

دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة ميدانية في مستشفى تكريت التعليمي

أ.م.د. حامد تركي النمراوي* م. محمود احمد حسين**

المستخلص:

حظى التدريب بأهتمام واسع من قبل صانعي القرار في المنظمات عامه أذ ان الاهتمام بهذا التدريب دفع الكثير من المنظمات الى اعتماده كأستراتيجيه أساسية لتعزيز فيها وضمان النمو والاستمرار لها ، حيث أن أهم متطلبات هذه الميزة هي تحقيق مستويات عالية من الجودة ، وأن هذه المستويات العالية للجودة تتحقق من خلال الاهتمام الخاص بالتدريب ، واستغلال خاصية التدريب لرفع الكفاءة وتسخيرها في إدارة الجودة الشاملة للمنظمة . واعتماداً على ما سبق فقد سعى هذا البحث الى التعشيق بين (التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في مستشفى تكريت التعليمي) حيث تطلبت منهجية البحث تصميم أنموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والتأثير بين مبادئ التدريب وإدارة الجودة الشاملة ، ومثل مجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقات ، وتم اختيار علاقات الارتباط والتأثير من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية :- الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك (R2 , F , t) . كما توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات كما مؤشرة في المحور الرابع من البحث .

Abstract

The impact of training in Total Quality Management a field study in the Tikrit Teaching Hospital)

The training give a wide attention makers in the public organizations this importance of training enhance organizations to adopt as a basic strategy to enhance the performance and ensure the growth and continues for it.

المقدمة:

تعد العملية التدريبية احد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات ، والتدريب هو الوسيلة الفعالة لارتفاع بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها . ولا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المنظمة ، ففي مجال الخدمات الصحية لا يجوز قياس تطورها بالتوسيع في المرافق العلاجية والصحية ، وبإمدادها بالأجهزة والمستلزمات الحديثة فقط يستكمل ذلك بمستوى الأداء البشري للأطباء والفنيين والفرق الطبية المساعدة ، ويظهر ذلك كمخرج أساسي من مخرجات التدريب والتعليم الطبي المستمر من خلال برامجه الفعالة، وبما ان البحث ربط بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة، فإن الجودة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية منظمة إن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، وإذا كانت منظمة عامة تزيد كفاءة الخدمات التي تقدمها. ولغرض تغطية البحث التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة تم تقسيمه إلى المحاور التالية :-

المحور الأول : منهجية البحث .

المحور الثاني : الجانب النظري .

أولاً : التدريب .

* جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد .

** جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/10/6

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة .

المحور الثالث : الجانب العملي .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً-- مشكلة البحث :-

كشف البحث من خلال الدراسة الميدانية في المستشفى عينة البحث. عن قصور لدى أفراد العينة بمفهوم التدريب ومدى أهميته وتأثيره على إدارة الجودة الشاملة. كما لوحظ تدني مستوى الخدمات الصحية، وقلة الخبرة، وقصور في العملية التدريبية، مع سعي المستشفى في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعوامل عدة لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واعتقاد الباحث أسباب هذا القصور ينحصر بنواحي عدة من أبرزها قلة المعرفة بدور التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ولهذا نرى تسليط الضوء عليه من خلال عدد من التساؤلات من أبرزها ما يأتي:-

- 1- هل يمتلك أفراد العينة المبحوثة تصوراً عن ماهية مبادئ التدريب؟
- 2- هل هناك تصور واضح لدى أفراد عينة البحث عن الأسباب الدافعة إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة في المستشفى عينة البحث؟
- 4- هل تمتلك المستشفى عينة البحث مبادئ التدريب وهل تسخرها في العمل.
- 5- هل هناك تأثير معنوي لمبادئ التدريب في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للمستشفى عينة البحث.

ثانياً - أهمية البحث :-

تتمثل أهمية هذا البحث بما تطرحه من إبعاد علمية وعملية وذلك على النحو التالي :- تنبع أهمية البحث من أهمية التأثير الواضح للتدريب في مختلف المنظمات على سير العمل ، وتحقيق الأهداف بشكل متميز كذلك عن أهمية ارتباط التدريب بإدارة الجودة الشاملة في توجيه كفاءة أداء العاملين في المنظمة بالشكل المطلوب. كما يساعد هذا البحث على دراسة وفهم التدريب السائد في مستشفى تكرت التعليمي ، حيث يعتبر التدريب موجهاً عاماً لسلوك الفرد وكفاءته داخل المنظمة بإدارة الجودة الشاملة كما يكتسب هذا البحث أهميته من خلال إمداد المسؤولين بمقترحات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع واشمل عن واقع التدريب السائد وعن مستوى وأداء العاملين ومعرفة العوامل التي تساعد التنظيم للارتقاء بمستوى أدائه الأفضل .

ثالثاً - أهداف البحث :-

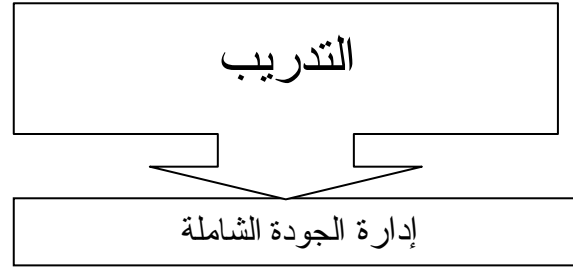
يهدف البحث إلى التعرف على مستوى التدريب السائد لدى العاملين في مستشفى تكرت التعليمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- التعرف على رؤية العاملين للتدريب السائد في المنظمة المبحوثة.
- 2- معرفة العلاقة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة .
- 3- وصف وتشخيص التدريب وإدارة الجودة الشاملة .
- 4- اختبار علاقة الارتباط بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة.
- 5- اختبار التأثير من خلال نماذج الانحدار في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تقديم دراسة نظرية وتطبيقية للتدريب ومدى تأثيرهما في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- 7- تقديم المقترحات التي نرى أنها تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي يظهرها البحث.

رابعاً - فرضيات البحث :-

تم اعتماد الفرضيتين الآتيتين :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة.
- 2- يؤثر التدريب معنوياً في إدارة الجودة الشاملة .



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي من إعداد الباحث

خامسا - أساليب جمع البيانات والمعلومات :-

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم أهداف البحث والتحقيق من فرضيات، اعتمد الباحث في تناول الجانب النظري على مصادر علمية عديدة كتب ودوريات وبحوث ودراسات عربية وأجنبية. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث استمارة الاستبيان التي تكون الأسلوب الأساسي في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، تم توزيع (45) استمارة استردت (40) وشملت عينة البحث (40) استمارة .

