

أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الحميري علي محمد عبد الجبار*

Summary:

Training consider as one of the fundamental elements to apply the management of comprehensive quality, its efficiency is achieved through linking the training requirements with the strategy of change adopting the culture of quality, the training starts from the top to the bottom to include all regulatory levels provided that it continues through different phases to execute the comprehensive quality management, in a manner that the context of training programs is diversified to include: the notion of quality management, its importance, its principles and its application tools to provide all workers with knowledge and skills thereto, it also focuses on the training in the working sites more than the external training, so that workers benefit from each other as well as from the leadership in the information, the competence and the experience interchange, it is clear that the administration cares for paving the way for the organization environment to approve this kind of training, and this through encouraging workers to do their jobs in correct way from the beginning and granting the appropriate time and tools adequate to apply and open the channels of open communication.

* باحث في الدكتوراه، جامعة الجزائر 3.

الملخص:

يعتبر التدريب أحد العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعاليته من خلال ربط الاحتياجات التدريبية بإستراتيجية التغيير المتبنية لثقافة الجودة، فالتدريب يبدأ من القمة وصولاً إلى القاعدة ليشمل كافة المستويات التنظيمية على أن يستمر خلال المراحل المختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتنوع محتوى برامج التدريب لتتضمن: مفاهيم إدارة الجودة وأهميتها ومبادئها وأدوات تطبيقها لتزويد جميع العاملين بالمعارف والمهارات المتصلة بها، كما تركز على التدريب في مواقع العمل أكثر من التدريب الخارجي، ليستفيد العاملون من بعضهم بعضاً ومن القيادة في تبادل المعلومات والخبرات والتجارب. ولذا تعمل الإدارة على تهيئة بيئة المنظمة لقبول هذا النوع من التدريب، وذلك من خلال تشجيع العاملين على أداء الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية وإتاحة الوقت الكافي وتوفير الأدوات اللازمة للتطبيق وفتح قنوات الاتصال المفتوح.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحولات والتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى التقدم المعرفي غير المسبوق في تكنولوجيا الإنتاج والاتصال والمعلومات، وظهور منظمة المقاييس الدولية التي تؤكد على أهمية الجودة، أدت كل هذه العوامل مجتمعة إلى شدة المنافسة، الأمر الذي حتم على المنظمات تبني

أفكار واتجاهات ومناهج إدارية جديدة متكاملة وشاملة تمكنها من التكيف مع هذه التحولات، بل والتأثير أحيانا على مجريات الأحداث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وتأتي إدارة الجودة الشاملة ك فلسفة ومنهج إداري حديث في صدارة التوجهات الإدارية المعاصرة والشاملة، إلا أن تطبيقها يتطلب تهيئة بيئة المنظمة لإيجاد ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، بحيث يسود فيها مناخ التعاون، الجماعة، المشاركة، الرغبة في العمل، الانتماء إلى المنظمة والشعور بالرضا الوظيفي. إلا أن بناء الثقافة التنظيمية يحتاج إلى عمليات تغيير (تحول) في الأشياء المادية والتنظيمية والإنسانية والمعلوماتية في بيئة المنظمة. وهنا يمكن أن يؤدي التدريب دورا كبيرا وهاما من نجاح عملية التغيير من أجل بناء ثقافة المنظمة، وهذا ما دفعنا إلى اختيار "التدريب كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، موضوعا لهذا المقال والذي يمكن تغطيته في محورين رئيسيين هما:

- تبني إدارة الجودة الشاملة كتوجه استراتيجي للمنظمة؛
- التدريب ذو الصلة بإدارة الجودة الشاملة.

