

استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة

الدكتور ميلود زيد الخير
أ. حليس عبدالقادر
جامعة عمار ثلجي بالأغواط

تمهيد:

يشكل المورد البشري عنصراً مهماً في المؤسسة فهو يقدم للمنظمة جهده ومعارفه وقدراته. كما يمكن أن يساهم في خلق المؤسسة وتطويرها. ويمثل لبعض المؤسسات المورد الأكثر أهمية لأنه يحدد لها فرصها في البقاء والنجاح والنمو. ولذا يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً. ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب التوفير. إن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة أو فريدة تستطيع دخول أسواق محلية وعالمية جديدة. وقد أكدت الكثير من الدراسات على أن المورد البشري هو شريان المؤسسة الاقتصادية وبدونه لا تحقق أي شيء ولا يمكنها أن تمتلك أي ميزة تنافسية. مما فرض وألزم على المؤسسة ضرورة الاهتمام بهذا المورد البشري ومنحه مزايا تساعد على العمل والبقاء.

ولقد زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف بأنها فلسفة تشير إلى مشاركة كل فرد داخل المؤسسة في السعي نحو تحقيق الجودة، مع تحقيق رضا العميل كقوة دافعة رئيسية. وهي مقارنة تسيير موروثه بعد التaylorية ومجموعة التيارات المرتكزة على التسيير بالمشاركة. وترتكز مبادئها على فكرة ارتباط بقاء المؤسسة بمدى قدرتها على إشباع حاجات وتوقعات زبائنها. وكما يوحي إليه مصطلح الجودة الشاملة فهو يغطي جميع مستويات المؤسسة ولا يقتصر على وظيفة دون أخرى، بل يعالجها في نظرة تنظيمية ونظامية، بحيث لا يهمل مستوى ولا وظيفة ويتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة.

وعلى هذا الأساس سوف تتناول مداخلتنا هذه المحاور التالية:

1. مدخل حول التدريب
2. إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات
3. استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

I - مدخل حول التدريب

I - 1 - مفهوم التدريب:

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء في أي دولة. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان،

فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان بـ رأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي¹. وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب -تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية. نعرف جميعاً أن الثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمحضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو -التغيير- وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتمشى مع متطلبات المرحلة التي نهيء أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية. وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متعددة متنوعة ومتراصة لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزها إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات.

ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة. إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، ولكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده!! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة الهامة.

I - 2 - تعريف التدريب :

هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وادائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الاداء لديهم افضل مما هو عليه².

ويعرف ايضا بان التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد او الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. و من التعريفين السابقين يمكن ان نضع التعريف التالي :

التدريب هو نشاط مخطط ومستمر يسعى الى تحسين المستويات الحالية والمستقبلية للعاملين وذلك من خلال اكسابهم معارف جديدة تمكنهم من تحسين ادائهم الوظيفي وتساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار.

I - 3- أهمية التدريب :

هناك عدة أسباب تجعل التدريب مهم بالنسبة للعاملين، و من بينها³ :

1. ان الافراد الذين يلتحقون بالعمل لاول مرة يحتاجون الى تدريب للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها؛
2. ان الوظائف نفسها تتغير كما ان الافراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم مما يستدعي اعادة تدريبهم؛
3. أن تطور الفن الصناعي وما يترتب عليه من ادخال عمليات جديدة مستحدثة للانتاج قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وانشاء وظائف جديدة تناسب نظام الانتاج الحديث .

I - 4- أهداف التدريب:

وسوف نقوم بتقسيم اهداف التدريب الى مجموعتين من الاهداف⁴ :

1- الأهداف العامة للتدريب:

وتتمثل هذه الاهداف فيمايلي :

أ- الأهداف الادارية :

ويعني هذا النوع من الاهداف خدمة الادارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وتحقق بما تضعه من خطط وسياسات النمو والتقدم ومن أمثلة الاهداف الادارية:

1. اكساب القادة مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم وتساعدهم في أدائه في أحسن الظروف؛
2. مساعدة الادارة في اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
3. امداد العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته ومراحل تنفيذه؛
4. المحافظة على الهيكل التنظيمي على كافة مستوياته قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته؛
5. تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى اداري الى أسفله أو العكس وذلك لتحقيق الوضوح في الاهداف الخاصة بالمؤسسة.

ب- الأهداف الفنية:

و نذكر من بينها:

1. تخفيض تكاليف صيانة الالات واصلاحها عن طريق تدريب العامل على الطريقة المثلى لتشغيلها؛
2. تحسين خدمة العملاء وزيادة كفاءة عمليات البيع وذلك عن طريق تحسين جودة السلعة او الخدمة المقدمة، لأن الجودة تتوقف الى حد كبير على الجهود الذي يبذله العامل؛

3. رفع المستوى الفني للعاملين الحاليين مما ينتج عنه زيادة الانتاجية الى جانب رفع مستوى الجودة وتجنب الاسراف في الخامات وخفض التكاليف.