سادسا - قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى:--

- 1- تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري، إذ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة تكريت ومستشفى تكريت التعليمي، وذلك لإبداء الرأي في درجة صلاحية كل فقره من فقرات الاستبانة وتم تعديل أو إضافة أو حذف أي فقرة لا يرونها مناسبة.
- 2- ولمعرفة صدق المحتوى طبقت الاستبانة على عينة من (10) من المديرين أقسام في وحدات وشعب في مستشفى تكريت التعليمي، ثم أعيد التطبيق على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وباستعمال معامل بيرسون، تبين إن معامل ثبات الاستبانة هو (85%) وهي درجة ثبات عالية وعليه فقد أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق النهائي.

سابعا - متغيرات البحث :-

اعتمدت المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي شملت محورين -- المحور الأول والذي شمل متغيرات التدريب وكانت (20) فقرة -- والمحور الثاني شمل إدارة الجودة الشاملة وكانت (10) فقرات وصممت معظم فقراتها على المقاييس الجاهزة والبحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث وتم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

ثامنا - عينة البحث :-

يمثل مجتمع البحث في مستشفى تكريت التعليمي حيث تم اختبار عينة من هذا المستشفى وشملت عينة البحث المدربين و القائمين على العملية التدريبية من الأطباء والإداريين ، وعلى نماذج من الفئات المتدربة في المستشفى وأكثرهم من الكادر التمريضي وكان عددهم (40) ويمثلون أغلبية المسؤولين والإداريين من هذا المستشفى.

تاسعا -- أساليب التحليل الإحصائي :-

استنادا إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية وهي كما يلي :-

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
- 2- معامل الارتباط والذي يستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- 3- الانحدار ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

الجانب النظري

أولاً: التدريب :-

أولاً : مفهوم تدريب العاملين :-

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن أن يتفق عليه الباحثون في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة ، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين على النواحي الشكلية للمفهوم ، من هنا يؤكد العديد من الباحثين أن (التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية) ، كما يرى البعض بأنه (العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد) ، كما تناولها البعض على (أنها مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين) ، ولذا يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تزويد الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار (حمود والخرشة ، 2007 ، 125) .

ولقد وردت مفاهيم عديدة للتدريب من وجهة نظر العديد من الباحثين من أهمها:-

- كما أن التدريب عملية تعلم مستمر تهدف إلى إكساب العاملين المهارات والإجراءات أو الاتجاهات والخبرات بهدف تحسين أداء العاملين. (Byars&Rue , 2004 , 190)
- وهو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة المنظمة ، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي. (الذهبي ، العزاوي ، 2005 ، 237)
- وهو برنامج منظم ومخطط من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعلم ويزيد من طاقات الأفراد. (الردايدة ، 2006 ، 5)
- وهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل ايجابي بناء. (ججو ، 2008 ، 5)
- وهو مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وإثراء معارفهم. (عباس ، 2008 ، 79)
- وهو تنمية مهارات الفرد ومعارفه حتى يتحسن أدائه الوظيفي على أمل أن يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ويستمر في العادة لفترة قصيرة ويركز على مهارات وأهداف معينة. (ديمكوسكي وآخرون ، 2009 ، 249)
- والتدريب هو عملية تعلم مستمرة ترمي إلى إكساب العاملين المهارات، المفاهيم، والإجراءات أو الاتجاهات، بهدف تحسين أداء العاملين. (Byars, Rue. 2004: 190)
- والتدريب نشاط يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية والكفاءة الإنتاجية. (قناديلي، 2004، 5)
- وهو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات اتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وتوليد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم. (الذهبي، العزاوي، 2005، 237)
- وهو 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. (نيسان، عقيلي، 2005، 284)
- ويقول الفريجات هو عملية مستمرة قادرة على تزويد الفرد أو المجموعة بمهارات ومعارف وقدرات وآراء يمكنهم من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. (الفريجات، 2006، 2)
- ويؤكد عباس أنه عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكهم المستقبلي. (عباس، 2006، 186)
- والتدريب هو 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 إنتاجيته في المنظمة. (جابر، 2007، 39)

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو :-

- 1- يعد التدريب مطلباً أساسياً لزيادة قدرات وفعالية العاملين .
- 2- يبدأ التدريب منذ اللحظة الأولى التي يلتحق فيها الفرد في عمله في المنظمة .
- 3- يعد التدريب عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المنظمة .
- 4- يركز التدريب على حقل القدرات الفردية وعلى تحديث المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر .
- 5- من خلال تدريب العاملين في المنظمة ورفع كفاءتهم وفعاليتهم تستطيع المنظمة رفع مستوى أدائها العام وكفاءتها ومستوى ربحيتها وتميزها في سوق العمل .

ثانياً: أهمية تدريب العاملين :-

إن أهمية تدريب الموارد البشرية تستند أساساً إلى إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب ، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيس يتطلب السعي إلى الأهداف الفرعية الآتية: (حمود والخرشة ، 2007 ، 127)

- 1- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم ولاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً ، إذ أنه مجتمع معرفة تترام فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يستند إليها وبصورة مستمرة .
- 2- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون فيها سواء كانت إنتاجية أو خدمية .
- 3- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم .
- 4- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين ولاسيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار .
- 5- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير .

وتتفق جميع وجهات نظر الباحثين في إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة ، ويظهر الاتفاق واضحاً في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة . ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب حيث بلغ متوسط الإنفاق (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ، وتجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل (صالح ، 2008 ، 7) .

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة ، بل يجب أن تقتزن هذه الممارسة الفعلية مع أساليب الأداء الجيدة ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرائق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبله ، التدريب وتشمل التغييرات في سلوك العاملين على : (محمد ، نعيمة ، 2006 ، 3)

- أ- تغيير المعارف والمعلومات .
 - ب- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات .
 - ت- تغيير المهارات والقدرات .
- وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمات بمختلف نشاطاتها ، الأداء الأفضل ، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية تتمثل في التقليل من التكاليف وزيادة في الأرباح.

ومن وجهة نظر (عباس ، 2006 ، 188) فإن أهمية التدريب تبرز في تنمية القدرات الذاتية للمدير والرفاهية للعاملين ، ويعمل على إيجاد فرص النمو ويساعد على حل مشاكلهم . وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها :-

- 1- إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية ، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .
- 2- إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ، ومن هذا المنطلق هو يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .
- 3- إن العاملين على اختلاف خبراتهم وخدمتهم في المنظمة يحتاجون التدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى . فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل .

ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق ، الأمر الذي نتج عنه تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وتعددت الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالكلفة (الكلفة المنخفضة والسعر التنافسي) وبالوقت المناسب (تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في التوقيتات المناسبة والمتفق عليها مع الزبائن) وكذلك التنافس بالتميز، سواء في تصميم المنتج أو تقديمه ، وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم ليسهموا بأدائهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة (مصطفى، 2004، 226) لذا يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلا عن كونه وسيلة مهمة في اللحاق بركب التقدم التكنولوجي ، ونظرا للأهداف التي يسعى التدريب لبلوغها بوصفه نشاطاً إنسانياً فإن ذلك من شأنه أن يحقق فوائد على الصعيد العملي والتطبيقي وكما يحقق العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد التنظيمي والفردى وتتمثل بالآتي:- (الفريجات، 2006، 3) (Noe,et.al,2003:250) و(Dessler,2003,275)

- 1- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى التنظيمي سمياً وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين.
 - 2- يسهم برنامج التدريب الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.
 - 3- يعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
 - 4- يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية.
 - 5- يسهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل ايجابي.
- وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوى بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. وهذا لا يقتصر على فرد دون آخر أو وظيفة دون أخرى فالفرد الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الفرد القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل، كما إن التطورات الهائلة التي حدثت في بيئة الأعمال اليوم من ظهور تقنية المعلومات والاتصالات، والرغبة في إعادة تصميم الوظائف وتطوير منتجات جديدة تحتاج إلى تقنيات غير مستخدمة سابقاً، زادت من أهمية نشاط التدريب لجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتكيف والمواكبة للتغيرات البيئية التكنولوجية من خلال تدريب وتأهيل العاملين لكي يصبحوا قادرين على استيعاب التقنية، لذا أصبح نشاط التدريب مهماً ولا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله من قبل المنظمة أن أرادت البقاء والنمو والاستمرار لدوره الفاعل في ديمومة واستمرارية المنظمة في بيئة شديدة المنافسة.

ثالثاً : أهداف تدريب العاملين

إن الأهداف التي يسعى التدريب بوصفه نشاطاً أساسياً الى بلوغها وتحقيقها على الصعيد العملي والتطبيقي تتمثل بما يأتي:- (حمود والخرشة ، 2007 ، 128)

- 1- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى التنظيمي ، ولاسيما أن المهارات التي يحققها التدريب تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية ، مما ينعكس أثره إيجاباً على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.
 - 2- يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم.
 - 3- يعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
 - 4- يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية.
 - 5- التدريب الفعال من شأنه أن يسهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف ولاسيما أن حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف محدودة .
 - 6- يسهم التدريب في استقرار تقديم الخدمات بصورة شاملة ، إذ إن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ، مما ينعكس أثر ذلك في الأداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.
 - 7- التدريب يسهم بتقليل الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.
- ويبين (الذهبي ، العزاوي ، 2005 ، 238) أهداف التدريب بما يأتي:-

- 1- إكساب الفرد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 - 2- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 - 3- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.
 - 4- رفع الكفاءة والفاعلية للمنشأة.
 - 5- تحقيق أهداف المجتمع.
- وغالباً ما يهدف التدريب إلى إكساب الموظفين عدد من المهارات المحددة لوظيفة معينة، ولكن بعض البرامج التدريبية تذهب إلى أبعد من ذلك لمساعدة الموظفين على اكتساب الثقة والقدرات المتعلقة بالوظيفة مثل فن مخاطبة الجمهور (رفاعي ، عبد المتعال ، 2001 ، 295) .
- وبذلك يمكننا القول إن التدريب ليس غاية وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي زيادة قدرة المتدرب على أداء عمله وتحقيق معدلات أداء أكثر فعالية من تلك التي كان يحققها قبل التدريب (بدوي ، 2009 ، 200) .

ويقسم الطعاني الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات وهي : (الطعاني، 2002، 17)

- 1- أهداف تقليدية:- وتتضمن أهدافاً معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها، وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة فيها، كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرائقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.
 - 2- أهداف حل المشكلات:- تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو حلول مشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات واستخدام أساليب علمية متطورة، ولا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل، وأجراء المقارنات، واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات، وقد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل وقد تؤدي جميعها إلى انحراف عن معدلات الإنجاز المخططة.
 - 3- أهداف أبداعية:- تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدامات علمية متطورة، وعناصر مميزة وقادرة، تتمتع بحس أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.
- كلما كانت مجالات العمل جديدة أو ابتكارية فإن البرامج التقليدية وبرامج حل المشكلات لا تفيان بأغراض تحقيق الأهداف في هذا المستوى بل يتطلب ذلك ارتقاء في البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.
- مما تقدم يرى الباحث أن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق التدريب سواء كانت في مجال تغيير معارف ومهارات وخبرات وقدرات واتجاهات العاملين نحو الأفضل ضمن بيئة المنظمة، وعندئذ سيكون تحقق زيادة الإنتاجية وتحسين الكمية وذلك لتوفر المعارف والمهارات والقدرات مدعماً لتحسين الاتجاهات ضمن بيئة المنظمة.
- ثانياً : إدارة الجودة الشاملة :-**

لقد أخذ مفهوم الجودة معان عديدة شأنه في ذلك شأن الكثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي اتفق واختلف عليها المختصون، وبالنسبة إلى مفهوم الجودة فإنه يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي. وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً.

1- مفهوم الجودة :-

الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه و توضيح معنى كلمة الجودة يعد أمراً معقداً إلى حد ما ، إذ أن الجودة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة . كما فالجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية نجدها في كافة الحضارات القديمة ، إذ تعود اهتمامات الإنسان والجماعات بالجودة إلى بواكير الحضارة الإنسانية ، ومنها ما يعود إلى الحضارة السومرية والبابلية وبالتحديد إلى مسألة حمورابي التي تشير في إحدى أحكامها (أن البناء الذي يشيد داراً وتقع على ساكنيها وتقتلهم فتكون عقوبته الموت) (Ross,1999,165) . أما على صعيد مفهوم الجودة في الحضارة العربية الإسلامية فإننا نجد أن الدين الإسلامي قد أعطى مفهوماً واضحاً للجودة ، فالإسلام دين الإجابة والإتقان والنفع والجزاء الأوفى ، فقد عبر

عن مضامين الجودة في النصوص القرآنية في أكثر من موقع واتجاه نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : (الجبوري، 2008، 18) :-

- إجادة العمل على وفق صيغة الحفظ والعلم " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" (يوسف 55) .
- الدقة والقياس والتقدير " صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون " (النمل 88).
- التحفيز على أساس الجودة " أن الذين امنوا وعملوا الصالحات انا لانضيع اجر من أحسن عملاً " (الكهف 30) .
- الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور " (الملك 2) .