1-تبني إدارة الجودة الشاملة كتوجه استراتيجي للمنظمة:

نَحْمُ التَّحْدِيَّاتِ التَّنَافُسِيَّةِ الَّتِي تَفْرُضُهَا التَّغْيِيرَاتُ الْمُحِيطَةُ بِالْمُنْظَمَةِ، عَلَى الْقِيَادَةِ الْعَلِيَّا تَبْنِي إِدَارَةَ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةَ لَتَمَثِّلَ جَانِبًا مِنَ الرُّؤْيَا وَالْعَقِيدَةِ الَّتِي تَوْثِقُ بِهَا كِتَوَجُّهُ إِدَارِي حَدِيثٌ لِمُوَاجَهَةِ التَّحْدِيَّاتِ التَّنَافُسِيَّةِ. وَفِي هَذَا الْإِتِّجَاهِ سَنَتَنَاوَلُ مَفْهُومَ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ، خُصَائِصَهَا، أَهْمِيَّتَهَا، وَمُبَادِئَهَا وَمُتَطَلِّبَاتِ تَطْبِيقِهَا.

1-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على إدارة الجودة الشاملة في منتصف القرن العشرين في اليابان، ثم انتشرت بعد ذلك في أمريكا ودول أوروبا ومن ثم بقية العالم. وتعرف الجودة من الناحية اللغوية بأنها "المقابلة والإتقان والمطابقة"⁽¹⁾، أما من الناحية الإدارية فقد تطور مفهوم الجودة تبعا لتطور الفكر الإداري، حيث بدأ بمرحلة فحص المنتج وانتهى بإدارة الجودة الشاملة كتوجه إداري معاصر.

ففي مرحلة الفحص، تعني الجودة مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية سلفا "وجهة نظر المصمم".

-أما في مرحلة المراقبة الإحصائية، فتعني الجودة مطابقة المنتج للمواصفات وأيضا ملائمة هذه المواصفات لظروف العملية الإنتاجية.

-أما في مرحلة ضمان الجودة، فتعني الجودة المطابقة للاستعمال - أي إنتاج منتجات خالية من العيوب من خلال التحكم والسيطرة على العمليات الإنتاجية. (وجهة نظر التسويقية).

وبناء عليه ظهرت العديد من المساهمات من قبل الرواد الأوائل لتحديد مفهوم الجودة كالتالي⁽²⁾:

فقد عرف كروسبي **ph-Crosby** الجودة بأنها المطابقة للمواصفات، ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع، ورغبات العميل هي أساس التقييم.

في حين يرى **e-Deming** أن الجودة هي دقة متوقعة تناسب السوق ذا التكلفة المنخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات، وتتفق معه في نفس الاتجاه

Christian meria التي تعرف الجودة بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة.

أما جوران **juran** فيعرف الجودة بأنها الملاءمة للغرض أو الاستعمال. من التعاريف السابقة يتبين أن الجودة تركزت حول جودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء (الاستعمال). وهذا يعكس وجهة النظر من الناحية الفنية، والإنتاجية، والتسويقية، والتي نتظر لها من زوايا جزئية، وهذا مافتح الباب أمام وضع تعريف شامل للجودة من وجهة نظر إدارية حديثة وشاملة. يعرف جابلونسكي - **Joblonshis** "إدارة الجودة الشاملة بأنها" شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر" (3). بينما يعرفها **Tsang Antny** بأنها "فلسفة إدارية متكاملة استهدفت تحسين المنتجات والخدمات والعمليات بشكل مستمر لإنجاز توقعات العميل" (4). كما تعرف بأنها "مدخل لإدارة الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها وأفرادها وعملياتها وبيئتها" (5).

وتعني عند البعض الآخر فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها ومركزة على الزبون ليشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبون. (6)

من التعاريف السابقة للجودة يتبين أن التعريف الأول والثاني اعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمر يعتمد على المشاركة الجماعية ودعم

كامل من قبل الإدارة، بينما اعتبرها التعريف الثالث مدخلاً فكرياً جديداً متكاملاً يشمل جميع مكونات المنظمة وبيئتها، في حين اعتبرها التعريف الرابع ثقافة تنظيمية جديدة يسودها مناخ صحي يشجع على التعاون بالمشاركة والعمل الجماعي، أما تحقيق رضا العميل فقد ركزت على معظم التعاريف.

