

أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج

علي مكيد

أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة المدينة

سمية ولد شرشالي

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة البليدة



ملخص:

إن التقنيات الحديثة في المجال الاقتصادي التي انتهجتها دول الشمال المتطورة أفضت على العالم صبغة جديدة، وفي ظل هذه المستجدات وجدت جل المؤسسات نفسها مرغمة على مواكبة هذا الركب، واستغلال هذا التطور لمواصلة النشاط والمنافسة، لذلك يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر، كما تعد جودة المنتج من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم.

ويتم ذلك بواسطة التدريب إذ يعتبر أحد أهم آليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. وترى فلسفة الجودة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة.

Abstract:

The modern technologies in the economic field pursued by the countries of the North sophisticated led to the world new dye , and under these new developments and found most of the institutions them selves forced to keep up with the knees, and take advantage of this development to continue the activity and competition , so training is the most important functions of human resource management which acquired great interest , especially in the present time , as is the quality of the product of the most important variables that institutions seeking to achieve to ensure customer satisfaction and loyalty.

This is done by training as it is considered one of the most important mechanisms or techniques working on the preparation of human resources able to absorb and apply quality techniques in order to achieve higher levels of efficiency and effectiveness. Philosophy believes that the quality of training is the heart of quality improvement.

أولاً: مفهوم التدريب الوظيفي

تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب الوظيفي كعملية، فهناك عدة تعريفات متنوعة إلا أنها تتفق كلها في المعنى. فقد عرف "Flippo" التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"¹. ويمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل المدى في القوى العاملة البشرية، وهذا يعني أننا ربما لا يمكن أن نتوقع نتائج فورية بارزة و ظاهرة عن إشراك العاملين في برامج معينة². وعرف أن التدريب هو: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"³. ويعرف التدريب على أنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي".

ويمكن من خلال التعاريف السابقة، استخلاص التعريف الشامل لعملية التدريب والذي يتمثل فيما يلي:
"التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.".

ثانياً: أهمية التدريب الوظيفي

نجد أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي⁴:

- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك على زيادة كمية إنتاجه، وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، في أقصر وقت.
- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله، يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه.
- يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.
- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين.
- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

ثالثاً: مفهوم جودة المنتج

تعد الجودة، الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمؤسسة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فقط وإنما أيضاً لحجم الإنتاج، والإنتاجية والتكاليف.⁵

1- المقصود بجودة المنتج:

يمكن التمييز بين ثلاث مداخل مختلفة فيما يرتبط بمعنى جودة المنتج⁶:

قد ينظر لها على أنها جودة تصميم Designe quality.

وقد يراد بها أنها الجودة الواجب تحقيقها خلال العملية الإنتاجية ذاتها، هذا ما يسمى بجودة المطابقة Conformance quality.

وقد يقصد بها أنها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن Performance quality.

— جودة التصميم:

وهي بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم High design quality شكل استخدام مادة خام أفضل، ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في إنتاج الأحذية.

إن الجودة المتميزة قد تعني الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة، وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة⁷.

— جودة المطابقة:

إن التطابق الجيد بين قدرات العمليات الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد تؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة. وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين:

- إمكانية الجهاز الإنتاجي لإنتاج السلعة وفق المواصفات الموضوعية .

- إمكانية جهاز ضبط الجودة كالكشف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها⁸.

— جودة الأداء:

وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وقد اصطلح على تسميتها "بدرجة الاعتمادية أو الجدارة".

وكذلك "درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح" للسلعة عند الحاجة، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة .

ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح.

ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل سياسة ضمان السلعة

فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال.

بالإضافة إلى كل ما سبق، تعرف نمطية الجودة العالمية ISO 8402 الجودة بأنها إجمالي خواص المنتج، أو العملية، أو التنظيم،

أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة، وضمنية. ومن أهم هذه الخواص⁹:

— مناسبة (Switability) المنتج للاستخدام، أي نعرف ما الذي يفترض أن يؤديه المنتج. ويمكن أن تكون المناسبة وظيفية

(Functional) أو غير وظيفية (non functional) ويقال أنها وظيفية إذا نفذ المنتج الوظيفة التي صمم من أجلها ومثال

ذلك، إنتاج السيف للقطع، فإذا استخدم كسلاح يكون استخدامه وظيفيا، أما إذا استخدم لتعليقه على الحائط فلا يكون

استخدامه وظيفيا.

