

## التدريب ودوره في نظم إدارة الجودة



د. جميل شيخ عثمان

إن مضمون التدريب والتعليم والتنمية الذاتية يكاد أن يكون متماثلاً وهو خبرة جديدة تحمل معرفة ومهارة تم تجربتها والتأكد من صحتها في الواقع العملي ولكن مع هذا يظل هناك فروق واضحة بين كل منها وحتى نفهم ما هو التدريب لابد من استعراض ما يلي:

التعليم يرتبط بقدرات ومهارات عامة تعنى بالتصرف في مجال محدد أو مجالات متعددة أو التصرف في الحياة بشكل عام، بينما يرتبط التدريب بموقف محدد أو عمل محدد أو أداء معين في إطار مجال ما والتعليم لا بد أن يسبق التدريب ولا بد أن يكون بمثابة خلفية أساسية لهما التنمية الذاتية فهي ليست بديلاً للتدريب أو التعلم ولكنها قد تحدث نتيجة ما يثيره التعليم والتدريب في نفس الفرد من رغبة في زيادة وتعميق المهارات بنفسه.

مضمون التدريب: استناداً لما سبق يمكن وضع التدريب في شكل معادلة على النحو التالي:

(التدريب = معرفة + مهارة + اتجاه × عمل معين أو موقف محدد)  
حيث:

المعرفة: هي الجمل أو المعاني والمصطلحات التي تصف شيء ما أو ظاهرة معينة وتحلل هذا الشيء أو هذه الظاهرة وتدرك العلاقة بين مكونات هذا الشيء أو هذه الظاهرة بغرض فهم هذا الشيء واستخدامه أو فهم هذه الظاهرة والتعامل معها.

المهارة: تعني ذلك السلوك المرتبط بالقدرة العالية على حل المشاكل ومواجهة المواقف بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة أو ذلك الأداء المميز بثلاث محددات أساسية هي السرعة والدقة والسلاسة، والسلاسة هي التابع المنطقي للأداء المتميز ببعده جمالي.

الاتجاه: هو استعداد أو شعور الفرد نحو غيره من الأفراد أو الأشياء أو المؤسسات أو الممارسات أو الأفكار، ومن أمثلة الاتجاهات الاحترام والطاعة واتساع الأفق والاستجابة للآخرين والرغبة بالتعاون.

العمل: هو مجموعة من المهام أو الإجراءات التي تؤدي بواسطة فرد ما ويربط بينها خط مشترك من التجانس والتكامل.

الهدف من التدريب: الهدف من التدريب يعتمد على المبادئ الثلاث التالية:

المبدأ الأول: استمرارية التعليم والتدريب طوال حياة الفرد الوظيفية.  
المبدأ الثاني: سد فجوة الأداء الناتجة عن قصور في المعارف والمهارات.

١- مقدمة:

لدينا المقولة التالية: "إن أئمن ما تمتلكه ليس الأصول المالية بل الناس الذين يعملون معك وما يحملونه في رؤوسهم وقدرتهم على التعاون معاً هؤلاء الناس لابد لهم من التأهيل عن طريق التدريب والذي يشبه عملية الصقل للجواهر الثمينة قبل عرضها للبيع ويؤكد أهمية التدريب المقولة التالية: "إذا كنت تعتقد بأن التدريب مكلف، فحرب إذا الجهل وعدم التعلم".

يمكن تعريف التدريب بالشكل التالي: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

التدريب يمكن اعتباره كوسيلة لإعداد وتجهيز العاملين مما يساهم بتحسين أدائهم والإقلال من أخطائهم بشكل مستمر كما يقول عالم الجودة ديمنج:

"لا تستطيع أي شركة البقاء بالناس الصالحين فقط، إنها في حاجة إلى أناس يتحسنون"

أما الجودة فتعتبر الوسيلة لتلبية متطلبات الزبائن من مخرجات المؤسسات والشركات إنتاجية كانت أو خدمية ولا بد لتحقيق ذلك من ضبط العمليات وكافة عناصر تلك العمليات والذي لن يتم إلا بوجود العاملين المؤهلين وهنا يظهر الارتباط بين الجودة والتدريب، حيث يعتبر التدريب أحد أهم الأسس والذي لا بد منه لتحقيق الجودة المستهدفة.

سنقوم في هذه المقالة بإيضاح الارتباط بين التدريب والجودة حيث يعتبر التدريب من أهم العناصر الذي أكد عليه كل علماء الجودة كما وأن التدريب يعتبر جزءاً هاماً من كل أنظمة إدارة الجودة مثل ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة وجوائز التميز العالمية.

٢- ما هو التدريب؟ وما هو الهدف منه؟ وكيف يتم تنفيذه؟

تعريف التدريب: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".

تحسينهم هم أنفسهم بشكل مستمر لا شيء في الحياة ساكن فإما أن يتحسن أو يزداد سوءاً وهذا يشمل الناس لذلك في حين أن التدريب على المهارات ينتهي عندما يتم تعلم المهارة فإن التعليم لا ينته أبداً. أي تؤكد هذه النقطة على إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي ويجب أن يتضمن التدريب الأساليب الإحصائية الأساسية.