أما السنة النبوية فهي أيضاً أوضحت معنى الجودة من خلال أحاديث رسول الله (صلى الله عليه وسلم) التي وصفت العمل بإجادته وإتقانه ولعل أبرزها قوله (صلى الله عليه وسلم) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (صحيح مسلم بشرح الإمام النووي).

و بدأت جودة المنتجات تشغل فكر الإنسان المعاصر مع ظهور الإنتاج في بداية القرن العشرين وأصبح ضبط الجودة احد الأنشطة الأساسية التي يمكن من خلالها توافق مكونات المنتج عند تجميعها مع بعضها البعض ونتيجة لذلك أصبحت جودة السلع والخدمات هي الشغل الشاغل لجميع الجهات والمنظمات (المحيوي ، 2005 ، 25).

لقد تزايد الاهتمام من قبل المنظمات كافة سواء كانت صناعية أم خدمية في جميع أنحاء العالم المتقدم والنامي على حد سواء ويعود ذلك إلى التنبؤ بأهمية تحسين أنشطة الجودة وتطويرها بوصفها مدخلاً مهماً لمواجهة التحديات التي ظهرت مع ظهور التقانة وتطورها ، الأمر الذي أدى إلى تبين مفهوم الجودة واختلاف الباحثين حول إعطاء وصف متفق عليه لهذا المفهوم . فقد تعرف الجودة اصطلاحاً بأنها لغة من أجاد " أي أتى بالجيد من قول أو عمل " . وأجاد الشيء: صيره جيداً والجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً. وأما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته (باشوية، 2006، 3) .

وعرف المعهد الفيدرالي للجودة مفهوم الجودة على أنها القيام بالعمل الصحيح من أول وهلة (الحظة) مع الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى الإتقان في الأداء (Heizer&Render,2001,174) .

❖ وقد عرفت المواصفة البريطانية BS4778 1987 الجودة على أنها القابلية على الإيفاء أو تجاوز الاحتياجات (Oakalnd& Potter,1998,5) .

❖ أما (Juran & Gryna,1993,) فقد عرّف الجودة على أنها ملائمة المنتج للاستخدام fitness for use ، فالمعيار الأساس للحكم على الجودة في رأي الكاتبين هو هل أن المنتج ملائم للاستخدام أم غير ملائم بغض النظر عن حالة ووضع المنتج ، وهذا ما ناد به Juran في فلسفته حول الجودة .

❖ يرى كل من (Bounds,et.al.,1994,795) على أن الجودة تمثل المبدأ للتشجيع على التميز في كل شيء ، منتجات وخدمات ، استراتيجيات ، أنظمة ، عمليات ، وأفراد ، ويضيف الباحثان بأن هناك العديد من الطرائق لجعل الجودة متواصلة ومتحققة .

❖ واتفق كل من (Donnelly,et.al.,1995,688) و (Summers,2000,629) على أن الجودة تمثل مجموع الميزات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع الحاجات المنصوصة والضمنية .

❖ ويرى (Waters,1996,115) أن الجودة تمثل قدرة المنتج لمقابلة توقعات الزبون وتجاوزها .
❖ وأشار (Winsttin,1997,101) أن الجودة عبارة عن إعطاء شيء للزبون أكثر من المتوقع ، وهذا هدف مؤثر في الزبون وتوقعاته المستقبلية .

❖ وأشار كل من (Schonberger&Knod,1997,712) أن الجودة هي الإدراك للقيمة بنظر الزبون.
❖ أما (Russell & Tylor, 2000,82) فقد أشارا إلى الجودة من وجهة نظر المصنع (المنتج) فقد أوضحها من خلال بعدين أساسيين هما :

1. استجابة خصائص ومواصفات المنتج و الخدمة لتحقيق الجودة المرغوبة .
 2. قدرة العملية في تحقيق مواصفات التصميم .
- وبموجب استعراض للأراء السابقة يمكن القول أن الجودة تمثل :
1. ملائمة المنتج والخدمة للاستخدام وليس الملاءمة للمواصفات فقط.
 2. تقديم منتج و خدمة يحققان رضا الزبون أو يتجاوز توقعاته .
 3. فرصة للتميز .
 4. ألا تقتصر على المنتج والخدمة فحسب وإنما تشمل كل جوانب الحياة وكل فرد ملزم بها انطلاقاً من مبدأ مهم هو أن الجودة مسؤولية الجميع .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-

احتلت إدارة الجودة الشاملة في نهايات القرن العشرين اهتماماً كبيراً خاصاً وعلى كل الأصعدة لأنها تمثل نقلة جديدة في مبادئ وقيم الإدارة التي يمكن أن تقدم حلولاً لمشكلات المجتمعات في مجالات الحياة كافة السياسية والاجتماعية، وغيرها.

وقد اختلف الباحثون والمنظرون والمختصون في علم الإدارة في تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب فلسفتهم وثقافتهم وقد توزعت أطروحاتهم بين نظام إداري ومفهوم، وأسلوب إداري، وثقافة تنظيمية ومدخل معاصر أو فلسفة ونوجزها بما يلي:- (العاني، وآخرون، 2002)

1-2- ويرى البعض أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management بديل لمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل السيطرة للجودة الشاملة .

2-2- وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل بدءاً من المجهز وانتهاءً بالمستهلك ، و إدارة الجودة الشاملة يمثلها التزام الإدارة باهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للمستخدم أو المستهلك .

2-3- أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام للأنشطة الموجهة نحو تحقيق رضا المستهلك وإعطاء صلاحيات أعلى للموظفين إذ يستطيعون اتخاذ القرارات دون تعقيدات ونحو تحقيق عوائد أفضل ، فضلاً عن تخفيض الكلفة ، أنها نظام شامل للمنظمة من أعلى مستوياتها إلى أدناها ويهدف أساساً إلى التحسين المستمر للعمليات والسلع من أجل تحقيق رضا المستهلك .

2-4- أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري مهم في مجال الإدارة للمنظمات الحديثة، من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة .

2-5- أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية .

2-6- أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري معاصر يتسم بالخصائص الآتية :

- الالتزام بالجودة بما يرضي المستهلك
- مشاركة الموظفين ودمجهم في العمل لتحسين الجودة
- اعتماد الحقائق والبيانات والتحليل في الأداء
- الالتزام بالتحسين المستمر
- عد تطوير الخدمة غاية ووسيلة .