وبناء على ما تقدم يتضح أن لإدارة الجودة الشاملة العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية المعاصرة. ومهما اختلفت التعاريف نوجز أهم هذه الخصائص فيما يلي: (7)

- مدخل يشمل كل مستويات المنظمة ويعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط فيها؛
- مدخل يعتمد على اقتناع ومشاركة كل أفراد المنظمة؛
- مدخل يعتمد على منع الخطأ وليس مجرد كشفه؛
- مدخل ينمي الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية؛
- مدخل يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار؛
- مدخل يعتبر المجهزين (الموردين) جزءاً من فريق العمل في المنظمة، وشريكا فيها.

1-2 مبادئ الجودة الشاملة:

- ترتكز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ أهمها: (8)
- التزام الإدارة العليا بالدعم والمساندة، فالجودة تكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا القادرة على إحداث تغيير في جميع الأنشطة والعمليات ونظم

وإجراءات العمل في المنظمة، بالإضافة إلى التأثير في علاقات وقيم العمل بما يسهم في بناء إدارة الجودة الشاملة؛

- التركيز على العميل، وذلك من خلال التعرف على حاجاته وترجمتها إلى عمليات التصميم والإنتاج، وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى الاهتمام بالعميل الداخلي وهم العاملين؛

- التحسين المستمر للأنشطة والعمليات بهدف الوقاية من الأخطاء والحصول على منتجات خالية من العيوب؛

- مشاركة وتمكين العاملين، بحيث يشارك جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية بجهود التحسين من خلال المشاركة في حل المشكلات وتقديم المقترحات؛

- التدريب والتعلم المستمر، بهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل والمشكلات التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع وفي الوقت المناسب؛

- مشاركة الموردين في الجودة، وذلك من خلال تكوين علاقات طويلة ومستمرة، وإبرام عقود توريد تركز على الجودة وليس الأسعار المنخفضة فقط؛

- التغذية العكسية، يساهم هذا المبدأ في تحقيق المبادئ السابقة وهذا

ما يتطلب توفر شبكة اتصالات تمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لجهود تحسين الجودة واتخاذ القرارات المناسبة لها.

1-3 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يحقق السعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، العديد من الفوائد للمنظمة والعاملين والأطراف الأخرى المتعاملة معها و نورد أهمها فيما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق عائدات مرتفعة؛
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والاستيعاب للمتغيرات في البيئة الخارجية⁽⁹⁾؛

- تمكين المنظمة من النمو والاستمرار؛
- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية؛
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء⁽¹⁰⁾؛
- تحقيق درجة عالية من الرضا للعملاء و تقديم أفضل السلع والخدمات؛
- تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة؛
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل⁽¹⁰⁾؛
- تطوير القدرات والمعارف من خلال التدريب؛
- حفز العاملين والشعور بتحقيق الذات من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛
- تعزيز العلاقات مع الموردين⁽¹¹⁾.

من هنا يمكن القول أن: كل هذه الفوائد المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفيلة بتوليد القناعات لدى القيادات العليا في المنظمة لتبنيها كروية إستراتيجية، إلا أن هذا غير كاف، فلا بد أن تعمل القيادة العليا على تبليغ هذه الرؤية إلى كافة العاملين في المنظمة والأطراف ذات الصلة بها لضمان

الالتزام بمشاركتهم في جهود التحسين، ويقع على عاتق القيادة العليا بناء وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة لضمان استمراريتها.

