

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

بطاقة المشاركة

اللقب: عبادي

الاسم: فاطمة الزهراء

الوظيفة: أستاذة مساعدة

الرتبة: أستاذة مساعدة مؤقتة

المؤسسة: جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة

الهاتف: 07 74 17 97 13

العنوان البريدي: تجزئة بو احمد، المدينة، 26000 ، الجزائر

العنوان الالكتروني: fati_ab09@yahoo.fr

عنوان المداخلة: دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

المحور رقم: أربعة " إدارة الجودة الشاملة و علاقتها باستراتيجيات التدريب "

الوسائل المتطلبية لعرض المداخلة : عارض البيانات

لغة المداخلة: اللغة العربية

اللقب: حمادي

الاسم: نبيل

الوظيفة: أستاذ مساعد

الرتبة: أستاذ مساعد دائم

المؤسسة: جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة

الهاتف: 06 64 51 48 06

العنوان البريدي:

العنوان الالكتروني: Mag2006_fk@yahoo.fr

عنوان المداخلة: دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

المحور رقم: أربعة " إدارة الجودة الشاملة و علاقتها باستراتيجيات التدريب "

الوسائل المتطلبية لعرض المداخلة : عارض البيانات

لغة المداخلة: اللغة العربية

دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

ملخص:

في ظل الانفتاح الاقتصادي و اشتداد حدة المنافسة و جب على المؤسسات الاهتمام بالجودة الشاملة لضمان تحسين أداؤها، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن مدخل إلى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل، و يقع عبء ذلك على وجود قيادة إدارية واعية تتولى تنفيذها؛

و يعد تدريب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية لتوفير احتياجات المؤسسة و في الوقت المناسب، بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، فالعنصر البشري يعد أهم موارد المؤسسة، فهو الذي يتولى عملية القيادة و تنفيذ هذه المنهجية المسماة إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

In such Economic openness and competition intensification, enterprises should give attention to the total quality to improve its performance, since the total quality management reflects the entrance to a total and continuous development witch covers all stages of operation from dealing with the supplier through to operations and even dealing with customer. The burden on this is in charge of aware administrative leadership witch holds its execution;

The training of human resources is one of the requirements to achieve the total quality; it helps to make the necessary change in the human resource of the enterprise to provide its needs in appropriate time for its best results, human resource is the most important element of the

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

enterprise, he holds the process of command and implementation of the methodology called by Total quality management.

الكلمات الافتتاحية:

الجودة- إدارة الجودة الشاملة- القيادة- التعلم- التعليم- التدريب- تنمية الموارد البشرية

Quality- Total Quality Management - Leadership- Learning- Teaching- Training- Human Resource Development.

مقدمة:

في إطار اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي و الدولي و جب على المؤسسات الاقتصادية العمل على الرفع من تنافسيتها و ذلك من خلال إتباع السياسات التي تمكنها من الرفع من أداءها، و تعد إدارة الجودة الشاملة المدخل الشامل الذي يمكن للمؤسسة من ذلك، و ذلك راجع إلى شموله كافة مراحل و نشاطات المؤسسة ؛

و يتوقف نجاح ذلك على وجود قيادة إدارية واعية ملتزم بتحديد و تنفيذ متطلبات تطبيق و نجاح هذه المنهجية كوسيلة تضمن من خلالها المؤسسة الوصول إلى رضا و ولاء العميل الداخلي و الخارجي و كذا تحقيق الأرباح المجزية التي تمكنها من البقاء و النمو و الاستمرار، و يعد تدريب المورد البشرية ضرورة حتمية لضمان نجاح المؤسسة في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لذا يبرز دور القيادة جليا في ظل هذه المهمة، بما يسمح من توفير العنصر البشري المؤهل و الموافق إلى احتياجات المؤسسة و في الوقت المناسب لضمان تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن بلورة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية وصولا إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الاقتصادية؟

و لمناقشة هذا الموضوع ، تم التطرق من خلال هذه المداخلة إلى النقاط التالية:

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛

ثانيا: ماهية القيادة و موقع العنصر البشري في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة؛

ثالثا: التدريب و دور القيادة في إنجاحه؛

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يناقش دائما دور القائد في برامج التدريب الإداري، و تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يختص بإدخال و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، و في الواقع تعتبر القيادة الموجهة للهد ف متطلبا لبقاء طويل المدى للمؤسسة.

