

تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

الأستاذة: مساك أمينة
جامعة بليدة 2 " لونيبي علي "

الأستاذة: صبرينة خام الله
جامعة تبسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تدريب العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد تناولنا هذا الموضوع من خلال التطرق إلى عرض مفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في مفهوم التدريب، تدريب الجودة ،إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية.

ثم تطرقنا إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ثم تم عرض أهمية النشاط التدريبي في نجاح تطبيق مبادئ و معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع كفاءة وفعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمة والمورد البشري. وذلك من خلال عرضنا لتمييز التدريب في إطار الجودة الشاملة، ومتطلبات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة ، مستويات ومكونات نظام التدريب، وأخيرا المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي وأسباب فشل تدريب الجودة إذ وجب على كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة أن تركز على المورد البشري بالدرجة الأولى والإهتمام بالعملية التدريبية بنفس الدرجة وأن تتفادى أسباب فشل هذا النشاط التدريبي لغرض الوصول إلى أهدافها التي تصبو إليها.

Résumé :

Cette étude vise à souligner l'importance de l'élément humain de la formation Dans l'application de la qualité totale, gestion a abordé cette question par le biais de la vue Variables de recherche conceptuelle du concept de formation, apprentissage, Gestion de la qualité, ressources humaines. Ensuite pour le cadre théorique de la gestion de la qualité totale, Puis découvre l'importance de l'activité de formation dans l'application des principes et critères de gestion de la qualité d'élever le L'efficacité et l'efficacité des programmes dans la réalisation des objectifs et des ressources humaines à travers

l'organisation de formation. Exigences de formation selon la gestion de la qualité Notre offre de formation dans le cadre de la qualité totale Niveaux et de formation, de composants de système ainsi que des composants , et enfin les étapes de l'activité de formation Et les raisons de l'échec de qualité de formation que chaque organisation doivent chercher à atteindre leurs objectifs L'intérêt pour la formation traitent également et d'éviter les causes de l'échec de cette activité de formation aux fins de la réalisation des objectifs.

الكلمات المفتاحية: تدريب الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، الموارد البشرية.

مقدمة:

تركز إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة، فهو القادر على رفع التحدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة رضا الزبائن، إذ يعتبر الزبون المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة، ولذلك كان من الواجب على المؤسسة البحث عن أفضل الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. إذ يحتل التدريب أهمية كبيرة كونه الوسيلة الفعالة التي تمكن الموارد البشرية من استيعاب كل جديد في مجالات مختلفة، كما يعزز مهاراتهم وقدراتهم . وذلك من خلال عقد برامج تدريبية تشمل كافة المستويات التنظيمية سعياً في فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة . ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

_ ماهو دور التدريب كنشاط فعال للمورد البشري في فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

1_ مفهوم التدريب : يعرف على انه " جهودا إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل" (1)

_ وتعرف جودة التدريب بأنها " تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية من خلال الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية من أولى مدخلاتها مرور بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية التي تساهم بشكل فعال من كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين وتحقيق رغباتهم(2)

2_ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

_ يعرفها schucter بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية في أقصر وقت".

_ وقد عرفها معهد الجودة الفدرالي: بأنها القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء(3)

3_ مفهوم الجودة: هي مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وتحقيق أهداف العمل في ضوء الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية المنظمة(4)

_ وعرفتها المنظمة العالمية للتقييس(ISO) " الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال عملية الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الاحتياجات والتوقعات وكيفية إشباعها."(5)

4_ مفهوم الموارد البشرية:

يعرفها حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف، و سياسات، و نشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات(6)

5_ خطوات الحصول على شهادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:وتتمثل في مايلي:
-تعهد الإدارة العليا: فينبغي منها أن تثبت تعهداتها وتصميمها على تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وأن تسعى لتوفير الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا المشروع.

-تشكيل لجنة لقيادة المشروع:وتشكل برئاسة المدير العام أو من ينوب عنه لتكون هذه اللجنة مسؤولة عن التخطيط لجميع العمليات الضرورية مع وجوب اجتياز جميع أعضاء اللجنة برنامج تدريبي عن أنظمة الجودة.