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير العديد من المتطلبات أهمها: (12)
- بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- هيكل تنظيمي يتناسب مع أنشطة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية ويمنح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة؛
- تبني مفاهيم إدارة العمليات كأساس لمباشرة أنشطة المنظمة بكفاءة وإنتاجية عالية؛
- نظام إدارة أداء يحدد الخطط والمعايير لكل الوظائف في المنظمة، ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين؛
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة؛
- قيادة إدارية على مختلف المستويات تتبنى فكرة الجودة وتعتبر تأكيدها مسؤوليتها الرئيسية؛
- نظام فعال للاتصالات مع المستفيدين (العملاء) الداخليين والخارجيين؛
- نظام للحوافز وتقرير مزايا ومكافآت للعاملين ترتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة وتطبيقهم لمتطلباتها؛
- هيكل من الموارد البشرية المدربة والمتحفزة للأداء، والتي تتناسب من حيث تكوينها العلمي ومهاراتها مع متطلبات العمليات في المنظمة بالجودة الشاملة:

2- التدريب المتصل بإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب أحد الوسائل الأساسية لتطبيق إدارة الجودة، حيث يؤدي دورا كبيرا في بناء ثقافة التغيير، فهو يزود العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات لقبول التغيير. وفي هذا الاتجاه نتعرض لمفهوم وخصائص التدريب المتصل بإدارة الجودة، ومحتوى البرامج في مجال الجودة، وأهمية التدريب في تحسين جودة الأداء، بالإضافة إلى معرفة دور الإدارة العليا في إنشاء منظمة قادرة على التعلم وأسباب فشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.

1/2- مفهوم وخصائص التدريب:

يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والمجتمع يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات؛ بما يؤهل الفرد والجماعة للقيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار الوظيفي والمهني⁽¹³⁾. من هذا التعريف يتضح أن التدريب يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات لإحداث التغيير في سلوك واتجاهات الفرد والجماعة داخل المنظمة بما يؤدي إلى تحسين الأداء فيها والمتمثل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتجات وتحقيق الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر أساس الانتماء والولاء للمنظمة. وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة. ولكي يحقق التدريب أهدافه لابد أن يتسم بالعديد من الخصائص، أهمها خاصيتي الشمولية والاستمرارية.

-خاصية الشمولية: تؤكد على أن التدريب يجب أن يكون متاحا ليشمل جميع العاملين بالمنظمة في جميع الأقسام والإدارات على كافة المستويات، التنظيمية لتزويدهم وإكسابهم الوعي بمفاهيم ومبادئ وأهمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁴⁾

- أما الاستمرارية: تعني أن التدريب لا يقتصر على بداية تطبيق نظام الجودة الشاملة، وإنما يستمر أيضا أثناء مراحل التطبيق وبعدها، فالتدريب المستمر هو الوسيلة الفعالة لنقل مفاهيم ومبادئ وأساليب الجودة وتوصيل رسالة الجودة إلى كافة العاملين. فالتدريب على الجودة هو عبارة عن مبادئ وأدوات وتقنيات لا تنتهي.⁽¹⁵⁾

يتطلب تحقيق الخاصيتين السابقتين للتدريب المتصل بالجودة إعداد خطة تدريبية تبدأ من الإدارة العليا، والتي تتولى نشر ونقل الأفكار إلى المستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة، ثم يتدرج إلى المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل العاملين، لأن إقتصار التدريب على المديرين قد يؤدي إلى فجوة بين العاملين والمديرين وعدم المشاركة الجادة من جانب العاملين في جهود تحسين الجودة خلال المراحل المختلفة لتطبيق الجودة وبناء على ذلك تتنوع محتويات البرامج التدريبية الخاصة بالجودة.