1 مفهوم الجودة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة نتطرق إلى مفهوم الجودة

1 1 - مفهوم الجودة

بحيث هناك عدة تعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:¹

يعرف فليب كروسي² الجودة على أنها المطابقة مع الاحتياجات؛

أما جوزيف جوران³ فيعرف الجودة على أنها الملائمة في الاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة؛

و يعرف وليام إدوارد ديمينج⁴ الجودة على أنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.⁵

و تعرف الجودة كذلك على أنها إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة، تكون قادرة من خلالها الوفاء

باحتمياجات و رغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم، و يتم ذلك من

خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و إيجاد صفة التميز فيهما⁶؛

من خلال ما سبق يتضح أن الجودة هي:

- معيار للتمييز و الكمال يجب تحقيقه و قياسه؛

- تقديم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم و كسب ثقتهم و إدخال السعادة الى نفوسهم؛

- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث الدقة و الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم

- السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب و بالتكلفة المناسبة؛

- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها خلو السلعة أو الخدمة من العيوب، رقابة فعالة على كل شيء و استخدام فعال للموارد البشرية و المادية و غيرها.

1 2 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها:⁷

نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية و يستهدف التطور المستمر في خدمة الزبون بأقل تكلفة؛

كما تعرف على أنها استعمال الطرق الكمية و الموارد البشرية من أجل إدارة و تحسين:

- السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة؛

- إجراءات العمل التي تمت فيها إنتاج السلع و تقديم الخدمات؛

- التركيز على إشباع حاجيات الزبون.

كما تعرف على أنها أسلوب لتأكيد الفعالية و الكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات و النظم التي

تؤدي الى للتفوق و تمتع الخطأ و تؤكد أن كل نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء؛⁸

و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل الى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعة و خدمة، و يشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل من خلال تحسين الجودة و تخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أهمية تطبيقها في المؤسسة:

في ما يلي عرض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى أهمية تطبيقها في المؤسسة

1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف

المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها المؤسسة باستخدام

هذا الأسلوب و يمكن شرحها في النقاط التالية:⁹

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

-**التركيز على العميل**: يشتمل مصطلح العميل، العميل الداخلي و الخارجي، بحيث يقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه على اقتناء المنتج أو الخدمة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة؛

-**المشاركة**: تقوم المشاركة على أساس العمل الجماعي و التعاون الطوعي بين أفراد المؤسسة، بحيث تساهم في تشجيع الإبداع التنظيمي و تعزيز الإلتزام للعمل و بذل الجهود المستمرة من أجل الإرتقاء بالمؤسسة و منتجاتها وخدماتها؛

-**نظام المعلومات و التغذية العكسية** : حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين و التطوير تقترون بشكل فعال بتدفق المعلومات و أنظمة التغذية العكسية؛¹⁰

-**العلاقة بالموردين**: فالموردون يشكلون ركنا أساسيا في تحقيق الجودة لأن المدخلات السليمة لها دور أساسي في إنتاج مخرجات ذات جودة عالية؛

-**التحسين المستمر**: التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، مخططة و شاملة بحيث يتم اختبار عمليات التحسين وفق معايير واضحة تركز على درجة أهمية العمليات و علاقتها بالعملاء و يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة، يشمل التحسين المستمر كل العمليات، المنتجات و الإجراءات. بما ينعكس إيجابيا على قدرة المؤسسة على خدمة العميل و التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة و المحافظة على المركز التنافسي؛¹¹

-**إلتزام الإدارة العليا**: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا بدعمها و تطويرها و تنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاح النظام المستهدف؛