وعلى أساس ما تم عرضه من مفاهيم فإن بعض الباحثين يوضحون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الفصل بين مكوناته التي هي (إدارة- الجودة- الشاملة).

فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين أو إنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

والجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك بل وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستهلك وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة (Service) وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السع وتاريخ التسليم، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستهلك وتوقعاته . أما الشاملة فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم كل المؤسسة في كل مجالات العمل كل العاملين [الصوفي، 1999، جودة، 2004] .

3- مراحل تطور إدارة الجودة:-

تطور مفهوم الجودة خلال عقود القرن العشرين ، إذ ركزت الجودة حتى أواخر الأربعينات على أساليب التفتيش الفعالة من أجل التفتيش والبحث في محاولة لتحديد العيوب بعد الإنتاج. ثم تحولت إلى أنشطة السيطرة الإحصائية على العمليات والتي يرمز لها اختصاراً بـ (SPC) والوصول إلى العيوب من المصدر . ثم تطور مفهومها في الستينات إلى ضمان الجودة والتي يرمز لها اختصاراً للتأكد من ملائمة السلعة لاستخدامها أو ملائمة المنتج للتصميم ومطابقته للمواصفات الفنية وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات. (محسن والنجار، 478، 2009) .

من خلال ما سبق أشارت أغلب الأدبيات في مجال نظم إدارة الجودة على أن مراحل تطور الجودة تتلخص في أربع مراحل أساسية واضحة المعالم وهي و (Ross,1999,10) و (Antic,1999,4) و (Slack,et.al., 2004,723) و (جودة، 25، 2009) :

1. مرحلة الفحص .
 2. مرحلة السيطرة على الجودة .
 3. مرحلة ضمان الجودة .
 4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة
- وفيما يأتي شرح موجز لكل مرحلة :-

1. مرحلة الفحص .

الفحص هو جميع النشاطات المتعلقة بقياس واختبار وتحديد سمات وخصائص المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمتطلبات المحددة (Abdel-Hady,1994,27) ، أي أنها تعني التأكد بان مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعية وأن العلاقة بينها محافظ عليها باستمرار ، وهدف ذلك هو منع وصول عيوب المنتج إلى الزبائن ، لكنها لا تمنع وقوع الخطأ (العزاوي،2002، 20) . امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين ، ففي بادئ الأمر كان نشاط الفحص يمثل الطريقة الأساسية لضمان الجودة المناسبة للمنتج أو الخدمة كما أن نشاط الفحص يشير بكونه نشاط صمم لكشف حالات عدم المطابقة في السلع أو الخدمات النهائية أي كشف العيوب (Summers,2000,11) ، أما النظرة السائدة للجودة في ذلك الوقت فهي فحص الجودة وليس بناؤها في المنتج (الجبوري،2008، 179)

2. مرحلة السيطرة على الجودة .

تتمثل عملية السيطرة على الجودة بالأنشطة والتقنيات العملية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة (Abdel-Hady,1994,27) ، وامتدت هذه المرحلة من العشرينات من القرن الماضي وحتى الخمسينات منه ومن هنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديداتها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة ، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه الزبون (علوان،2005، 29) ، ويرى (Summers,2000,12) أن مرحلة السيطرة على الجودة تشير إلى استخدام المواصفات والفحص للأجزاء المكتملة ، التجميعات الفرعية ، الإنتاج / المراجعة وتحسين جودة المنتج أو الخدمة . وأضاف أن مرحلة ضبط الجودة تذهب إلى أبعد من الفحص بـ :

1. تأسيس أو وضع معايير ومواصفات المنتج أو الخدمة مستندة بذلك إلى متطلبات الزبون .
 2. التأكد من مطابقة هذه المعايير والمواصفات .
 3. تنفيذ الخطط لمنع تحقق حالات عدم المطابقة مستقبلاً، وهذه الخطط ربما تتضمن تغييرات التصميم أو التصنيع وفي صناعة الخدمة ربما تضمن تغييرات إجرائية.
- كما تتضمن مرحلة السيطرة على الجودة الأنشطة المستخدمة بهدف تحقيق جودة المنتج أو الخدمة والعملية والاستمرار في ذلك ، فالمعيب قد يظهر في أية مرحلة من مراحل الإنتاج المختلفة و من الضروري وجود إدارة جودة موجهة نحو اكتشاف وإزالة أسباب العيوب (Antic,1999,4) .
- ومن أبرز رواد هذه المرحلة Shewhart صاحب كتاب السيطرة الإحصائية على الجودة عام 1931 ، وبقيت النظرة إلى الجودة في هذه المرحلة نحو فحص الجودة وليس بناؤها في المنتج (الجبوري،2008، 179) .

3. مرحلة ضمان الجودة.

أن ضمان الجودة يمثل جميع الأنشطة المنهجية الضرورية والمخطط لها لتحقيق ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة ستراضي متطلبات الجودة (صالح وآخرون،2006، 13) ، و تعد هذه المرحلة بداية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للجودة ، أو التحول من استراتيجيات الكشف أو التحري إلى استراتيجيات الوقاية ، وتعد إسهامات (Juran) في مجال تحليل كلف الجودة في مجال السيطرة الكلية على الجودة في العيوب الصفرية التي عدت من أهم مداخل تحسين الجودة المستمر في هذه المرحلة ، إذ تتضمن مرحلة ضمان الجودة التأكد من أن أنشطة ضبط الجودة منفذة بشكل منتظم من خلال النشاطات المخططة والمنفذة (Antic,1999,4) ، وتركز على توجه الجهود كافة للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية فإيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة فعالة ، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء عليها منذ البداية (جودة ، 2009، 26) .

أما مفهوم الجودة في هذه المرحلة فقد انقسم إلى قسمين هما ضمان جودة المنتج ويمثل تكامل الوظائف و ضمان جودة الشركة ويمثل المطابقة مع المواصفات الدولية (ISO9001:2000) ، وتحولت النظرة إلى الجودة في هذه المرحلة من السيطرة على الجودة إلى بناء الجودة في عموم الشركة (الجبوري،2008، 79) .

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

مما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة قد مثلت تنويعاً لكل الجهود الواسعة والتطورات المتراكمة التي تم عرضها ، وإيضاً مثلت نضوجاً لمفاهيم وممارسات كثيرة تمت عبر فترة طويلة حتى أصبحت نظاماً متكاملًا يغطي الشركة كلها (نجم ، 2010 ، 41) ، فقد عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومبادئ موجهة بحيث تشكل القاعدة الأساس للتحسين المستمر في الشركات يرافقه تطبيق للأساليب المكية وتمكين الموارد البشرية من أجل إرضاء الزبائن (احمد ، 2004 ، 144) . وعرفها نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق متطلبات الزبون . وفي ذات الاتجاه قام (Steven & Brand, 1993, 187) بتعريفها على النحو الآتي:-

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات الزبون.

