

# أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

### دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف

أ. مرزوقي رفيق د.مصطفى بودرامة  
جامعة سطيف 1

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة العملية التدريبية بأربعة مؤسسات صناعية عامة واقعة بولاية سطيف وهي: AMC، BCR، SCAEK، BATICIM، إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتحليل العلاقة القائمة بين عملية التدريب ومستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (46) فقرة وزعت على كافة الإطارات الذين تلقوا دورة تدريبية أو أكثر بالمؤسسات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك مستوى متوسط لإدارة التدريب بالمؤسسات محل الدراسة.
  - 2- يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
  - 3- توجد علاقة معنوية بين إدارة التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، موارد بشرية، جودة، تدريب.

Résumé:

L'étude a eu pour objet l'identification le niveau du management de l'opération de la formation au sein de quatre entreprises industrielles publiques, sises à la wilaya de Sétif à savoir: BATICIM, SCAEK, BCR, AMC, outre que le niveau d'exercice et application des éléments de management de la qualité totale, ainsi que l'analyse de la relation entre l'opération de formation et l'exercice des éléments de la qualité totale.

L'étude a suivi la méthodologie descriptive analytique par le biais d'une étude pratique, dont un questionnaire constitué de (46) paragraphes a été établi, pour être distribué à tous les cadres qui ont subi une ou plusieurs sessions de formation auprès des entreprises.

L'étude a abouti à ce qui suit:

- 1- Il existe un niveau moyen pour le management de l'opération de formation aux entreprises.
- 2- L'exercice et l'application des éléments du management de la qualité totale sont effectués à moyen niveau .
- 3- Il existe une relation significative entre le management de la formation et Le succès de l'application du management de la qualité totale.

Mots clefs: le management de la qualité totale, les ressources humaines, la qualité, la formation.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المورد الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تشهد التميز، وبالتالي فإن احد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر هو التدريب، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، في ظل اعتماد هذه المنظمات على مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولعل هذا ما اتفقت عليه كل الدراسات والأدبيات التي تناولت هذه الفلسفة الحديثة.

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

ورغم الجهود الجبارة التي تبذلها السلطات من اجل تأهيل المؤسسات الجزائرية، وذلك بإرساء الأساليب الحديثة في تسييرها، ومنها فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا أن الأمر لا يزال بعيدا أو ليس في مستوى التطلعات، لذلك فمن الواجب التفكير بجدية في كيفية إرساء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على تدريب الموارد البشرية كعنصر حاسم من اجل تحقيق التحسين المستمر لإرضاء الزبون الذي يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح دور تدريب الموارد البشرية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينهما، إذ أن عدم إدراك تلك العلاقة قد ينعكس سلبا على نجاح تطبيق تلك الفلسفة.

فضلا على ما سبق يمكن القول أن المشكلة الافتراضية للبحث تكمن في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع ومستوى إدارة تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟

- ما هو مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟

هل يؤثر تدريب الموارد البشرية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟

**1- الفرضيات:** للإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتم إدارة التدريب في المؤسسات محل الدراسة بمستوى جيد؛

الفرضية الثانية: إن واقع ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة هو في الحقيقة واقع مرض بمستوى جيد؛

الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة تدريب الموارد البشرية متمثلة في: تخطيط التدريب، تحديد احتياجات وأهداف التدريب، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، تقييم التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتفرع عن هذه الفرضية.

الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تخطيط التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تحديد احتياجات وأهداف التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تصميم وتنفيذ برامج التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تقييم التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

**2- أهداف البحث:** يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري وتطبيقي عن التدريب وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة؛

- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات التدريب وعناصر إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة؛

- تقديم بعض الاقتراحات والحلول على ضوء النتائج المتوصل إليها في البحث للمؤسسات التي تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على تدريب مواردها البشرية؛

**3- منهجية البحث:** اعتمد هذا البحث على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث

والدراسات المتخصصة، بالإضافة إلى الاستبانة التي تم إعدادها للحصول على المعلومات المطلوبة.

أولا: الدراسة النظرية

**1- التدريب وبعض المفاهيم المرتبطة به:**

لقد ورد الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين كبديل للتدريب، حيث يستخدم الأول كترجمة للكلمة الفرنسية "Formation"، أما كلمة تدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية "Training"، ولا يختلف مدلول الكلمتين، التكوين والتدريب

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

في شيء، إلا أن التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة بارتباطها بالجانب العملي (أحمد طرطار، 1993، ص88). ومن جهة أخرى فالتعاريف التي أعطيت للتدريب متعددة ومتنوعة مما صعب مهمة الاتفاق على تعريف جامع ومانع، فيعرف التدريب على أنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية" (بن لوصيف زين الدين، 2001، ص323)، وعرف كذلك بأنه: "مجموعة الإجراءات والوسائل والتقنيات المخططة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقدرات وتغيير سلوكياتهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية" (Sekiou Lakhdar, 1986, p 396).

فمن خلال التعاريف السابقة نستشف المعاني والأفكار التالية عن التدريب (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص104):

- إن التدريب جهد منظم يقوم على التخطيط وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية؛
- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنتظم المخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات ومن ثم فإن فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال؛
- إن التدريب ذو توجه عملي لأنه يركز على الأداء "La performance" الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه وتحسينه؛
- التدريب وسيلة وليس غاية تهدف إلى تحسين أداء العاملين لعمل ما أو وظيفة معينة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (عيسى ملدعون، 2003، ص5).
- التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو وظيفة معينة بذاتها أو مساعدته على تصحيح الانحرافات في جوانب الأداء (عبد الغفار حنفي، 2002، ص345).

### 2- أهمية التدريب:

يمكننا التذليل على أهمية التدريب بالإشارة إلى الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها (سهيلة محمد عباس، 2003، ص187):

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص211)؛
- يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى بعض العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للمبادرة والابتكار؛
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- يعمل التدريب على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد العاملين؛
- يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

### 3- مراحل العملية التدريبية:

يمكن حصر المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التدريب كالاتي:

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

1- مرحلة جمع وتحليل المعلومات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية (كامل بربر، 1997، ص163):

- معلومات عن التنظيم الإداري؛

- معلومات عن الأهداف والسياسات المستهدفة وحصر الإمكانيات؛

- معلومات عن تطور النشاط وعن الأنظمة والإجراءات؛

- معلومات عن أفراد القوى العاملة وعن الظروف المحيطة.

ب- مرحلة تحديد احتياجات وأهداف التدريب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: كثيرا ما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب وهي عملية شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معالته للمريض قبل وضع الوصفة الطبية التي من شأنها معالجة وضعه وشكواه، لذلك فتشخيص حالة المنظمة تقتضي الدراسة المتعمقة لأوضاعها وواقعها قبل تصميم برامج التدريب المناسبة التي تفي باحتياجاتها.

- تحديد الأهداف التدريبية: يمكن القول بأن كلمة الأهداف تعني تعبيرات محددة ودقيقة عن القصد، ولها مقاييس دقيقة للسلوك عند الانتهاء (ليسلي راي، 2001، ص59)، ومنه فإن الأهداف من التدريب هي النتائج التي يراد تحقيقها في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئة المحيطة (جمال وهبة نصر، 1997، ص313).

ج- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: بعد عملية التعرف على عمليات الاحتياجات التدريبية وتحديد أولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية (السيد عليوة، 2001، ص45):

- تحديد الموضوعات الدقيقة والمطلوب التدريب عليها؛

- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات؛

- إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة للمتدربين.

- تحديد النتائج المنطقية في عرض الموضوعات؛

- اختيار أسلوب التدريب الملائم لكل موضوع؛

- اختيار المدربين؛

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية؛

- تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي.

د- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية ويتضمن ذلك:

- توقيت البرنامج: أي تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وإعداد الجداول الخاصة به وتنسيق التسابع الزمني للموضوعات التدريبية.

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

- إعداد مكان البرنامج: ويتضمن ذلك اختيار المكان وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، وعموما فإن اختيار مكان التدريب يتأثر بعدة عوامل مثل نوع التدريب وإمكانات المؤسسة (حنا نصر الله، 2002، ص 227).

- تجهيز المطبوعات: وتتضمن هذه الخطوة طباعة المادة العلمية لتوزيعها على المتدربين.

-الاتصال بالمدرسين والمتدربين.

3-مدخل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة:

-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية، ومع ذلك لا نجد تعريفا موحدا حتى الآن، ولذلك تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة وكل منها يتناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها، وسوف نستعرض أهم التعاريف للوقوف منها على إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة، فقد عرف Joseph Jablanski إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" ( جوزيف جابلونسكي، 1996، ص 26)، كما عرفها Rity Carlton بأنها: "مجموعة متكاملة من الأدوات والطرق الكمية والموارد البشرية"، والتي تهدف إلى تحسين منتجات وخدمات المؤسسة والعمليات والأنشطة المنجزة بالتركيز على إشباع حاجات الزبون (Jean Brilman, 1998, p203).

ويرى البعض بأنها: "نظام متكامل يعتمد أساسا على الإدارة الفعالة للموارد البشرية وعلى عمليات التحسين المستمر قصد تلبية حاجات ورغبات الزبون بأقل تكلفة" (B. Dividollon, C. Vincent, 2001, p 97)، كما يعتبر فريق آخر بأنها: "منهج إداري يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها إشراك جميع العاملين في المنظمة من مديرين وموظفين في عمليات التحسين المستمرة للخدمات والسلع بغية تحقيق رضا الزبائن باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة" ( محمد طعمانة، 2001، ص 88).

4-عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد العناصر المهمة التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي ( عبد الرحمن توفيق، 2003، ص 44-50):

- التركيز على المستهلك: يعتبر المستهلك أهم المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، كما يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بها.

-التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة: أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالفوائد المترتبة عنها وأهمية تطبيقها، للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمات، حيث أن إرساء منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المؤسسة (عدنان الماضي، 2011، ص 20).

-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب الأمر استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، وبالتالي توجيه الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب والأخطاء.

-مشاركة العاملين: تعد مشاركة العاملين أساس نجاح إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أنهم المصدر الرئيسي للأفكار الخاصة بتحسين الجودة.

-التعليم والتدريب: إن تدريب الأفراد لتطوير أدائهم هو ضرورة ملحة لتحسين وتطوير عمل المنظمة، حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد على كافة المستويات بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها، من خلال التدريب

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

المتواصل لهم، وصياغة البرامج التدريبية حسب احتياجات إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تركز عملية التدريب بالأساس نحو التغيير في السلوك بما يساعد على إنجاز العمل بسرعة ونجاح (زكي عبد المعطي أبو زيادة، 2012، ص175).

- نشر ثقافة الجودة: يقصد بها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة، كما تعبر أيضا عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم ولها مكونين، الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير إلى المهام والمعايير وسلوكيات الأفراد، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم المرنة والمشاركة والثقافة هي المظلة لهذه السمات التنظيمية والنفسية والتي تدفع الأفراد اتجاه تحقيق الأهداف، لذلك على المنظمة أن تعمل على غرس ثقافة الجودة وإيجاد البيئة الملائمة لهذه الفلسفة (بسام منيب علي الطائي، 2013، ص251).

- التحسين المستمر: يقصد بالتحسين المستمر مجموعة العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عمليات إنتاج السلع والخدمات، وبهذا المعنى فإن الجودة الشاملة برنامج ليس له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة حيث تشبه بالعجلة التي ما إن تبدأ حتى تنتهي، وفيها تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الحالي ومحاولة تحسينه، كما ينبغي تدقيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي قد تكون هي السبب في الخلل وانخفاض الأداء (صفاء احمد محمد العاني، 2013، ص388).

- تكوين وبناء فرق العمل: يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تكوين فرق عمل بجميع أقسام وإدارات المنظمة مهمتها تحسين الجودة وحل المشاكل، ويترب عن تكوين فرق العمل بناء الثقة في مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة.

#### 6- علاقة التدريب بإدارة الجودة الشاملة:

تنبثق العلاقة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة كون التدريب عنصرا حاسما لتطبيق هذه الفلسفة، لان إدارة الجودة الشاملة ترمي إلى إحداث تغييرات فكرية وسلوكية في المنظمة، ولن تتأتى هذه التغييرات إلا بنخبة من الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية، كما تتجسد العلاقة أيضا بين المتغيرين، كون الموارد البشرية المدربة هي القادرة على فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة وشروط تطبيقها، لما تمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، مما يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، فضلا عن تخفيض التكاليف وكلها تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه، وينسجم ما ذكر سابقا مع ما ذهب إليه كل Lee والذي مفاده أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة اثر كبير في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها (عادل حرحوش المفرحي، 2007، ص67).

ويرى Shadure أن نجاح تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنجاح تطوير الموارد البشرية في المنظمة، وذلك بالعمل على تزويدها بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض، على اعتبار أن هذا الفلسفة تزيد من دور ومسؤوليات العاملين في المستويات الدنيا كصانعي قرار ومقترحي حلول للمشكلات، كما تتبنى أيضا مدخل العمليات وفرق العمل والتكامل بين الوظائف كوسيلة للتطوير والتحسين المستمر، لذلك فالحاجة ماسة للتدريب والتطوير لتمكين العاملين من المشاركة في عمليات التحسين (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2006، ص234).

ويتفق التحليل السابق مع ما جاء به Deming حينما أشار في واحدة من مبادئه، إلى ضرورة تزويد العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات بقدر مناسب من التدريب، لإكسابهم الوعي بأهمية المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وجعل مهاراتهم وتوجهاتهم معززة خاصة لفلسفة التحسين المستمر (بلجبل نادية، 2013، ص136)، ويؤكد Juran على أهمية ترسيخ مفاهيم وعقائد معينة لا ترسخ لدى الناس بغير أساليب التعلم والتدريب لجميع العاملين في المنظمة، وعندها تتمكن المنظمة

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

من إعداد وتنمية القوى البشرية لأغراض الجودة الشاملة، وبالنسبة لـ Ishikawa فإن الجودة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب أي أن التدريب يجب أن يكون مستمرا (محمد بندقجي، 2002، ص 271).

ثانيا: الدراسة الميدانية:

## 1- عينة البحث:

نظرا لصعوبة الإحاطة بكافة المؤسسات الصناعية العامة بسطيف وتناولها مجتمعة، ارتأى الباحثان حصر جهوده حول أربعة مؤسسات صناعية، وقد اختيرت للأسباب التالية:

- الوزن الاقتصادي الذي تتمتع به المؤسسات، إذ أنها تشغل أكثر من 100 عامل.
- تعتبر هذه المؤسسات من المؤسسات المبادرة إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة واعتمادها على برامج تدريبية مكثفة لعاملاتها.

- ولقد قام الباحثان بدراسة شاملة لجميع الإطارات في المؤسسات محل الدراسة والذين تلقوا دورة تدريبية أو أكثر وقد بلغ عددهم 277 إطارا، لقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 201 استبانة تم استبعاد 7 منها لعدم اكتمالها، وبذلك كانت الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 194 استبانة أي نسبة استجابة.

وبين الجدول الموالي المؤسسات محل الدراسة ونسب الاستبيانات المرسله والمسترجعة.

جدول رقم (01): المؤسسات محل الدراسة ونسب الاستبيانات المرسله والمسترجعة

الرقم	اسم المؤسسة	الاستبيانات المرسله		الاستبيانات المسترجعة السليمة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
01	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC).	115	41.51	77	39.69
02	مؤسسة إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (BCR).	53	19.13	38	19.58
03	مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة (SCAEK).	74	26.21	49	25.25
04	مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM).	35	12.63	30	15.46
	المجموع	277	100	194	100

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ أن مؤسسة (AMC) كانت لها النسبة الأكبر من المستجوبين بنسبة 39.69%، تليها مؤسسة (SCAEK) بنسبة 25.25%، فمؤسسة (BCR) بنسبة 19.58% وأخيرا مؤسسة (BATICIM) بنسبة 15.46%.

## 2- أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

## 1- أدوات الدراسة:

بناء الاستبيان: لقد قام الباحثان بتصميم الاستبيان أو الاستمارة من خلال مراجعة أدبيات كل من موضوعي التدريب وإدارة الجودة الشاملة والعناصر المكونة لكلا المفهومين ولقد تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

الجزء الأول: يشمل معلومات عامة متعلقة بمجبي الاستبيان مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة. الجزء الثاني: يتضمن فقرات أو عبارات خاصة بالمتغيرات المستقلة للبحث تقيس كل منها واقع إدارة التدريب في المؤسسات محل الدراسة من خلال المحاور التالية: تخطيط عملية التدريب، تحديد احتياجات وأهداف التدريب، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، تقييم عملية التدريب.

الجزء الثالث: اشتمل على فقرات حول المتغير التابع متعلقة بمدى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة متمثلة في: التركيز على المستهلك، مشاركة العاملين، التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، الوقاية من الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية، التحسين المستمر، فرق العمل.

ولقياس آراء المستجوبين بإجابتهم على أسئلة كل محور من محاور الدراسة تم استخدام سلم ليكرت ذو الخمس نقاط، ومن المعروف أن هذا المقياس يحظى بانتشار واسع في دراسات العلوم الاجتماعية،

#### 3-الصدق والثبات:

أ- صدق الاستبيان: للتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين من أساتذة جامعيين أكاديميين وطلب منهم تقييم الاستبيان من حيث دقة الفقرات ودرجة شمولها، واقتراح ما يروونه مناسباً لإجراء التعديلات عليها، فحظيت بموافقة لجنة التحكيم بعد إجراء بعض التعديلات المطلوبة بناء على اقتراحات المحكمين.

ب- ثبات الاستبيان: قد تم إجراء اختبارات الثبات على جميع فقرات الاستبيان باستخدام تحليل للمعامل ألفا كرونباخ "Cronbach' Alpha"، ولقد كانت نتائج ألفا كرونباخ في التحقق من ثبات فقرات الاستبيان على كل فقرات الاستبيان تساوي (0.98).

#### 4-الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المستجوبين الواردة في الاستبيان عددا من الأدوات الإحصائية، وقد تم ذلك بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وأهم هذه الأدوات، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية للتعرف على خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى معامل الارتباط (R)، لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وكذا معامل التحديد ( $R^2$ )، لقياس جودة النموذج فيما يخص مدى ارتباط المتغير التابع بالمتغير أو المتغيرات المستقلة التي يحتويها النموذج، وأخيرا تحليل الانحدار المتعدد، لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في المتغير التابع.

#### 5-عرض نتائج الدراسة:

##### -تفسير النتائج واختبار للفرضيات

سوف يقوم الباحثان باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث باستعمال النظام الإحصائي (spss).

لقد تم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية وذلك باستخراج المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الاستبيان ذات العلاقة بواقع إدارة عملية التدريب، وممارسة وتطبيق عناصر الجودة الشاملة وبالرجوع إلى السلم الأتي والمتعلق بقيمة المتوسط الحسابي:

- من 1.0 - 2.9 مستوى ضعيف.

- من 3.0 - 3.9 مستوى متوسط.

- من 4.0 - 5.0 مستوى جيد.

أما باقي الفرضيات فقد تم الاعتماد على الارتباط والانحدار لمعرفة قوة ونوع العلاقة بين المتغيرين



## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

-الفرضية الأولى: "تم إدارة التدريب في المؤسسات محل الدراسة بسطيف بمستوى جيد".

من استعراض النتائج الواردة في الجداول رقم (03) ، والخاصة بمحاور عملية التدريب يمكن أن نستنتج مايلي:

جدول رقم(02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة نحو مستوى ممارسة كل عنصر من عناصر

## إدارة التدريب

رقم العنصر(المحور)	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تخطيط التدريب	3.72	0.73	74.40%
2	تحديد احتياجات وأهداف التدريب	3.74	0.89	74.80%
3	تصميم وتنفيذ التدريب	3.81	0.88	76.20%
4	تقييم التدريب	3.71	1.11	74.20%
المتوسط العام		3.745	0.85	74.90%

المصدر: مخرجات برنامج spss. الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي/الدرجة القصوى على المقياس X 100.

- بخصوص واقع عملية تخطيط التدريب في المؤسسات محل الدراسة، وبحساب المتوسط الحسابي نجد أنه قد بلغ 3.72 وهذا يدل على مستوى متوسط لأداء عملية تخطيط التدريب في المؤسسات محل الدراسة.

- بخصوص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أهداف البرامج التدريبية، وبحساب المتوسط الحسابي قد بلغ 3.74 وهذا يدل على مستوى متوسط لأداء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات محل الدراسة .

- بخصوص عملية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وبحساب المتوسط الحسابي بلغ 3.81 وهو مستوى متوسط لأداء عملية تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

- بخصوص عملية تقييم البرامج التدريبية نجد أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3.71، وهذا يدل على مستوى متوسط لأداء عملية تقييم البرامج التدريبية.

وبناء على ما سبق نجد أن المتوسط الحسابي العام للمحاور السابقة يساوي 3.74، وهذا يدل على مستوى متوسط لإدارة التدريب في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الأولى مرفوضة.

- الفرضية الثانية: "إن واقع ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة هو في الحقيقة واقع مرضي بمستوى جيد".

وللوقوف على مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة نحو كل عنصر (محور) وللعناصر ككل فإن الجدول التالي يوضح تلك النتائج مرتبة تنازليا حسب الأهمية وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمستوى ممارسة كل عنصر من عناصر إدارة الجودة

الشاملة والعناصر ككل (مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية)

رقم العنصر(المحور)	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التركيز على المستهلك	3.94	0.85	78.80%
5	الوقاية من الأخطاء	3.85	0.95	77%
3	التزام الإدارة العليا	3.83	0.80	76.60%
4	ثقافة الجودة	3.72	0.91	74.4%

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

6	استخدام الطرق الإحصائية	3.53	0.90	70.6%
7	التحسين المستمر	3.45	1.03	69%
8	فرق العمل	3.42	1.03	68.4%
2	مشاركة العاملين	3.41	0.98	68.2%
	المتوسط العام	3.64	0.81	72.67%

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة قد جاءت بمستوى متوسط (متوسط حسابي 3.64) ويتضح أن التركيز على المستهلك قد جاء بالمرتبة الأولى، في حين أن كلا من فرق العمل ومشاركة العاملين قد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبالتالي فإن الفرضية الثانية مرفوضة كذلك.

-الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر تخطيط التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): ملخص تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط عملية التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مصدر لدلالة Sig
الانحدار	73.4710	1	73.471	257.890	0.000
العوامل الباقية	54.6992	192	0.2848		
المجموع	128.1702	193			

المصدر: مخرجات برنامج spss.  $R^2 = 0.5732$   $R = 0.7571$   $Sig = 0.000$

أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة F المحسوبة هي (257.890) عند درجات حرية (192.1)، ومستوى دلالة (0.000)، في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.25) وبمقارنة قيمتي (F) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين عملية تخطيط التدريب، ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى ذلك فقد حسب معامل الارتباط الثنائي (R) بين المتغيرين والذي بلغ (0.7571) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط قوية موجبة ثم حسبت قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.5732) بمستوى دلالة (0.000) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع حيث أن R<sup>2</sup> هو مقياس لنسبة التغير التابع حول متوسطه بسبب التغير في المتغير المستقل وقد دلت هذه القيمة على قدرة متغير تخطيط عملية التدريب في التنبؤ بمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعزز قبول الفرضية الثالثة.

وبين الجدول الموالي مقدرات النموذج لتحليل الانحدار للعلاقة بين عملية التخطيط والتدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجدولة الشاملة.

جدول رقم (05): مقدرات نموذج تحليل الانحدار

المقدرات	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية T	مستوى الدلالة
الثابت (β)	0.1992	2.4801	0.01
تخطيط التدريب	0.0525	16.0589	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss.

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

عند حساب قيمة  $\alpha$  و  $\beta$  اللتين المنظمة ظهرت في الجدول السابق فإن شكل معادلة الانحدار ستكون كالتالي:

$$Y=0.8439X_1+0.4940$$

-الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر تحديد احتياجات وأهداف التدريب إيجاباً على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): ملخص تحليل الانحدار للعلاقة بين تحديد احتياجات وأهداف التدريب

ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	84.9745	1	84.9745	377.7016	0.000
العوامل الباقية	43.1957	192	0.2249		
المجموع	128.1702	193			

المصدر: مخرجات برنامج spss.  $R^2=0.6629$   $R=0.8142$   $Sig=0.000$

أوضحت النتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة هي (377.70) عند درجات حرية (192.1) ومستوى دلالة (0.000) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.25)، وبمقارنة قيمتي (F) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين تحديد احتياجات وأهداف التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى ذلك فقد حسب معامل الارتباط الثنائي R، والذي بلغ (0.8142)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط قوية موجبة، ثم حسب قيمة  $R^2$  البالغة (0.6629) بمستوى دلالة (0.000)، وقد دلت هذه القيمة على قدرة متغير تحديد احتياجات وأهداف التدريب في التنبؤ بمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعزز قبول الفرضية الرابعة. ويبين الجدول الموالي مقدرات النموذج لتحليل الانحدار للعلاقة بين تحديد احتياجات وأهداف التدريب وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (07): مقدرات نموذج تحليل الانحدار

المقدرات	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية T	مستوى الدلالة Sig
الثابت ( $\beta$ )	0.1470	5.7951	0.000
تحديد احتياجات واهداف التدريب	0.0381	19.4345	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss.

عند حساب قيمة  $\alpha$  و  $\beta$  اللتين ظهرت في الجدول السابق فإن شكل معادلة الانحدار ستكون كالشكل التالي:

$$Y=0.7418X_2+0.8524$$

-الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر تصميم وتنفيذ برنامج التدريب إيجاباً على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (08): ملخص تحليل الانحدار للعلاقة بين تصميم وتنفيذ برامج التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	73.1918	1	73.1918	255.6064	0.000

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

العوامل الباقية	54.9783	192	0.2863
المجموع	128.1702	193	

المصدر: مخرجات برنامج spss.  $R^2=0.571$  Sig =0.000 R=0. 7556

أوضحت النتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة هي (255.6064) عند درجات حرية (192.1) ومستوى دلالة (0.000) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.25) وبمقارنة قيمتي (F) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين تصميم وتنفيذ برامج التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى ذلك فقد حسب معامل الارتباط الثنائي R، والذي بلغ (0.7556) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط قوية موجبة، ثم حسب قيمة R<sup>2</sup> البالغة (0.5710) بمستوى دلالة (0.000)، وقد دلت هذه القيمة على قدرة متغير تصميم وتنفيذ برامج التدريب في التنبؤ بمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعزز قبول الفرضية الخامسة. ويبين الجدول الموالي مقدرات نموذج تحليل الانحدار للعلاقة بين تصميم وتنفيذ برامج التدريب وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## جدول رقم (09): مقدرات نموذج تحليل الانحدار

المقدرات	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية T	مستوى الدلالة Sig
الثابت (β)	0.1703	5.7503	0.000
تصميم وتنفيذ التدريب	0.0435	15.9876	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss.

عند حساب قيمة α وβ اللتين ظهرتا في الجدول السابق فإن شكل معادلة الانحدار ستكون على الشكل التالي:

$$Y=0.6963X_3+0.9797$$

-الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر تقييم التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (10): ملخص تحليل الانحدار للعلاقة بين تقييم عملية التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	77.5087	1	77.5087	293.7471	0.000
العوامل الباقية	50.6615	192	0.2638		
المجموع	128.1702	193			

المصدر: مخرجات برنامج spss.  $R^2=0.7776$  SIG =0.000 R=0.6047

أوضحت النتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة هي (293.7471) عند درجات حرية (192.1) ومستوى دلالة (0.000) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.25) وبمقارنة قيمتي (F) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين تقييم عملية التدريب ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

إضافة إلى ذلك فقد حسب معامل الارتباط الثنائي R، والذي بلغ (0.7776) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط قوية موجبة، ثم حسب قيمة R<sup>2</sup> البالغة (0.6047) بمستوى دلالة (0.000)، وقد دلت هذه القيمة على قدرة متغير تقييم عملية التدريب في التنبؤ بمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعزز قبول الفرضية السادسة. وبين الجدول الموالي مقدرات نموذج تحليل الانحدار للعلاقة بين تقييم عملية التدريب وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (11): مقدرات نموذج تحليل الانحدار

المقدرات	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية T	مستوى الدلالة Sig
الثابت (β)	0.1489	7.7829	0.000
تقييم التدريب	0.0379	17.1390	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss.

عند حساب قيمة α و β اللتين ظهرتتا في الجدول السابق فإن شكل معادلة الانحدار ستكون كالشكل التالي:

$$Y=0.6498X_4+1.1595$$

-الفرضية الثالثة: تؤثر المتغيرات المستقلة مجتمعة: تخطيط التدريب، تحديد احتياجات وأهداف التدريب، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، تقييم التدريب إيجابا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المدرج كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (12): تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموعه المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	72.557	4	18.139	88.681	0.000
العوامل الباقية	38.227	189	0.202		
المجموع	110.785	193			

المصدر: مخرجات برنامج spss.  $R^2=0.7148$   $R=0.8455$   $SIG=0.000$

أوضحت النتائج تحليل الانحدار المتعدد المدرج أن قيمة (F) المحسوبة هي (88.681) عند درجات حرية (189.4) ومستوى دلالة (0.000)، في حين بلغت قيمتها الجدولية (2.25) وبمقارنة قيمتي (F) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى ذلك فقد حسب معامل الارتباط الثنائي R، والذي بلغ (0.809) و R<sup>2</sup> البالغ (0.654) بمستوى دلالة يساوي (0.000) مما يعني أن (65.40%) من التغير في المتغير التابع يمكن أن يعزى إلى التغير في المتغيرات الأربعة مجتمعة، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه المتغيرات الأربعة في التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وبين الجدول الموالي مقدرات نموذج تحليل الانحدار المتعدد المدرج لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (13): مقدرات نموذج تحليل الانحدار المتعدد

المقدرات	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية T	مستوى الدلالة Sig	
0.498	0.179	2.775	0.006	الثابت (β)
0.117	0.041	2.822	0.005	تخطيط التدريب
0.453	0.050	8.996	0.000	تحديد احتياجات وأهداف التدريب
0.124	0.043	2.883	0.004	تصميم وتنفيذ التدريب
0.136	0.043	3.149	0.001	تقييم التدريب

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يظهر العمودان الأخيران من الجدول قيمة T ومستوى الدلالة، فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فهذا يعني أن المتغير المقابل لهذه القيم له أثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال هذا الجدول يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يلي:

$$Y=0.117X_1+0.453X_2+0.124X_3+0.136X_4+0.498$$

كما يمكن معرفة أي المتغيرات لها تأثير كبير في المتغير التابع من خلال قيمة (T) المقابلة لكل متغير حيث يظهر هنا أن المتغير  $X_2$  (تحديد احتياجات وأهداف التدريب) هو الأكثر تأثيراً، لأن قيمة T المقابلة له هي الأكبر (8.996).

ويرجع ذلك إلى أن الاحتياجات التدريبية هو الأساس في وضع الأهداف التدريبية، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على قيام كل موظف بأداء واجباته بالشكل المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في ذلك الاتجاه، كما أن عدم التحديد السليم للاحتياجات التدريبية ومن ثم الأهداف التدريبية سوف يؤدي إلى إضاعة كثير من الوقت والجهد دون تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

بعد ذلك يأتي المتغير  $X_4$  (تقييم التدريب)، لأن قيمة T المقابلة له هي التالية وقيمتها تساوي 3.149 ثم  $X_3$  تصميم وتنفيذ التدريب بقيمة 2.883 ثم  $X_1$  (تصميم وتنفيذ برامج التدريب) بقيمة 2.822.

النتائج والاقتراحات:

لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1- أظهرت نتائج البحث أن إدارات المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها، ولكن ليس بالمستوى المطلوب.
- 2- أظهرت نتائج البحث أن إدارات المؤسسات محل الدراسة تهتم بعملية تقييم التدريب غير أن هذا التقييم يفتقر للتقييم الجماعي الذي يشارك فيه كل من المتدربين ومشرفيهم والمدرسين.
- 3- يتضح أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة في إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم هو اهتمام دون المستوى المرغوب فيه، نفس الشيء ينطبق على الاهتمام بتشجيع اقتراحات العاملين لتحسين إجراءات العمل وأساليبه ورفع سوية الأداء.
- 4- تنوفاً الرغبة الأكيدة للإدارات العليا بالمؤسسات محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحث عاملها على الالتزام بالجودة.

### أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

- 5- تبين أن إدارات المؤسسات تمتلك الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق الجودة الشاملة، وأن كافة العاملين بهذه المؤسسات يدركون معنى الجودة التي تعتبر مجال اهتمامهم الرئيسي.
- 6- روح التعاون والعمل كفريق مجسدة بالمؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى ذلك فإن العاملين على دراية بأن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة.
- 7- تتم إدارة التدريب في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط.
- وبناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- 1- العمل على خلق وحدة متخصصة بشؤون التدريب ودعمها بكفاءات متخصصة ومؤهلة.
  - 2- تخصيص الميزانية الكافية للنشاط التدريبي لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات دون اختصارها على فئة الإطارات فقط.
  - 3- تشجيع العاملين وحثهم باستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
  - 4- التنوع في استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك بدلا من الاختصار على الأساليب التقليدية التي تركز على زيادة المعارف فقط مثل: المحاضرات والندوات.
  - 5- توفير شروط العمل المناسب التي تسمح للمتدربين الاستفادة من المعارف التي اكتسبوها في التدريب.
  - 6- إعطاء اهتمام أكبر للعاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في تحسين العمل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  - 7- ضرورة الاهتمام بتوفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتحسين، لضمان استمرارته.
- المراجع:

1. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
2. بن لوصيف زين الدين، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، أيام: 19-30 أكتوبر 2001.
3. جمال وهبة نصر، "العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية والتدريب، عمان، أيام: 02-04 مارس 1997.
4. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات "بيمك"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، 1996.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2003.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
8. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

## أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية

10. عيسى ملدعون، "دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص، دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق (سوريا)، أيام: 13-16 أكتوبر 2003.
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1997.
12. محمد طعمانة، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 34، العدد 03، جامعة اليرموك، عمان، آذار 2001.
13. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 01، 2012.
14. صفاء احمد محمد العاني، دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، 2012.
15. عادل حرحوش المفرحي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
16. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، "مدخل متكامل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 2003.
17. عدنان الماضي وفريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 04، 2011.
18. محمد عبد الوهاب العزاوي، احمد سليمان محمد الجرجري، إدارة الموارد البشرية وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة، دراسة نظرية تحليلية مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 81 عدد 28، جامعة الموصل، 2006.
19. ليسلي راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
20. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
21. بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعواوي، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، المجلد 5 العدد 10، 2013.
22. بلجل نادية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014.
23. محمد بندقجي، اتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات الجودة الشاملة في شركات الفنادق الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 21، 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. B. Dividollon, C. Vincent. Le Client au Cœur de l'Organisation, éd. d'Organisation, Paris, 2001 .
2. Jean Brillman, Les Meilleures Pratiques de Management, 2<sup>ème</sup> tirage, éd. D'Organisation, Paris, 1998..
3. Sekiou Lakhdar, Gestion des Ressources Humaines, éd. d'Organisation, Paris, 1986 .