-الاستعانة بخبير استشاري: وذلك إن دعت الحاجة على ألا يكون السبب محاولة لنقل المسؤولية في إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة.

-الإطلاع على مواصفات نظم الجودة: يجب تفهم مواصفات الجودة من قبل جميع العاملين باختلاف مستوياتهم من خلال السعي لإدراكهم أهمية النظام ومزاياه.

-التدريب: ويراعى في التدريب تغطية جميع الأفكار الأساسية للنظام.

-خطة العمل: ينبغي وضع خطة تنفيذية لتنفيذ نظام الجودة متضمنة تحديد مسؤوليات الأقسام والأشخاص والفترة اللازمة لانجازها.

وضع وثائق نظام الجودة: إذ تتطلب هذه الخطوة جهدا استثنائيا من كافة العاملين لتوثيق أعمالهم وتوحيد نماذج الاستمارات والبيانات التي تعبر عن الدليل المادي لانجاز الأعمال والنتائج المتحصل عليها.

-التطبيق: ويعتبر من الضروريات لتطبيق عملية التوثيق إذ يتم في البداية تقويم المجالات التي تكون فرصة اجتيازها لهذه العملية عالية لأجل كسب ثقة الإدارات العليا. و ينبغي البدء في إجراءات عملية التدقيق الداخلي - وبعد تطبيق النظام الموثق لفترة ما بين 03 و06 أشهر. بغية التأكد من كفاءته والتحقق من التنفيذ الصحيح لما تحصل عليه لما تم تخطيطه إذ ينبغي الإشارة إلى أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب عدد من العاملين الذين اجتازوا دورة خاصة في هذا الشأن.

-مراجعة الإدارة: مراجعة التعديلات على النظام وفق التقارير من طرف الإدارة وذلك بشكل دوري بهدف تحديد الفجوات وتحليلها لتصحيحها.

-تدقيق ما قبل التقييم: تحديد الثغرات والنواقص وأسلوب تجاوزها وإيجاد الحلول، كما يساعد على المضي في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة.

-التقويم: ويشتمل على تدقيق الوثائق من قبل المدققين للتأكد من مدى ملائمة ومطابقة الوثائق لنموذج المواصفة الخاصة بنظام الجودة وكذلك تدقيق التنفيذ لمعرفة مدى كفاءة تنفيذ كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة.

-التوصية: تتم التوصية بمنح شهادة الجودة بعد تصحيح حالات عدم المطابقة.

-منح شهادة المطابقة: بعد اجتياز جميع المراحل بشكل مرض يتم منح شهادة المطابقة للمنظمة من خلال الجهة المانحة للشهادة لتكون تلك الشهادة سارية المفعول لمدة ثلاث سنوات مع خطة متابعة دورية لعملية المراقبة والتدقيق خلال مدة سريان الشهادة(7)

6_متطلبات إدارة الجودة الشاملة: حدد "عليمات" مجموعة من المتطلبات التي لا بد من الاعتماد عليها عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- إيمان القيادة الإدارية العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهجا تطويريا استراتيجيا.

-يجب أن تكون أهداف المؤسسة مشتقة من حاجات ورغبات المستفيد.

-التعاون والتفاعل بين الأفراد وأقسام المؤسسة متطلب ضروري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

-التعليم والتدريب المستمر ضرورة ملحة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة.

-ضرورة توفر نظام معلومات فعال لارتكاز إدارة الجودة الشاملة عليه ولاسيما في عملية ترشيد اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

-تشجيع العاملين ومنحهم الثقة من أجل أداء فعال وكفء.

-إبعاد الخوف عن مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-نظرة القيادة الإدارية إلى عملية التطوير والتحسين على أنها عملية مستمرة وطويلة(8)

7_ مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

_ إنشاء وحدة الهدف :يجب تأسيس أهداف طويلة المدى معروفة ومفهومة للعاملين تكون مبنية على التنافس، الاستمرار في العمل.

_ التخلي عن مبدأ الرقابة الكثيفة :وذلك لتحقيق الجودة لأن المراقبة والفحص لا تضمن جودة العمل ولكنها تخبرنا عن توفر الجودة من عدمها.