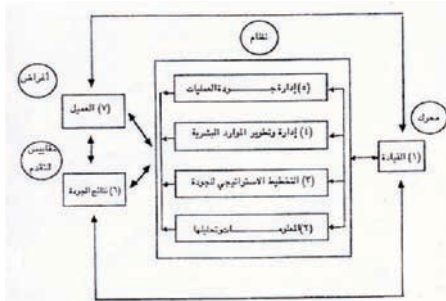
#### التدريب والإدارة الشاملة للجودة:

إن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي والتي يظهر فيها التدريب كعنصر أساسي ضمنها:

١. الرؤية التنظيمية.
٢. إزالة العوائق (العقبات).
٣. الاتصال.
٤. التقييم المستمر.
٥. التحسين المستمر.
٦. العلاقات بين البائع والعميل.
٧. تفويض العمال.
٨. التدريب.

#### التدريب في الجوائز العالمية للجودة المتميزة:

تؤكد الجوائز العالمية للجودة المتميزة على التدريب وتأخذ كمثال جائزة مالكولم بولدرينج الأمريكية للجودة.



الحد الأقصى للنقاط لكل من العناصر الرئيسية والفرعية لفحص جائزة بالدريج للجودة.

الحد الأقصى للنقاط		العناصر الرئيسية والفرعية
العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	
٦٠	٣٥	(٣) التخطيط الاستراتيجي للجودة : ١ - عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة. ٢ - مدى وجود أهداف وخطط للجودة.
١٥٠	٢٥	(٤) درجة الاستفادة من الموارد البشرية : ١ - إدارة الموارد البشرية. ٢ - درجة مشاركة العاملين. ٣ - مدى توافر التدريب والتعليم في مجال الجودة الشاملة. ٤ - وجود برامج لتقدير جهود العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم
	٢٠	٥ - الحالة المعنوية والمادية للعاملين.
	٤٠	(٥) برامج ضمان جودة السلع والخدمات : ١ - توافر برامج لتصميم وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة. ٢ - الرقابة على الجودة أثناء العملية التشغيلية. ٣ - التحسين المستمر للعملية الإنتاجية. ٤ - درجة توافر عملية تقييم مستوى الجودة. ٥ - توافر السجلات والمستندات الخاصة بالجودة. ٦ - درجة جودة عملية الإنتاج والخدمات المساعدة. ٧ - درجة جودة الموردين.
	٢٠	

المبدأ الثالث: تدعيم التعلم.

تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها: تتضمن الخطوات التالية:

- اختيار المدربين.
- اختيار المدربين.
- تجهيز مكان التدريب.
- إدارة البرنامج التدريبي.
- تقييم المدربين و المدربين و البرنامج.
- متابعة المدربين بعد البرنامج.

#### ٣- أهمية التدريب في نظم الجودة المختلفة

ديمنغ وأهمية التدريب للجودة:

اهتم كل علماء الجودة بموضوع التدريب كأحد ركائز الجودة الأساسية حيث أكد ديمنغ (عالم الجودة الأهم) على أهمية التعليم والتدريب للنجاح في مجال الجودة من خلال نقطتين من نقاطه الأربعة عشرة الشهيرة حول الجودة:

١- إيجاد برنامجاً للتدريب على المهارات: يجب استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم وشمول الإدارة في هذا التدريب والتدريب للعامل يجب أن يكون حسب الحاجة وعلى أعماله الأساسية ومسؤولياته (في شركة للتلفونات: أول من تدرّب رؤساء الأقسام على موضوع خدمة العميل والجودة وشمل التدريب باقي العمال وذلك في مراكز متطورة غير تقليدية) هذه الطرق الحديثة تتمتع على استعمال الكمبيوتر في التعليم واستخدام مخططات إحصائية في الشرح وإقناع العاملين بالطرق الحديثة في العمل وحل المشاكل.

والتدريب على مهارات العمل هو جزء من ذلك لكل من الإدارة والعمال وتقول طريقة ديمنغ أيضاً إن جزءاً من ذلك التدريب يتعلق بكيفية أداء الوظيفة وجزءاً آخر يتعلق بلماذا يتم أداء الوظيفة وما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون وظيفة ما فإنهم لا يمكن أن يؤدوها بشكل جيد كما أنهم يجب أن يعرفوا هدف النظام وكيف تسق مهامهم معه.

والطريقة النموذجية لتدريب العمال الجدد هي مشاهدتهم للعمال القدامى والتوضيح لهم كيف يتفاعل خطأ واحد صغير مع أخطاء أخرى صغيرة ليكونوا مشكلة ضخمة وعندما يتم تدريب العمال الجدد على يد العمال القدامى لن يتعلم العمال الجدد فقط أخطاء العمال القدامى ولكنهم سوف يضيفون تنوعاتهم الخاصة الجديدة. وبمجرد أن يتعلم كل عامل جميع المهارات اللازمة لأداء الوظيفة فلا توجد حاجة لاستمرار التدريب على المهارات وسوف تكون التدريبات الإضافية لازمة إذا طرأت تغييرات في العملية أو في الناس الذين يقومون بالعمل.