-**الوقاية من الأخطاء**: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب تحديد المعايير الموضوعية تتيح إمكانية الرقابة الوقائية

للإنحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء؛

-**إدارة الجودة استراتيجيا**: أي اعتماد المنهج الإستراتيجي للتعامل مع الجودة؛

-الإدارة العملية: إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط و تحسين الجودة، و هذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم و السيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز، الصيانة، الرقابة و جدولة كافة الإجراءات التشغيلية و توثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها؛¹²

-المسؤولية الاجتماعية: حيث أن العديد من المؤسسات قامت بإدماج الأهداف الاجتماعية ضمن أهدافها العامة، بحيث لا يصبح هدف المؤسسات الوحيد هو تحقيق الأهداف الاقتصادية و إنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسات في قضايا التطوير و الابتكار و القضاء على التلوث و المساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد رفاهيته؛¹³ و بالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قناعة و نجاح القيادة في المؤسسة في إرساء المبادئ السابقة و السهر على تطبيقها.

2-2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

و تعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة ذاتها، عاملها و عملاءها كما يلي:¹⁴

-بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء و الوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي الى خفض

التكلفة.¹⁵

وقد أكد معهد التخطيط الإستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية، أن الأعمال التي تقدم الجودة الأعلى هي

الأكثر ربحية والأسرع نمواً، كما أكد أن الجودة المرتفعة والعائد المرتفع على الإستثمار يسيران جنبا الى جنب.

-بالنسبة للعاملين:

من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوى العاملين؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تحسين التعاون والإتصال؛
- زيادة الإبتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

-بالنسبة للعملاء:

يعد العميل جوهر وسر وجود المؤسسة ومصدر ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة الى:

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين و العمل على جذب المزيد منهم؛
- تصميم منتجات تلبى احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
- حماية العميل بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبى رغباته، لأن عدم الإهتمام به، ينتج عنه زيادة وقت الأداء، وهو ما يؤدي الى زيادة شكاوى العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسات أخرى، وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 الى 5 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين، إذا ما اضطرت الى جذب عملاء جدد، فعلى المؤسسات أن تهتم بعملائها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم، لفهم تطلعاتهم و بالتالي كسبهم، تحقيقا لتخفيض التكاليف وتجنبنا لعدم موالاهم للمؤسسة، ومن ثم

3- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹⁷

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام؛
 - نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين؛
 - عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار؛
 - ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة؛
 - عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب؛
 - عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
 - عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة؛
 - عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي. ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات؛
 - عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- من خلال ما سبق يتضح جلياً دور القيادة في إزالة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإرساء مقومات نجاحها، حيث تتضح أهمية تدريب الموارد البشرية قصد إنجاح هذه العملية.

ثانياً: ماهية القيادة و موقع العنصر البشري في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة

للعنصر البشري موقع هام في تطبيق المنهجية المسماة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و كذا الإشراف على هذه العملية و توجيهها، و في ما يلي إشارة الى مفهوم القيادة و موقع العنصر البشري في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة:

1- مفهوم القيادة الإدارية :

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و إخلاص.

هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

-التسليم بقدرة و مهارة القائد على حفز المرؤوسين لإنجاز ما يجب أداءه؛

-ميل و استجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم و طموحاتهم.

و بالتالي لا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، و لا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك و شعر تابعيه بأن العمل وسيلة لإرضاء و إشباع طموحاتهم و بذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، و في نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.¹⁸

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف؛

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها؛

- القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونان

في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد

2- الفرق بين القائد و المدير:

يمكن أن يكون الفرد قائدا دون أن يكون مديرا، فليس كل القادة مدراء أو يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أو

يكون مديرا و قائدا في آن واحد، لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي المدير و القائد؛

فالمدير يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه مجرد أنه يشغل منصبا مسميا ضمن التدرج التنظيمي و أن له قوة

تنظيمية يستمدتها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى

ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم و حثهم على الأداء المثمر اتجاه تحقيق الأهداف المخططة؛