_ تأسيس مبدأ القيادة :فكل مدير قائد في عمله ويجب التركيز على الجودة لزيادة الإنتاجية في العمل على كل مدير التأكد من اتخاذ الإجراءات الفورية على التقارير التي تبين ضعف في الأداء لأي نشاط يقع ضمن مسؤولياته.

_ كسر الحواجز بين الدوائر :أي تحقيق معادلة الربح للجميع مبني على بث روح الفريق في العمل والتعاون بين الغدارات المختلفة لمعالجة المشاكل.

_ إزالة الحواجز التي تسلب الموظفين متعة العمل :أي القضاء على كل ما يعكر صفو العمل والمتعة في تنفيذه بما في ذلك التقييم الدوري للموظفين وتصنيفهم والتي

تخلق المنافسة وتضارب المصالح(9)

- _ التركيز على العميل: من خلال محاولة تنفيذ توقعات العميل حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية التي تنطلق منها طموحات المؤسسة مستقبلا.
- _ اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس تكهنات فردية.
- _ الرقابة بدلا من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليس التفتيشية.
- _ توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المنظمة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها وأنها جادة وملتزمة لتحقيق تلك الصورة (10)
- _ المنظور الإستراتيجي للجودة: تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة وفي الإستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال والأنشطة الوظيفية واعتماد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.
- _ توطيد العلاقة مع الموردین: أي خلق علاقة شراكة مع الموردین بما يجعل منهم امتداد للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها.
- _ المقارنة المرجعية: عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين وهي تتطلب معايير وأدوات ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير وتقترن بنظام المعلومات وتوفير التغذية العكسية في المنظمة (11)
- _ المعرفة: أي استثمار جوانب المعرفة الإنسانية على الصعيد الفني والتنظيمي وتسخير كافة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في تحسين وتطوير الأداء التشغيلي وذلك من أهم الأنشطة التي ترتكن إليها المنظمات في انجاز أهدافها المرغوبة.
- _ تبني مفهوم "اعمل الشيء الصحيح صحيحا من أول وهلة": وذلك لتحقيق مفهوم المبيعات صفر إذ أن السعي لتعزيز هذا المفهوم من شأنه أن يحقق للمنظمة تقليص التكاليف الناجمة عن المبيعات أو إعادة التشغيل وغيرها من المظاهر التي تنطوي على زيادة الكلف الناجمة عن ذلك (12).
- _ 8 معايير إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل فيما يلي:

_ الجودة :وهو المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس وتقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلع أو الخدمات.

_ أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة :وهذا المعيار يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحديد الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت والتكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في السلعة أو الخدمة التي تحصل عليها الفرد.

_ التمييز التنافسي :يظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها.

_ تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة :يجب أن تسعى كل مؤسسة على تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة في العاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية، ولا بد من أن تتناسب السلطة مع حجم العمل المسند إليها. فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يشترك في تقديم الخدمة.

_ الرؤية :وتتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة والتي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف.

_ القيادة :حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة وإدارتها نمطا جديدا لرؤية القائد والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكل فريق العمل ككل.

_ التحسين المستمر :وجب أن تبني المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنه الاستمرار في تلبية حاجيات عملائه.

_ اتساع الأفق :الهدف هنا ليس تفادي للمشكلات ولكن تحقيق توقعات العميل وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات.

_ فريق العمل :يجب على كل فرد في المؤسسة أن يسعى لأداء عمله والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة.

_ التدريب :فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات(13)

9_ أهمية إدارة الجودة الشاملة: أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات التجارية بين الدول التي تقرر نجاح أو فشل أي منظمة إنتاجية أو خدماتية فهي ذات أهمية كبيرة ويكمن ذلك في:

_ أنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربحية إذا ما أديرت بطريقة فعالة.

_ تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

_ تساعد على الحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الإيزو 9000

_ تعمل على تحسين سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين.

_ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور

بالانتماء في بيئة العمل(14)

10_ إدارة الجودة الشاملة وشهادة الإيزو ISO9000:

يعتبر مصطلح الإيزو عن المنظمة الدولية لتوحيد القياس

(INTERNATIONAL ILRGANIZATION STO MDAZATION) وهي منظمة تعتمد

على رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس وذلك لتشجيع تجارة السلع من

الخدمات على المستوى العالمي، وتتكون هذه المنظمة من وحدان منفردة إلا أنها

مترابطة من حيث المواصفات القياسية العالمية وقد صدرت سلسلة متطلبات نظام

الجودة العالمي عام 1987 والمشتمل على 20 " بند (3) " وأل (9000) هي مجموعة

المواصفات القياسية ISO 9000

-ISO 9001-9002 الإرشادية العامة التي تساعد على اختيار وتطبيق مواصفات عائلة

9003 وتحتوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بموائمتها لظروفها واحتياجاتها.

يجب أن تقوم سلسلة من الإجراءات - ISO إن المنظمات التي تسعى للحصول على

شهادة 9000 يمكن تلخيصها كالآتي:

أولاً: الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة، وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة

لتوفير متطلبات ويعتبر اهتمام الإدارة العليا نقطة الانطلاق في هذه الخطوة، يتبعها

تعيين أحد ISO المعيار 9000 المدراء في الإدارة العليا للإشراف على الأنشطة الخاصة

بالجودة بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل للقيام بتلك المهمة، ثم يجري وضع خطة

العمل للتنفيذ. فالمباشرة بإعداد الرسالة والأهداف المنظمية وصيانة سياسة الجودة

وإعداد دليل الجودة، يعقبها المراجعة الإدارية الداخلية للتحقق من توفر متطلبات

النظام، وقد تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى استشارات أو تدريب لبعض العاملين

فيها من جهات خارج المنظمات ذات أهلية واختصاص(15)

ثانياً: التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة: والتي تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمها وفي حالة الأخيرة يجب على المنظمة استكمال توفير المتطلبات وإعادة التقدم بطلب الشهادة. يعد التسجيل عليه الحصول -ISO9001:

ثالثاً: الإدامة والمحافظة على توفر متطلبات المعيار 2000 على الشهادة، فالمنظمة عادة ما تخضع لفحوصات مستمرة منتظمة وغير منتظمة من قبل الجهة التي تولت منها الشهادة.

إن إدارة الجودة الشاملة أوسع بكثير من نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير 9000 العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير أو لا تجري بالقدر الكافي الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الجوانب على سبيل المثال "المشاركة والاندماج، والتمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، والمقارنة المرجعية مع المنافسين أو المميزين دولياً، والإدارة الإستراتيجية للمنظمة".

-فالمنظمات التي تتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تذهب إلى ما هو أبعد من المعايير ISO9000 (16)

11_ تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة :

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته و متنوع في محتوياته و متنوع في تطبيقاته، و يشمل كل العاملين في المنظمة، و التدريب الشامل يختلف على التدريب العادي تقليدي في (17)

-هناك مزيج في الموضوعات الفنية و غير الفنية.

-هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

-هناك مواقف مختلفة لتنفيذ و تطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، و

كذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

-التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى و هذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، و هذا يحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لأن كل دورة تخدم سابقها و أن كل مستوى يخدم الذي يليه.(18)

12 _ متطلبات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة: وتمثل في :

-التكامل بين التدريب و باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.

-يحتاج التدريب إلى دعم مستمر من قبل الإدارة، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفرها.

-يجب أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء و السلوك و التفكير للأفضل.

-التفاعل بشكل أكبر مع ثورة المعلومات و الاتصالات و التقنيات المستخدمة في التعليم و التدريب.

-اعتبار التدريب استثمار له عائد و ليس نفقة أو تكلفة، و يتمثل هذا العائد برفع مهارة و كفاءة العاملين على الأداء الجيد، و خدمة العميل، و تلبية رغباته و توقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.

-شمولية عملية التدريب لكافة المجالات، و لجميع الفئات العاملين رؤساء و مرؤوسين و في مختلف المستويات الإدارية. من الأهمية أن يبدأ التدريب على الجودة من قمة الهرم الإداري للمنظمة.

-ينبغي مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار، لأن طريقة التدريب الأكثر فعالية هي تلك التي تناسب مع إمكانيات و قدرات المتدربين.

-يجب أن يشمل التدريب على جانبين: الأول نظري و يركز على إعطاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أسسها و مبادئها... الخ. أما الثاني فيشمل على تدريب العاملين على كيفية تطبيق المنهجية الجديدة، و عرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها(19)

13_ 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 :

-تدريب الإدارة العليا :عليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، و أن توفر لذلك الوقت الكافي لابد أن تقوم المنظمة بالتدريب و تنمية القدرات و المهارات من الإدارة العليا.