— لتحقيق الاحتياج لا يكون المنتج قادرا على أداء وتحقيق الهدف منه فقط، وإنما يكون قادرا أيضا على عمل ذلك طوال فترة

زمنية معقولة، ويسمى هذا بمتانة المنتج.

— بالنسبة إلى بعض المنتجات، يكون الانتظام Uniformity مكونا رئيسيا للجودة، ويمكن تعريف الانتظام بأنه مستوى الجودة

الذي يكون ثابتا من وحده، أو شحنة أو دفعة أخرى.

كما تكون قابلية الصيانة Maintainability خاصية أخرى للجودة، وتشمل القابلية للصيانة سهولة الصيانة، وإتاحة قطع الغيار والخدمة للمنتج إذ بدأ استعماله.

وتصنف سلسلة نظميات الجودة العالمية المعروفة باسم سلسلة ISO 9000، وISO 8402 خاصية أخرى تعرف بالاعتمادية Dependability وتعرف الاعتمادية كمصطلح شامل يصف الأداء المتاح للمنتج، يتأثر هذا الأداء بالعولية والقابلية للصيانة. وأداء دعم الصيانة للمنتج.

ومن الخواص الأخرى المقترحة في هذه النمطية توجد التوافقية Combatibility وهي مقدرة استخدام الكينونات مع بعضها البعض، تحت ظروف محددة لتحقيق متطلبات مناسبة، والتبادلية Interchangeability أو المقدرة على استخدام كينونة بدلا من أخرى دون تعديل لتحقيق نفس المتطلبات والأمن Safety، الحالة التي تكون فيها مخاطرة الضرر للإفراد أو تلف المنتج محدودة بمستوى مقبول، وأخيرا مسؤولية المنتج القانونية Product liability مصطلح شامل يستخدم في وصف مسؤولية المنتج أو الآخرين عن تعويض الخسارة المرتبطة بإصابة الفرد أو تلف الملكيات أو أي ضرر آخر يتسبب فيه المنتج.

2- ضبط جودة المنتج

في تناولنا لضبط جودة المنتج، سنتطرق إلى ما يلي:

أ- تحديد مواصفات المنتج:

جودة المنتج الفنية عبارة عن مجموعة من الخواص تحدد مدى ملائمتها لتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يرغبها المستفيد النهائي. وتشمل المواصفات ما يلي¹⁰:

- أوصاف محددة للمنتج.
- أوصاف محددة للمواد المستخدمة في الإنتاج، مثل الخواص الطبيعية والكيميائية والميكانيكية.
- طريقة الإنتاج.
- أسلوب القياس الواجب إتباعه لاختيار المنتج أو المواد اللازمة له، وكذلك نوعية الأجهزة والأدوات الواجب استعمالها.
- تحديد مواصفات طرق التغليف والتعبئة والتخزين والنقل.

وتحديد المواصفات أمر بالغ الأهمية، حيث أنها تمثل الوسيلة التي تمكن الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنتج أو المواد. لهذا يتعين توافر الشروط التالية عند تحديد المواصفات:

- الكتابة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس.
- الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل الاجتهاد.
- استبعاد كل المتطلبات الزائدة التي لا تتطلبها الجودة حتى يمكن تخفيض تكاليف وضع المواصفات.
- وضع تعليمات محددة للشراء أو الإنتاج أو الاستخدام.

ب- ضبط جودة المواد الداخلة:

إن الهدف من ضبط جودة المواد الداخلة، هو ضمان استخدام مواد ذات جودة مناسبة بسعر مناسب في إنتاج منتجات المصنع، ولذلك يتطلب¹¹:

- وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة
- يمكن تقسيم المواد التي يقوم المصنع بشرائها إلى ثلاثة أقسام:

- مواد لازمة لمنتج جديد يتجه المصنع لإنتاجه لأول مرة.
- مواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم حاليا بإنتاجها.
- مواد لازمة للأغراض العامة.

• اتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد

بعد إتمام تحديد المواصفات تجرى الدراسة لمعرفة القرار المناسب لتوفير هذه المواد من حيث المصدر والسعر والجودة، ويجب من حيث المبدأ الاستقرار على تصنيع المواد أو الشراء Make or buy من خارج المصنع وعادة تأتي المواد التي يحتاجها المصنع من مصدرين:

- من أقسام أو أفراد أخرى داخل المصنع.
- من موردين خارجيين.

فإذا كانت المواد واردة من أقسام أو أجزاء داخل المصنع فإن التركيز على ضبط جودة هذه المواد يكون قليلا إلا في حالات نادرة والتي يستدعي الأمر إعادة الفحص والاختبار، وعلى العكس تماما، فإن المجهود الأكبر يجب أن يركز على المواد التي تصل من الموردين الخارجيين.

