة: دار الغريب.
  15. عمار بن عيشي. (01, 2009). مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة علوم انسانية، 6(40). تم الاسترداد من <https://faculty.psau.edu.sa> > [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL) filedownload
  16. غيات بوفلجة. (1984). الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
  17. فايز الزعبي، و محمد إبراهيم عبيدات. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة (المجلد 1). عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
  18. فريد عبد الفتاح زين الدين. (1997). تخطيط و مراقبة الانتاج (مدخل ادارة الجودة الشاملة). القاهرة: دار النهضة العربية.

19. مأمون الدرادكة، و طارق الشبلي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
20. محفوظ أحمد جودة. (2009). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) (المجلد 04). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. محمد بن شايب. (2003). إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق. مذكرة شهادة ماجستير. الجزائر، فرع التسيير: جامعة الجزائر.
22. محمد سيد فهي. (1999). تقويم برامج تنمية المجتمعات الجديدة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
23. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكلو فلسفة...قبل أن يكون تطبيق TQM. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
24. مصطفى نمر دعمس. (2009). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
25. مهدي السامرائي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي. عمان: دار جريب للنشر والتوزيع.
26. وسام جميل الأمانة. (2012, 08). تدريب وتأهيل الموارد البشرية. جريدة البيان، 1-23.