

أهمية البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الأستاذ/ بن عيشي عمار (*)

ملخص:

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، كما يعد التدريب حافزا للأفراد مما يدفعهم للحرص على نجاح المنظمة وتفوقها وترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك ليس بطريقة الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديراً حريصاً يتولى شؤون التدريب ويسعى تطبيقه بأحسن ما يكون وذلك أن هناك قناعة تامة أن تغيير مرافق العاملين هي جزء من عملية التطوير في إدارة الجودة الشاملة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء وإلغائها.

(*) أستاذ مساعد بقسم العلوم التجارية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ قالة-الجزائر- الفاكس: ٠٣٧٢٠٧٢٦٨ - الهاتف: ٠٣٧٢٠٤٩٨٠

مقدمة:

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

إن الهدف الأساسي من التدريب على الجودة يكمن في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسين الجودة، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة وتكوين لغة مشتركة عند الحديث عن الجودة.

وعليه يكمن التساؤل الرئيسي التالي «ما هي أهمية البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات»؟

للإجابة على هذا التساؤل طرحنا التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالجودة وأهميتها؟
- ماذا نقصد بالجودة الشاملة؟
- ما هي أهمية وأهداف الجودة الشاملة؟
- ماذا نقصد بإدارة الجودة الشاملة وما هي فوائدها؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحلها؟
- ما هو دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة؟

تعريف الجودة:

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

: (٢٠٠٥)

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

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

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

مدخل التصنيع: وهي المطابقة مع مواصفات التصميم ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.

مدخل الزبون: وتعني الجودة مدى ملاءمة المنتج للاستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.

أهمية الجودة: (صالح ناصر عليما، ٢٠٠٤)
بالنسبة للمستهلك:

يهتم المستهلك بجودة السلعة ومستعد أن يدفع مبلغ أعلى في سبيل الحصول على جودة أعلى (أمثله).

في السبعينات وجدت منافسه قويه في مستوى جودة المنتجات بين اليابان وأمريكا) نجحت اليابان لأن موضوع الجودة يمثل استراتيجيه قوميه واقتصاديه يجب تطبيقها في جميع المنشآت - أمثله السيارات)

السبب الرئيسي لعدم رضا المستهلك هو عدم قيام السلعة بالوظيفة المتوقعة لها - مما قد يترتب عليه تكلفه إضافية وضياع للوقت - قد يكون الخسارة كبيره في حالة تسبب ضرر عند استخدامها (تكلفة الفشل)

انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات أدى إلى ظهور جماعات حماية المستهلك في بداية السبعينات (الإرشاد والحماية)

توجد أيضاً جهات حكوميه تتولى التأكد من مطابقة المواصفات

تحديد حد أدنى من المواصفات الخاصة بالسلع وخاصة مواصفات الأمن والسلامة للسلع (مواصفات تغطية للسلع كشرط أساسي لإمكانية بيعها) مثل مواصفات الأيزو.
بالنسبة للمنتج:

تظهر أهمية الجودة في حالة المنافسة (نلجأ إلى السلع ذات الجودة) وقد يكون هذا السبب في عدم الإقبال على بعض السلع المحلية - سعي السلع المحلية إلى تحسين جودة منتجاتها).

عدم مطابقة المنتج للمواصفات يؤدي إلى العديد من التكاليف (تكاليف الفشل) تقسم إلى قسمين:

- تكلفة ظهور وحدات معينة في المصنع قبل وصولها للمستهلك.
- تكلفة ظهور وحدات معينة في المصنع بعد وصولها للمستهلك.

تعريف الجودة الشاملة:

ويعرف ايشكاوا (ISHIKAWA) الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة المنتج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية (محمد توفيق ماضي، ١٩٩٥).

- أهمية الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في القطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات. فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو خدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتج أو خدمة

ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتج أو الخدمة الذي يتميز بمخائص متميزة عن باقي المنتجات المنظمات الأخرى وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الأرباح وارتفاع العائد على الرأس المال كما ينعكس بآثار الايجابية على القيمة السوقية للاسهم (حاكم محمد محسن، ٢٠٠٦).

أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (حليمي وهيبه وآخرون ٢٠٠٧).

- التمايز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة.

- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل (عبد العزيز محمد الحميصي، ٢٠٠٧).

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف «ستيفن كوهن ورونالد براند» إدارة الجودة الشاملة «بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من

مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم» (موسى اللوزي، ١٩٩٩).

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (جوزيف جابلونسكي، ٢٠٠٧).
تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:

١- التزام الإدارة العليا:

تعني المشاركة الفعالة لأعلى قيادات الإدارة العليا في أنشطة إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الأنشطة منها:

- وضع خطة إستراتيجية للجودة، تشمل الرؤية، والقيمة، والمهمة، والأهداف والسياسات الواضحة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- وإنشاء لجان للجودة مع اشتراك الإدارة العليا في لجنة أو عدة لجان فيها.

- المتابعة المستمرة من الإدارة العليا لمدى تحقيق الأهداف وتقديم برامج الجودة، وتوفير الموارد المختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- ولذلك لا بد من معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وعوامل وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- التركيز على المستهلك:

- المستهلك هو المرتكز الأساسي لجميع أنشطة الجودة الشاملة.

- إشباع احتياجات، ومتطلبات وتوقعات المستهلك الخارجي والمستهلك الداخلي.

❖ المستهلك الخارجي: الفرد الذي تسعى المنشأة إلى تحقيق رغباته وتوقعاته من أجل تحفيزه لاقتناء السلعة أو الخدمة.

❖ المستهلك الداخلي: جميع العاملين وكل من له علاقة بعمل المنظمة.

ما أضافته إدارة الجودة الشاملة هي فكرة اعتبار الموظف كالمستهلك، حيث يعتمد عمل كل شخص على جهود الآخرين، ويعتبر كل منهم مورد ومستهلك للخدمة.

٣- التركيز على العمليات والنتائج

- وجود فرص للتحسين المستمر لخطوات العمل بهدف أداء العمل الصحيح - التنسيق بين هذه الخطوات - المقاييس.
- توجد أساليب وأدوات عديدة للتحسين منها حلقة ديمينج.

٤- الثقافة التنظيمية

- تبديل سلوكيات وعادات العاملين وطريقة الأداء بما يتناسب مع مبادئ الجودة الشاملة.
- وتوجد العديد من المبادئ التي تساهم في تحسين ثقافة المنظمة منها: البيئة التنظيمية - الأسلوب الإداري - الصبر - الالتزام - الاعتماد على الحقائق - الوقاية - المعلومات.

٥- إدارة الموارد البشرية

- ١- تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية الموارد البشرية في نجاح برامجها
 - ٢- وتوجد العديد من المبادئ التي تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية منها: مشاركة الجميع في برامج الجودة الشاملة - التعاون الجماعي - وتشكيل فرق تحسين الجودة - الاتصالات - التعليم والتدريب المستمر - الإبداع.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية (محمد عوض الترتوري،

: (٢٠٠٦)

أ - المرحلة الصفرية (الإعداد): وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى

هؤلاء المديرين تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المنظمة.

ب- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار ما يلي: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جمع أعضاء الفريق.

ج- مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلاً على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الإيجابية وأوجه القصور في المنظمة.

د- مرحلة التطبيق (التنفيذ): تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي:

تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.

تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكوين فرق التحسين.

التدريب على مهارات فرق العمل.

التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.

استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.

التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة.

ه- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي هذه المرحلة يتم فيها:

- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء المشاركة.

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

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي (سونيا محمد البكري، ١٩٩٩):

١- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار إدارة الجودة الشاملة «أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة» والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ل يتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

٣- تحقيق رضا العميل:

كذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تعرف احتياجات ورغبات العميل وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة: مفهوم التدريب في الجودة الشاملة:

يتمثل التدريب في «توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم، فعملية التدريب يجب أن تستند إلى أسس عملية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد. البرامج التدريبية موجهة لجميع العاملين تتعلق بفلسفة الجودة الشاملة، الأساليب الأنظمة، متطلبات النجاح وغيرها من الأبعاد التي تضمن تحقيق الجودة».