-تدريب الإدارة التنفيذية: يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف و المهارات الإدارية

و

الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا و لا تكن موجهة فقط للأساليب و الطرق التقنية و لكن أيضا يركز على التدريب على

كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و التوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تدريب باقي العاملين :يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم و كيفية القيام به إذ ثبت أنه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه و كذلك معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى و لو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين. ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضها البعض لانجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمنظمة، مالية، تسويقية، (20)

14_مكونات نظام التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

المدخلات: وهي جميع الأشياء التي تخضع لعمليات تحويلية معينة لتحويلها وإكسابها خصائص جديدة وهي:

_ دعم الإدارة العليا للتدريب كاستثمار ، حيث تشارك الإدارة العليا بوضع سياسات التدريب وتهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي وتنمية دافعية العاملين على التعلم.

_ تسهيلات التدريب وتمثل بالتقنيات الحديثة كالآلات والأجهزة المستخدمة في تسهيل وصول المعلومات واكتساب المهارات المطلوبة.

_ تكلفة التدريب وتمثل ب: موازنات التدريب والحوافز التدريبية والمواد العلمية والتغذية ..

_ الموارد البشرية وتضم المدربين والمتدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ النشاط التدريبي.

_ البيانات والمعلومات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى سياسات وإجراءات العملية التدريبية.

العمليات: ويقصد بها عمليات التشغيل والتحويل التي تجرى على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة عليها. وتمر بالعديد من المراحل فهم مشكلات النظام لتحديد

الاحتياجات التدريبية مهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي ، تحديد أساليب التدريب اللازمة للتنفيذ تصميم البرنامج التدريبي ، متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

_ المخرجات: وهي المنتج النهائي لنظام التدريب وتمثل ب: زيادة المعارف والمهارات زيادة كفاءة المدرب وزيادة إنتاجية المنظمة ارتفاع معنويات وولاء العاملين اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة ، تحسين علاقات العمل...

_ البيئة التدريبية:

وهي الإطار الداخلي والخارجي الذي يقوم فيه التدريب وتنقسم إلى:

_ بيئة داخلية: وهي مجموعة القوى التي تؤثر على النظام التدريبي مثل: المدربين والمتدربين والإداريين والاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وطرق التدريب ...

_ بيئة خارجية: وهي مجموعة القوى التي تؤثر على النظام وتحديد درجة فعاليته وتتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي:

-أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والقانونية.

-المنظمات والشركات والمصالح الحكومية.

-الأطراف المتعاملين مع المنظمة.

-التغذية العكسية:

نتيجة عن إجراء مقارنة بين مخرجات النشاط التدريبي وبين الأهداف الموضوعية مسبقاً لتحديد انحرافات العمل وتصحيحها، وتحسن العمل التدريبي في الدورات المقبلة (21)

15_ مراحل عملية التدريب على الجودة: تتضمن ما يلي .

_ تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

_ تصميم البرنامج التدريبي: تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل البرنامج ، كما تشمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب و المقاعد المريحة ووسائل الإيضاح عند التصميم أي برنامج تدريبي فإنه

ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التغييرات المخطط لها من حيث النظم والإجراءات والأساليب وفي أي الدوائر أو المناطق سوف يسري مفعول هذه التغييرات.

_ تأسيس المنظمة التدريبية: في كثير من المنظمات فإن مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة وعند تأسيس المنظمة التدريبية فإن كافة مديري المنظمة مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسهم مؤهلين ولديهم المؤهلات الكافية لأداء أعمالهم إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

_ التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية: لا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية على الرغم من أن المسؤولية الأساسية تقع لي عاتق المدربين الأكفاء ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة . كالمحاضرات والندوات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة وغيرها.....

_ تنفيذ البرنامج التدريبي: 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 مع الذي يشرف على التنفيذ وبذلل العقبات ويقوم بحل المشكلات التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ .

_ تقييم البرنامج التدريبي: يتم تقييم برنامج تدريب الجودة بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط لها وتجري عملية التقييم للمدرب لموضوعات البرنامج لتوقيت البرنامج،مكان التدريب، ولأسلوب التدريب الذي تم إتباعه.

إن تقييم البرنامج التدريبي يفيد في الحكم على مدى فعالية البرنامج وفي كشف نقاط الضعف في البرنامج حتى يمكن تجنبها مستقبلا .

أما من حيث مواضيع البرنامج التدريبية فتتضمن سياسة الجودة ، منع وقوع الأخطاء، رضا العملاء، تكاليف الجودة، مهارات عمل الفريق، التحسين المستمر، القيادة، وغيرها من المواضيع التي هي صلب إدارة الجودة الشاملة . وبشكل عام فن التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين (23)

16_ أسباب فشل التدريب في مجال الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح العملية التدريبية في مجال الجودة الشاملة أهمها ما يلي :

_ التوقعات غير الحقيقية من التدريب:أي انه في المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون هناك توقعات بأن تنفيذ برامج تدريبية سيؤدي على تحسين الجودة فورا فهذه التوقعات زائفة لأن التدريب على مفهوم الجودة يهدف إلى تحويل وتغيير سلوك واتجاهات العاملين للتفكير في إيجاد أساليب وطرائق جديدة لتحقيق الجودة، وتحتاج المنظمة أيضا إلى تغيير في النواحي الأخرى لكي يحقق التدريب أهدافه في الواقع العملي.

_ تصميم التدريب بطريقة لا تفي باحتياجات التدريب للمشاركين فقد جرت العادة أن يكون هناك مجموعة من البرامج التدريبية مصممة وفقا لمقياس واحد توجه إلى العاملين في كافة المستويات التنظيمية دون مراعاة لإهتماماتهم و احتياجاتهم و مستوياتهم المختلفة.

_ أن يكون محتوى البرامج التدريبية بعيد عن إهتمامات المشاركين المتنوعة حيث يوجه نفس محتوى البرامج التدريبية لجميع العاملين في إدارة التصميم وضبط الإنتاج والعاملين في الوظائف المساعدة أو العاملين في مجال الخدمات، وهذا يجعله بعيد عن متطلبات الأعمال الخاصة بهم. (24)

خاتمة:

إن المورد البشري هو الذي باستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته و أفكاره والتزامه و مواظبته على العمل، وهذا ما يتحقق عن طريق وظيفة تدريب المورد البشري التي تعتبر متطلبا أساسيا لنجاح وفعالية تطبيق برامج ومشاريع إدارة الجودة الشاملة بما يضمن بقاء وتطوير المنظمات. فتدريب المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة عملية ضرورية وحتمية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

قائمة المراجع:

- 1_ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص2.
- 2_ المؤتمر الوطني الأول للجودة، معهد الإدارة العامة، ربيع الأول، 1425، 28، 29.

- 3_ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004 ، ص14
- 4_ ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، ط1 ، ص115.
- 5_ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص23، 2007.
- 6_ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15
- 7_ فؤاد التميمي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص3.
- 8_ عبد المجيد البلداوي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والمعلوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص87_88.
- 9_ سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 83_84.
- 10_ محمد حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، ص1، 24.
- 11_ رمضان الشراح، الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية، ورقة عمل بجامعة 20أوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر، بتاريخ 7/6 ماي 2007، ص6.
- 12_ فؤاد تميمي وآخرون، مرجع سابق، ص80 .
- 13_ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، ص92
- 14_ صالح ناصر عليومات، ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص29 .
- 15_ عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص212 .
- 16_ مؤمن عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص279.
- 17_ رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص358.

- 18_ بن عيشي عمار، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة علوم إنسانية، السنة السادسة، العدد 40 ، شتاء 2009 ، ص3 .
- 19_ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص16 .
- 20_ بن عيشي عمار، المرجع السابق ، ص 6.
- 21_ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة_دراسة حالة شركة السمن والصابون باليمن _دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، دفعة 2006/2007 ، ص ص 92،93 .
- 23_ محفوظ احمد جودة ،مرجع سابق ،، ص ص 145_146 .
- 24_ فريد عبد الفتاح زين الدين ،لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مصر، مجلة الادارة، المجلد 34، العدد34 يناير/ابريل، 2002، ص44 .