ج- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

ويمكن صياغة هذه الاهداف في نقاط نذكر منها :

1. تخفيض تكلفة العمل والنفقات بصفة عامة وذلك عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتقان العمليات التي يتطلبها انتاج السلع؛

2. زيادة الانتاج كما وكيفا وذلك بأقل تكلفة ممكنة عن طريق التقدير الدقيق لطرق الانتاج؛

3. تحسين اتجاهات الموظفين والعمال ورفع روحهم المعنوية بما يمكنهم من استمرارهم في اعمالهم على درجة كبيرة من الرضا.

2- الأهداف المرحلية للتدريب :

وتتمثل هذه الاهداف في الاتي :

أ- الأهداف العادية :

وهذا النوع من الاهداف يشمل الاهداف التقليدية للتدريب مثال ذلك : تدريب العمال الجدد للامام بظروف العمل، تدريب رؤساء او مشرفي العمال على تطبيق اساليب عمل جديدة....الخ.

ب- أهداف حل المشكلات :

وتركز هذه المجموعة من الاهداف على ايجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المنشأة حتى يمكنه مواصلة التقدم وتنامو لصالح العمل ككل.

3- الأهداف الابتكارية :

وتختص هذه المجموعة من الاهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة. والغرض الاساسي لهذه الاهداف هو الارتفاع بمستوى الاداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وافاق لم يسبق التوصل اليها ولذلك تعبر هذه الاهداف عن اعلى مستوى في هرم الاهداف التدريبية.

وتتعلق الاهداف الابتكارية بانواع النشاط الجديدة وغير العادية ومجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة، وهذا يتطلب فئة معينة متميزة من الافراد ذوى مهارات واستعدادات وقدرات خاصة، يتم تدريبهم باساليب جديدة ومتطورة تمكنهم من انجاز الاعمال الدقيقة التي توكل اليهم .

I - 5- مسؤولية التدريب :

يقع على عاتق الادارة العليا في المنشأة مسؤولية تحديد سياسات التدريب فهي تضع الخطوط العريضة لخطط التدريب وبرامجه بدون الدخول في التفاصيل .

أما بالنسبة للادارات التشغيلية فان مسؤولية المديرين والمشرفين فيها تجاه التدريب تتحدد فيما يلي :

1 - التعرف على المشكلات التدريبية في الادارة التشغيلية وتحديدتها بدقة؛

- 2 - المساهمة في اعداد برنامج تدريبي معين لحل مشكلات محددة في وحداتهم وتحمل مسؤولية نجاح التدريب في موقع العمل في ادارتهم؛
- 3 - اذا كانت مجموعة معينة من العاملين سوف تشارك في تدريب الاخرين في موقع العمل ، فيجب ان يتأكدوا ان هذه المجموعة من العاملين تم تدريبها بصورة مناسبة للقيام بعملية التدريب؛
- 4 - يجب أن يدرّب المشرف مرؤوسيه، ويستشير مرؤوسيه للحصول على أداء حسن؛
- 5 - غالباً ما يتحمل المشرف مسؤولية توجيه العاملين الجدد ويقوم بدور المدرب في هذه الحالة، ويقوم المشرف بالاختيار من بين مرؤوسيه هؤلاء الذين يجب ان يشتركوا في برامج التدريب الرسمية، فالمشرف ليس مسؤول فقط عن تحقيق اهداف الانتاج ولكنه مسؤول ايضا عن تنمية الافراد العاملين معه .

I - 6- خطوات التدريب :

- تتكون نظرية التدريب من ثلاثة خطوات منطقية ومتتابعة وهي⁵:
1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد إدارة معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب .
 2. تصميم برنامج التدريب: الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين. كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية .
 3. تنفيذ برنامج التدريب: والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب.

II - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الإدارة الكلية للجودة، بأنها فلسفة تشير إلى مشاركة كل فرد داخل المنظمة في السعي نحو تحقيق الجودة، ومع تحقيق رضا العميل كقوة دافعة رئيسية . وهي مقاربة تسيير موروثه بعد التaylorية و مجموعة التيارات المرتكزة على التسيير بالمشاركة. و تركز مبادئها على فكرة ارتباط بقاء المؤسسة بمدى قدرتها على إشباع حاجات و توقعات زبائننها . وكما يوحي إليه مصطلح الشاملة، فهو يغطي جميع مستويات المؤسسة، ولا يقتصر على وظيفة دون أخرى، بل يعالجها في نظرة تنظيمية ونظامية، بحيث لا يهمل مستوى ولا وظيفة. و يتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة، التأثير على جزء منها يحرك المجموع، بالبحث عن أفضل تدفق للعمليات والمعلومات، مما يوصل إلى أعلى كفاءة ممكنة. فيأتي دعم الإدارة العليا شاملا. ويقوم على فكرة منع الخطأ عوض اكتشافه وإصلاحه والتركيز على التخلص من هدر الجهد بدون داعي. وهو أيضا مدخل يعتمد على تحليل وتخطيط وتنظيم جميع أنشطة المنظمة، بحيث تتم بالوجه الأفضل والجيد، والحفاظة على ذلك بواسطة التحسين المستمر في عناصر الأداء. وهو ما لا يتأتى، إلا بالاعتماد على مشاركة جميع العاملين، بعد