2/2-برنامج (خطة) التدريب على إدارة الجودة:

أثبتت الدراسات الإدارية الحديثة أن جميع العاملين وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية يشتركون في التفكير والتنفيذ في عملية الجودة وأنها مسؤولية الجميع وليس المدراء فقط، أي أن الجودة عملية جماعية ومتكاملة. وبناء عليه لا بد من وجود خطة عمل أو برنامج متكامل يهدف إلى تدريب كل

أعضاء التنظيم على متطلبات الجودة الشاملة، ولقد وضع عدد من الباحثين برنامجاً شاملاً يتكون من الخطوات التالية⁽¹⁶⁾:

- وضع استراتيجيه للتغيير:

يحتاج التدريب إلى إستراتيجية يستطيع فهمها العاملون ويركزون جهودهم حولها. فالإستراتيجية خارطة الطريق يستطيع أن يتبعها العاملون لاغناء أهداف التدريب؛ لذلك فإن أول ما يجب أن تهتم به الإدارة هو صياغة رؤيتها بحيث يفهم كل فرد ما الذي تهدف إليه المنظمة. وبالاستناد إلى هذا الفهم، يستطيع كل شخص أن يطور أهدافه من أجل دعم أهداف المنظمة. يجب أن يكون صياغة رؤية المنظمة واستراتيجياتها بلغة يستطيع فهمها كل من المدراء والعاملين بحيث تركز هذه اللغة على عبارات تحسين الجودة.

- إيضاح الصورة الكاملة:

يجب أن تهتم المرحلة الأولى للتدريب على الجودة بإزالة مقاومة التغيير وخلق الثقة بالمفاهيم الجديدة. لذا يجب أن يكون من القمة إلى القاعدة. وعليه فإن أهم خطوة في برنامج التدريب على الجودة هي التوجيه والإرشاد الهادف إلى توضيح المفاهيم والصورة بشكل كامل لكل فرد، والذي يعكس الفوائد التي يمكن أن تقدمها العملية الجديدة لكل فرد والأبعاد والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

- تخطيط نقاط القوة والضعف:

يجب على المنظمة أن تفحص مشاكل الأداء أولاً، والتي تكون نتجاً عما في نظام العمل نفسه وليس في أداء العاملين. وهنا لا فائدة من التدريب. أما إذا كان مصدر الخطأ العاملين، فهنا يتم تصميم دورات تدريبية تغطي

المشاكل. فعندها يمكن العاملين أداء أعمالهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ولذا فقبل تصميم برنامج تدريبي يجب دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين والمشاكل المتعلقة بأسلوب العمل معاً.

- الاهتمام بالتدريب السلوكي والإدراكي معاً:

يجب أولاً التفريق بين التدريب الإدراكي والتدريب السلوكي، فالتدريب الإدراكي: هو الذي يهتم بإيصال المعرفة والمعلومات، أما التدريب السلوكي فهو التدريب على كيفية الاستفادة من المعرفة وأداء العمل. فربما يدرك العاملون المشكلة أو ما يتطلبه تحسين الجودة، لكنهم لا يملكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يحققون الهدف. لذا فإن التدريب الإدراكي لا يكفي وحده لخلق السلوك، فالعاملون بحاجة إلى تعلم إتقان السلوك المطلوب لتحسين الجودة مثل أساليب حل المشكلات ومهارات الاتصال المفتوح والعمل الجماعي. وبناء عليه فإن محتوى ونوع البرامج التدريبية تتنوع تبعاً للتدريب الإدراكي والسلوكي كما توضحه الفقرة اللاحقة.

- التقييم:

يشتمل تقييم البرنامج التدريبي الشامل على:

- **تقييم العميل:** وذلك لأن رضا العميل يعد من الإهتمامات الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن تقييم العميل يعتبر أحد الأساليب الأساسية في تحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي على الجودة الشاملة؛
- **تقييم العامل:** لا يمكن ضمان نجاح عمليات تحسين الجودة دون أن يكون هناك التزام كامل من كافة العاملين، لأنهم هم الذين سيؤدون السلوكيات المطلوبة لنجاح هذه العمليات؛

- **تقييم التكاليف:** إن التوازن ما بين التكلفة والعائد هو أمر ضروري لتقييم البرنامج، لكن يرى البعض أن التدريب ذو تكلفة مرتفعة، إلا أن فشله يعتبر أكثر تكلفة.