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعّالة في عمل الجودة. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل فرد. (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١)

الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

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

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي (محمد عبد الغاني حسن

هلال، ٢٠٠٦):

- أ- مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه .
- ب- العملية: وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي :
- الأفراد العاملين في مجال التدريب .
 - المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها .
 - الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل دراسة حالة ، تمثيل الأدوار ، مجموعات العمل ، عصف ذهني ، المناقشة الخ .
 - الآلات والأجهزة المستخدمة وتمثل في أجهزة ومعينات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة .
 - مكان التدريب (البيئة) تمثل البيئة عاملاً هاماً ومؤثراً في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب . والبيئة نوعان :
- البيئة المادية: هي ما نعيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل .
- البيئة معنوية: هي ما نعيه من كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم .
- ج- المخرجات: مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه ، وتمثل هذه المخرجات أيضاً المدخل للنظام من جديد حيث إننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا .
- مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
- هناك مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء نذكر منها .

- الكشف عن احتياجات العملاء وذلك لمساعدة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية بل هو عنصر إيجابي يعمل على التأثير المباشر في المتدرب من جهة ومن جهة أخرى التأثير غير المباشر في الرئيس المتدرب وزملائه وكافة المتصلين به.

- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، حيث يمثل مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية وهو متلقي للخدمة التدريبية.

- إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين (المدرّب والمتدرب)، ولكن هناك أطراف مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، وكذلك زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء، والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية.

تلك المبادئ الرئيسية المهمة في التدريب تقربنا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم في الأساس على مفهوم المشاركة الكاملة من جميع أطراف المنظمة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ (علي السلمي، ٢٠٠١).

الاعتبارات الأساسية في التدريب:

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

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

أصبح للعميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل أحد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة (علي السلمي ٢٠٠١).

- ٢- تطوير العمليات التدريبية : حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق :
- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء .
 - تحسين أسلوب الأداء .
 - تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة .
 - زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن .
 - ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء (سهيلة محمد عباس، ٢٠٠٦).
- ٣- تصميم التقنيات التدريبية : في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت التقنيات التدريبية لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
- ٤- تخطيط الموارد التدريبية: يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب... الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، أماكن ووسائل الإيضاح (علي سلمى، ٢٠٠١).
- ٥- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزاً للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية:
- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.
- تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.

- القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي، والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد (على عبد الله المهيدب، ٢٠٠٥).

الأسس التي يبني عليها التدريب:

تتمثل الأسس في (محمود عبد الفتاح سليمان، ٢٠٠٠):

١- مقدار (كمية) التدريب: بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وتتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق الجودة الشاملة بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة.

٢- التدريب داخل المنظمة أو خارجها:

من المهم جداً إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجياً إلى التدريب الداخلي، إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل التحسين، وغالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مراحل التطبيق وغالباً ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة. وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفقاً لتسلسل الأوامر.

٣- توجيه التدريب :

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المدربون وما هي احتياجاتهم. وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائق أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المدربين يعتبر أمراً في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلاً.

٤- توقيت وتسلسل التدريب :

إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي :

- الفهم والإدراك .
- الأساليب .
- المهارات .

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالآتي :

- الإدارة العليا .
- الإدارة الوسطي .
- القوة الفاعلة في الموقع .

وهناك منظمة من المنظمات الناجحة طبقت ما يسمى بالتدريب العائلي وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات بحيث تقوم العائلات بتدريب بعضها البعض فتقوم المستويات الأعلى بتدريب المستويات الأقل. ومن الأساليب الواسعة الانتشار والتي تضمن نجاح التدريب هو تقديم التدريب قبل تطبيقه مباشرة، بحيث تكون المعلومات طازجة في أذهان الأفراد، كما أن التدريبات الخاصة بمهارات الفريق لا يجب أن تقدم الأبعد تكوين الفريق.