• اختيار الطرق المناسبة لاختيار المواد واستلامها

بعد أن ترسل أوامر الشراء إلى المورد المناسب لا بد أن يرسل المورد بعض العينات (قبل أن يبدأ في الإنتاج بكميات كبيرة) إلى المصنع حتى تجرى عليها الاختبارات اللازمة. كذلك للتأكد من مطابقة هذه العينات لمتطلبات الجودة داخل المصنع، ويجب إعلام المورد بالملاحظات عن الجودة لكي تكون مرشدا له أثناء الإنتاج.

ج- ضبط الجودة عند التشغيل:

وهذا يعني أن برنامج ضبط الجودة أثناء التشغيل يجب أن يركز على عدد كبير من الجوانب التي تؤثر على جودة المنتجات أثناء إنتاجها، فالماكينات والمعدات وأدوات القياس وأجهزة الربط، تؤثر على مقدرة العمل الإنتاجية، والوصول إلى المواصفات الموضوعية من قبل، فكلما زادت دقة هذه الماكينات والأجهزة، كلما أمكن الوصول إلى تنفيذ المواصفات المطلوبة للمنتجات والعكس صحيح، وكذلك الوسائل التي تستخدم لاكتشاف العيوب ومحاولة إتلافها أثناء الإنتاج، لها أيضا تأثيرها الكبير في ضبط الجودة، هذه الوسائل تتراوح بين وسائل مبسطة مثل جداول العينات أثناء التشغيل Process sampling tables ووسائل أكثر تعقيدا مثل خرائط ضبط الجودة Quality control charts وعينات القبول.

د- ضبط جودة المنتج النهائي:

تختلف الطريقة المستخدمة تبعا لدرجة الجودة المطلوبة في المنتج. فإذا كان المنتج مثلا يستخدم في مجالات تتصل بسلامة الأفراد وكان الاتفاق بين المصنع والمورد يستدعي التأكد تماما من جودة المنتجات المسلمة إليه، فإن الطريقة التي تستخدم لضبط جودة المنتج النهائي في هذه الحالة هي طريقة التفتيش 100 %.

وفيما عدا ذلك، تستخدم عينات القبول Acceptance sampling للتفتيش على جودة المنتج النهائي وأحيانا تستخدم أيضا خرائط عدد العيوب وخرائط نسبة العيوب.

هـ - الجودة والتكاليف:

يتركز اهتمام المنتج على إنتاج السلعة بأقل تكلفة ومستوى الجودة الذي يلائم ويقبله العميل والذي يتوقف بدوره على مستوى جودة كل من التصميم والتنفيذ.

• العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التصميم: ترتفع التكاليف بارتفاع جودة التصميم لأن هذا الارتفاع يتطلب:

- مواد ذات مستوى جودة مرتفع.
- أساليب إنتاج أكثر دقة.
- العمال ذوو مستوى مهارة عالية.
- أزمدة تفتيش أطول.

• العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التنفيذ: تنخفض التكاليف بارتفاع جودة التنفيذ لأن ذلك يقلل الفاقد الناتج عن:

- تخزين المواد.

- العمالة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

- الأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتجات المعيبة.

- زيادة تكاليف التفتيش.

- الخصم الناتج عن بيع المنتجات كدرجة ثانية.

- استقصاء مسببات العيوب.

وتتمثل تكاليف ضبط الجودة في:

- **تكاليف الوقاية:** وهي التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء والمتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها، مثال ذلك، تكاليف

تدريب العمليات لرفع مستوى الجودة، كلما زادت تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع.

- **تكاليف الكشف والاختبار:** وهي التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف، كلما كانت هذه التكاليف مرتفعة، كلما كان

مستوى الجودة مرتفعاً.

- **تكاليف المعيب:** وهي التكاليف المتمثلة في مفاوضات الإنتاج.

- **التكاليف الكلية:** وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة.

لا شك أن إدارة الجودة تتطلب قدراً كبيراً من التدريب الوظيفي الذي يركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي، و لن

تتحقق الجودة إلا بعرض سلوكيات المهارة، والغرض من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة

الغرض منها تطوير المنتج¹².

رابعا: المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب و الجودة

هناك عدّة نقاط تبين مدى توافق المفاهيم الأساسية لكل من التدريب و الجودة يمكن تلخيصهما فيما يلي:

1- من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة و التدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل و يتوجهان لخدمته وإرضائه¹³.