اقتناعهم الذي يتجسد في شكل تعاون كامل لتحقيق مستوى الجودة المطلوب. بإتباع منطق العمل الجماعي، وسريان روح الفريق لتحسين الجودة وما يترتب عليه من تعاضدية تستفيد منها المنظمة. خاصة إذا تنامي هاجس الرقابة الذاتية التي تحول الجودة إلى سلوك ينبع من تحفيز الفريق، ولا يمكن فرضه دون اقتناع. ولا تركز على النتيجة، كصورة محددة لعملية. التي هي ما نصل إليه بعد سلسلة متفاوتة التعقيد لجملة من النشاطات. وبذا ترتبط جودة النتيجة بجودة كل نشاط وعملية. إضافة إلى جودة الأسطح البينية بين النشاطات، ومنطق تسلسل العمليات .

تمثل الجودة الشاملة ممارسة الإدارة لتصميم وإنجاز واقتراح منتجات للزبائن بأقل تكلفة وبقيمة لديهم في تزايد مستمر. فهي مسعى تحسين مستمر يمس أبعد من مجرد المنتج. فهي تعني بتعبئة جميع المؤسسة من أجل أن تقدم الأفضل باستمرار، وهذا بالتحكم في العمليات وإشراك جميع العاملين، وهذا يتطلب تحقيق الجودة في سير عمل المؤسسة، بمواردها البشرية ووسائلها ومواردها وتنظيمها من جهة، مع إقحام جميع شركائها من موردين وقنوات توزيع من جهة أخرى . بمرور الوقت تطور تقييم الأداء المتصل بالجودة وما يزال يتطور، فبعد أن كان يركز على التطابق مع المواصفات والعيوب. أصبح يضم نواحي أخرى، كإرضاء العميل، والتكامل داخل نظم الإدارة وقياس أداء العمليات وليس المخرجات فقط. والقياس التنموي المتصل بالعمل . فهي تعتبر بمثابة مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من مبادرات الجودة. التي يعتبر استخدامها خطوة أولية نحو التطوير الشامل. وذلك من مثل دوائر الجودة، الجيت، طرق تاجوشي، الضبط الإحصائي للعملية، و تأكيد الجودة و خدمة العميل وغيرها ولكنها لا تعتبر بديلا عن إدارة الجودة الشاملة .

و في الواقع هناك تباين شكلي حول تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبعا للزاوية التي ينظر إليها هذا الباحث أو ذاك، مع الاتفاق على المضمون الجوهرية الذي ينطوي على تحقيق رضا المستهلك، ورصد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية. وتسير بمقتضاه إدارة الجودة الشاملة .

و يرجع هذا التباين بين آراء المنظرين في نظرهم إلى اختلاف الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العملية التي يتميز بها كل واحد منهم⁶ . وهذا الأمر موجود في كثير من المفاهيم في مجال التسيير. ولعله يترابط مع التطور الإداري واقعا وممارسة و تنظيرا.

و لقد جاءت أول محاولة لتقديم تعريف لها من طرف منظمة الجودة البريطانية، على أنها فلسفة إدارية للمؤسسة تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك و اهدافها في آن واحد.

كما يوسعها البعض إلى أنها فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات. تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والاجتمع⁷ . و أنها إستراتيجية تسيير تغطي جميع المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد و المحيط تسعى لتحديد أهداف الجودة المستنبطة من

متطلبات الزبون⁸. و يحددها جون أوكلاند بالوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل .

و تعتبر الجودة الشاملة جملة متتالية و مستمرة من الخطوات المنسجمة في إطار التحسين و تهدف إلى تحقيق تقدم المؤسسة و تميز نتائجها مع الإشباع الكلي لزبائنها . فهي استهداف زيادة رضى الزبون مع تدنية التكاليف بالقضاء على نقاط الضعف في سيرورات العمل و الارتكاز على عمل الفريق أساس.

ويذهب تعريف معهد الجودة الفيديرالي لإدارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسن الأداء. فهي أساس التحسين باستخدام الأساليب الإحصائية و الموارد البشرية⁹. و تعرف بأنها نمط إدارة موجهة بالجودة، و تركز على المشاركة من طرف جميع أعضائها و تهدف على المدى الطويل إلى تحقيق الإشباع لدى زبائنها و المزايا لجميع أعضائها و للمجتمع عموماً¹⁰.

و يعرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك القدرات و المواهب لكل العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة و الخدمة بشكل مستمر. و هو ما يتطلب الإدارة بالمشاركة و تحسين العملية و استخدام الفرق¹¹.

و هي تهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل و يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية، و في أقصر وقت¹².