فإذا خضع المرؤوسون لمدير مجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب،

أما إن توفر للمدير كقائد قدرة التأثير بسماته الشخصية عقليا، عاطفيا و سلوكيا فإن حماس مرؤوسيه سيفجر كامل

طاقاتهم فيبدلوا كامل جهودهم و عادة ما يكون المدير الناجح قائدا فاعلا، لكن القائد الناجح قد لا يكون

بالضرورة مديرا ناجحا¹⁹

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية

تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهلم شيخان

لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك:

لميولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد " ومثله بيتر

دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك "

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية

فطرية، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بنقيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم

والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بما أم الله جبلي عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد

لله الذي جبلي على خلقين يجبهما الله ورسوله "

3- موقع العنصر البشري في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة:

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

من خلال تنمية القوى العاملة و احتواءها تصل المؤسسة الى تحرير طاقتها الإبداعية و خبراتها بما يعود على

المؤسسة بأفضل النتائج؛

إن الهدف الأساسي من عملية تنمية العنصر البشري هو إكسابه بعض المهارات، سواء كانت عقلية يدوية، سلوكية أو خلقية، ليس بغرض إعطاء العاملين كمية كبيرة من المعلومات بل إكسابهم المهارات اللازمة للعمل، فالمعلومة تنسى بسهولة أما المهارة فتبقى؛²⁰

فالموارد البشرية أهم قضية تواجه الم ص م، حيث أنها تحتاج الى تنمية المهارات الإدارية و مهارات العاملين بها، و الإرتقاء بهم حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق نجاح هذه المؤسسات في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة محليا ودوليا، كما أن المهارات الإدارية تعتبر عاملا حاسما في تحديد قدرة المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم للبدء في النشاط أو التوسع فيه؛²¹

فالعنصر البشري هو ثروة، و أعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز، فعن طريقه يتحقق الرضا و السعادة لدى العملاء لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير و احترامه و تقديره و تنمية الشعور العائلي لديه، فإشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة؛

و تنظر هذه الأخيرة الى العنصر البشري في المؤسسة على أنه أهم عناصرها، فهو الذي سيتولى عملية القيادة و تنفيذ هذه المنهجية المسماة إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة:²²

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات و معايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة؛
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته، مؤهلاته، خبراته و ميوله؛
- تقييم أداء جميع أفراد المؤسسة قصد معرفة مدى تحقيقهم لمستويات الأداء المطلوبة و تحديد إمكانية تطويرهم في المستقبل؛

- تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة في المؤسسة؛

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي بأن واحد تحقيقا لغاية هامة جدا و هي زرع الولاء و الإلتناء لدى العنصر البشري؛

- تبني النهج الجماعي في العمل و تعزيز روح التعاون و الفريق.

و هنا لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المتخصصة بشؤون العاملين، فهي المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية، استقطابها و اختيارها و العمل على تدريبها و تقييم أداءها ، لذلك يجب تقديم كل الدعم لها و تزويدها بالإمكانيات المادية و الفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء و الإلتناء في نفوس العاملين نحو المؤسسة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة و مؤهلة قادرة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و هذا في المؤسسات المتوسطة، أما في المؤسسات الصغيرة فيقع عبء القيام بهذه المهام على عاتق صاحب المؤسسة، لذا عليه أن يكون قائدا مدركا لأهمية العناية بالعنصر البشري و أن النجاح و التميز لن يحققه بمفرده.

ثالثا: ماهية التدريب و دور القيادة في إنجاحه

في إطار سعي المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة في كل ما تقوم به و ما تقدمه الى عملائها تحرص على تدريب مواردها البشرية قصد تأهيلهم لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، بحيث يكشف القيام بهذه العملية مدى وعي المؤسسة و حرصها على تحسين أدائها، و في ما يلي إشارة للفرق بين تدريب و تنمية الموارد البشرية و دور القيادة الإدارية في إنجاح هذه العملية.