2- من حيث تطور المفهوم:

إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة و التدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي لقيمة مضافة التي يحققها كلا النشاطين, إذ من المفترض أن يتحقق العائد من التدريب و الجودة في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك و غيرهما من أصحاب المصلحة¹⁴.

3- من حيث الوظيفة الأساسية:

الوظيفة الأساسية لجودة المنتج هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة من منتجات، و كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

4- من حيث مفهوم العملية:

ينطبق مفهوم العملية على التدريب و جودة المنتج، بمعنى أن النتائج المستهدفة والمتمثلة في المخرجات لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات)¹⁵. بالإضافة إلى ما سبق يمكن التطرق إلى الاعتبارات الأساسية في التدريب وهي أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان ما يلي:

• تحديد العملاء:

العميل في التفكير التقليدي هو المتدرب أي الموظف الموجود في المؤسسة والذي يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق لمفاهيم إدارة الجودة، العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر و زملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يمثلون العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب (الزبائن والموردين)¹⁶.

• تطوير العمليات التدريبية:

حسب مفهوم الجودة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر، و يمكن أن يكون عن طريق¹⁷:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء؛

- تحسين أسلوب الأداء؛

- تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة؛

- زيادة كمية الإنجاز خلال وحدة زمن؛

- ترشيد تكاليف إنجاز الأداء.

• تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله¹⁸.

• تخطيط الموارد التدريبية:

يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مصمم البرامج التدريبية وإحصائي وسائل وتقنيات التدريب.. الخ، كما تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من تجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح¹⁹.

• اختيار المدربين:

يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب، إن المدرب الذي يعتمد على التدريب و على الجودة سيكون حافزا للتغيير و لن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية.

• أهمية فرق التحسين:

إن إدارة الجودة تعتمد أساسا على عمل الفريق، حيث إن عمل الفريق يعتبر مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين²⁰.

أ- كيفية تكوين الفريق:

فريق التحسين عبارة عن تجميع عدد من الناس و جعلهم يعملون مع بعضهم البعض، وتمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل.

نشأ فرق التحسين كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي لجودة المنتج، و هي نتيجة طبيعة التركيز على العمليات وذلك من خلال تكوين فرق الأعمال التصحيحية تهدف إلى تحقيق أغراض تحسينية من قبل الإدارة العليا والمدربين كاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين، حيث تتوقف عملية التحسين على الإدارة العليا.

ب- مراحل تكوين الفريق وهي:

- تجميع الفريق: في هذه المرحلة تكون هناك نوع من المقاومة للتغيير بسبب تغلب الأهداف الفردية

على الأهداف الجماعية، وتبدأ عملية التعارف فيها بين الأفراد لتحقيق مبدأ التعايش والتعامل مع الآخرين.

- المجموعات: تبدأ بتحديد هوية كل شخص في المجموعة وكذلك الاتصالات فيما بين الأفراد.

- الفريق: حيث تظهر الصورة الحقيقية للفريق، وبالتالي يتم التركيز على الهدف عن طريق الاستغلال الأمثل للفرص والطاقات وتوجيهها مثل العمل على تحسين جودة المنتج.

- تدريب الفريق: بدأت المؤسسات الحديثة تدرك بأن تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، وكان لتطبيقات إدارة الجودة التي ركزت على مبدأ أساسي وهو مبدأ عمل الفريق الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية، وإن تدريب أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو من الأعضاء الآخرين في الفريق.

- إعداد برنامج تدريبي من أجل رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل هذه الصراعات .

- اكتساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف .

ج- أدوات الفريق: هي الطرق المستخدمة في ديناميكية التحسين وتقسم هذه الأدوات إلى:

- الأساليب الأساسية والإحصائية؛

- أساليب التخطيط والإدارة؛

- الإحصاء المتقدم؛

- التدريب المتخصص.

د- فوائد فرق التحسين: لا يمكن أن يحدث التحسين على المدى البعيد إلا بمجهود الجماعة، فطاقة الفرد محدودة وعمره محدود وإمكانيته محدودة، لذلك فالمشاركة الجماعية للعاملين يعطي الصورة الجيدة للعمل الجماعي الذي يعتبر مبدأً أصيل من مبادئ الجودة الشاملة.