2-3 : نوع و محتوى البرامج التدريبية ذات الصلة بإدارة الجودة:

يؤدي التدريب دورا بارزا في نجاح كل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يرتبط محتوى البرامج التدريبية بمراحل الجودة المختلفة ويشمل الموضوعات الآتية:

- **التدريب على مفهوم الوعي بالجودة و تشتمل:** مفهوم الجودة وأبعادها، وطبيعة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها للفرد والمنظمة، ومبادئها ومتطلبات ومراحل تطبيقها.

- **التدريب على استعمال أدوات الجودة والمشاركة في فرق العمل:** ويتضمن مقدمة نظرية عامة عن فرق العمل، بناء الفريق، العصف الذهني، ديناميكية الجماعة، بالإضافة إلى أساليب الضبط الإحصائي للجودة. كما تتضمن التحديد الواضح للمشكلة، واكتشاف الأسباب وتحليلها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والعمل على منع حدوث المشكلات، والتدريب على أساليب الرقابة على الجودة.

- **برامج فنية:** وتشمل نشر وظيفة الجودة، قياس رضا العاملين، تقييم التجارب، المفاضلة المعيارية، إعادة تصميم العمليات⁽¹⁷⁾.

- **برامج خاصة موجهة إلى القيادة والعاملين في المنظمة:** هذه البرامج عادة بالمهارات السلوكية التي يجب أن يتمتعوا بها، وتشمل:

برامج تدريبية موجهة إلى القادة: وتتضمن برامج خاصة بالمنافسة وحركة الأسواق، ومهارات التفكير التنظيمي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى برامج التعامل مع الثقافات المختلفة، وطرق التحفيز وطرق تنمية الابتكار لدى العاملين، وبرنامج مهارات الاتصال...

- برامج تدريبية موجهة للعاملين: وتتضمن مهارات استخدام تكنولوجيا الإنتاج والمعلوماتية، التدريب على مهارات العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، ومهارات التعلم ونقل المعرفة، بالإضافة إلى مهارات تقديم الخدمة للعملاء. (18)

2/4 - أهمية التدريب في تحسين جودة الأداء:

يعتبر التحسين المستمر أحد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والذي يراهن عليه في تقديم سلع وخدمات تحقق رضا العميل. وفي هذا الشأن يرى خبراء الجودة أن أهم ما أسهمت به اليابان في ثورة الجودة هو مفهوم "كايزن Keizen" والذي يصفه "ماي - 1986) بأنه سرنجاح اليابان التنافسي. يشير المفهوم إلى السعي نحو التحسين التدريجي المستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وتحقيق مستوى أعلى للأداء، يشارك كل أفراد المنظمة في هذه العملية عن طريق التعرف على فرص التحسين من خلال دراسة الأخطاء وتحليلها واختيار طريقة جديدة وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات.

ووفقا لمفهوم التحسين المستمر، يتعلم الأفراد وفرادى العمل من كل الإنجازات والأخطاء، حيث يتعاون مدير الجودة الشاملة والأفراد معا في التعلم من خبراتهم الشخصية، كما يجتهدون في جعل هذا الأسلوب جزءاً

من مناخ العمل، حيث تشارك الفرق بخبراتها وما تتعلمه من الآخرين، وينقلون حصيلة هذا التعلم للآخرين.

ومن هنا يمكن القول إن التدريب في مجال الجودة يركز بدرجة أساسية على التدريب في مواقع العمل، أكثر من التدريب الخارجي، وهذا ما يحتم على الإدارة بناء منظمة قادرة على التعلم المستمر.