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضياً عن المنتجات أو الخدمات المقدمة له .
وقد يطلق على هذه المرحلة بالإدارة الإستراتيجية للجودة وهي تضم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم معاصرة أمثال Six Sigma وإستراتيجية المشاركة بالاتجاهات كافة ، وضمن هذه المرحلة أصبحت الجودة مصدراً للميزة التنافسية وأداة لزيادة قيمة الزبون وتحولت النظرة إلى الجودة إلى بناء الجودة في عموم الشركة والمتعاملين معها وجعلها جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة (الجبوري ، 2008 ، 179) .

4 - متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونه منهجاً إدارياً شاملاً إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعد التربة الصالحة والمناخ المناسب لتطبيق هذا المنهج وقد تعرض إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة العديد من المعنيين بهذا الموضوع منهم عقيلي الذي يرى أن من أبرز هذه المتطلبات ما يأتي [عقيلي ، 2001] :

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل يحتاج إلى اقتناع وإيمان وتوافر الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادات العليا.
- زرع القناعة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- النظر إلى مسألة إرضاء المستفيد على أنها هي الأساس
- تنميط العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء وهو يهدف إلى توحيد الطرائق والإجراءات في مجالات العمل كافة داخل المؤسسة.
- تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في المجالات والمستويات كافة
- العمل على تبني أسلوب تفتيت المشكلة وتجزئتها توزيعها على فرق عمل لتجاوزها.
- النظر إلى مسألة التكاليف على أساس التكلفة والعائد أي أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى ضبط التكاليف عامة ولاسيما التكاليف السلبية (الزمن الضائع، عدم رضا الزبون، مواد فائضة عن الحاجة).
- اعتماد تجربة الخدمة أو المنتج لمعرفة الأخطاء وإدخال التغييرات المطلوبة لتسويقها بشكل متكامل وجودة عالية .
- إشراك جميع العاملين في كل شيء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعمليات التحسين وبما يسمى سياسة دمج العاملين (Employees Involvement) .
- قيام المؤسسة بتصرفات أخلاقية تجاه البيئة وذلك بإنتاج سلع وتقديم خدمات عالية الجودة والمحافظة على سلامة البيئة .
- إدخال التحسينات المستمرة في كل مجالات العمل في المؤسسة .

المبحث الثالث الجانب العملي

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:-

1- وصف إبعاد التدريب وتشخيصاته:-

جدول رقم (1)

النسب المئوية والأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية للقيم التدريب

الاجزاء	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	موافق جداً (٥)		موافق (٤)		موافق إلى حد ما (٣)		غير موافق (٢)		غير موافق إطلاقاً (١)		الصيغة
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
اتفق	1.104	3.75	10	25.0	18	45.0	6	15.0	4	10.0	2	5.0	x1
لا اتفق	1.114	2.30	1	2.5	5	12.5	11	27.5	2	27.5	12	30.0	x2
اتفق	0.992	3.70	7	17.5	20	50.0	9	22.5	2	5.0	2	5.0	x3
اتفق	1.24	3.48	8	20.0	16	40.0	7	17.5	5	12.5	4	10.0	x4
اتفق	1.309	3.08	5	12.5	14	35.0	6	15.0	9	22.5	6	15.0	x5
اتفق	1.35	3.85	17	42.5	12	30.0	3	7.5	4	10.0	4	10.0	x6
اتفق	0.974	3.98	12	30.0	20	50.0	4	10.0	3	7.5	1	2.5	x7
اتفق	1.240	3.50	10	25.0	12	30.0	9	22.5	6	15.0	3	7.5	x8
اتفق	1.430	3.58	14	35.0	11	27.5	4	10.0	6	15.0	5	12.5	x9
اتفق	1.230	3.23	4	10.0	16	40.0	12	30.0	1	2.5	7	17.5	x10
محايد	1.235	2.75	5	12.5	4	10.0	14	35.0	10	25.0	7	17.5	x11
محايد	1.181	2.70	4	10.0	4	10.0	15	37.5	10	25.0	7	17.5	x12
اتفق	1.328	3.08	6	15.0	11	27.5	10	25.0	6	15.0	7	17.5	x13
اتفق	1.071	3.08	2	5.0	14	35.0	13	32.5	7	17.5	4	10.0	x14
محايد	1.047	2.33	0	0.0	6	15.0	12	30.0	11	27.5	11	27.5	x15
محايد	1.240	3.50	10	25.0	11	27.5	12	30.0	3	7.5	4	10.0	x16
محايد	1.181	3.20	6	15.0	10	25.0	14	35.0	6	15.0	4	10.0	x17
اتفق	1.050	3.23	3	7.5	16	40.0	10	25.0	9	22.5	2	5.0	x18
اتفق	1.132	3.00	3	7.5	12	30.0	11	27.5	10	25.0	4	10.0	x19
اتفق	1.423	3.23	11	27.5	6	15.0	10	25.0	7	17.5	6	15.0	x20
المؤشر الكلي	14.88934	63.28998	138	17.25	238	29.75	192	24	130	16.25	102	12.75	

المصدر من إعداد الباحث باعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية نظام Sps s إصدار 17 .

تشير معطيات الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية اتجاه العبارات (x1-x20) الخاصة بمتغير التدريب إن (47%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، في حين إن (29%) منهم غير متفقين مع عبارات هذا المتغير ، و(24%) منهم محايدون وذلك بوسط مرجح (63.28998) وانحراف معياري (14.88934) .
من أبرز المؤشرات التي أغنت نتائج الاستبيان هو المتغير (X7) الذي ينص (للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية) والذي جاء بنسبة اتفاق (80%) وبوسط مرجح (3.98) وانحراف معياري (0.974) وكذلك المؤشر الذي ساهم في أغناء الاستبيان هو (X6) الذي ينص (التدريب نشاط إداري وفني) جاء بنسبة اتفاق (72.5%) بوسط مرجح (3.85) وانحراف معياري (1.35).

2- وصف أبعاد إدارة الجودة الشاملة:-

تشير معطيات الجدول (2) إلى إن (38.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير ، في حين إن (28.1%) منهم غير متفقين مع عبارات هذا المتغير ، و(33.3%) منهم محايدون وذلك بوسط مرجح (31.28) وانحراف معياري (8.026) .