ومن أهم الفوائد التي تتحقق من فرق التحسين ما يلي:

- انطلاق العمل من خلال فكر الجماعة.
- ديناميكية الجماعة تجعل من السهل تناول القضايا والمشكلات والتعاون في حلها والتغلب عليها.
- محاولة تفعيل أكثر للأفراد ودمجهم في النشاط المستمر للجماعة.
- تقوية الأفكار.

خامساً: أهمية وأهداف التدريب من أجل تحسين الجودة

سننظر في هذا المطلب إلى أي مدى تكمن أهمية التدريب لتحسين الجودة وكذا الأهداف.

أ- أهمية التدريب من أجل تحسين الجودة

تكمن هذه الأهمية فيما يلي²¹:

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة لأنه كلما كان الأداء جيداً يعني هذا التوصل إلى جودة جيدة، لأن الأداء هو عبارة عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة أو هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والمالية والبشرية في تحقيق الأهداف المحددة؛
- تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ الخطأ؛
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد؛
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية؛
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة؛
- يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين سواء العاملين الجدد أو القدامى²².

ب- أهداف التدريب من أجل تحسين الجودة

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي²³:

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج،
- تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة؛
- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تفسد جودة المنتج؛
- تدريب العاملين على القيام بمهام و أعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم إمكانية أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين؛
- تحسين الأداء وبناء القدرات،
- تقليل التكاليف وزيادة معدلات العائد؛
- توفير الوقت؛
- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المؤسسة التدريبية من خلال تطبيق الجميع شعار الجودة،

- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمها سوق العمل؛
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية؛
- بالإضافة إلى ما سبق يهدف التدريب من أجل تحسين الجودة إلى تلبية احتياجات المؤسسة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات، لمواجهة ليس فقط التغيرات الداخلية في المؤسسة، سواء كانت في التكنولوجيا والعمليات أو في ثقافة المؤسسة، بل أيضا التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة²⁴.

سادسا: الأسس التي يبنى عليها التدريب ومستويات التدريب لتحسين الجودة

سنتناول في هذا المحور الأسس التي يبنى عليها التدريب وكذا إلى أهم المستويات.

أ- الأسس التي يبنى عليها التدريب

يمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلي²⁵:

• مقدار (كمية) التدريب:

بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة، إلا أن بعض المؤسسات تبخل وتقتصد في موارد التدريب و لا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم، وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقادا منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة و توقيتها و تتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المؤسسة على التدريب، و لقد أفادت تجربة المؤسسات التي قطعت شوطا طويلا في تحقيق جودة المنتج بأن التدريب على المفاهيم و الأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المؤسسة.

• التدريب داخل المؤسسة أو خارجها:

من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة و التدريب داخل المؤسسة و معظم المؤسسات بدأت في المراكز المتخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي، و أن المؤسسات الناجحة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل تحسين جودة المنتج، و غالبا ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق جودة المنتج، و كثير من المؤسسات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى إلى الأسفل وفقا لتسلسل الأوامر.

• توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون و ما هي احتياجاتهم، و بصفة عامة فان كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك و فهم معنى جودة المنتج أو بالأحرى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركيزها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة، على أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية و نوعية التدريب و إعداد و نوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة و لكنه ليس مستحيلا.

• توقيت و تسلسل التدريب:

إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمرا لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة.

وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي:

- الفهم و الإدراك.

- الأساليب.

- المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالاتي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.

- القوة الفاعلة في الموقع.

ب- مستويات التدريب لتحسين الجودة

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما أنه يشمل باقي العاملين. و فيما يلي شرح كل عنصر باختصار²⁶:

• تدريب الإدارة العليا:

فالإدارة العليا هي بمثابة الريان الذي يقود السفينة (المؤسسة) التي تطبق إدارة الجودة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وأن توفر لذلك الوقت الكافي لا بد أن تقوم المؤسسة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات لدى أفراد الإدارة العليا، و يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئ إدارة الجودة، و كذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا.

• تدريب الإدارة التنفيذية:

يتضمن هذا النوع من التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا، ولا تكن مركزة فقط على الأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا تكون مركزة على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة من أجل تحسين جودة المنتج.