2-5- دور الإدارة العليا في إنشاء منظمة قادرة على التعلم و التحسين المستمر:

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في إنشاء منظمة قادرة على التعليم وتشجيع البحث التجريبي والعمل الجماعي من أجل التحسين المستمر. ويتضح هذا الدور في المهام الآتية: (19)

- تشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم، حيث يمكن استعمال الأخطاء كأداة تعليمية قيمة قد تؤدي إلى ابتكارات في تحسين العمليات وتطوير التقنية، لذا يجب تحليل ودراسة الأخطاء بدلا من فرض العقاب عليها من أجل احتمالات زيادة النجاح المستقبلي؛

- تحديد ونشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المنظمة، وذلك بتوفير المعلومات الكافية في المجالات الفنية والإدارية، والجودة المتاحة داخل المنظمة، ومعاونة الفرق في تحديد الاحتياجات التدريبية غير المتوفرة، فكثير من منظمات الجودة يكون لها مركز تعليمي وإدارة تدريبية توفر هذه المعلومات، وتتعاون مع المدراء الآخرين في إعداد قوائم فرص التدريب المتقاطعة و التي تحقق مزايا متبادلة بين الإدارة؛

- توفير الوقف الكافي الذي يمكن أفراد وفرق العمل من تحصيل المعلومات المطلوبة والدراية بالذات وبالأخرين، بالإضافة إلى توفير الوقت اللازم لإعطاء الفريق فرص التعليم التجريبي في الوظيفة؛

- استخدام دائرة "ديميج" في عملية التعلم، " خطط - نفذ - راجع - صحح" كأداة تعليمية، والتي تعبر عن كيفية تعامل المنظمة مع حل المشكلات وخاصة الأخطاء، كما تمكن المديرين من القيام بالرقابة وتصحيح نظام العمل بصفة مستمرة، كما تساعد على نشر السياسات الإدارية لتحل محل نظام الإدارة بالأهداف.

2-6- لماذا يفشل التدريب في مجال الجودة الشاملة:

هناك مجهودات مكثفة للتدريب في مجال الجودة ولكنها لا تأتي بالثمرة المرغوبة، وهذا ما يتطلب النظرة في الأسباب التي تكمن وراء تعثر وفشل التدريب المتصل بالجودة. وأهم هذه الأسباب فيما يلي: (20)

أولاً- أسباب فشل التدريب على مفهوم الجودة:

- التوقعات غير الحقيقية من التدريب، أي في المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون هناك توقعات بأن تنفيذ برامج تدريبية سيؤدي إلى تحسين الجودة فوراً. فهذه التوقعات زائفة، لأن التدريب على مفهوم الجودة يهدف إلى تحويل وتغيير العاملين إلى أسلوب وطريقة جديدة للتفكير في الجودة. فالمنظمة تحتاج إلى تغيير في النواحي الأخرى لكي يحقق التدريب أهدافه؛

- تصميم التدريب بطريقة لا تفي باحتياجات تدريب المشاركين. فقد جرت العادة أن تكون هناك مجموعة من البرامج التدريبية مصمما وفقاً لمقياس

واحد توجه إلى العاملين في كافة المستويات التنظيمية دون مراعاة اهتماماتهم واحتياجاتهم ومستوياتهم المختلفة؛

- التدريب غير المتعلق بالموضوع؛ ويعني أن محتوى البرامج التدريبية يكون بعيدا عن اهتمامات المشاركين المتنوعة، حيث يوجه نفس محتوى البرنامج التدريبي لجميع العاملين في إدارة التصميم وضبط الإنتاج، العاملين في الوظائف المساعدة أو المساندة أو العاملين في مجال الخدمات. وهذا ما يجعله بعيد عن متطلبات الأعمال الخاصة بهم؛

- شكوك العاملين بخصوص مساندة إدارة المنظمة للتدريب على مفاهيم الجودة وموازرتها للتطبيق الجاد لإدارة الجودة الشاملة. فمازالت الكثير من المنظمات تركز أولوياتها على النتائج المالية قصيرة الأجل، وليس على تحقيق الجودة ورضا العميل؛

- لا يشمل التدريب العاملين على مستوى القمة، بل يقتصر على العاملين في الإدارة الوسطى والمستوى الأدنى. وهذا ما يجعلهم يشعرون بأن الإدارة العليا غير جادة في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كونها لا تتلقى التدريب؛

- قصور المتابعة؛ بمعنى أن لا تكفي بتنفيذ برنامج واحد عن إدارة الجودة دون أن تتبعه بدورات أخرى تنشيطية لتأكيد فهم الجودة".