٢- التأكيد على التعليم والتحسين الذاتي: التعليم يتصل - كما يقول ديمنغ- "بأي شيء يحافظ على تنمية عقول الناس" وعندما نتحدث عن التحسين المستمر للنظام يوجد ميل لأن ننسى أن الناس في المنظمة هم أيضاً أجزاء هامة وحاسمة من النظام ويجب أن يتم

المشمات التي يتطلبها التدريب في نظام الجودة:  
 أولاً: تدريب كبار التنفيذيين  
 ثانياً: تدريب الإدارة الوسطى  
 ثالثاً: تدريب عمال الإنتاج والمشرفين  
 رابعاً: تنظيم وتوثيق التدريب  
 خامساً: إثارة حماس العاملين  
 سادساً: إلزام العاملين ومشاركتهم

#### ه- خاتمة:

تنظر المنشآت التقليدية إلى التدريب على أنه مصروف اختياري أو كمالي ويكون عادة أول الضحايا إذا لزم تخفيض الموازنة ولا يكون منصب مدير التدريب في المنشآت التقليدية من بين المناصب المتميزة أو المتألقة.

على النقيض من ذلك فإن منشآت الجودة تأخذ مأخذاً جدياً العبارة الشائعة في التقارير السنوية للشركات والقائلة بأن "العاملين في المنشأة هم أهم أصولها ويتم النظر إلى العاملين على أنهم ليسوا فقط أيدي عاملة أجيبة بل هم العيون التي ترى المشكلات والفرص والعقول التي تفكر في حلول لهذه المشكلات" وبالتالي تعتبر التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين كجزء لا يتجزأ من خطط المنشأة.

عندما ينظر إلى العاملين على أنهم أصول ينظر أيضاً إلى التدريب على أنه استثمار، وعندما تزداد قيمة المنشأة، تبذل الجهود للحفاظ على موازنة التدريب في الأوقات الصعبة، خصص دمج وهو شيخ علماء الجودة في أمريكا اثنتين من نقاطه الأربعة عشر الشهيرة الخاصة بإدارة الجودة للتدريب والتعليم.

يكون نائب الرئيس لقطاع تنمية القوى البشرية من بين أهم أعضاء الإدارة العليا وأكثرهم تأثيراً في منشأة الجودة (من الجدير بالذكر أن مدير تنمية الموارد البشرية يتمتع بمركز أقوى من مدير الشؤون المالية في المنشآت اليابانية).



التدريب في المواصفات القياسية لنظم إدارة الجودة: ISO 9000 أكدت المواصفات القياسية لنظم إدارة الجودة ISO 9000 على التدريب فكان جزءاً أساسياً من بنية نظام إدارة الجودة حيث أكدت المواصفة على أنه يجب أن نحدد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة، فضلاً عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها، فهل يتم التدريب داخلياً أم خارجياً؟

وما هي خبراتهم العلمية والعملية؟ علاوة على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية، ومن ثم التمكن من التخطيط العلمي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

#### ٤- أسس التدريب في برامج الجودة:

هناك العديد من الأمور المتعلقة بموضوع التدريب مثل أهداف المنظمة والتقييم الذاتي وأمر كثيرة تساهم في تدعيم الخطة الإستراتيجية للمنظمة ولكي تتحقق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في العاملين في المنظمة المعرفة الكافية والمهارات والاتجاهات الخاصة بالإنجاز، ومن ثم لا بد من تدريبهم. والخطة الإستراتيجية المعدة جيداً تؤدي إلى تحقيق أهداف يمكن قياسها ونتائج التدريب يجب أن تكون في شكل يمكن قياسه.

ويتطلب التدريب إجراء أربعة مستويات لتقييمه وهي:

١. ردود أفعال المتدربين (هل المتدربون راضون عن البرنامج؟).
٢. المكتسب من التدريب (ما هي الحقائق والمهارات والأساليب التي فهمها المتدربون؟).
٣. سلوك المتدربون (هل البرنامج التدريبي غير من سلوك المتدربين بطريقة حسنت أداءهم في العمل؟).
٤. النتائج النهائية (هل البرنامج التدريبي حقق النتائج المرغوبة؟).

من أين نبدأ التدريب؟

لا بد أن يبدأ التدريب بالإدارة العليا فإذا بدأنا التدريب من المستوى الثاني أو الثالث دون الإدارة العليا فإن ذلك يعد مضيعة للوقت وإهداراً للتكلفة ولتنتج الجودة الشاملة.

يجب أن يتم تصميم برنامج تدريبي لكل مستوى من مستويات الإدارة.

يتطلب العمل بفلسفة الجودة ضرورة تحديد الحاجات التدريبية المطلوبة لتطبيق النظام وأيضاً وضع أساليب التدريب المنظم لجميع الأفراد الذين يؤدون أعمالاً تؤثر في الجودة.