جدول (2)

النسب المئوية والأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية لقيم إدارة الجودة الشاملة

العبارة	غير موافق (1) اطلاقاً	غير موافق (2)	موافق الى حد ما (3)	موافق (4)	موافق جداً (5)	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
y1	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.20	1.381	اتفق
	%	%	%	%	%			
y2	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.70	1.137	اتفق
	%	%	%	%	%			
y3	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.13	1.181	محايد
	%	%	%	%	%			
y4	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	2.78	1.230	لا اتفق
	%	%	%	%	%			
y5	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.05	1.011	محايد
	%	%	%	%	%			
y6	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.05	0.959	محايد
	%	%	%	%	%			
y7	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3.58	0.984	محايد
	%	%	%	%	%			
y8	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	2.90	1.194	محايد
	%	%	%	%	%			
y9	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	2.98	1.209	محايد
	%	%	%	%	%			
y10	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	2.98	1.228	محايد
	%	%	%	%	%			
المجموع	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	31.28	8.026	محايد
	%	%	%	%	%			

المصدر من إعداد الباحث باعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية نظام Sps إصدار 17

ويتبين إن المتغير (Y2) الذي ينص (يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الطبية في المستشفى) حصل على أعلى نسبة اتفاق وهي (57.5) بوسط مرجح (3.70) وانحراف معياري (1.137).

R=0.85

3- تحليل علاقة الارتباط:-

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة وظهر أنه قوي جداً، وموجب وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين أو أن هذه العلاقة طردية أن أزداد التدريب تزداد إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع ما جاء في الفرضية الأولى، وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى.

4- تحليل علاقات التأثير بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة:-

$$Y = -85.420 + 0.850 X$$

$$\text{Sig. T} = 0.05$$

$$\text{Sig. F} = 0.05$$

$$R^2 = 0.75$$

من خلال معادلة الانحدار المقدرة يتضح أن التدريب يؤثر على إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي فإذا تحسن التدريب 100% فإن إدارة الجودة الشاملة سوف تتحسن بنسبة 850%، وهو تأثير مهم ومعنوي حسب اختبارات T, F. علماً أن هذه المعادلة توضح أن 75% من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة تعود إلى التدريب، وذلك يتضح من خلال قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.75$. و0.25 من المتغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:-

1. من خلال عرض الجانب التحليلي للدراسة تبين ما يلي:-
1. فيما يتعلق بالاستمرارية في التدريب يتبين إن معظم العاملين في الكادر التمريضي والإداري في المستشفى لا يخضعون لدورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل
2. رغم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه لا يتم تطبيقه على نحو علمي .
3. ان عملية التقويم للمتدربين عملية غير كاملة اذ تقتصر على التقويم البعدي أي بعد انتهاء التدريب .
4. يمتلك المدربون من الخبرات اللازمة في التدريب الا ان المستشفى تعاني من مشكلة التفريغ التام للمدربين اذ ان معظمهم مدرسون في الجامعة اضافة الى عملهم الخاص
5. لا تعتمد المستشفى في خدماتها التعليمية والتدريبية والطبية مدخل ادارة الجودة الشاملة ، كما انه لا يتم اجراء تحولات باتجاه تبني هذا المدخل حالياً ، ودلت نتائج الدراسة على وجود مجموعة من العوائق لا تساعد على اعتماد هذا المدخل منها :
- عدم توافر الاختصاصات الطبية اللازمة كافة .
- عدم توافر التجهيزات العلمية والطبية الحديثة كافة .
- موقع المستشفى غير مناسب في وسط المدينة حيث الضجيج والازدحام يعرقل تقديم الخدمات الطبية بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب .
6. عدم توافر البرامج التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة والجودة الشاملة في الخدمات الطبية والتدريبية في المستشفى .
7. لوحظ اثناء الدراسة كثرة عدد المتدربين تحت اشراف مدرب واحد وهذا يؤثر في جودة العملية التدريبية والطبية التي سيقدمها المتدربون .

ثانياً- التوصيات:-

1. الاستمرارية في التدريب ولاسيما للكادر التمريضي الذي يؤثر بوضوح في نوعية الخدمات الطبية وجودتها وكذلك بالنسبة للأطباء الالتزام ببرامج التدريب والتعليم الطبي المستمر .
2. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل اساس التخطيط للعملية التدريبية .
3. توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النواقص التي تظهر اثناء التنفيذ للبرامج التدريبية .
4. ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدي الى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين .
5. اعداد البرامج التدريبية والتنقيفية التي توضح مفهوم الجودة ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة في المستشفى والعمل على ايجاد قسم لمراقبة جودة الخدمات التدريبية والطبية في المستشفى يتولى وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة في خدمات المستشفى التدريبية والطبية ومراقبتها وقياس نتائجها وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة وتوضيحها .
6. العمل على البدء باجراء التحولات اللازمة باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في المستشفى على نحو عام وفي التدريب خاصة من خلال تشكيل الدوائر الخاصة بالجودة واعادة الهيكلة كضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته .
7. اعتماد مدخل ادارة الجودة الشاملة في التدريب بوصفه النواة التي يتم من خلالها تدريب الكوادر العاملة في المستشفى وتأهيلهم وذلك من خلال تحديد مراحل العملية التدريبية التي هي بحاجة الى تحسين والتخطيط لكل مرحلة بمشاركة عناصر العملية التدريبية كافة ثم العمل على تدريب المدربين والقائمين على التدريب على أساليب تطبيق هذا المدخل وهم سينقلون هذه المعلومات الى المتدربين لاعتمادها في عملهم ثم يجب العمل على قياس نتائج هذه العمليات وتأثيرها في مستوى جودة التدريب في المستشفى خاصة وعلى جودة الخدمات الطبية عامة وتوثيقها في حال كانت ايجابية الأثر لاعتمادها وتعميمها .