مراحل عملية التدريب في الجودة: تتضمن ما يلي (رعد عبد الله الطائي، ٢٠٠٨):

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

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

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

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة؟
 - أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟
 - ما هي 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.

٤- تنظيم التدريب: إن تدريب الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وان يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في

أدائهم لوظائفهم. كما يجب أن استخدام ذوي الاختصاص في التدريب. وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفرغاً لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة: يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً ومنطقاً 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 تليتها 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.

لا بد 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.

٦- 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 منهجاً متابعياً 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 والعملية إلى مهارات إنتاجية.

٧- تنفيذ البرنامج التدريبي: إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوعاً 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 سيشرف على التنفيذ وبذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

٨- 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.

٩- 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 فى الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فإن تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة فى ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من أجل الاستمرار فى عملية التحسين.

مستويات التدريب على الجودة:

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما أنه يشمل باقي العاملين (حسن صادق حسن عبد الله، ٢٠٠٦).

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

٢- تدريب الإدارة التنفيذية: يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا ولا تكن موجهة فقط للأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣- تدريب باقي العاملين: يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به إذ ثبت أنه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه وكذلك العاملين معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

القاعدة أنه ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضها البعض لإنجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمنظمة، مالية، تسويقية، بحوث تطوير... الخ.

أهمية التدريب على الجودة:

- تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (kmtsuyoshi,1996):
- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.
 - ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تجنب الأخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ اللاتخطأ.
 - المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.
 - تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
 - زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

أهداف التدريب على الجودة:

- تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (على عبد الله المهيدب، ٢٠٠٥):
- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
 - كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة.
 - تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
 - تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
 - تحسين الأداء وبناء القدرات.
 - تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.

أهمية البرامج التدريبية فى تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات

أ/ بن عيشى عمار

- توفير الوقت وتقليل التالف.
- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.
- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية .



الخاتمة:

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



قائمة المراجع:

- ١- قاسم نايف علوان، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ و ٢٠٠٠، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢١
- ٢- صالح ناصر عليمات، (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق والمقترحات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ١٧
- ٣- محمد توفيق ماضي، (١٩٩٥)، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعرفة، مصر، ص ٦٥ .
- ٤- حاكم محمد محسن، (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص ٢٨ .
- ٥- حلبي وهيبه وآخرون، (٢٠٠٧)، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، ص ٢٥ .
- ٦- عبد العزيز محمد الحميصي، (٢٠٠٧)، القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، انظر إلى الموقع www.shura.gov، ص ٣٥ .
- ٧- موسى اللوزي، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ص ٢٣٥ .
- ٨- جوزيف جابلونسكي، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة، انظر إلى الموقع www.edara.com
- ٩- محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان، (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ٣٧

- ١٠- سونيا محمد البكري، (١٩٩٩)، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)،
الدار الجامعية، القاهرة، ص ٣٧٧
- ١١- عمر وصفي عقيلي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة
الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٢- محمد عبد الغاني حسن هلال، (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم
والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص ٥٤.
- ١٣- علي السلمى، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب،
القاهرة، ص ٢٤٤
- ١٤- علي السلمى، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع نفسه،
ص ٢٥٤
- ١٥- سهيلة محمد عباس، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)،
دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص ١٩٧
- ١٦- علي السلمى، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق،
ص ٢٥٦
- ١٧- علي عبد الله المهيدب، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على
الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم
العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٤٠.
- ١٨- محمود عبدالفتاح سليمان، (٢٠٠٠)، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة
الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر،
ص ٨٦.
- ١٩- رعد عبد الله الطائي، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٥٧.
- ٢٠- حسن صادق حسن عبدالله، (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة في ظل
استراتيجيات الأعمال الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة

المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ٢٦-٢٧ أبريل، ص ١٣ .

21-Katsuyoshi Ishihara, (1996), maîtriser laqua lite, édition mare, nostrum, p.42

٢٢- على عبد الله المهيدب، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٧ .

