

التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات

أ / بن عيشي عمار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة

Résumé:

La formation des ressources humaines au sein de l'organisation considère comme la seule des exigences à atteindre la qualité totale et qui contribue à apporter des changements nécessaires dans les ressources humaines pour assurer les besoins de l'organisation dans le temps propre et qui de retourner les meilleurs résultats, et l'élément humain est considère comme la ressource la plus importante dans l'organisation est celle qui est mis en œuvre par la méthodologie de gestion de la qualité totale .

de cette entrée Nous avons discuté de la formulation du problème comme suit: La formation peut être considérée comme un outil pour atteindre la qualité totale dans les organisations. Cette recherche traite de l'importance de chacun des processus de formation et de gestion de la qualité totale et d'essayer de les relier par la création de la relation entre eux.

Mots-clés: formation, qualité, gestion de la qualité totale, l'Organisat

الملخص:

يعد تدريب الموارد البشرية العاملة بالمنظمة أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية لتوفير احتياجات المنظمة وفي الوقت المناسب، بما يعود عليها بأفضل النتائج، فالعنصر البشري يعد أهم مورد للمنظمة فهو الذي يتولى تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة.

انطلاقاً من هذا جاءت صياغة إشكالية بحثنا كالتالي: " هل يمكن اعتبار التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات". إن هذا البحث يعالج أهمية كل من عملية التدريب و إدارة الجودة الشاملة ويحاول الربط بينهما من خلال إيجاد العلاقة بينهما.

كلمات المفتاحية: التدريب، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة.

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 وتوقيته ونوعيته ومستوياته.

إن الهدف الأساسي من التدريب على الجودة يكمن في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسينها، 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 " هل يمكن اعتبار التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات؟"

للإجابة على هذا التساؤل طرحنا التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتدريب وما هي أهدافه؟
- ما هي خطوات التدريب؟
- ماذا نقصد بالجودة وما هي أبعادها؟
- ماذا نقصد بإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحلها؟
- ما هي أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة؟

أهداف البحث:

- توضيح مفهوم التدريب ومقوماته على نحو عام، ومفهوم الجودة الشاملة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد المدى الذي وصلت إليه المنظمات في تبنيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إنتاج المنتجات أو تقديم خدمة.

أهمية البحث:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.
- كما يساهم هذا البحث بتحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التدريب كأداة جوهرية لزيادة إنتاجية المؤسسات والرفع من قدراتها التنافسية.

هيكل البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات السابقة تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور:

- المحور الأول: التدريب.
- المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
- المحور الثالث: أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً- التدريب.

1- أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة: يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال صنع القرارات، بناء علاقات الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل. كذلك إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالباً ما تأتي من العاملين، فضلاً عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجهاً متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف كل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة المتخصصة⁽¹⁾

2- علاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة :

- تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية، عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والاحترام.

- إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية أن كليهما يستخدم النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضا الزبون".⁽²⁾

في الأخير يمكن القول بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية هي علاقة قائمة على أساس التبادل التكامل بينهما، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف أنظمتها وتتبع أنظمة جديدة. وبمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، باعتبار أنها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

3- تعريف التدريب: لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، ويمكن تعريف التدريب بأنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة". (3)

4- أهداف التدريب: ويخلص د. علي السلمي الأهداف في ثلاث مجموعات هي: (4)
الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

5- خطوات التدريب: يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي (5): جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

- **جمع وتحليل المعلومات:** تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام

المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

تصميم البرامج التدريبية: يلي تحديد الحاجة للتدريب لتصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوي التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب **تنفيذ البرامج التدريبية:** إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي. تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب. والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

تقييم برامج التدريب: إن الهدف من تقييم التدريب هو:

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- السماح للمتدرب بالتعبير على وجهة نظره على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي.

- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب.

- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها .

ثانيا- إدارة الجودة الشاملة.

1- تعريف الجودة: "الجودة هي بأنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها والمستفيدين منها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم" (6)

2- أبعاد الجودة: تتمثل أبعاد الجودة في (7) :

أ- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للألة.

ب- الهيئة (المظهر): الخصائص المحسوسة للسلعة مثل مدى توفر السيطرة اللاسلكية في جهاز التلفزيون.

ج- المطابقة: وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات و المعايير التي تم تحديدها من قبل.
د- الاعتمادية: تشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.

هـ- الصلاحية أو الديمومة: وتشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

و- السمعة والشهرة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

ز- الاستجابة: التعامل الإنساني مثل لباقة البائع.