المصادر والمراجع العربية :-

1. نصر الله ، حامد ، (1999) ، " إدارة الموارد البشرية " ، بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر .
2. احمد ، ميسر ابراهيم ، 2004 ، "متضمنات ادارة الجودة الشاملة مدخل تطبيقي مقترح في الصناعات الوطنية" ، مجلة تنمية الرفادين ، المجلد 27 ، العدد 47 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل ، العراق .
3. باشيوة ، لحسن عبد الله ، 2006 " جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتقان، الجودة، التميز)" ، مجلة علوم إنسانية ، العدد 31.
4. صالح ، قصي وخير الله ، نصر الدين والجلالي، محمد، 2006، "إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول.
5. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2008، " نظم إدارة الجودة "، ط1، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق .
6. جودة، محفوظ احمد، 2009، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
7. العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، 2002 ، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000&ISO14000" ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
8. علوان، قاسم نايف، 2005، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000" ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
9. المحياوي ، قاسم نايف علوان ، 2006 "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
10. محسن والنجار، عبد الكريم وصباح مجيد ، 2009، "إدارة الإنتاج والعمليات" ط3، مكتبة الذاكرة، بغداد ، العراق .
11. نجم، نجم عبود، 2010 ، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
12. تونسيد ، باتريك و جيبهارت ، جون (1998) ، " كيف تحقق الجودة ؟ " ، ترجمة فريق بيت الافكار الدولية بأمريكا ، توزيع المؤتمن للتجارة ، الرياض .
13. حرساتي، حسان ، (1990) ، " ادارة المستشفيات " ، معهد الادارة العامة ، الرياض .
14. ساعاتي، امين ، (1998) ، " ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق " ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
15. سعيد ، صالح عودة ، (1994) ، " ادارة الافراد " ، منشورات الجامعة المفتوحة
16. الفارس ، سليمان ، (2000) ، " ادارة الموارد البشرية : الافراد " ، منشورات جامعة دمشق .
17. نورالله ، كمال ، (1992) ، " ادارة الموارد البشرية . سلسلة دليل القائد الاداري (3) " ، دار طلاس ، الطبعة الاولى ، دمشق ، سورية .
18. شاويش ، مصطفى نجيب ، (1996) ، " ادارة الموارد البشرية " ، دار الشروق للنشر ، الاردن .
19. الشبراوي ، عادل ، (1995) ، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة .
20. اللوزي ، موسى ، (1999) ، " التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة " دار وائل ، عمان .
21. القرز ، اسماعيل ابراهيم ، وعبد الملك ، عادل ، (2004) ، " التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة ISO 9004 : 2000 " ، الطبعة الاولى ، مكتب المشهدين للطباعة ، بغداد .
22. التميمي ، حسين عبد الله ، (1996) ، " مدخل في إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي " ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان .
23. خضراء، عمر بشير، (1998) ، " إدارة الجودة الشاملة في المصارف والبنوك في الأردن" نشرة العدد 4 .

المصادر والمراجع الأجنبية :

1. Berman and others, (1995) , "Municipal commitment to total Quality" management A survey of Recent progress PAR , vol. 55 , No. I .
2. Logothetis N.,(1992) , Managing for total Quality from Deming to toguchi and SPC prentice- Hall of India New Delhi .edition New York .
3. Sallis , Edward , (1993) , Total Quality management in education Kogan page limited , London .
4. Gomez , Mejia , L. R. ; Balkin , D. B. ; Cardy , R. L. , (2001) , "Managing Human Resources " , 3rd Ed. , New Jersey .
5. Hosny Abdel-Hady H , 1994, " managements quality for construction projects", first international conference for building and construction. June 23 – 26 – Cairo – Egypt.

6. Jim & Patty Rouse ,1999," Effective Strategic Planning", The Enterprise Foundation, Inc.ISBN: 0-942901-20-7.
7. Piderit, S.K, (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", Academy of Management Review, 25 (4).
8. Russell, R. S., & Taylor, B. W., 2000, "Operations Management, Multimedia Version", 3rd ed., Prentice–Hall. Inc., Upper Saddle River.
9. Slack, N., C. S. & Johnston, R., 2004,"Operation Management", 4th ed., Prentice Hall, New York.
10. Steven& Ronald Brand,1993,"Total Quality Management",www.syrccss.org/articles /iso/ART-020.pdf

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
م/استمارة أستبيان

الأخ الكريم /الأخت الكريمة..السلام عليكم .
يسرنا إن نقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم بأعداده بعنوان (دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة) دراسة ميدانية في مستشفى تكريت التعليمي .
ملاحظة :-

- 1-يرجى وضع علامة (صح) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك .
- 2-لا داعي لذكر الاسم .
- 3-الرجاء عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يجعل الاستبانة غير قابلة للتحليل .

الباحثان
أ . م . د . حامد تركي زعيتر النمرائي
م محمود احمد حسين

العمر	أقل من 25 سنة	35-26 سنة	45-36 سنة	55-46 سنة	56 فأكثر		
التحصيل الدراسي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير او دبلوم عالي	دكتوراه			
الاختصاص	فني	اداري					
المركز الوظيفي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير قسم	مدير شعبة	مسؤول تنظيمية	وحدة	ملاحظ فني
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر		
ت	البند	غير موافق إطلاقاً 1	غير موافق 2	موافق الى حد ما 3	موافق 4	موافق جداً 5	
X1	التدريب عملية مستمرة لمختلف العاملين في المستشفى						
X2	التدريب حل مؤقت لمشكلة طارئة						
X3	يتكامل التدريب في المستشفى مع أنشطة الموارد البشرية						
X4	التجديد مستمر في أنشطة التدريب في المستشفى						
X5	يتم تحديد أساليب التدريب باستمرار في المستشفى						
X6	التدريب نشاط إداري وفني						
X7	للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية						
X8	ربط التدريب بحوافز معينة						
X9	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب في المستشفى						
X10	يحقق أسلوب التدريب المتبع في المستشفى أغراض التدريب عامة						
X11	الأساليب التدريبية المتوفرة في المستشفى حديثة ومتنوعة						
X12	تتوافر في المستشفى الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة						
X13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى على نحو علمي وبما						

					يحقق أهدافها التدريبية والطبية	
					تحدد أهداف التدريب في المستشفى في ضوء الاحتياجات الفعلية للمدربين	X14
					معظم المتدربين هم من المتفرغين للعمل	X15
					يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب	X16
					يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمدربين	X17
					تتبع المستشفى القواعد العلمية لتنفيذ البرنامج التدريبي	X18
					يتم تقييم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة	X19
					تسعى المستشفى إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار	X20
					تعتمد المستشفى خطة لتحسين جودة خدماتها التدريبية والطبية	Y1
					يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الطبية في المستشفى	Y2
					تعتمد المستشفى في التدريب الأساليب الحديثة	Y3
					تطبق إدارة المستشفى مدخل الجودة الشاملة في خدماتها التدريبية والطبية	Y4
					تتوافر في المستشفى الاختصاصات اللازمة كافة لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها	Y5
					تتوافر في المستشفى التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية وطبية ذات جودة	Y6
					إن مكان المستشفى مناسب لتحقيق الجودة في الخدمات الطبية	Y7
					تتعاون الكوادر العاملة في المستشفى لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة فيها	Y8
					يتم في المستشفى إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم الجودة في الخدمات الطبية	Y9
					تعتمد المستشفى على مراجع تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل إدارة الجودة الشاملة	Y10

.....

.....

.....