1 مفهوم تدريب و تنمية الموارد البشرية:

هناك فرق بين تنمية و تدريب المورد البشري فيما يلي نعرض هذا الاختلاف:

1-1 مفهوم تدريب الموارد البشرية:

التدريب هو أحد وسائل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة

إذا لم يكن لديها برنامج للتنمية و هنا يجب التمييز بين التعلم و التعليم و التدريب:²³

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

التعلم هو تغير ثابت نسبيا في الحصيللة السلوكية للفرد يحصل نتيجة للخبرة هذا التعلم قد يكون موجه و معتمد نتيجة للتعليم و التدريب أو غير موجه أي ما نتعلمه من تجارب الحياة؛

التعليم (النظامي) يمنح الفرد المعارف و المؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموما؛
التدريب (النظامي) يعبر عن عملية تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل.

و حتى يكون التدريب ناجحا يجب على المتعلم أن يكون محفزا، و هذا يستلزم أن يحصل المتعلم على الرضا من النشاط التدريبي و الذي سيعمل على تدعيم سلوكه الإيجابي ، بمعنى أنه يعمل على تدعيم تكراره للسلوك المطلوب منه، إضافة الى ما سبق و حتى تكون برامج التدريب فعالة يجب استخدام أساليب متنوعة من التعلم، و ذلك لتجنب الملل الذي يمكن أن يصيب المتدربين الى جانب توفير أساليب بديلة للتعلم تتلائم مع الأنواع المختلفة للمهارات التي تسعى المؤسسة تعليمها له.²⁴

1 2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

و يتعلق هذا المفهوم بالموارد البشري العامل في المؤسسة، فهو أكثر تحديدا من مفهوم التنمية البشرية، حيث يقصد بتنمية الموارد البشرية ذلك الجهد المخطط و المستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين و أداء المؤسسة؛

و التنمية نشاط موجه الى التحسين العام لإدارة الأفراد و المؤسسة للمستقبل، لذلك يختلف عن التدريب بصعوبة تحديد أهدافه العامة، و صعوبة تقييم فاعليته و كفاءته، أي قد تتحدد أهدافه بعموميات و قد يكون مكلفا دون عوائد محددة؛

و لأنه موجه نحو المستقبل، يمكن أن تؤدي مشاغل و مشاكل الحاضر الى إهماله، فإذا واجهت المؤسسة مشاكل ملحة قد تميل الى تجميد البرامج و تحويل المشاركين لمعالجة هذه المشاكل؛²⁵

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقائها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم

الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²⁶

فتمتية الموارد البشرية تعبر عن مجموعة البرامج و الخطط الموجهة الى الرفع من أداء الفرد و المؤسسة حاضرا و مستقبلا، من خلال العمل على الرفع المستمر لأداء الفرد لمنع تقادم معارفه و تهيئته الى مواقع وظيفية متقدمة، يتوقف نجاح المؤسسة عليهم.

2 - الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال و المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب:

يرتكز نجاح عملية التدريب توفير مجموعة من الدعامات الهامة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منه و كذا علاج المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة أثناء نشاطها.

2-1- الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال:

يرتكز التدريب الفعال على أربعة دعائم أساسية هي: ²⁷

- التدريب وظيفة أساسية و مستمرة: فهو ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه المؤسسة بل نشاط و وظيفة أساسية؛
- التدريب نظام متكامل: و ذلك من ناحيتين، فهو متكامل في مدخلاته، أنظمته و مخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل. بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية و كذا باقي الأنظمة الإدارية الأخرى؛
- التدريب نشاط متجدد: و لا بد أن يتلاءم موضوع البرنامج مع محتوياته؛
- التدريب عملية إدارية و فنية: و الجوانب الإدارية مشتركة تقريبا بين كل مديري الإدارات فلا بد من: وضوح الأهداف و السياسات، وضع الخطط و البرامج، تدبير الموارد البشرية و المادية، تحديد الاختصاصات و تنسيق العمل، الرقابة و المتابعة المستمرة للنتائج،

أما من الناحية الفنية فلا بد من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها: ²⁸

- تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء ، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب و في مقدمتهم الرئيس المباشر و زملاء العمل و أعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب و هم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب و هم الزبائن و الموردن، أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة.