ثانيا-أسباب فشل التدريب على أدوات الجودة : وتتضمن:

- عدم كفاية التطبيقات العملية، تشير معظم الدراسات إلى أن أكثر الأساليب المنتشرة في تعليم الكبار هي: المحاضرات، الشروح، التوضيح بالأمثلة

والتجارب، التطبيق، إلا أن ظروف العمل لا تتيح فرصاً أمام المشاركين لاستخدام هذه الأدوات بأنفسهم؛
 - تصور القدرة على التطبيق، حيث أن معظم البرامج قد لا تمد المشاركين بفهم كيفية التطبيق في البيئة الخاصة بأعمالهم ووظائفهم؛⁽²¹⁾

الخلاصة:

بناء على ما تقدم يتبين أن التدريب هو أحد العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق فعاليته من خلال ربط الاحتياجات التدريبية بإستراتيجية التغيير المتبنية لثقافة الجودة. فالتدريب يبدأ من القمة إلى القاعدة ليشمل كافة المستويات التنظيمية على أن يستمر خلال المراحل المختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛ بحيث يتنوع محتوى برامج التدريب لتتضمن: مفاهيم إدارة الجودة وأهميتها ومبادئها وأدوات تطبيقها لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات المتصلة بها. كما تركز على التدريب في مواقع العمل أكثر من التدريب الخارجي، ليستفيد العاملون من بعضهم البعض ومن القيادة في تبادل المعلومات والخبرات والتجارب، ويتضح أن الإدارة تعمل على تهيئة بيئة المنظمة لقبول هذا النوع من التدريب وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعلم من أخطائهم وإتاحة الوقت الكافي وتوفير الأدوات اللازمة للتطبيق وفتح قنوات الاتصال المفتوح.

الهوامش والمراجع:

- ¹ - بومدين يوسف، التغيير (التطوير التنظيمي) في منظمات الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد، تصدر عن الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد (02)، 2007.
- ² - نفس المرجع.
- ³ - نائف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص 80.
- ⁴ - Toamahing yee tsang , Jiju Antony, (2001) "Total quality Management" in usservic organization somekey finding from asrrey" Managig srvic QUALITY, (vol 11 ,n2) ,p 132.
- ⁵ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص 53.
- ⁶ - H6ffher,G; Moran, J.and Nadler IN total Quality Management; IE & Management pross, Instiute of Industrial Engerrrs, Norcross. Georg, 1994,p,12.
- ⁷ - زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاد الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، 45.
- ⁸ - نائف قاسم علوان، مرجع سابق، ص ص 94-96.
- ⁹ - Richard y, chant "when tom Goes no Whre" in Training and Development, January,1993 , p.13.
- ¹⁰ - محمد عوض الترتوري وأغادير جريحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 38.
- ¹¹ - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 23، 24.
- ¹² - علي السلمي، إدارة التميز في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 143.
- ¹³ - 13- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 30.
- ¹⁴ - Micheal.D, wood, Total Quality Accounting, INC. 1994,p.10.

- ¹⁵- جورج حبش اسكندر، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء — دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر، دكتوراه جامعة عين شمس، 2004، ص 112.
- ¹⁶- عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير، كلية التجارة — جامعة عين شمس، 2003، ص ص 81—89.
- ¹⁷- جورج حبش اسكندر، مرجع سابق، ص 113.
- ¹⁸- عبد الكريم حسن، تحديات المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير في بداية القرن الحادي والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية — بحوث ودراسات، 2007، ص 240.
- ¹⁹- وارين شمدت وجيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة — الدليل العملي للقيادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الرياض، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر 1997، ص 103.
- ²⁰- وارين شمدت وجيروم فاتجا، مرجع سابق، ص ص 104—107.
- ²¹- نفس المرجع، ص ص 104—107.