• تدريب باقي العاملين:

يجب على كل العاملين أن يأخذوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به، وكذلك معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا و مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

سابعاً: مراحل عملية التدريب في الجودة

من النماذج المعروضة في تدريب الجودة، النموذج الذي قدمه Okland (1999، 2001) نموذج "دورة التدريب الجودة"

"The quality training circle"

إن المراحل التي تمر بها عملية التدريب في الجودة، تتضمن مايلي²⁷:

• التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمؤسسة:

إن كل مؤسسة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطارا يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب، وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

• توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

إن تدريب الجودة من مسؤولية المدراء، هناك دور مهم أيضا لمدير الجودة في هذه العملية ويجب تحديد المسؤوليات بوضوح لهذه الأطراف.

• تحديد أهداف التدريب:

لهذا الغرض يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف يتم تشخيص وإبلاغ متطلبات العميل؟
- في أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء، وبالتالي تحسين جودة المنتج؟
- ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المؤسسة؟
- ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها إليها؟
- ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المؤسسة؟
- وعند تحديد الأهداف التدريبية لا بد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها، وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

• تنظيم التدريب:

إن التدريب من أجل تحسين الجودة لا بد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل المدراء في المؤسسة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فعالية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب وهكذا فكل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض متفرغاً لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

• تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة، مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة²⁸.

• إعداد برامج ومواد التدريب:

من المهم هنا مراعاة الآتي²⁹:

- التعبير عن أهداف التدريب بصيغة السلوك المرغوب به لدى الأفراد؛
- تحديد المحتوى الفعلي للتدريب؛
- تحديد الطرق التي ستعتمد في التدريب؛
- تحديد المسؤول عن كل فقرة من فقرات البرنامج التدريبي؛

أما من حيث مواضيع البرامج التدريبية فتتضمن: سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضا العملاء، تكاليف الجودة، استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة، مهارات عمل الفريق،

التحسين المستمر، القيادة، وغيرها من المواضيع التي هي في طلب إدارة الجودة الشاملة³⁰.

• التنفيذ والرقابة على التدريب:

التنفيذ الفعلي لبرنامج التدريب من أجل تحسين 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 للبرنامج الذي يشرف على التنفيذ ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ³¹.

• تقييم النتائج:

يجب على المدراء المباشرين للمتدرب التحقق من مدى انتفاع المتدرب من التدريب بعد انتهائه ومدى فعالية ذلك التدريب، لذلك لا بد من تقييم أداء المتدرب في العمل بعد انتهاء تدريبه، وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب ومدى قيمة التدريب الذي قدم له، وإن من يقرر ذلك ليس الجهة التي قامت بالتدريب بل المشرفين في موقع العمل الفعلي³².

• مراجعة فاعلية التدريب:

إن الإدارة العليا يجب أن تعتمد نظاما لمراجعة التدريب على الجودة بصورة مستمرة وفق مدد زمنية محدودة مسبقا وتتضمن المراجعة كل من: سياسة الجودة، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب، ومؤشرات التدريب الفعلي ومدى فعاليته ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير فيه³³.

خلاصة:

من خلال ماتم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في تحسين جودة منتجات المؤسسة، يمكننا القول على أن عملية تدريب الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام بها وتخصيص لها ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، حيث تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنها، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل الإنتاج بكونه يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة. ولأننا في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاطمة والتقنية الهائلة، لا بد على المؤسسة من تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها.

هوامش وإحالات:

- 1- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر: الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 159.
- 2- م. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 21 - 23 أبريل 2003، بدون صفحة.
- 3- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان، 2003، ص 113.
- 4- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 101، 102.
- 5- Kondo Yashio, *La maitrise de la qualité dans l'entreprise*, Paris, 1997, p3.
- 6- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011: رؤية اقتصادية - فنية - إدارية - أسس - تطبيقات - خطوات، الإسكندرية، 2000، ص 9.
- 7- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، ص 373.
- 8- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص 9.
- 9- جوزيف كيلادا، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 80، 81، 82، 83.

- 10- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- 11- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40، 41.
- 12- حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 9014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006، ص 82.
- 13- بن عيشي عمار، مدى فعالية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، 20 مارس 2011، (على الخط): www.bordain.com/forums/index.
- 14- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
- 15- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 244.
- 16- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 197.
- 18- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
- 19- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256.
- 20- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
- 21- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
- 22- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 30.
- 23- علي عبد الله المهدي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 2005، ص 47.
- 24- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 255.
- 25- محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التشييد، إيترك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 86.
- 26- حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في استراتيجيات الأعمال، ملتقى العالمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26- 27 أبريل، 2006، ص 13.
- 27- رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 256، 257.
- 28- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- 29- رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 257.
- 30- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 147.
- 31- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 146.
- 32- رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 257.
- 33- رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 258.