كما تختصر في كونها ببساطة ثقافة المنافسة التي تعتمد على إشاعة الوعي النوعي داخل المؤسسة و تحمل المسؤولية في مجال الجودة من طرف الجميع، فهي تعزز من القدرة التنافسية لها¹³. و أعطت حياة جديدة للصناعة و أحدثت ثورة جديدة في الفكر الإداري .

و هي أيضا نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة م ن عمليات و أفراد و نشاطات لتحقيق هدف تحقيق الإشباع و الرضى لدى الزبون المستهلك. فهي نظام إداري شامل، قائم على التغيير في الفكر و السلوك و القيم و المعتقدات التنظيمية و المفاهيم الإدارية و نمط القيادة، بما يخدم تحقيق رضا الزبون . و هي ليست أسلوبا عابرا بل إنها تمثل مدرسة جديدة في مجال الإدارة .

و إن المتتبع لمختلف التعاريف في التراكم المعرفي و أدبيات المفهوم يمكن أن يلاحظ وجود أربعة اتجاهات في مجملها. الاتجاه المعتمد على فكرة الزبون و احتياجاته و كونها ثقافة تعزز رضاه. و الثاني ينصب على استخدام الوسائل العلمية و الأساليب والأدوات. و الثالث يركز على الجانب السلوكي و تنمية العاملين و زيادة تحفيزهم، انطلاقا من أن بناء الجودة ليست مهمة فرد معين بذاته بل توكل للجميع مع تحقيق التناسق و الانسجام. و الرابع يتوجه باهتمامه نحو الفلسفة الشاملة كأساس و الثورة في الفكر و الطريقة¹⁴.

و عليه فيمكننا أن نذهب إلى أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تنتهجها المؤسسة وتسري في جميع مستوياتها و تتلون بها رسالتها و سياساتها، بحيث تستمد من تصور عام بضرورة القيام بما هو جيد و السعي إلى تجسيد هذا في الممارسة اليومية التي تعيشها، فهي تمس التفكير و الممارسة كمنحى جديد و مدرسة جديدة في مجال الطرح التسييري يعمل على تجسيد مفهوم تحسين نوعية الحياة كمبدأ، و هذا فهي تتطلب المشاركة الفعالة من طرف العاملين و ما يترتب عليه من ضرورة تأهيلهم و تحفيزهم ليتمكن كل فرد المؤسسة من الإتيان بأفضل ما يمكنه و يكون سعيدا بذلك. فهي إطار تدرج فيه جميع الأدوات و التقنيات التي تعارف على أنها تعمل على تحقيق الجودة. و تقدم الوصفة المناسبة التي تحقق الالتحام بين ما يرغب فيه الزبون و ما تصبو إليه المؤسسة و ما ينتظره المجتمع.

الجودة الشاملة هي الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب. و هي نمط إدارة يمثل أحد الوسائل لتحقيق جودة المنظمة ككل، بما يمكن من التنافس و إثبات الوجود. فرضت المتغيرات على الإدارات الاهتمام بأمور أصبحت جوهرية، بل باتت سلاحا للمنافسة الدولية و التمايز العالمي، منها الجودة. فتسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز الصناعي مقارنة بتمثيلاتها المنافسة لها. و هو ما يتحقق من خلال الجودة الشاملة. تريد المؤسسة أن تحقق أفضل إشباع ممكن للحاجات الصريحة و الضمنية لزبائنها، والذي يمثل بواسطة الثلاثية (الأجل-الجودة-السعر).

ترتبط الجودة أساسا، بإشباع حاجات المستعمل و ما يجده لحظة الاستعمال. و هي قدرة تتطلب تنظيما حول هذا المفهوم، من بداية تحديد الخصائص إلى المتابعة بعد البيع. فيتم تنظيم مجموع المؤسسة من خلال تفكير مبني على الجودة الشاملة، التي يجب أن تدرج ضمن مسعى للجودة يمس الأدوات والأساليب و النظم و الإستراتيجية. إذ هي نمط إدارة يركز على مفهوم الجودة و يتأسس على مشاركة الجميع. الجودة قضية الجميع، وليست موكلة لمصلحة مراقبة الجودة فقط، التي تلعب دور الدرك ي الحارس أو رجل الإطفاء المنقذ.

يحقق جذب و إرضاء الزبائن التطور باستمرار، و هذا هو الطريق الذي أن أخطأته أي مؤسسة عرضت بقائها و مصيرها للخطر. و هو طريق الجودة الشاملة، الذي لا يعرف النتائج ولا الأهداف، ولا يحدد نهاية أو مستوى، وإنما ببساطة يقترح التزام جميع الموارد البشرية في المؤسسة في مسعى تطور مستمر. و تستهدف من خلال الإصرار المستمر على أمثلية جميع العمليات، أن تقدم لزبائنها منتجات جيدة و ممتازة في حدود الظروف الأكثر اقتصادا¹⁵.

يعتبر إرضاء الزبون مركز اهتمام جميع الوظائف في المؤسسة، من تسويق و دراسات و تصنيع و بيع و ما بعده، كلها تعمل مجتمعة على تقديم منتجات للسوق خالية من العيوب و بدون مشاكل في استخدامها و ذلك بتحديد أسباب حدوث ذلك و القضاء عليه. و هو ما يسمى بالعيب الصفري، والذي لا يعني القضاء الكلي على العيوب، وإنما يعني توقع العيب. حتى لا تكون له تأثيرات على الزبون.

II - 1 - الأسباب و المنطلقات الفكرية:

لقد شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كتوجه عام يحكم الأفكار والتصرفات، ويعطي الدلالة على معايير الكفاءة. وذلك لاجتماع جملة من الأسباب أهمها :

- 1 - دفع التطور التقني إلى التحلي عن الأساليب التقليدية، والبحث عن أساليب تتماشى مع ما تحقق، وتراعي عنصر الجودة بالقدر الكافي.
 - 2 - تعمل زيادة مستويات جودة المنتجات على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، والتي تمثل ما بالإمكان اجتذابه من الزبائن، الذي أصبح يخضع لضغوط التنافس وحدة الصراع، فلا يمكن تحقيق الفوز برضا الزبون، إلا بالوصول إلى مستوى من الجودة، يمس جميع المستويات، ويشمل التنظيم والنظام والعمليات وبالتالي المنتجات.
 - 3 - تنامي مكانة الزبون، وأهمية احترام إرادته ورغباته، الذي تجسد في صورة تحسينات وتسابق لمواجهة التعميق الواضح في ثقافته، والتنوع في مشروطاته، مما ترتب عليه من ضرورة العناية الفائقة بما يقدم له، وبذل الجهد لإقناعه به.
 - 4 - نتيجة لتعدد قنوات الاتصال والتعليم، ارتفع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع. وهو ما زاد من تمسكهم بالحصول على مستوى أكثر جودة. كما أن ظهور جمعيات حماية المستهلك وهيئات الدفاع عن حقوقه، التي تعمل على أكثر من مستوى على نشر الثقافة والوعي لدى شرائح المستهلكين . مما فرض على المؤسسات قيودا جديدة. و تركز الجودة الشاملة على شدة المنافسة وضغوط العولمة وحركة المتغيرات وتطوير الأداء الحكومي. تسعى الجودة إلى تحقيق النتائج المستهدفة من الأداء، مع تخفيض إمكانيات حدوث الخطأ والعيب، ويترتب على ذلك الاستغناء عن تحمل إعادة الإنجاز نتيجة لذلك. وهو ما يحقق تخفيضا جليا في التكلفة وتحسينا مستمرا في الأداء. كما تنعكس الجودة على وقت الأداء، فتختصره إلى أقل ما يمكن استجابة لتتوقيت المناسب لظروف الزبون، والمكان الملائم لذلك.
- من هنا تذهب المواصفات البريطانية إلى ربطها بالتوجه لإشباع احتياجات الزبون حاليا ومستقبلا. وهو ما يؤكد دوماً بالمناسبة للاحتياجات، و يجعلها كروسي مسؤولية كل فرد في المؤسسة. تحاول الجودة تحقيق المطابقة لاحتياجات الزبائن والمواصفات التصميمية، في إطار ما يتحدد من المستويات عالميا، ومراعاة السرعة والدقة وتناسب التكلفة. تتطلب إدارة الجودة الشاملة معرفة الاحتياجات والتوقعات لدى المستعملين، وتحديد ما يقابلها من مستويات معترف بها عالميا، وهو ما يمكن من انتقاء الأساليب والتقنيات الموصلة إلى مستواها. وهذا يتوقف على النشر الواسع لمفهوم الجودة في كل مستويات التنظيم وإدماج المعايير الدولية في نظم الرقابة والتقييم وإشراك العاملين والزبائن.
- ولهذا تنطلق إدارة الجودة الشاملة من جملة من المرتكزات الفكرية يبنى عليها نظام إدارة يتسم بالمرونة والتكيف والانفتاح على ما يجري خارج إطار المؤسسة ومن بينها :

- 1 - التعامل بإيجابية مع حقيقة مبدأ التغيير الحاصل حاليا أو المتوقع مستقبلا. والذي يمس إطار المؤسسة داخليا وخارجيا، مشكلا مكامن الضعف والقوة من جهة ومصادر الفرصة والتهديد من جهة ثانية.
- 2 - ضرورة الاهتمام بالحيط، تطوير الأدوات والأساليب الكفيلة بتحقيق سلامة وصحة التعامل معه والاستفادة منه.
- 3 - الوعي التام بالواقع الجديد الذي ترسم معالمه ظاهر العولمة، وتوسع آليات توفير المعلومة في كل مكان أمام المستهلك مما يتيح له آفاق أكبر في عملية الاختيار و زيادة قوته التفاوضية.
- 4 - تنامي آلية السوق وتأثيرها على منطق الأعمال، يحدد أسس النجاح في البقاء والنمو.
- 5 - أتاحت ثورة تقنيات الاتصال والإعلام الجديدة قنوات متطورة للاتصال، ومكنت من اختصار المسافات والأزمنة، وغيرت جذريا مفهوم الاطار التاريخي، ووجب استثمارها في تطوير جودة ما يقدم للمستهلك الذي وجب إعطاؤه أهمية كبيرة. والسعي الحثيث لأسعاده أو على الأقل إرضائه، لأنه أصبح يمثل مركز ثقل عملية التبادل، والمحور الأساسي في كل صفقة. وهو ما يجب من خلاله تقبل فكرة المنافسة والتحرك على ضوئها لتحقيق ذلك.
- 6 - الاعتراف بأهمية المورد البشري كزبون داخلي، تكتسي مساهمته الدور البالغ الأهمية في تحسين الأداء وتطوير الخدمة، ذلك أن قدرة المؤسسة لا تكمن في أصولها المادية، بل في قدرات مواردها البشرية، فهي التي تتمن بقية الموارد وتشكل ثروة حقيقية تعتمد عليها المؤسسة في الفوز بمراتب السبق في ميدان نشاطها. ويتأتى لها بواسطة التحفيز الكافي أن تحقق أهدافها وربطها بمصالح الأفراد. ولا شك أن الأولى بالاقتناع بما تقدمه هو العاملين حتى يتسنى لهم مهمة إقناع الآخرين، إذ فاقد الشيء لا يعطيه. ولا يمكن أن يتحقق ولاء الزبائن، إلا إذا وثقوا في من يتولى مهمة تقديمه لهم، الذي تنعكس صورته على صورة المنتج المقدم لهم وعلى المؤسسة التي تتبناه.
- 7 - تعتبر المقاربة النظامية، ثورة في الفكر و معالجة المشاكل و التعامل معها. و الرؤية المتكاملة التي تركز على التفاعل بين العناصر. لذا وجب ضرورة التجانس في كل أجزاء ومستويات الجودة.
- 8 - الاهتمام بتحقيق النتائج والأهداف، هو الغاية الأساسية للمؤسسة. بينما تعتبر الأنشطة والعمليات أدوات لتحقيق هذه الغاية. ومن المنطقي، أن تقييم الأعمال والاعتراف بما تحقق لا يقاس بمقدار الجهد فقط، بل لا بد من الوصول إلى النتيجة. خاصة إذا اعتبرنا أن المهارة تختزل الجهد والوقت في تحقيق الأعمال. وإلا لأعتبر المبتدئ الذي يحتاج إلى وقت أكبر، أفضل من المتمرن الذي يؤديه في لمح البصر. ففي هذا الإطار لا يمكن تقييم الجودة في جانب كفاءة فنية فقط، ولا في تقدير مختص؛ وإنما تركز الآن على تقديم المنتجات والخدمات التي ينتظرها الزبون وقابلية للاستخدام مرضية وسعر تنافسي، في الوقت المطلوب وحسب الكيفية الملائمة. إن خيبة أمل زبون واحد في منتج المؤسسة، له ردود أفعال متسلسلة، وبآثار لا يمكن حسابها أحيانا. وتكرارها قد يؤدي إلى كارثة صناعية. فهذا الزبون غير الراضي، له محيطه وأقربائه

ومحل ثقته، كثيرا ما تنتقل العدوى منه إليهم جميعا، و كل واحد منهم بمجرد تكوينه لهذه الصورة السلبية يقوم بدوره بنقلها إلى عدد آخر وهكذا، وبسرعة تجد المؤسسة نفسها أمام خطر يهدد مصيرها، إن لم تتداركه في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

ولكي نضمن حقيقة رضا الزبون، لا بد أن نتحقق الجودة في كل شيء في المؤسسة، الإستراتيجية، والهياكل وأساليب الإدارة، وتوظيف المعرفة، والنظم والخدمات والقيم التي تدافع عنها المؤسسة.

II - 2- المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة:

لأنها تمثل تقديم منتج قادر على إرضاء المستهلك وتطويره حسب ذلك، فلا بد من تحقيق جملة من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيقها. و في الواقع لا يكاد يخلو كتاب حول الجودة الشاملة إلا و يقدم تصور صاحبه للمتطلبات التي يراها من وجهة نظره، و هي:

II - 2- 1- التزام الإدارة العليا:

تبنى الجودة الشاملة على الالتزام كقيمة ثقافية. و يتوقف النجاح على مدى التزام الإدارة العليا بالجودة وأساليب إدارتها وقناعتها بضرورة تحقيق التحسين المستمر في الجودة. و قد تبني اليابانيون هذه العقيدة وسموها جيدوكا **Jidoka** و جوهرها الجودة عند المنبع¹⁶. و هو ما يعني توفير مناخ ملائم و لا يكتفى برفع الشعارات فقط.

II - 2- 2- خلق المناخ التنظيمي و الثقافي الملائم:

يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة و القيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل. و لأن المطلوب هو تكييف الموجود مع المفاهيم الجديدة كما يقول جوران؛ لذا و جب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة. عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين، وهو ما يعتبر مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي يجب عليها المساعدة في هذا الإطار¹⁷. و ما يترتب على ذلك من ترتيبات تعدل من الهيكل التنظيمي حتى يتلائم مع ما يصبح سائدا من قيم و ثقافة. و إعادة توزيع الأدوار على الأساس التعاوني في إطار فريق العمل. فالثقافة قد تقف ضد التطوير، لما تعامل الأفراد كمورد يجب السيطرة عليه أو تعزيز السلوك بالعقوبة مما يؤدي للاهتبار. و غياب القدرة على الاستمرارية و النمو و الصدق و قيم العاملين يساوي الانتحار التنظيمي. يعتمد تشجيع نظام القيم الصحيحة على النظر للعاملين كأفراد شركاء في النجاح. و يوجد قيم نموذجية، متعلقة بالنمو و النجاح فالسبب الرئيسي لوجود المنظمات هو إيجاد القيمة المضافة و تزويد العاملين بوظائف مستقرة. و قيم متعلقة بالأمان، و الرضا عن العمل، و الاتصال، و المعايير الأخلاقية للسلوك، و تنمية الفرد و الجودة.

وانتهاج نمط قيادة ينطلق من القناعة ويتحرك بالإقناع. و يتفاعل مع المشكلات على ضوء الاعتراف

بالإنجاز و المكافأة عليه و تقديم العون للعاملين لتحفيزهم إلى تبني الأفكار التي يدعو إليها هذا النمط من

التسيير. وغرس مضامينها لديهم و الشرح والمساعدة على التطبيق والالتزام بها. و مراجعة إعادة تصميم العمليات و المهام الرئيسية المشكلة لسلسلة الجودة. وفق التوجه بالعملية عوض الإجراءات. و كذلك تحديد الأنظمة و السياسات و توفير المرونة فيها حتى لا تشكل عائقا يفرمل الطموح المنشود منها. والاعتماد على طرق جديدة في أسلوب تنفيذ العمل من مثل فرق العمل، و حلقات الجودة.

II - 2 - 3 - تنمية وتطوير ودمج العاملين في المؤسسة:

يتمثل إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حل المشكلات واقتراح حلول من أجل التحسين، وخلق حالة من التعاون والتلاحم بين أفراد التنظيم. و يكون ذلك بتنشيط الفرق العمل و مساعدتها على تحقيق الثقة المتبادلة. و تفعيل دورها في إنجاز المهام. باستخدام التدريب المستمر لتحقيق الفهم الواضح لمتطلبات الجودة الشاملة. و تسهيل عمليات الاتصال كشرط أساسي لتحقيق عملية الاندماج. و تحقيق المشاركة اتخاذ القرار و إظهار المبادرات بواسطة التمكين و تفويض السلطة. و هو تخويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسؤولياته، و توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكانه وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطراً على العمل.

و هذا ضروري لتفجير طاقات وإمكانات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف. وهي حاجة هامة من الحاجات التي يحتاجها العامل. لأنها تشعر العامل بأنه طرف له قيمته في المعادلة و بإمكانه التحرك والتصرف بكل حرية في إطار أهدافه التي أصبحت تلتقي مع ما يسعى إليه المجموع.

و في مقابل ذلك لا بد من القيام بالتحفيز والاعتراف بالنتائج والمكافآت. بعرض النتائج والإنجازات المحققة و التنويه بها وتوجيه رسائل شكر و التقدير أمام الجميع. و متابعة الاعتراف العلوات و الزيادة في الأجر و الترقية. و هو ما يشعر الفرد في المؤسسة بأهميته والاعتزاز بانتمائه لها. و يميز بين مستويات الأداء لدى العاملين.

و هذه المتطلبات تحتاج إلى عمليات تمهيد و تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. لأن من الافتراضات النظرية لإدارة الجودة الشاملة إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة¹⁸.

III - التدريب من منظور مدخل الجودة الشاملة

إن التدريب وجه لإدارة الجودة الشاملة حيث أن إدارة الجودة الشاملة والتدريب يتفان كونهما يهدفان إلى إشباع الحاجات، فالجودة الشاملة لم تعد تهتم بتقديم المنتجات بمواصفات فنية محددة بل أصبح ينظر إليها بتطابقها مع مواصفات العميل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. أما التدريب تعدى المفهوم التقليدي من كونه مجرد تلقين للمعلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم يرى من خلاله انه تنمية شاملة للموارد البشرية¹⁹.

III - 1- التدريب ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة :

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية ، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين ، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولاً إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار. إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره احد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات

ان التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعه في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية، كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنياً أو وظيفياً بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب تدريب أفضل لأداء أعمالهم²⁰ .

III - 2- أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد ، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب ، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة ، والمساهمة في التحسين المستمر ، وتقليل الحاجة للإشراف ، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة ، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والحفاظة على استمرار تحسين الأداء ، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة فلقد أكد أنتوني على أن " بناء التقنية العالية والأداء المتميز يتطلب تدريباً للموظفين ". كما أن إدارة الجودة الشاملة متكامل وترتبط مباشرة بعجلة التدريب بسبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة ، فالتدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضاً فن تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته حيث لم يصبح مفهوماً يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة .

إن عمليات التأكيد على الجودة لدى الجميع يتطلب ترسيخ مفاهيم ثقافة الجودة بالتعليم، وتنميتها بالتدريب بحيث تشمل نشاطات تعليم وتدريب جميع الإداريين والعاملين في مختلف مراكز ومستويات الأداء في المؤسسة ، فقد أصبحت الحاجة تدعو إلى تدريب جميع العاملين في المؤسسة على أساس الجودة ومفاهيمها وتعليمهم أهميتها في نجاح المؤسسة ونموها في البيئة التنافسية الجديدة.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضاً ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية

الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر للمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتؤثر إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التدريب و خلالها وبعدها وذلك كما يلي²¹:

فقبل عملية التدريب، و باعتبار الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار. أما خلال عملية التدريب، إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة. وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين. و بعد عملية التدريب، يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضع كل تلك الجهود.

إن عملية التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى دراسة وتحليل المناخ الخارجي، بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا اكتشاف التهديدات لتجنبها، الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها. السوق و العملاء والمنافسون والفكر الإداري السائد والمفاهيم والأساليب والبدائل التدريبية الموجودة في المحيط. و دراسة وتحليل المناخ الداخلي وتشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن. ثم تحديد استراتيجية التدريب و أهدافه الاقتصادية، التقنية والإنسانية. لكي تحدد سياسة التدريب و العملاء و الاحتياجات التدريبية و دراسة إمكانية تحقيقها. و ما يترتب عليه من تخطيط التدريب وتصميمه بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة. مع العمل على تطوير العمليات التدريبية في سياق منطق التحسين المستمر. لأن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية. و هو ما يتطلب تخطيط الموارد التدريبية التي تشمل تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية والعمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي. و تصميم التقنيات التدريبية و توقيت الفعاليات التدريبية²².

الخاتمة :

في الختام، يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية ، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين ، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد

أصولاً إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار. إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره احد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات. و التدريب ضمن تسير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية، كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب تدريب أفضل لأداء أعمالهم .

و النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مما يوجب التوصية و التأكيد على أن تتلون الوظيفة التدريبية بما يتماشى مع مقتضيات و متطلبات تسير الجودة الشاملة.

قائمة المراجع:

- ¹ أمين ساعاتي، مفهوم التدريب في اللفية الثالثة، 2009/11/02، انظر الموقع : http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2280
- ² مدحت محمد ابو النصر ، مفهوم ومراحل و اخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 16 .
- ³ شوقي حسين عبدالله ، علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية ، مركز هيكل للطباعة ، مصر ، 2007 ، ص 157 .
- ⁴ علي محمد عبد الوهاب وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، دار الحريري للطباعة ، مصر ، 2006 ، ص ص 213- 214 .
- ⁵ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات لتنمية الموارد البشرية نظرة سيكولوجية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص 199.
- ⁶ - مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. الأردن: عمان: دار جرير للنشر و التوزيع. 2007. ص: 32.
- ⁷ - J.P.Huberac. Guide des Méthodes Qualité . Paris: Maxima.1998. P :113.
- ⁸ - Gerdf Kamisk & J.Peter Bawer. Management de la qualité de A à Z. Paris : Masson. 1994. P: 119.
- ⁹ - توفيق محمد عبد المحسن. اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء، ستة سيحما و بطاقة القياس المتوازن. مصر: دار الفكر العربي. 2005-2006. ص: 155.
- ¹⁰ - Michel Weill.le management de la qualité. Paris : Edition la Découverte.2001. P :11.
- ¹¹ - حسن أحمد الشافعي. معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. مصر: الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. 2006. ص: 62.
- ¹² - رعد حسن الصون. معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا-دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. 2001. ص: 38.
- ¹³ - خالد الهيبي و أكرم الطويل. التنظيم الصناعي، المبادئ و العمليات. الأردن-عمان: دار إلحاق للنشر و التوزيع. 1999. ص: 335.

14 - صلاح عباس هادي. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز . 08-09 مارس 2005. الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. ص: 159-158.

¹⁵ - Pierre Jacou. Au cœur du changement, une autre démarche de management : La qualité totale. Paris : Dunod. 1995. p : 21.

16 - محمد شيرين الكردي. الدليل العملي إلى الأيزو ISO 22000 ISO 14000 ISO 9000. مصر-القاهرة: مكتبة ابن سينا. (ب.ت.). ص: 14.

17 - أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص221.

¹⁸ - جمال الدين لعويسات. إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومة. 2003. ص: 14.

¹⁹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص248

²⁰ سملاي محضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005. ص224.

²¹ Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, paris, 1988. P 86- 88.

²² موزاوي سامية. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003. ص: 86 و ما بعدها.