

[أثر استراتيجية التدريب في تعزيز إدارة الجودة الشاملة]

[الباحثة: شيماء العنزي]

[دكتوراة - ادارة الأعمال - جامعة الأميرة نورة - المملكة العربية السعودية] 2017 - 2018 م

[alanzi.sh017@gamil.com]

الملخص

التحديات في القرن الواحد والعشرين تفرض على المؤسسات اتباع النهج العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والاداري بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

كما تعتبر المؤسسات والمنظمات التي لا تعطي اهتمام لجانب التدريب أو التي لا تتجه للتحسين المستمر في برامجها التدريبية ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة المتطورة في العالم التي تحدث في البيئة المحيطة، والتي تتطلب من المؤسسة إعادة نظر بتركيبة المهارات والمعرفة وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة.

ومن الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات، لما تضيفه من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير المستمر. والاهتمام بتوعية الموظفين في المؤسسات بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها وما يترتب عليها من نجاحات، ولن يتم ذلك إلا من خلال برامج تدريبية متخصصة الاستراتيجيات التدريبية، بهدف بالارتقاء والتطور وفق المعايير التي اعتمدها المؤسسات الدولية لضمان تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

مصطلحات البحث: إدارة الجودة، الجودة الشاملة، الاستراتيجيات التدريبية.

Abstract:

Challenges in the twenty-first century require institutions to adopt a conscious scientific approach in facing these challenges and invest the effective human energies in training operational and administrative performance with more efficient and effective flexibility, and one of the most targeted administrative aspects of total quality management, which has become now thanks to the huge amount of information and communication technologies Characteristic of the data of modern human thought, and this is what can be observed in industrial institutions, bodies and organizations in general.

Institutions and organizations that do not give attention to the training aspect or that do not tend to continuously improve their training programs are also considered to be in trouble as a result of the

many evolving changes in the world that occur in the surrounding environment, which require the institution to reconsider the combination of skills, knowledge and human resource capabilities to suit environmental requirements New.

It is important to apply the principles of total quality in institutions, because it adds the belief and moral strength to achieve continuous development. And attention to educating employees in institutions on the importance of taking into account the quality of their work and showing its importance and successes, and this will only be done through specialized training programs and training strategies, with the aim of upgrading and developing according to the standards adopted by international institutions to ensure the highest possible productivity.

Keywords: Quality management, Total quality, Training strategies.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري منبع الإبداع والتطور من خلال استغلال إمكانياته وطاقاته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة، وهذا العنصر يختلف عن غيره من عوامل الإنتاج بعدم القدرة على السيطرة على أدائه مطلقاً، أصب الزما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتوجيه وتطوير هذا الاداء، وزيادة على الدور الفعال الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية، وهذا لن يكون إلا من خلال وضع استراتيجية تدريب متوافقة والغرض المطلوب.

عدم توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

تشير إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي، 1997م)

مفهوم التدريب

عرف عبد الباقي (2000م) التدريب على بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

عرف عقيلي (1997م) التدريب بأنه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

أهداف التدريب:

يسعى التدريب إلى تحقيق أمور أساسية تسعى إليها كافة المؤسسات ومن أهمها:

- يعمل التدريب على إعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة، كما يُنمي لدى القادة والمشرفين المهارات الأفضل
- يهدف التدريب إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وتم ذلك من خلال زيادة لإنتاجية العمل نتيجة الارتفاع بمعدل الأداء وتحسين نوعية القوة العاملة.
- مساعدة الشخص على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية المسؤولية لدى العامل نحو موقع العمل ونحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- التدريب الجيد يمكن أن يساعد في الكشف عن الاستعدادات والمهارات الكامنة لدى العاملين.
- التدريب الجيد يؤدي لارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج كماً وكيفاً، وانخفاض التكاليف والنفقات مع قلة الزمن وبساطة المجهود وقلة الخسائر
- تنمية الشعور بالرضا لدى العاملين، حيث تزداد الثقة بالنفس نتيجة تحسين الأداء الناجم عن التدريب العلمي المنظم كما يقلل الإحساس بالتعب والملل. (Sekiou، 2001)

المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
 - ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
 - من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة، 2004م).

أهمية التدريب:

حيث تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
2. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
3. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية. (عباس وعلي، 2003م).

خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

المراحل التي تمر بها عملية إعداد استراتيجية التدريب:

- أ- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ب- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ت- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- ث- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- ج- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (القطامين، 2002م)

مبادئ استراتيجية التدريب:

حيث توجد لعملية التدريب مبادئ أساسية تتمثل في التالي: (مويسى وهبول، 2015م)

- الاستمرار: بأن التدريب عملية مستمرة.
- الإمكانية: أي أن كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية: بمعنى أن التنمية عملية ذاتية.
- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
- العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في الأنشطة المختلفة، الشخصية والإدارية والفنية والمالية.
- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- الشمول: عملية التدريب تشمل العاملين جميعاً على كافة المستويات الإدارية.
- المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.
- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

يوجد هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
2. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
3. جمود القوانين والتشريعات.
4. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
5. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
6. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
7. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
8. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة. (الاسطة، 2016م)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. (العزاوي، 2005م)

كما يعرف الحمادي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات في الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة، وأقصر وقت، وأدنى جهد، وأفضل جودة في جميع مجالات العمل وعناصره، بحيث يتم إشباع حاجات العملاء ورضاهم". (الحمادي، 1999م)

أهداف الجودة الشاملة:

- العمل على خلق بيئة تقوم بالحفاظ على التطوير المستمر ودعمه.
- إشراك جميع جهود العاملين في المنظمة.
- تطوير ومتابعة أدوات القياس لأداء العمليات.
- ضرورة الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.

- التحسين المستمر على نوعية المخرجات.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال زيادة التعاون والجهود المشتركة لمستويات الإدارة المختلفة والتشجيع على العمل الجماعي.
- إرشاد العاملين إلى اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق وليس على المشاعر.
- إيجاد سياق ثقافي يعمل على تكثيف وعي العملاء.
- توجيه كافة الجهود لجذب العديد من العملاء والتقليل من شكواهم إن وجدت. (الزهراني، 2017م)

مُعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المُعوّقات التي تُعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المُعوّقات –نذكر منها ما يأتي:

1. انخفاض الميزانية المُخصّصة للبحوث، والقيود القانونيّة، والإداريّة التي تُفرض على البحوث، حيث إنّ من شأنها أن تنعكس سلباً على الاهتمام بالبحث، والتطوير، وابتكار المُنتجات الجديدة.
2. المواقف السلبية التي يتبناها بعض العاملين في المُنظّمة الاقتصادية.
3. الحرص على تحقيق الجوانب الكميّة، وإهمال غيرها من النواحي، كالنوعيّة، والتدريب، وأنشطة التطوير، وغيرها من الأمور.
4. ضعف النظام المعرفي، والمادي، وخاصّة في القطاع الحكومي.
5. ضعف الإدراك لدى بعض المدراء حول أهميّة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفوائدها التي تنعكس إيجاباً على أدي المُنظّمة، ممّا يُحسّنه.
6. إهمال الأهداف طويلة المدى، والحرص على الأهداف قصيرة المدى.
7. وجود القوانين، والتعليمات المُعقّدة التي تُؤدّي إلى ضياع الجهد، والوقت، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.
8. قصور مقدرة بعض المدراء فيما يتعلّق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (البراو، 2015م)

الخاتمة

ترتبط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتدريب وذلك لارتباطها بشكل دائم على التطور المستمر المرتبط بالمعايير الدولية، لأن الجودة تعتبر خلاصة خبرات ونتائج أبحاث علمية توصلت لها مراكز الأبحاث، وذلك بهدف تحسين العملية الإدارية والعملية للمؤسسة.

ومن الضروري أن تظهر قيادة المؤسسات أهمية التدريب وطرقه ومناهجه مع توفير الاحتياجات اللازمة للعملية التدريبية، مع تطبيق المنهجية الحديثة للتدريب في البرامج والدورات التدريبية وذلك بتنوع طرق ووسائل وأساليب التدريب بما يلائم فئات المتدربين المواد التدريبية المقدمة، بالإضافة لخلق برامج تدريبية طويلة المدى لمواكبة التطورات التكنولوجية.

كما أن متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي قبوله كنظام فعال من خلال الاقتناع والايان بأهمية الجودة والعمل الجماعي لتحقيقها والتخلق بأخلاقيات العمل التي تضمن الولاء للمؤسسة مع السير على طريق واضح من بيانات بوجود أفراد مؤهلة وإمكانيات متوفرة.

مع ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على استراتيجية التدريب باعتباره الوسيلة الأساسية لنجاح ورفق أي مؤسسة. مع الانفتاح على التجارب الدولية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً لاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية (جائزة ديمنغ ، جائزة دبي للأداء المتميز...الخ).

المراجع

مراجع اللغة العربية

- عبد الباقي، صلاح (2000م). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية. القاهرة.
- عقبلي، عمر (1996م). إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر. عمان.
- أبو دولة، جمال (2004م) واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد "20"، العدد "4"، عمان.
- القطامين، أحمد (2002م) الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- عباس، سهيلة؛ وعلي، علي (2003م) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- مويسى، هالة؛ وسيلة، هالة (2015) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماستر (غير منشورة): جامعة البوير.
- الاسطة، عبد القادر (2016م) أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة. الاردن.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- لبراو، قدور (2015م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الشهيد حمه لخضر. الجزائر.
- الزهراي، منى (2017م) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. جامعة الملك عبد العزيز. جدة. السعودية.
- الحمادي، علي. (1999م) الطريق إلى لا (15 طريق للتغيير)، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

مراجع باللغة الإنجليزية

Sekoiu et autre (2001), **Gestion de ressources humaines**, 2 édition, Bruxelles.