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

- **تطوير العمليات التدريبية:** حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

- خفيض الوقت المستغرق في الأداء؛

- تحسين أسلوب الأداء؛

- تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة؛

- زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن؛

- ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.

- **تصميم التقنيات التدريبية:** في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات؛

- **تخطيط الموارد التدريبية:** يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب ،

مصممي البرامج التدريبية ، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح؛

- **اختيار المدربين:** يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلى عدد من المهارات الإضافية:

- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم؛

- تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع ، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم؛

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

2-2- المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب:

إن أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات راجعة الى سلوك العاملين و طريقة أداء العمل و بالتالي تتم معالجتها

عن طريق تدريبهم لأداء العمل بشكل مختلف:²⁹

- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل : قد تعاني المؤسسة من هذه المشاكل و يكون سببها ليس ضعف المكائن أو نوعية المواد، و لكن السبب في ذلك هو العاملون و سلوكهم و مهاراتهم أو معارفهم أو علاقتهم ببعضهم البعض ؛

- مشاكل ارتفاع معدلات الترك و الدوران : خاصة عندما يكون نتيجة لعدم الرضا أو عدم اندماج أو أي سبب سلوكي يمكن تعديله، أي ليس بسبب انخفاض الأجور أو بسبب سياسات المؤسسة في معاملة العاملين(فهي تعالج بتغيير الأنظمة و السياسات)؛

- مشاكل الخلل في تأهيل العالين بالأعداد المطلوبة: لأي لسد حاجة المؤسسة من أشخاص بتأهيل و مهارات معينة، فقد تحتاج الى مهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية، الحاجة الى تأهيل العاملين قبل استلام مسؤولياتهم؛

- مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم : انشغال المدراء بتعليم و توجي العاملين قد لا يمكنهم من أداء مهام أخرى مهمة، يمكن معالجة ذلك إما بتدريب العاملين أو إكساب المديرين المهارات الضرورية لأداء أعمالهم؛

- مواجهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر): التغير المستمر يحتم على المؤسسة القيام بعملية التدريب بصفة مستمرة، و يقصد بالتدريب المستمر هو أن يشترك الفرد في دورات متتالية للتدريب كلما حصل تغير في التكنولوجيا و /أو المعارف حتى يحتفظ بتأهيله.

3- مراحل عملية التدريب في الجودة:

تتضمن العملية التدريبية التي تتولى القيادة القيام بها قصد التحسين المستمر في أداءها في إطار انتهاج إدارة

الجودة الشاملة ما يلي:³⁰

- 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 فإن كافة مديرو المنظمة مسئولين عن التأكد من أن مرؤوسيههم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم، إنه من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

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

- يف 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 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 تدريب الجودة لا بد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا ، وأن 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 متفرغا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ 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

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل، من الضروري

تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تليتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين؛

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة مع

ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب

العشوائية واعتبارات المحسوبة، 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 تابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم

تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية.

تتم 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، لان 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 تطبيق 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

والمندرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل

منسق البرنامج الذي سيشرف على التنفيذ 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، لان عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى

ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

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 التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين.

الخاتمة

تعد إدارة الجودة الشاملة وما تحتويه من مبادئ، المنطلق لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، و تعد القيادة عاملا أساسا في تحقيق ذلك، فالمدیر القائد هو الموجه الرئيسي لنشاط المؤسسة و أفرادها، من خلال التدريب و التنمية المستمرة وصولا الى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انتهاج سياسة إدارة الجودة الشاملة في كل ما تقوم به المؤسسة؛ وحتى يكون التدريب فعالا يجب أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، حيث أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخلين أو العملاء الخارجيين، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية، و يتطرق التدريب الى أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة وطرق الإحصائية وطرق قياس الأداء ؛ كما يعتبر التدريب أحد أهم الآليات 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. فلا بد أن يكون مرتبط بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة حيث أن فلسفة هذه الأخيرة ترى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة.

¹ عارف سمان، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة لحامد عبد الله السقاف، مركز المدينة للعلم و الهندسة،

دون ذكر تاريخ النشر، ص1، <http://www.mmsec.com> (en ligne 13/01/2007).

² فليب كروسي Philip Crosby (18 جوان 1926-18 أوت 2001)، رجل أعمال و كاتب أمريكي، بدأ حياته العملية بوظيفة مشرف على خطوط الإنتاج في شركة "Innovation et Transfert technologique" كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل إلى منصب نائب المدير و قد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، و قد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار أشهر كتبه (Quality is Free) و ذلك عام 1979، ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، أسس كروسي كلية للجودة في ولاية فلوريدا الأمريكية و يُعد أول من نادى بفكرة "صناعة بلا عيوب" وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء.

³ جوزيف موس جوران Joseph Moses Juran (ولد في رومانيا في 24 ديسمبر 1904 هاجرت عائلته الى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1912)، مهندس صناعي أمريكي، له إسهامات كبيرة في مجال نظرية الإدارة، إدارة الموارد البشرية، الإستشارة، يعد من أهم مفكري القرن العشرين في مجال إدارة الجودة إنتقل الى اليابان سنة 1954 حيث قام بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين، الأمر الذي كان له أثر كبير في نجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة، وفي عام 1979 قام بتأسيس معهد باسمه "معهد جوران"، وهو معهد متخصص في إدارة الجودة.

⁴ وليام إدوارد ديمنج William Edwards Deming (14 أكتوبر 1900- 20 ديسمبر 1993) خبير إحصائي أمريكي، أستاذ جامعي، مؤلف و مستشار أطلق عليه لقب "أبو الجودة"، قام بتدريب اليابانيين ابتداء من سنة 1950 على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، و في عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة باسمه "جائزة ديمنج" حيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة.

⁵ محمد بن علي الغامدي، مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود، من موقع صيد الفوائد، دون ذكر تاريخ النشر، ص 1

<http://saaid.net/arabic/index.htm>(en ligne 17/04/2007)

⁶ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 17-18.

⁷ Jean Brilman, opt.cit, p217- 218.

⁸ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 111.

⁹ نائل عبد الحافظ العوامله، تطوير المنظمات المفاهيم، الهياكل و الأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1999، ص 42.

¹⁰ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 99.

¹¹ جبر بن محمود بن جبر النعيمي، إتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر،

مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 39.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year4/part3/as202006.htm> (en ligne 05/03/2007)

¹² خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 100.

¹³ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص 27.

¹⁴ عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية الم ص م، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية، جامعة

حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006، ص 711-712.

¹⁵ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، مرجع إلكتروني سبق ذكره، ص 45.

¹⁶ عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 712.

¹⁷ ناصر عبد الله ناصر المعيلي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها على التنمية الاقتصادية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 193، 2008/02/01، ص 5

-6.

<http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=257182> (en ligne 17/06/2009)

¹⁸ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 283

¹⁹ أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 302.

²⁰ محمود أمين زويل، دراسة الجدوى و إدارة المشروعات الصغيرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 145.

²¹ يوسف مسعداوي، رفيق باشوندة، التجارب الدولية في مجال تأطير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في

الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 20-21 أبريل 2004، ص 5.

²² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 52.

²³ سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 443

²⁴ محمد سعيد أبو سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 182.

²⁵ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 434

²⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان الأردن، 2008، ص 136.

²⁷ أمين ساعق، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 80-82.

²⁸ عمار عيشي، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، جريدة المؤتمر، 2009/01/27

www.inciraq.com/pages/view_paper.php?id=20091445 (en ligne 15/04/2009)

²⁹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 443-445.

³⁰ عمار عيشي، مرجع إلكتروني سبق ذكره.