ح- الجمالية: الرونق والإحساس الذي تولده.

3- تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعرف ستيفن كوهن ورونا لد براند إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلكين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم⁽⁸⁾

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في⁽⁹⁾:

- 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.

- 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

- التركيز على العمليات والنتائج:

- وجود فرص للتحسين المستمر لخطوات العمل بهدف أداء العمل الصحيح، و التنسيق بين هذه الخطوات، والمقاييس

- توجد أساليب وأدوات عديدة للتحسين منها حلقة ديمنج

- 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.

- إدارة الموارد البشرية: تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية الموارد البشرية في نجاح برامجها 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.

5- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرحل التالية⁽¹⁰⁾:

1- 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، فضلا على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الايجابية 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.

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

- 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.

6- أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها⁽¹¹⁾:

- تلبية متطلبات الزبائن

- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- حدوث تغيير في جودة الأداء والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
- بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء.
- إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المنظمة.
- انخفاض شكاوى المستهلكين، تخفيض تكاليف الجودة، زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

ثالثاً- أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

1- 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. (12)

3- الجودة الشاملة كنظام في التدريب: الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز 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 (13):

أ- المدخلات: 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 المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

- الأفراد العاملين في مجال التدريب.

- المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداثتها 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 استثمارنا لعناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب. والبيئة نوعان:

البيئة المادية: هي ما نعيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.

البيئة معنوية: هي ما تعنيه من كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

ج- المخرجات: مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي نذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضاً المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

4- أهمية التدريب على الجودة: تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 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 اللاخطأ.

- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.

- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.

- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- ارتفاع الإنتاجية وزيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.
- رفع الروح المعنوية نتيجة زيادة إمامهم وكفاءتهم في العمل.
- إعداد صف ثاني مؤهل ومدرب للترقية وشغل الوظائف الأعلى من داخل المنظمة.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد وقلة الأخطاء وتقليل الهدر في المواد والآلات وغيرها.
- يساهم التدريب في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالموظف ذو المهارة العالية والمدرّب جيد يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله⁽¹⁴⁾.
- 5- أهداف التدريب على الجودة :** 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 عن الحديث عن الجودة. تتمثل أهداف التدريب على الجودة فيما يلي:
- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
- كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوى 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.
- توفير الوقت وتقليل التالف.
- تعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية.
- تحسين مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات لدى العاملين.
- 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 التدريبية⁽¹⁵⁾.

6- مر احل عملية التدريب في الجودة: تتضمن ما يلي⁽¹⁶⁾:

- 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 إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

- 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 مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسيههم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

- 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.

- 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 استخدام ذوي الاختصاص في التدريب . وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في

التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفردا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرد لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:** يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلقا 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 والى 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.

- **تصميم البرنامج التدريبي:** تصميم برنامج تدريبي هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حتى يكون عند تنفيذه قادرا على تحقيق الاحتياجات التدريبية. أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منها تنابعا 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 وفقا للاحتياجات 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 إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملية إلى مهارات إنتاجية.

- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** إن التطبيق 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 التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور. ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

- **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 إلي 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.

- **مراجعة فعالية التدريب:** والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فان تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين.

الخاتمة:

يعتبر التدريب احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، فان التدريب يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة والطرق الإحصائية وطرق قياس الأداء

فيما يلي أهم الاستنتاجات و التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:
الاستنتاجات:

- 1- أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب، كما أن نجاح العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مساهمة التدريب بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد العاملين لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها
- 3- يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة.

التوصيات:

- 1- الاهتمام ببرامج تدريبية تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات تسير الجودة الشاملة.
- 2- الاهتمام بتنمية كفاءات ومهارات الأفراد العاملين من خلال التدريب المستمر مع توعيتهم بأهمية الجودة الشاملة.

الهوامش:

- 1- سعد على العنزي وأحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص91
- 2- المرجع نفسه، ص95
- 3- راوية حسن، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص163
- 4- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص253
- 5- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص163
- 6- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص4
- 7- مأمون دراركة وطارق شبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص28
- 8- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص235
- 9- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، www.edara.com، تاريخ الاطلاع 2008/10/12
- 10- محمد عوض الترتوري وأغددير عرفات جويخان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص37
- 11- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص150
- 12- المرجع نفسه، ص157
- 13- محمد عبد الغاني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2006، ص58
- 14- فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، القاهرة، 2002، ص88
- 15- المرجع نفسه، ص90
- 16- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص257