

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
-دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج- الطاهير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

مناد ادر

إعداد الطالبين:

حسام بوشكريط

محمد علاق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ/كريمة شابونية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ/ مناد ادر
مناقشا	جامعة جيجل	أ/ بلال كرامش

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### -دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج- الطاهير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

اشراف الأستاذ:

مناد ادر

إعداد الطالبين:

حسام بوشكريط

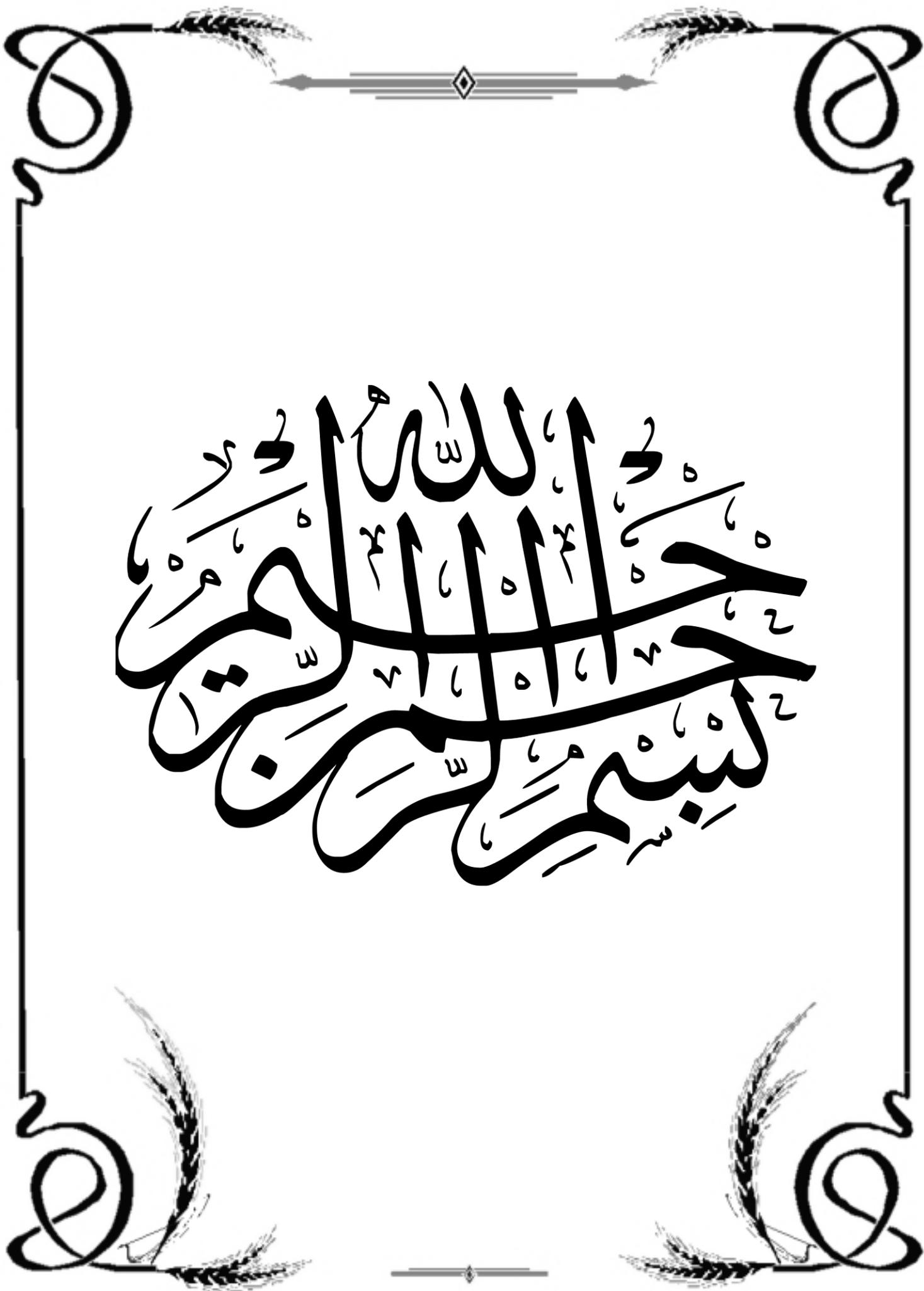
محمد علاق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ/كريمة شابونية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ/ مناد ادر
مناقشا	جامعة جيجل	أ/ بلال كرامش

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل ووفقنا لإنجاز هذا العمل. نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ " مناد ادر " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

نشكر الزملاء والزميلات على تقديم يد العون ولو بكلمة طيبة.

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال وموظفي الشركة الافريقية للزجاج على تعاونهم معنا بكل ود وعلى المعلومات المقدمة لنا في سبيل انجاز هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر لعمال مكتبة الكلية على توفير جو ملائم لإنجاز هذا العمل.

## اهداء

إلى من نزلت فيهما الآية الكريمة" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
صدق الله العظيم

إلى منبع الحنان رمز العطاء... إلى الصدر الحنون والقلب الرقيق إلى أمي الغالية التي سعت جاهدة  
لمساعدتي طوال مشواري الدراسي ... أطال الله في عمرها.

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى أختي العزيزة "سارة" وعائلتها الكريمة.

إلى أخواي العزيزان "جمال، زياد"

إليكم أهدي هذا العمل

محمد

## اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي لها أن تكون ، لم يكن الحلم قريب ، ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات،  
لكنني فعلتها بارادتي والتوفيق من الله.

أهدى هذا العمل إلى كل عائلتي الصغيرة من كبيرهم إلى صغيرهم.

اللهم اسعد قلب أبي في كل حين وارزق أمي عافية تصاحبها كظلها واجعل إخوتي من سعادة الدنيا والآخرة  
ربي لا تحرمني ممن تعلقت بهم الروح احفظ لي عائلتي وأحبتي ومن أراد لي الخير.

حسام

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 63 عامل، وتم تحليل بيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية اعتمادا على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة احصائية للتدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يعود لدور التدريب في تطبيق بعدي مشاركة العاملين والتحسين المستمر بينما لا يوجد دور للتدريب في تطبيق بعدي التركيز على العميل والتزام ودعم الإدارة العليا.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التزام ودعم الإدارة العليا.

### **Abstract:**

This study aimed to know the role of training on the application of total quality management from the viewpoint of the employees of AFRICAVER- Jijel. The questionnaire was used as a data collection tool, and was distributed to a sample of 63 workers. The data was processed using a set of statistical methods based on the SPSS program.

This study shows that there is statistically significant role for training on the application of total quality management, and this is due to the role of training on the application of the two dimensions of employees' participation and continuous improvement, while there is no role for training on the application of the dimensions of customer focus, commitment and support of senior management.

**Keywords:** training, total quality management, employee participation, continuous improvement, customer focus, commitment and support of senior management.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
12	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: علاقة التدريب بإدارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
19	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب
23	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين
30	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
36	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
42	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
44	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

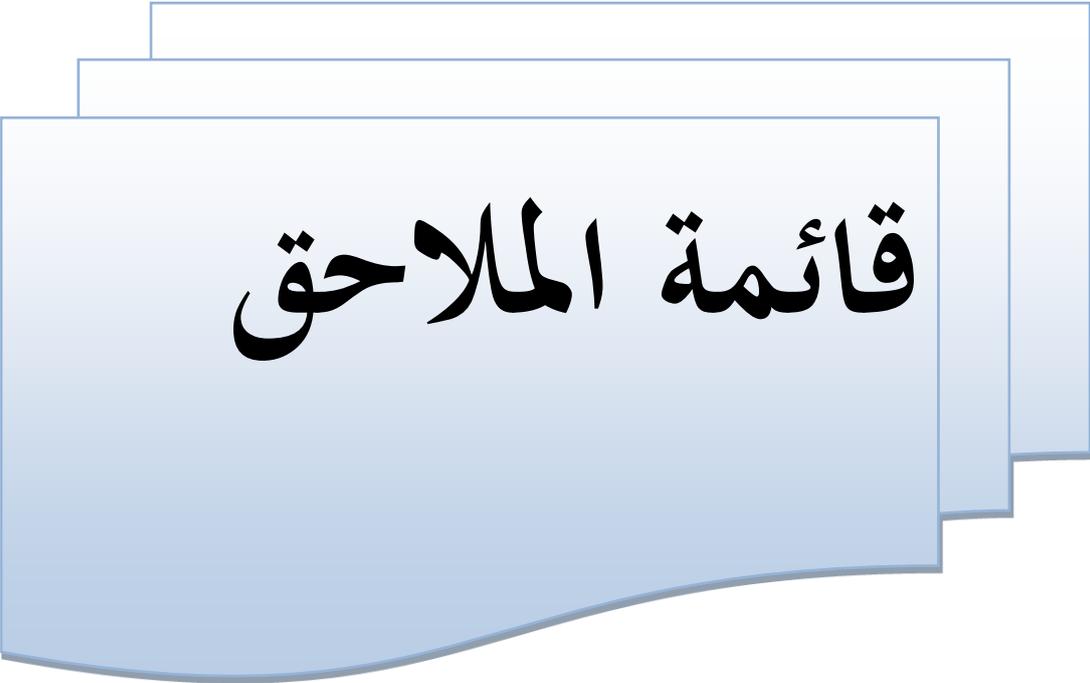
59	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
61	خلاصة
63	الخاتمة
67	قائمة المراجع
73	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	توزيع العاملين حسب طبيعة العقد	01
34	توزيع العاملين حسب طبيعة النشاط	02
34	توزيع العاملين حسب الفئة المهنية	03
36	مقياس ليكرت " Likert " الخماسي	04
37	الصدق الداخلي لعبارات التدريب	05
38	الصدق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين	06
39	الصدق الداخلي لعبارات بعد التحسين المستمر	07
39	الصدق الداخلي لعبارات بعد التركيز على العميل	08
40	الصدق الداخلي لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا	09
41	الصدق الداخلي لعبارات بعد إدارة الجودة الشاملة	10
42	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة.	11
43	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	12
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	13
45	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
46	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	16
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	17
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب	18
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مشاركة العاملين	19
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحسين المستمر	20
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على العميل	21
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا	22
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين لمحور إدارة الجودة الشاملة.	23
56	اختبار التوزيع الطبيعي	24
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	25

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
ج	هيكل الدراسة	02



# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73	قائمة الأساتذة المحكمين	01
74	الاستبيان النهائي	02
80	الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
92	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
92	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
94	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة	06
98	معاملات الالتواء والتقلطح	07
98	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	08

# مقدمة

يعتمد نجاح جل المنظمات على كفاءة المورد البشري الذي يعمل بها وذلك باعتباره المحرك الرئيسي لإنجاز الأعمال وزيادة الانتاجية من خلال الأداء المتميز والفعال. لذلك تركز المنظمات على ضرورة الاستثمار في المورد البشري لما له من دور في تحقيق الانجازات العلمية والعملية وذلك من خلال تطويره وزيادة معارفه وتهيئته للأعمال المطلوبة بكفاءة عالية. ومن هنا جاء اهتمام المنظمة بالتدريب الذي يعتبر أحد أهم الوسائل المعتمدة لما له من أهمية كبيرة في تطوير وتنمية كفاءات وقدرات المورد البشري وصقل مهاراته وتزويده بالمعلومات والمعارف التي تمكنهم من مواجهة التحديات وانجاز الأنشطة وتطبيق مختلف العمليات والمفاهيم داخل المنظمة.

إن نجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري الكفاء القادر على تطبيق مبادئها، فالتدريب يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات العاملين مهينة لتطبيق فلسفة ومنهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تطوير الكفاءات والمعارف والمهارات التي تساعد على نشر الوعي بالجودة في كل مستويات المنظمة، وضمان تحقيق التحسن المستمر لإرضاء الزبون باعتباره الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

### إشكالية الدراسة:

من منطلق أن التدريب عملية ديناميكية تلعب دورا مهما في تطوير المورد البشري عبر تنمية مهاراته وقدراته وتزويده بالمعلومات والمعارف التي تجعله يؤدي مهامه بالكفاءة المطلوبة في شتى المجالات داخل المنظمة، وفي ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

هل للتدريب دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج؟

وفي ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها كما يلي:

- هل للتدريب دور في تعزيز التعاون والمشاركة الجماعية للعاملين في الشركة الافريقية للزجاج؟

- هل للتدريب دور في تشجيع التحسين المستمر في الشركة الافريقية للزجاج؟

- هل للتدريب دور في زيادة التركيز على العملاء في الشركة الافريقية للزجاج؟

- هل للتدريب دور في ضمان الالتزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الافريقية للزجاج؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

في حدود التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الأولى:

للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التعاون والمشاركة الجماعية للعاملين في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية:

للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تشجيع التحسين المستمر في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة:

للتدريب دور ذو دلالة احصائية في زيادة تركيز العملاء في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة:

للتدريب دور ذو دلالة احصائية في ضمان الالتزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثا: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار نظري حول التدريب وإدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز بعض المفاهيم المرتبطة بهما.

- التعرف على مستوى التدريب في الشركة الافريقية للزجاج.
- التعرف على مستوى تطبيق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج.
- معرف الدور الذي يلعبه التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

##### الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في التعرف على دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيمكن إثراء المعرفة العلمية وتقديم إطار مفاهيمي حول موضوعي التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

##### الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة مستوى التدريب وإدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير ومعرفة دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على ذلك يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج وتقديم اقتراحات وتوصيات.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- تناسب الموضوع مع تخصص إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية بالموضوع.
- معرفة بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة.

#### سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بالشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.
- الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2023/2022).
- الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة على عينة من العاملين بالشركة الافريقية للزجاج.

سابعاً: منهج الدراسة

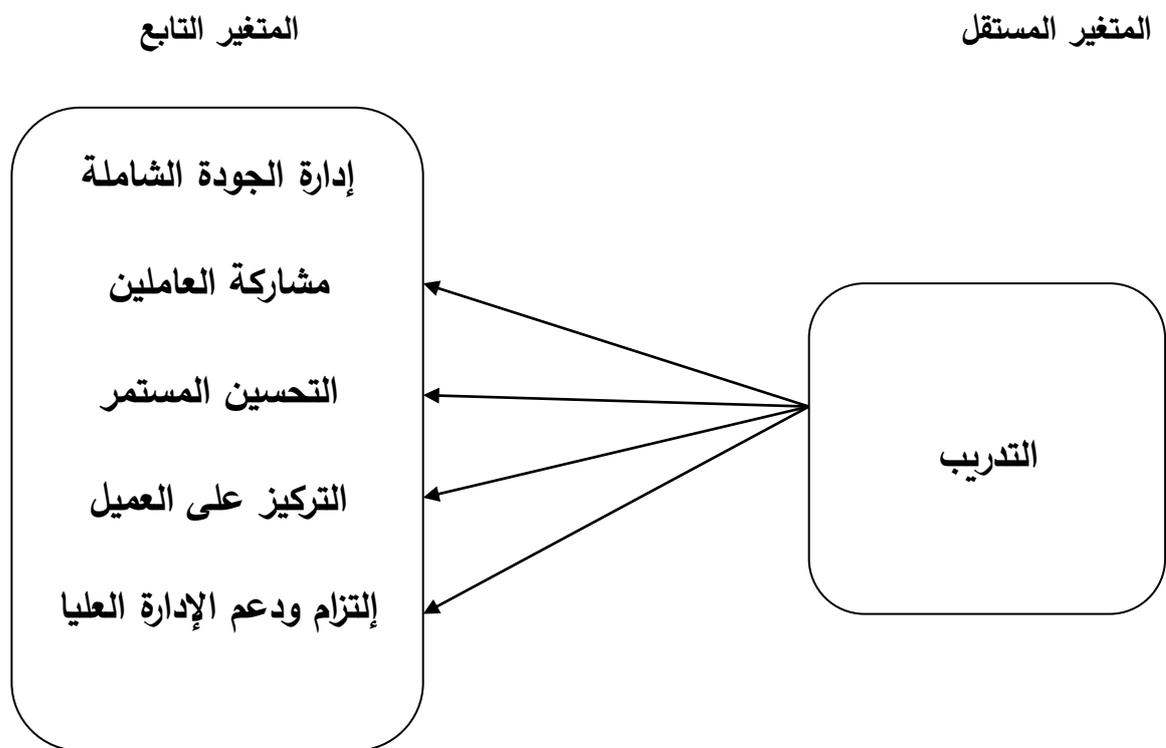
نظراً إلى طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة، استخدمنا المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير كأداة لجمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثامناً: صعوبات الدراسة

- ندرة المؤسسات التي تتناسب مع المتغير التابع.

- قلة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معاً.

تاسعاً: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي اعتمادا على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي النسبة الأكبر لمساهمة الباحث، كما تهتم بالضوابط العلمية الصحيحة والمرتبطة وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه فقد تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا الاطار النظرى للدراسة حيث تضمن بعض المفاهيم الاساسية لكل من التدريب و إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثانى فخصص للأدبيات التطبيقية للدراسة، وفيما يخص الفصل الثانى فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين، استعرضنا فى المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثانى فقد استعرضنا نتائج الدراسة ومناقشتها.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة**

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة**

## تمهيد

يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي تهتم بها المنظمات نظرا لأهميته الكبيرة في تطوير القدرات والمعارف وتنمية مهارات المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي والرئيسي في انجاز الأنشطة وتطبيق مختلف العمليات والمفاهيم داخل المنظمة من بينها إدارة الجودة الشاملة التي تركز على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، فالتدريب يضمن أن تكون كل اتجاهات ومهارات كافة العاملين مهيئة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة على أسس صحيحة ومنتينة بغية تحسين منتجاتها وسمعتها في السوق المحلي والخارجي.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفاهيم الدراسة من خلال التعريف بها وإبراز أهميتها وخصائصها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمبادئ التي تركز عليها.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

## أولاً: مفهوم التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصي لحاجات وطموحات الأفراد. (المبيضين و الأكلبي، 2012، صفحة 111).

## 1: تعريف التدريب

تعددت التعاريف حول التدريب ونذكر البعض منها:

يعرف التدريب على أنه " عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه (الشرعة، 2014، صفحة 22)المنظمة التي يعملون بها " .

كما يعرف على أنه " عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة" (عيشي، 2012، الصفحات 78 - 79).

ويعرف أيضا على أنه " تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية" (حمدي، 2013، صفحة 21).

وجاء في تعريف فليبو للتدريب في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية أنه: " تلك العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين " (صالح، 2004، صفحة 101).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب عملية مخططة ومنظمة تقوم على تزويد وإكساب الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظيفته والتي تمكنه من تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

## 2: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة تتمثل في ما يلي:

### على مستوى الفرد:

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 274).

كما تتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاخلاص لها.
- يساعد الأفراد على الإنجاز والثقة بالنفس (الموسوي، 2006، الصفحات 190-191).

على مستوى المنظمة:

- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء .
- تخفيض الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية .
- المساهمة في التوصل إلى تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة (المغربي، 2007، الصفحات 143-144).

كما توجد أهمية أخرى:

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية (عباس، 2006، الصفحات 187-188).

**3: خصائص التدريب**

يمكن تحديد خصائص التدريب فيما يلي:

- التدريب نشاط رئيسي: وليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها،
- التدريب نظام متكامل: يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المرتبطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- التدريب عملية شاملة: بمعنى شمولها لكل المستويات الادارية التي تتضمنها المنظمة ( الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية ). كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- التدريب عملية إدارية: ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح.
- التدريب عملية فنية: تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:
  - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التدريب نشاط متغير ومتجدد (النصر م،، 2008، الصفحات 61-62).

### ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.
- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية (الكرخي، 2014، الصفحات 155-156).
- يحسن مستوى الجودة نتيجة التدريب المستمر والحديث ليتحقق أداء أفضل في طريقة العمل وكذلك يحقق المعدلات المطلوبة، فهو يؤثر على تكلفة الإنتاج.
- يؤدي التدريب إلى خفض نسبة حوادث العمل الصناعية، فهم متمكنون من خلال التدريب على كيفية تشغيل وصيانة آلاتهم.
- يهدف إلى زيادة الانتاج بزيادة مهارات العاملين وتدريبهم على الطرق الصحيحة لتحقيق أداء فعال (باشا، 2011 - 2012، الصفحات 42 - 43).

### ثالثاً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إيجازها فيما يلي:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من (عساف، 2008، صفحة 53) حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة
- **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع

(الطعاني، 2007، صفحة 22) الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا....

- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه (العزاوي، 2006، صفحة 20) التطورات وتوظيفها في العملية التدريبية.

**المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة**

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

**1: تعريف إدارة الجودة الشاملة**

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

- الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2006، صفحة 23).

عرف وليم إدوارد ديمينج W. Edwards Deming إدارة الجودة الشاملة بأنها "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". (النصر م، 2008، صفحة 64).

وعرفها جابلونسكي Joseph R Jablonski: بمثابة " شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (الحبيب، 2019، صفحة 22).

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة " (الطائي، آل علي، و الموسوي، 2003، صفحة 17).

تعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية " بأنها فلسفة ومبادئ ارشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل " (زيدان، 2010، صفحة 26).

على ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية على مستوى المنظمة حيث تقوم على التعاون ومشاركة العاملين من أجل التحسين المستمر للعمليات وتحقيق رغبات وتوقعات العملاء.

## 2: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات (الترتوري و جويحان، 2006، صفحة 38).

كما يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها.
- توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- إحرار معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع ادارات المنظمة. (راضي و العربي، 2016، الصفحات 42 - 43).

## 3: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على اشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة. (السامرائي، 2007، صفحة 53).

## ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفق لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
- **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق. (الحמיד و شريف، 2008، صفحة 131).

- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فكثيرا من الاجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبيا على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل. (القطب، أرتيمه، و القضاة، 2012، صفحة 206).

### ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعددت آراء الباحثين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى أن معظمهم اتفقوا على وجود بعض المبادئ الأساسية وتتمثل فيما يلي:

**1.إلتزام ودعم الإدارة العليا:** لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات.

وفي هذا الإطار يرى روم كاستيلانو أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كانت هناك قيادة رشيدة في المنظمة تؤمن وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهكذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أولى على مدى إيمان وقناعة الإدارة العليا بذلك ومدى تدعيمها له.

ويرجع السبب في ذلك حسب " عقيلي " إلى كون تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا إستراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المنظمة، ومن ثم فلا بد من وجود قناعة ودعم من جانب الإدارة العليا لاتخاذ مثل هذا القرار.

أما " محمد توفيق ماضي " فيرى أن هذه القناعة مهمة نظرا لأن الإدارة العليا هي القادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة واقناع العاملين بذلك.

وتتمثل أهم مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في اطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تقليص عدد المستويات الادارية والاشرافية وزيادة نطاق الاشراف.
- منح الموظفين حسا أكبر بالرقابة.
- تحقيق الاندماج والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام.
- تغيير الدور التقليدي للإدارة من الاشراف الشرطي إلى التوجيه والتدريب.

- جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المنظمة الادارية منها والتقنية.

من خلال ما سبق يبدو أن التزام الإدارة العليا يعد اجراء أساسيا وجوهريا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة. (بوكميش، 2011، الصفحات 83 - 85).

**2. التحسين المستمر:** إن المقصود بالتحسين المستمر هو المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار لطرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغيرات في متطلبات المستفيد.

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب للوصول له، لذا يجب أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائما، لدى فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرووسين في كافة المستويات التنظيمية. (إدريس و أبو الروس، 2022، صفحة 384).

ولنجاح عملية التحسين المستمر يتطلب توفر الشروط التالية:

- **الوقت:** سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، اعداد الآلات، دراسة الطلبيات، دراسة شكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

- **المستوى التكنولوجي:** ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الابداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والانتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها، أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والابداع. كما أن استخدام الحواسب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الانتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

- **ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة:** يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.. (حامد، 2012، الصفحات 63 - 64).

3. التركيز على العميل: تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

يقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والادارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.

فذلك ينظر للأقسام والادارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده. (علوان، 2009، صفحة 94).

ويتطلب هذا المبدأ، الاهتمام بالعميل وتنفيذ طلباته وانجاز أعماله في الوقت الذي يحدده قدر الامكان، إذ أن الأهم عند العملاء هو سرعة الانجاز في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. أي أن قضية التكلفة ليست هي الأهم عند بعض العملاء.

هذا بالإضافة إلى معرفة مدى رضا العاملين على المنتج أو الخدمة، وكذا محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية، فضلا عن أن المنظمة يتوقف نجاحها التسويقي على مدى إدراكها لأهمية تقديم الخدمات ما بعد البيع إلى العملاء بكفاءة وفعالية عالية. (طابل، 2013، الصفحات 82 - 83).

4. مشاركة العاملين: ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعة العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف، لأن القرار يتم اتخاذه بشكل جماعي، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالي من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الادارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وأراء العاملين الايجابية، ولأن مشاركتهم تؤدي أيضا إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، ورفع مستوى الأداء. (بن عيشي، 2013، صفحة 194).

## المطلب الثالث: علاقة التدريب بإدارة الجودة الشاملة

## أولاً: علاقة التدريب بمشاركة العاملين:

تتجلى العلاقة بين التدريب ومشاركة العاملين لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كون أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في رفع قدرات وكفاءات المورد البشري، وصقل وتنمية المهارات والمعارف المتعلقة بتحسين الجودة، وبالتالي يؤدي التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يمكنهم من القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مما يساعدهم في طرح الاقتراحات والأفكار الهادفة والبناء إضافة إلى خلق فرص للابتكار والإبداع الذي يجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المنظمة.

## ثانياً: علاقة التدريب بالتزام ودعم الإدارة العليا:

تتمثل العلاقة بين التدريب و التزام ودعم الإدارة العليا من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كون الإدارة العليا هي العنصر الأول والرئيسي التي تصدر منه مختلف القرارات والإستراتيجيات التي تقوم عليها العمليات والأنشطة داخل المنظمة، ولنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب اقتناع الإدارة العليا ونشرها للوعي بالجودة وضرورة توفر البرامج التدريبية الخاصة بمتطلبات الجودة ولا يتم ذلك إلا بتوفر مجموعة من المشرفين في الإدارة العليا و تمتعهم بالكفاءات والقدرات والمعارف التي تمكنهم من إحداث التغيير ونقل ثقافة الجودة إلى جميع مستويات المنظمة.

## ثالثاً: علاقة التدريب بالتركيز على العميل:

تنبثق العلاقة بين التدريب والتركيز على العميل من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفر نخبة من الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق رغبات وتوقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم بالجودة التي تنطبق مع أذواقهم وتطلعاتهم، كما يعمل التدريب على تنمية وصقل مهارات الموظفين والتي تمكنهم من التعامل مع العملاء وطرق التواصل معهم من خلال الفهم والاستماع و حسن التصرف مع شكاويهم من أجل كسب رضاهم وولائهم تجاه المنظمة.

## رابعاً: علاقة التدريب بالتحسين المستمر:

تتمثل العلاقة بين التدريب والتحسين المستمر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أن تدريب العاملين واكتسابهم للكفاءات والمعارف والمهارات اللازمة يؤدي إلى إدخال التحسين المستمر في كل

المجالات على مستوى المنظمة وذلك من خلال تحسين المنتوجات عن طريق تقليل الأخطاء ومعالجة العيوب، تحسين الخدمات وطرق التواصل والتعامل مع العملاء وحسن التصرف مع الشكاوى، حسن استخدام الوسائل التكنولوجية والمعدات والتي يؤدي من خلالها إلى تخفيض التكاليف والوقت والجهد، وتحسين المستوى المعرفي والإبداعي.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا، حيث سنعرض في المطلب الأول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو التدريب، أما المطلب الثاني سنعرض الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة، أما المطلب الثالث سنتناول فيه الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب

سنعرض في هذا المطلب الدراسات التي تناولت متغير التدريب باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة (فريدة، 2013) بعنوان دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات. هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة الدور الذي يؤديه تدريب الموارد البشرية في إدارة مختلف المخاطر والأزمات التي تحدث، من خلال دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناقش موضوعاً حيويًا، من خلال الكشف بالدراسة والتحليل عن واقع التدريب ودوره وأهميته في خلق موارد بشرية فعالة كلها قدرات ومهارات عالية تمكنها من التدخل السريع لمعالجة المواقف الطارئة، كل هذا من خلال محاولة معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات خاصة الأمنية منها في كيفية التخطيط واعداد برامج تدريبية تستجيب لتطلعات الموظفين الناتجة عن رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم واكتساب آليات العمل الحديثة التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

وللتأكد من صحة الفرضيات وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، والقيام بتحليل المعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة. أما مجتمع الدراسة الكلي فقد قدر بـ 315 موظف، وقد تكونت عينة الدراسة من 63 فرد، حيث تم

اختيار عينة عشوائية طبقية من فئتي الأعوان بـ 58 عون، والضباط بـ 5 أفراد، تم توزيع استبيان عليهم للإجابة عليه.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، ويساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بكل فعالية، وذلك بنسبة 92.06%.
- تساهم البرامج التدريبية المخططة وفق أسس علمية على اكتساب الأفراد للاستعداد لإدارة ومعالجة المواقف الطارئة، وذلك بنسبة 73.01%.
- للتدريب دور فعال في فهم إدارة المخاطر والأزمات، ومن ثم التدخل للسيطرة على مسببات الخطر وهذا من خلال اكتسابهم لمهارات وقدرات أداء عالية، وذلك بنسبة 88.89%.
- يساهم التدريب في اختيار وتطوير طريقة التدخل أثناء حدوث مخاطر وأزمات، ومن ثم يتمكن الأفراد من التصرف حسب مقتضيات الموقف، وهذا بنسبة 49.21%.
- يعمل التكوين المستمر والمتجدد على استعادة وتجديد الأفراد لمعلوماتهم وتطوير مهاراتهم، ومن ثم تحضيرهم للتدخل إزاء أي طارئ، وهذا بنسبة 68.25%.
- يؤدي تخطيط البرامج التكوينية الموافقة لنوع المهام التي يقوم بها الأفراد إلى تحسين قدراتهم وطريقة أدائهم لمهامهم، وهذا بنسبة 42.86%.
- أهمية التحضير النفسي والبدني قبل التكليف بالمهام لأن هذا يجنب الأفراد الوقوع في الأخطاء وعدم تعرضهم لحوادث أثناء أدائهم لمهامهم، وهذا بنسبة 44.44%.

2- دراسة (الحكيم، 2018) بعنوان دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5%) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

### 3-دراسة (مقدم، عدناني، و بلعابد، 2019) بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يهدف المقال لتسليط الضوء على العلاقة القائمة بين برامج تدريب الموارد البشرية وتحسين الخدمة بشركة موبيليس فرع بشار، على هذا الأساس تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة، وتم اختيار عينة منهم حجمها (45) موظف، وفي سبيل إتمام هذه الدراسة تم إنجاز استبانة مكونة من (23) سؤال موزع على أربعة 04 محاور ثلاثة (03) منها تخص برامج تدريب الموارد البشرية موزعة كالتالي:

المحور الأول: أنواع وسائل التدريب (07) أسئلة ، والمحور الثاني: ظروف ودورات التدريب (06 أسئلة) والمحور الثالث: تقييم التعلم (05 أسئلة)، أما المحور الرابع خاص بتحسين نوعية الخدمة (05 أسئلة)، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss19) وبالنسبة لنتائج الدراسة أكدت بأن علاقة تدريب الموارد البشرية بتحسين نوعية الخدمة عند موظفي موبيليس متوسط نوعا ما، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

### 4-دراسة (صالح و قتيبة، 2020) بعنوان دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق برامج

التدريب للشركة المبحوثة مدى استفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج، كذلك معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للشركة، وقد تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بالمتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وقد اجري البحث على عينة عمدية (قصدية) ضمت (50) موظفا في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط، وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث. عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في الشركة من قبل الإدارة العليا، أما ابرز التوصيات التي توصل اليها

البحث فهي ضرورة تعريف العاملين بأهمية التدريب ودوره في بناء الالتزام للعاملين، كذلك ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا القرارات المتعلقة بهم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

### 1-دراسة (Afroz, 2018) بعنوان :

#### **Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh.**

التدريب والتطوير أداة إستراتيجية لاغنى عنها لتعزيز أداء الموظفين. يهدف هذا البحث إلى التعرف على " تأثير التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، تانغيل، بنغلاديش " حيث اعتبر التدريب ( إشراك الموظفين، والتحفيز والرضا الوظيفي ) متغير مستقل في حين متغير التابع " أداء الموظف ". وقد جمعت البيانات الخاصة بالورقة من خلال المصدر الأول المستمدة من استقصاءات الاستبيانات. العينة الاحصائية لهذه الدراسة في القطاع المصرفي والتي تغطي 150 موظفا من 14 بنكا تقع في منطقة تانغيل. تم إجراء استبيان ل 150 موظفا من خلال استبيان إداري ذاتي بمساعدة تقنية أخذ العينات الطبيعية بمعدل استجابة يقارب 75%. وقد تم فحص البيانات من خلال البرمجيات الإحصائية spss 20 لأداء التحليل الوصفي، اختبار T، الارتباط، وتحليل الانحدار. تم تطوير أربع فرضيات لمعرفة تأثيرات جميع المتغيرات المستقلة على أداء الموظف بشكل عام. وقدمت النتائج باستخدام الجداول والأرقام. أما عن دور التدريب فقد بينت الدراسة أن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي. وأظهرت الفرضيات أن كل هذه الآثار لها تأثير كبير على أداء الموظفين. وهذا يعني أن هذا البحث وجد وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين. وتكشف النتائج أنه كلما حصل الموظف على التدريب كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

### 2-دراسة (Samir & Barca, 2019) بعنوان :

#### **Training of Human resources in the organization.**

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية خيارا يفرض نفسه لدي جل المنظمات من أجل تحسين الأداء الإداري وتحقيق جودة المنتج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات، خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحولت التي شهدتها العلون الإنسانية عامة والموارد

البشرية خاصة، ولهذا أصبحت شهادات التدريب توضع في مقدمة طلب الحصول على الوظيفة والترقية، ولعل ما يظهر هذا الإهتمام من طرف المؤسسات حجم التمويل الذي يخصص لنشاط التدريب وبرامجه، وسنحاول تناول موضوع تدريب الموارد البشرية مستخدمين المنهج الوصفي من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية:

- ماهي أهم المفاهيم المتعلقة بتدريب الموارد البشرية ؟ وفيما تتمثل أهمية التدريب؟
- ماهي أنواع التدريب التي تكون في المؤسسات؟
- ما المقصود بالاحتياجات التدريبية؟ وماهي أنواعه؟ وفيما تتمثل طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة؟

### 3-دراسة (Mohamed & Maamri, 2022) بعنوان:

#### **The role of training in the achievement of administrative creativity of enterprises.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين الابداع الاداري للمورد البشري في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مجموعة من المؤسسات في ولاية ام البواقي. اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج spss. توصلت الدراسة إلى أن التدريب هدفه ازالة جوانب الضعف والقصور في الموارد البشرية مما يساعد على تحسين إبداعهم الإداري في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري.

#### **المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة**

سنعرض في هذا المطلب الدراسات التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة باللغتين العربية والأجنبية.

#### **أولاً: الدراسات العربية**

1-دراسة (عزون، 2015) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تناولت هذه الدراسة موضوعا على درجة كبيرة من الأهمية وهو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة مكونة من 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية من خلال ابراز دور كل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحقيق الاستمرارية في كل من ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز بها. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## 2-دراسة (عائشة و نوري ، 2017) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة. اعتمادا على مراجعة الأدبيات على نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد ومفكرين إداريين في هذا المجال، تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تم اختبار مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في المؤسسات محل الدراسة.

## 3-دراسة (عودة، 2018) بعنوان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة، على عينة من عمال مؤسسة أرسيم (ORSIM) بواد الرهيو ولاية غليزان، التابعة للقطاع الخاص، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددها 200 عامل، معتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادا على استبيانين كأداة أساسية لجمع البيانات، معد على مقياس ليكرت الخماسي، الاستبيان الأول خاص باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويشتمل على 57 فقرة، والثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة ويحتوي على 42 فقرة، وقد تم التحليل الإحصائي لهذه المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) إصدار 20، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مستوى

العلاقة بين متغيراتها، والتزود من الجانب المعرفي النظري والتطبيقي لها، وما مدى مطابقتها ومسايرة المؤسسة الجزائرية لهذه المتغيرات، كما تبنى الباحث في إطاره النظري المتغيرات من منظور استراتيجي تبعاً للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العامل، وتأطرت مشكلة البحث في عدة تساؤلات كان من أبرزها هل توجد علاقة إرتباطية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف والتدريب ونظام الحوافز والتأديب وتقييم الأداء)، لها علاقة إرتباطية قوية وموجبة بتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

#### 4-دراسة (الزهرة و فريحة، 2018) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة، إذ يتوقف برنامج إدارة الجودة الشاملة في تطبيقه على المورد البشري باعتباره أهم ركيزة من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، لذلك يحتل العنصر البشري مكانة مهمة في جميع برامج المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التركيز على أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: إلتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ونظام المعلومات، أما بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية فشمّل التدريب الإداري، التحفيز، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار 20، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت وجود فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).

#### 5-دراسة (دومي و رابح اللة، 2020) بعنوان علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا والوسطى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الاطارات العليا والوسطى- دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة، وكذا الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المنظمي في المؤسسة حيث أجرى الباحثان الدراسة على عينة من الاطارات

العليا والوسطى(المدير العام، مدراء تنفيذيين، رؤساء المصالح) والمقدر عددهم(40) إطار بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة. ومن أجل تحليل البيانات للدراسة الميدانية قام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة المتكون (28) بندا مقسما على ثلاثة محاور، والأداء المنظمي المتكون من (28) مقسمة على ثلاث محاور، وقد تم التأكد من صدقه وثباته، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وواضحة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها والأداء المنظمي وأبعاده في مؤسسة " ملبنة حضنة حليب بالمسيلة " بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة " ملبنة حضنة حليب بالمسيلة" فيما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي، وأخيرا توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة " ملبنة حضنة حليب بالمسيلة" .

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

#### 1-دراسة (messaoudi & Bellakhdar, 2019) بعنوان:

#### **beyond using total quality management in the health care organizations.**

الغرض من الدراسة هو معالجة مسألة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها واحدة من أكثر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، مع عرض شامل لأهم مفاهيمها وأسسها ومبادئها، وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية وعلى المريض ونوعية الخدمة الصحية المقدمة، فضلا عن التركيز عن التحسين المستمر مع أولوية ضمان سعر مناسب وسرعة في التسليم، أظهرت النتائج بأن إدارة الجودة الشاملة يمكنها المساهمة بشكل فاعل ليس فقط في تحسين جودة الخدمات الصحية ولكن في بناء قطاع صحي حديث.

#### 2-دراسة (Medani & Belkebir, 2021) بعنوان :

#### **L'impact du management par la qualité totale sur l'atteinte de l'excellence des ressources humaines dans l'entreprise.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للموارد البشرية في الشركات الجزائرية من خلال دراسة حالة السويدي للكابلات، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان ووزع على عينة من 78 مديرا تنفيذيا بشركة السويدي للكابلات. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى

عالي من الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتميز الموارد البشرية، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تميز الموارد البشرية في شركة السويدي للكابلات حيث أن مستوى الدلالة هو (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض وهو (0.05).

3-دراسة (Aboubaker & Beldjazia, 2022) بعنوان:

### **The impact of the organizational culture on the total quality management implementation.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في جيجل. استنادا على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبانة لجمع البيانات على عينة من 120 موظفا في هذه البنوك. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية بجيجل مرتفع.

-أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### **المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة**

سنعرض في هذا المطلب بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة معا.

#### **الدراسات العربية:**

1-دراسة (عزاوي و علماوي، 2011) بعنوان دور التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

#### **المؤسسات الصناعية.**

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية التدريب والتعليم في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة كونه استثمار طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين، وأداة لإحداث التغيير في سلوكيات واتجاهات العاملين على كافة المستويات، وعليه فإن التدريب والتعليم لهما دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وتزويد الأفراد بالوعي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم أهم مورد

لتحقيقها، وكعينة من المؤسسات الجزائرية قمنا بدراسة حالة على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية.

## 2-دراسة (عمار، 2012) بعنوان مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مساهمة البرامج التدريبية المتبعة في مؤسسة محل الدراسة في تحقيق الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها 105 عامل من مجتمع الدراسة والمتمثل في عدد عمال العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة، وزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 20 فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، تحقيق الجودة الشاملة. وقام الباحث بإدخال البيانات الى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وأشارت نتائج الدراسة الى:

-أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

-أن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

-أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

## 3-دراسة (رفيق و بودرمة، 2015) بعنوان أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى إدارة العملية التدريبية لأربعة مؤسسات صناعية عامة واقعة بولاية سطيف وهي: AMC، BCR، SCAEK، BATICIM، اضافة الى 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 الاطارات الذين تلقوا دورة تدريبية أو أكثر بالمؤسسات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى 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.
- 4- دراسة (يحي و بورعدة، 2022) بعنوان برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات وتم اختيار مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - ولاية عين تموشنت.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية التي تكونت من 60 موظف يمثلون مختلف المستويات. قام الباحث بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية: إن نظام الجودة الشاملة في التدريب يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة، إن البرامج التدريبية الفعالة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة، إن إستراتيجية التدريب المتكاملة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، إن الجودة الشاملة في المؤسسة يعتبر متغير مفسر لبرامج التدريب، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة (التدريب وإدارة الجودة الشاملة ) سواء باللغة العربية أو بالإنجليزية يتضح أن هذه الدراسات تشترك مع دراستنا في عدة جوانب أهمها اعتماد الباحثين على نفس أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، كما تم استخدام نفس المنهج، ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل المعلومات وبغرض تفرغ البيانات فقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

أما أوجه الاختلاف الواضحة فتجلت في حجم العينة والاطار الزمني والمكاني للدراسة، حيث تباين حجم العينة من دراسة إلى أخرى، كما أن دراستنا أجريت في سنة 2023 بولاية جيجل بالجزائر، بينما باقي الدراسات أجريت في سنوات سابقة وفي بلدان مختلفة.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إما المتغير المستقل أو المتغير التابع على حدى أو المتغيرين معاً، وقسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التدريب من خلال المفهوم، الأهمية، الخصائص، المبادئ، وأيضاً إدارة الجودة الشاملة من خلال مفهومها، أهميتها، خصائصها، مبادئها، إضافة إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما بالنسبة للمبحث الثاني فعرضنا الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للدراسة النظرية حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تجمع بينهما، تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي وذلك من خلال دراسة دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، فتطرقنا في المبحث الأول إلى طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فقمنا فيه بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

## المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة. وكذلك إلى نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات وتلك المستخدمة في معالجة هذه الأخيرة.

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى الحديث عن مجتمع الدراسة، ارتأينا التطرق إلى تقديم وجيز للمجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والمتمثلة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، أنشأت هذه الأخيرة سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وتحولت إلى شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم (EPE-SPA) في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي جرى تطبيقه سنة 1996 بتأسيس الشركة القابضة (ACS-spa) Algeria Chemical Specialities، والمشرفة على أربع مجتمعات (GEPEC، ENAV، ENAD، ENPC). نشأت AFRICAVER بصفتها الحالية كفرع من فروع المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (ENAV) سنة 1997 بغرض صناعة الزجاج المطبوع، زجاج السيارات، الزجاج الأمني، سيليكات الصودا، إلى جانب شركات أخرى تابعة لنفس المجمع (ENAV):

- شركة المواد الكاشطة "ABRAS-SPA" بالسعيدة: وهي فرع مختص في صناعة المواد الكاشطة (أقراص السنفرة، الشحذ، القطع، الخ).
- الشركة الجديدة للزجاج "NOVER" بالشلف: وهي فرع مختص في صناعة زجاج العبوات الموجهة للصناعات الغذائية وزجاج الأواني المنزلية، والمعدات الزجاجية الخاصة بالصناعات الصيدلانية.
- شركة الزجاج والمرايا "SOMIVER" بومرداس: وهي فرع مختص في صناعة زجاج المخابر التابعة للجامعات والمستشفيات والمدارس وكذا صناعة وتقطيع وتشكيل الزجاج المسطح والمستخدم في الأثاث والديكور والبناء والأجهزة المنزلية.
- وتسعى الشركة الإفريقية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات وقطاع الصناعة الكهرو منزلية.

- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولي.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة أمر ضروري إذ يجب اختياره بشكل دقيق ويعرف على أنه "يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة" (عليان و غنيم، 2000، صفحة 137).

إن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يضم جميع عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير البالغ عددهم 183 عامل موزعين حسب ما يلي:

**جدول رقم(01): توزيع العاملين حسب طبيعة العقد**

عقد غير محدد الأجل	173
عقد محدد الأجل	9

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

**جدول رقم(02): توزيع العاملين حسب طبيعة النشاط**

انتاج	102
صيانة	58
إدارة	23

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

**جدول رقم(03): توزيع العاملين حسب الفئة المهنية**

إطارات	29
عون تحكم	26
عون تنفيذ	128

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

للقيام بدراسة ظاهرة معينة يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة أي أخذ عينة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها: "الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه" (محبوب، 2005، صفحة 149).

قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية، كما قمنا بتوزيع الاستبيانات على العاملين بالشركة، واستنادا إلى ما اقترحتة الباحثة 'Uma sekaran فإن حجم العينة في البحوث المتعددة المتغيرات بما في ذلك تحليلات الانحدار المتعددة ، يجب أن يكون أكبر من عدد المتغيرات في الدراسة يفضل عشر مرات أو أكثر، وبما أن دراستنا تضم خمسة متغيرات فإن عينة الدراسة يجب أن لا تقل عن 50 مفردة وبالتالي قمنا بتوزيع 70 استمارة وتم استرجاع 63 استمارة قابلة للتحليل (Sekaran, 2003, p. 295).

### ثانيا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة حيث تم تعريفها بأنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب " (المشهداني، 2019، صفحة 170).

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الأقدمية).

**المحور الثاني:** يضم المتغير المستقل " التدريب " ويتكون من 11 عبارة.

**المحور الثالث:** ويضم المتغير التابع " إدارة الجودة الشاملة " وهي موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: مشاركة العاملين ويضم العبارات من (12 إلى 16).

البعد الثاني: التحسين المستمر ويضم العبارات من (17 إلى 21).

البعد الثالث: التركيز علي العميل ويضم العبارات من ( 22 إلى 26).

البعد الرابع: إلتزام ودعم الإدارة العليا ويضم العبارات من ( 27 إلى 32).

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت " Likert " الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

#### أ: الصدق الظاهري للاستبانة

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين في قسم علوم التسيير من ذوي الخبرة والمعرفة في المجال البحث العلمي، وذلك من أجل إبداء رأيهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على توجيهات المحكمين تم تعديل بعض العبارات، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملاحق.

#### ب: الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات الاستبانة

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط " بيرسون " بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1-الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: التدريب

والنتائج يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات التدريب

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها	0.725**	0.000
02	البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية	0.785**	0.000
03	تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية	0.827**	0.000
04	يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية	0.801**	0.000
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين	0.809**	0.000
06	يتمتع المدربون بكفاءات عالية	0.860**	0.000
07	يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للمتدربين	0.820**	0.000
08	تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين	0.827**	0.000
09	تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الامكان	0.834**	0.000
10	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة	0.760**	0.000
11	الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	0.795**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03) \*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات محور التدريب والدرجة الكلية لهذا المحور وهي جميعها موجبة، وأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في جميع عبارات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر عبارات محور التدريب متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-الصدق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة

سيتم عرضها وفق ما يلي:

## 2-1-الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: مشاركة العاملين

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين من محور إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	0.890**	0.000
13	تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	0.890**	0.000
14	توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة	0.854**	0.000
15	تستمع إدارة الشركة لآراء العاملين	0.927**	0.000
16	تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	0.900**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03) \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.854 و 0.927) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد مشاركة العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: التحسين المستمر

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات بعد التحسين المستمر من محور إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد التحسين المستمر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	0.871**	0.000
18	تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع	0.871**	0.000
19	تعمل إدارة الشركة على تفادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة	0.906**	0.000

المنتجات			
20	تنظر إدارة الشركة للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	0.800**	0.000
21	تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	0.828**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03) \*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.800 و 0.906) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد مشاركة العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2-3- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: التركيز على العميل

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات بعد التركيز على العميل من محور إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد التركيز على العميل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
22	تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	0.890**	0.000
23	تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها	0.885**	0.000
24	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل على معالجتها	0.865**	0.000
25	تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	0.777**	0.000
26	تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	0.828**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03) \*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.777 و 0.890) وهي جميعها موجبة، كما أن

مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد مشاركة العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2-4- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: إلتزام ودعم الإدارة العليا

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين من محور إدارة الجودة الشاملة.

#### الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
27	يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	0.909**	0.000
28	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	0.874**	0.000
29	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	0.892**	0.000
30	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	0.876**	0.000
31	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	0.888**	0.000
32	تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين	0.814**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03) \*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.814 و 0.892) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد مشاركة العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2-5- الصدق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مع المحور الكلي (إدارة الجودة الشاملة)

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة تنتقل إلى قياس الصدق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16-12	مشاركة العاملين	0.864**	0.000
21-17	التحسين المستمر	0.929**	0.000
26-22	التركيز على العميل	0.918**	0.000
32-27	التزام ودعم الإدارة العليا	0.931**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03) \*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور وهي جميعها موجبة، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.864 و 0.931) كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات: هو أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. (حنان و بوعموشة ، 2020).

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

-ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60%

-مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60% و 70%

-جيد إذا كانت ألفا تقع بين 70% و 80%

-ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 80%

الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التدريب	11-01	0.945	ممتاز
إدارة الجودة الشاملة	32-12	0.970	ممتاز
الثبات الكلي	32-01	0.976	ممتاز

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن:

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور التدريب قيمته (0.945) أي ما نسبته (94.5%) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة قيمته (0.970) أي ما نسبته (97%) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

-معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (0.976) أي ما نسبته (97.6%) وهذا يدل على أن قيمة الثبات تتمتع بمستوى ممتاز.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات ممتازة مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 22 الذي يرمز له اختصارا (SPSS)، يحتوي علي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة وهي:

**المدى:** يعرف المدى على أنه "الفرق بين أقل قيمة وأكبر قيمة في المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، حيث يتم استخراجها عن طريق إيجاد الفرق بين أعلى قيمة من قيم المشاهدات وأقل قيمة." (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 127).

MIN: أصغر قيمة في المقياس (1).

MAX: أكبر قيمة في المقياس (5).

ويساوي في هذه الدراسة  $4 = 5 - 1$ ، ومنه طول الفئة يساوي:  $4/5 = 0.8$

وعليه يمكن تحديد فئات المقياس كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (12): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	درجة الموافقة
الأولي	[1.80-1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	04	عالية
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	05	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

**معامل الارتباط Pearson:** استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة وكل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية وذلك لتقدير الاتساق الداخلي للأداة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

**معامل الثبات Alpha Cronbach:** يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموعة الأسئلة أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة.

**المتوسط الحسابي:** وهو أبسط أنواع المتوسطات وأكثرها استعمالا ويعرف أنه "ذلك المقياس الوصفي الإحصائي، الذي إذا حسبنا انحرافات مفردات مجموعة منه، كان مجموع هذه الانحرافات يساوي صفرا، ويمكن تعريفه رياضيا بأنه يساوي مجموع قيمة مفردات المجموعة مقسوما على عددها، وذلك عندما تكون البيانات والمعلومات غير مبوبة في جدول تكراري." (دشلي، 2016، صفحة 108).

**الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم على نطاق واسع في التحليل الإحصائية، ويمكن تعريفه على أنه "الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي." (جودة م.، 2006، صفحة 201).

التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

معامل الانحدار الخطي المتعدد: يتم استخدام هذا الاختبار للتحقق من تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع وقد تمت الاستعانة به لمعرفة دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وكذا التعرف على دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل ذلك نقوم بتفريغ اجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الأقدمية.

#### أولاً: متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	45	71.4
أنثى	18	28.6
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 05)

من خلال نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 45 عامل أي ما نسبته 71.4% وعدد الإناث 18 عاملة أي ما نسبته 28.6%، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط التي تقوم به الشركة والذي يتطلب قوة وجهد بدني كبير مما يجعل فئة الذكور أكبر من فئة الاناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 30 سنة	15	23.8
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	11	17.5
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	15.9
50 سنة فما فوق	27	42.9
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن أغلبية العمال أعمارهم تفوق 50 سنة أي ما نسبته 42.9% ، تليها فئة العمال التي أعمارهم أقل من 30 سنة ما يعادل نسبة 23.8%، ثم الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها 17.5%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 10%، في الأخير نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة كبيرة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
تقني	10	15.9
تقني سامي	28	44.4
مهندس دولة	05	7.9
ليسانس	05	7.9
ماستر	08	12.7
أخرى	07	11.1
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم العمال المتحصلين على شهادة تقني سامي حيث بلغ عددهم 28 عامل أي ما نسبته 44.4% من العينة، تليها فئة العمال المتحصلين على شهادة تقني المقدر عددهم ب 10 عمال ما يعادل نسبة 15.9% من العينة، ثم تأتي بعدها فئة العمال المتحصلين على شهادة الماستر البالغ عددهم 08 عمال بنسبة 12.7% من العينة، لتأتي بعدها فئة العمال المتحصلين على شهادات أخرى والمقدر عددهم ب 07 عمال ما نسبته 11.1% من العينة، تليها في المرتبة الأخيرة فئة العمال المتحصلين على شهادة مهندس دولة وليسانس وهي متوازنة تضم 5 عمال لكل فئة ما يعادل نسبة 7.9% من العينة.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

#### الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

النسب المئوية %	التكرار	الصنف الوظيفي
47.6	30	إطار
20.6	13	عون تحكم
31.7	20	عون تنفيذ
100	63	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة الإطارات بنسبة 47.6% ما يقابلها 30 عامل، تليها فئة العمال الذين يشغلون رتبة أعوان التنفيذ ما نسبته 31.7% والمقدر عددهم ب 20 عامل، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة أعوان التحكم بنسبة 20.6% ما يقابلها 13 عامل.

## خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

يبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسب المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	22.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	08	12.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	22.2
15 سنة فأكثر	27	42.9
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت سنوات عملهم 15 سنة فأكثر بنسبة 42.9% والمقدر عددهم ب 27 عامل، تليها الفئة أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة وهي متوازنة قدرت ب 14 عامل لكل فئة أي ما نسبته 22.2%، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 12.7% والمقدر عددهم ب 8 أفراد، هذا يدل على أن أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل.

## المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل المتغير المستقل وهو التدريب، وتحليل المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بمحور التدريب

من أجل التعرف على مستوى التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تم تفرغ إجابات أفراد المجتمع حولها ثم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها	3.49	1.01	عالية	2
02	البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية	3.35	0.91	متوسطة	4
03	تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية	3.17	1.07	متوسطة	6
04	يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية	2.87	1.11	متوسطة	11
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين	3.25	1.06	متوسطة	5
06	يتمتع المدربون بكفاءات عالية	3.49	1.05	عالية	3
07	يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة علي توصيل المعلومات للمتدربين	3.56	1.08	عالية	1
08	تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين	3.11	1.10	متوسطة	7
09	تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الإمكان	3.08	1.06	متوسطة	8
10	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة	3.00	1.09	متوسطة	10
11	الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	3.05	1.06	متوسطة	9
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.22	0.85	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على وجود التدريب بالشركة والدليل على ذلك أن المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات المحور الذي بلغ 3.22 وهو ينتمي للمجال من 2.61 إلى 3.40 ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الخيار محايد والمعبر على المستوى المتوسط للتدريب، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي 0.85 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب.

كما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن العبارة رقم 7 تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.56، وبانحراف معياري بلغ 1.08، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تمتع المدربين بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للمتدربين، فيما جاءت العبارتين 1 و 6 في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قدره 3.49، و انحراف معياري بلغ 1.01 و 1.10، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على قيام الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها كما أنهم موافقون على تمتع المدربين بكفاءات عالية، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.35 وبانحراف معياري بلغ 0.91 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية، تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.25، وبانحراف معياري بلغ 1.06 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين، ثم تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.07 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على قيام الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، تليها في المرتبة السابعة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري بلغ 1.10 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على توفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين، ثم تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.08 وبانحراف معياري بلغ 1.06 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تنوع في أساليب التدريب قدر الإمكان، لتأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.05 وبانحراف معياري بلغ 1.06 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين، تليها في المرتبة العاشرة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.00 وبانحراف معياري بلغ 1.09 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة، لتحتل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.87 وبانحراف معياري بلغ 1.11 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على السماح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

**ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة**  
من أجل التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج يجب أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له ( مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إلزام ودعم الإدارة العليا)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## 1- عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد مشاركة العاملين

لمعرفة مستوى بعد مشاركة العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد مشاركة العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
12	تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	2.89	1.10	متوسطة	2
13	تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	2.95	1.17	متوسطة	1
14	توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة	2.86	1.06	متوسطة	3
15	تستمع إدارة الشركة لآراء العاملين	2.57	1.17	ضعيفة	4
16	تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.48	1.14	ضعيفة	5
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>2.74</b>	<b>1.01</b>	<b>متوسطة</b>	-

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد مشاركة العاملين بلغ 2.74 والذي ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم ليكرت الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد مشاركة العاملين بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.01 وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت مرتفع في اجابات أفراد العينة.

كما يتضح أيضا من نتائج الجدول رقم (19) أن العبارة رقم 2 تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.95 وبانحراف معياري بلغ 1.17 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة علي تشجيع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدر ب 2.89 وبانحراف معياري بلغ 1.10 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تقوم بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.86 وبانحراف معياري بلغ 1.06 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة توضح للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة، تليها في المرتبة الرابعة العبارة

رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.57 وبانحراف معياري بلغ 1.17 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن إدارة الشركة تستمع لآراء العاملين، لتحتل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره ب 2.48 وبانحراف معياري بلغ 1.14 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن إدارة الشركة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التحسين المستمر

لمعرفة مستوى بعد التحسين المستمر في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد التحسين المستمر

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
17	تعمل الشركة علي تحسين جودة منتجاتها باستمرار	3.00	1.06	متوسطة	4
18	تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع	2.84	1.11	متوسطة	5
19	تعمل إدارة الشركة على تقادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات	3.10	1.13	متوسطة	3
20	تتظر إدارة الشركة للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	3.16	1.11	متوسطة	2
21	تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	3.21	1.10	متوسطة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.06	0.94	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء التحسين المستمر بلغ 3.06 والذي ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم ليكرت الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد التحسين المستمر بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.94 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة.

كما يتضح أيضا من نتائج الجدول رقم (17) أن العبارة رقم 5 تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.21 وبانحراف معياري بلغ 1.10 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على قيام إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة، تليها في المرتبة الثانية العبارة لرقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.16 وبانحراف معياري بلغ 1.11 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة تنظر للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.10 وبانحراف معياري بلغ 1.13 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة تعمل على تقادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات، لتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.00 وبانحراف معياري بلغ 1.06 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تعمل على تحسين جودة منتجاتها باستمرار، لتحل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.84 وبانحراف معياري بلغ 1.11 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على حرص إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التركيز على العميل

لمعرفة مستوى بعد التركيز على العميل في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على العميل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
22	تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	2,92	1.18	متوسطة	3
23	تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها	2.84	1.15	متوسطة	4
24	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل على معالجتها	3.03	1.21	متوسطة	1
25	تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	2.95	1.02	متوسطة	2

26	تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	2.60	0.92	ضعيفة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.86	0.93	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التركيز على العميل بلغ 2.86 والذي ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم ليكرت الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد التركيز على العميل بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.93 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة.

كما يتضح أيضا من نتائج الجدول رقم (18) أن العبارة رقم 3 تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.03 و بانحراف معياري بلغ 1.21 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على إتمام تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل على معالجتها، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدر ب 2.95 و بانحراف معياري بلغ 1.02 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على قيام الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدر ب 2.92 وانحراف معياري بلغ 1.18 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على قيام الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدر ب 2.84 و بانحراف معياري بلغ 1.15 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على قيام الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائننها ، لتحتل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.60 و بانحراف معياري بلغ 0.92 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن الشركة تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التزام ودعم الإدارة العليا

لمعرفة مستوى بعد التزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا

الترتيب	مستوي الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
5	متوسطة	1.17	2.62	يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	27
3	متوسطة	1.05	2.65	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	28
2	متوسطة	1.12	2.67	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	29
4	متوسطة	1.12	2.65	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	30
6	ضعيفة	1.17	2.48	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	31
1	متوسطة	1.23	2.79	تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين	32
	متوسطة	1.00	2.64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التزام ودعم الإدارة العليا بلغ 2.64 والذي ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 3.40 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم ليكرت الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد التزام ودعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.00 مما يدل على وجود تشتت مرتفع في اجابات أفراد العينة.

كما يتضح أيضا من نتائج الجدول رقم (22) أن العبارة رقم 6 تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.79 وبانحراف معياري بلغ 1.23 وهذا يدل على اعتماد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين، تليها المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.67 وبانحراف معياري بلغ 1.12 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العليا تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية، تليها العبارتين رقم 2 و 4 في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري بلغ 1.05 و 1.12 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق كما أنهم موافقون بدرجة متوسطة على التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، لتأتي في المرتبة

الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدر ب 2.62 وبانحراف معياري بلغ 1.17 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على تناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة، لتحتل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.48 وبانحراف معياري بلغ 1.17 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن الإدارة العليا توفر الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

#### 5- عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين لإدارة الجودة الشاملة:

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين لمحور إدارة الجودة الشاملة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
مشاركة العاملين	2.74	1.01	متوسطة	3
التحسين المستمر	3.06	0.94	متوسطة	1
التركيز على العميل	2.86	0.93	متوسطة	2
دعم والتزام الإدارة العليا	2.64	1.00	متوسطة	4
الكلية	2.82	0.88	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده التزام ودعم الإدارة العليا بلغ 2.64 والذي ينتمي إلى المجال من 2.61 إلى 2.82 والذي يمثل الخيار محايد وفق سلم ليكرت الخماسي مما يدل على اعتماد الشركة على بعد التزام ودعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.88 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في البداية، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معاملي " اللاتواء والتقلطح " لمعرفة طريقة توزيع البيانات وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	الأبعاد	معامل اللاتواء	معامل التقلطح
أبعاد الجودة الشاملة	مشاركة العاملين	-1.253	-0.130
	التحسين المستمر	- 0.988	-0.484
	التركيز على العميل	- 0.938	-0.389
	التزام ودعم الإدارة العليا	-1.201	30.13
محور التدريب		-0.197	-0.585

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

تنص قاعدة القرار علي أنه: " إذا كان معامل اللاتواء محصور بين (-3) و (3)، ومعاملات التقلطح أقل من 7، فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات اللاتواء لجميع المتغيرات تتراوح بين (-1.253) و (-0.988)، كما أن معاملات التقلطح جميعها أقل من 7 ومنه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبانة، المتعلقة بدور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك استنادا على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائياً باستخدام SPSS. لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	قيمة Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة sig
مشاركة العاملين	0.279	2.211	0.031
التحسين المستمر	0.340	2.021	0.048
التركيز على العميل	-0.054	-0.328	0.744
التزام ودعم الإدارة العليا	0.291	1.769	0.082
R	0.790		
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.624		
قيمة (F)	24.030		
مستوى الدلالة sig	0.000		

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 08)

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: للتدريب دور ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 24.030 بمستوى معنوية قدر ب (0.000) وبالتالي هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد بلغ  $R^2 = 0.624$  وهذا معناه أن عملية التدريب تساهم بنسبة 62.4% في ابعاد ادارة الجودة الشاملة والنسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن أن نستنتج أن الفرضية الرئيسية مقبولة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التعاون ومشاركة العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الاحصائية ل (T) الخاصة ببعد مشاركة العاملين تقدر ب (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني وجود دور ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على بعد مشاركة العاملين لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالآتي: " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تشجيع التحسين المستمر في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الاحصائية (T) الخاصة ببعد التحسين المستمر تقدر ب (0.048) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على بعد التحسين المستمر لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالآتي: " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في زيادة التركيز على العملاء في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد التركيز على العميل تقدر ب (0.744) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني عدم وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على بعد التركيز على العميل لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالآتي: " للتدريب دور ذو دلالة إحصائية في ضمان التزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الاحصائية (T) الخاصة ببعد التزام ودعم الإدارة العليا تقدر ب (0.082) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني

عدم وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على بعد التزام ودعم الإدارة العليا لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

#### المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتعلقة بكل من مستوى التدريب وإدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، إضافة إلى تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للتدريب بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.22 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقدم، عدناني، و بلعابد، 2019) في حين تختلف عن دراسة (فريدة، 2013) و دراسة (الحكيم، 2018) ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً متوسطاً للتدريب حيث أبدى العاملين رأي محايد حول مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، توفير الوقت والأماكن المناسبة للتدريب، توفير الأساليب التدريبية المناسبة. وبالتالي يجب على الشركة أن تولي اهتماماً أكثر بالعملية التدريبية.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور المقدر بـ 2.82، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عائشة و نوري ، 2017) في حين تختلف عن دراسة (Medani & Belkebir, 2021) ودراسة (Aboubaker & Beldjazia, 2022) حيث سجلت هذه الدراسات مستوى عال لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي اهتماماً متوسطاً لإدارة الجودة الشاملة وذلك بالتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتحقق ذلك بوجود قيادة رشيدة بالمنظمة، بالإضافة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، والتشجيع على التحسين المستمر (الوقت، المستوى التكنولوجي)، والتركيز على العملاء (تنفيذ الطلبات، تحقيق رضا العملاء، تقديم خدمات ما بعد البيع.....).

## ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05 " وهذا ما يتفق مع دراسة (عمار، 2012) ودراسة (بجي و بورعدة، 2022)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تطوير معارف ومهارات وتهيئة العاملين لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التعاون ومشاركة العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05،" ويمكن أن يفسر هذا بأن الشركة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير الأساليب التدريبية المناسبة التي تؤدي إلى رفع قدرات وكفاءة العاملين وصقل مهاراتهم وتنميت معارفهم التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تساعدهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وخلق فرص الابداع والابتكار مما يشعرهم بالانتماء للمنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تشجيع التحسين المستمر في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05،" ويمكن أن يرجع ذلك إلى وجود مدربين بكفاءات عالية وتمتعهم بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للعاملين التي تمكنهم من تقليل الأخطاء ومعالجة العيوب وتحسين الخدمات وحسن استخدام الوسائل التكنولوجية والمعدات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والوقت والجهد.

أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في زيادة التركيز على العملاء في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05، " وهذا يرجع حسب رأينا إلى أن الشركة لا تهتم بتدريب العاملين على كسب المعارف والمهارات الخاصة بالخدمات ما بعد البيع لكسب ولاء الزبون.

أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن " للتدريب دور ذو دلالة احصائية في ضمان التزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05، " وهذا يرجع لكون البرامج التدريبية لا تتناسب مع الهيكل الحالي للشركة وعدم توفير الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج آراء أفراد العينة حول التدريب وإدارة الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد بغرض اختبار الفرضيات. وأشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للتدريب وأيضا مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة الأفريقية للزجاج.



الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا تقصي دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي اطار الاجابة على الاشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدبيات المرتبطة بالموضوع من جهة ودراسة عينة من عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير من جهة أخرى، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوئها نقدم مجموعة من الاقتراحات.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في ما يلي:

### النتائج النظرية:

- التدريب هو عملية اكتساب مهارات وخبرات يستخدمها العامل لزيادة وتحسين أداءه داخل المنظمة.
- يساهم التدريب في معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد ويساعدهم على حل مشاكل العمل المختلفة.
- للتدريب مبادئ تتمثل في: الشرعية، المنطق، الهدف، الاستمرارية، الشمول، التدريجية والواقعية، مرونة التدريب.
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير سلوك الأفراد مما يحقق الأداء الفعال.
- من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة: التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين.
- تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب اداري تهدف المنظمة من خلاله إلى التعامل مباشرة مع الزبون باعتباره مصدر بقاءها.
- تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية تركز على اشباع حاجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

### النتائج التطبيقية:

- تقوم الشركة الافريقية للزجاج بتدريب عمالها عند الالتحاق بها بدرجة متوسطة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.22 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40].

- يدرك عمال الشركة الافريقية للزجاج إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل والمتوسطات الحسابية لأبعاده الأربعة وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي:

-المرتبة الأولى: التحسين المستمر.

-المرتبة الثانية: التركيز على الزبون.

-المرتبة الثالثة: مشاركة العاملين.

-المرتبة الرابعة: التزام ودعم الإدارة العليا.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية كما يلي:

-للتدريب دور ذو دلالة احصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-للتدريب دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  على بعد مشاركة العاملين لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.

-للتدريب دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  على بعد التحسين المستمر لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.

-لا يوجد للتدريب دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  على بعد التركيز على العميل لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.

-لا يوجد للتدريب دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  على بعد التزام ودعم الإدارة العليا لدى عمال الشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.

### الاقتراحات:

-زيادة الاهتمام بالتدريب داخل الشركة.

-توفير وقت كاف من أجل البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة وكذا توفير أماكن مناسبة للتدريب.

-الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة وذلك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكذا الاستماع لآرائهم.

- العمل باستمرار من أجل تحسين جودة منتجات الشركة الافريقية للزجاج.
- ضرورة الاهتمام بالزبون وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاته ورغباته.
- سعي الإدارة العليا للشركة من أجل توفير الدعم المالي بهدف تطبيق برامج الجودة الشاملة.
- العمل على غرس وترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أذهان العاملين وضرورة اقناعهم بأهميتها.
- زرع روح الجماعة بين العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.

### أفاق الدراسة:

- أوضحت الدراسة بعض النقاط التي من الممكن أن تكون مجالاً لدراسات مستقبلية هي:
- أثر التدريب في الدافعية للإنجاز.
  - الالتزام التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### أ- الكتب

1. بلية لحبيب. (2019). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق*. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
2. بهجت راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات*. القاهرة، مصر: شركة روابط.
3. حسن أحمد الطعاني. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. عمان، الأردن: دار المسيرة.
4. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، و سنان كاضم الموسوي. (2003). *إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.
5. دكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة. (2014). *إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار الحامد.
6. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم. (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار صفاء.
7. سعد سلمان المشهداني. (2019). *منهجية البحث العلمي*. عمان، الأردن: دار أسامة.
8. سلمان زيدان. (2010). *إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل*. عمان، الأردن: دار المناهج.
9. سنان الموسوي. (2006). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
10. سهيلة محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي* (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل.
11. صفوان محمد المبيضين، و عائض بن شافي الأكلبي. (2012). *التخطيط في الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
13. عبد المعطي عساف. (2008). *التدريب وتنمية الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار زهران.
14. عمار بن عيشي. (2012). *إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين*. عمان، الأردن: دار أسامة.
15. فداء محمود حامد. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار البداية.

16. قاسم نايف علوان. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000. عمان، الأردن: دار الثقافة
17. كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. حماة: مديرية الكتب والمطبوعات لجامعة.
18. لعل بوكميش. (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. عمان، الأردن: دار الرؤية.
19. مجيد الكرخي. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
20. محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل.
21. محفوظ جودة. (2006). أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران.
22. حمد عبيدات، محمد أبو نصار، و مقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات- (الإصدار 2). عمان، الأردن.
23. محمد عوض الترتوري، و أغادير عرفات جويحان. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل. عمان، الأردن: دار الحامد.
25. محي الدين يحي القطب، هاني جزاع أرتيمه، و شاكر أحمد القضاة. (2012). مدخل إلى إدارة المواد. عمان، الأردن: دار الحامد.
26. مدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. القاهرة، مصر: دار الفجر.
27. مدحت محمد ابو النصر. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: دار الفجر.
28. مصطفى كمال سيد طایل. (2013). معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد). عمان، الأردن: دار أسامة.
29. مهدي السامرائي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان، الأردن: دار جرير.
30. نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري. عمان، الأردن: دار اليازوري.
31. هاشم حمدي. (2013). التدريب الإداري المفاهيم والأساليب. عمان، الأردن: دار الرؤية.
32. وجيه محبوب. (2005). أصول البحث العلمي ومناهجه (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار المناهج.

33. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.

#### ب- المقالات

1. أسمهان دومي، و عبد القادر رابح اللة. (28 12، 2020). علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا والوسطى. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 5(2)، الصفحات 807-828.
2. الفاضل تيمان إدريس، و ثابت أبو الروس. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للنشر العلمي* (40)، الصفحات 376 - 404.
3. برحومة عبد الحميد، و مراد شريف. (جوان، 2008). الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الإقتصادية. *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية* (3)، الصفحات 125 - 160.
4. بثثة حنان، و نعيم بوعموشة . (6، 2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع*، 3(2)، الصفحات 117-133.
5. بن علي عائشة، و منير نوري . (31 1، 2017). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 7(12)، الصفحات 272-292.
6. بن عيشي عمار. (30 3، 2012). مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. *مجلة الحقيقة*، 11(1)، الصفحات 27-53.
7. حولية يحي، و حورية بورعدة. (2022). برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. *مجلة التكامل الإقتصادي*، 10(3)، الصفحات 337-352.
8. عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، و فائزة بلعابد. (15 10، 2019). دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، 3(2)، الصفحات 1-13.
9. عمار بن عيشي. (2013). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية. *مجلة الإقتصاد الجديد* (8)، الصفحات 187 - 208.
10. عمر عزوي، و أحمد علماوي. (1 9، 2011). دور التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. *مجلة دفاتر إقتصادية*، 2(2)، الصفحات 154-168.
11. محمد بن علي الزهرة، و محمد كريم فريحة. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية* (16)، الصفحات 103-128.

12. مرزوقي رفيق، و مصطفى بودرامة. (1 8، 2015). أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 9(2)، الصفحات 329-345.

13. مصطفى رعد صالح، و أمجد عبد الغفور قتيبة. (2020). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (61)، الصفحات 188-196.

### ج- المذكرات

1. بوبكري فريدة. (2013). دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات. *رسالة ماجستير*. جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى .

2. جربي عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. *أطروحة دكتوراه*. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف-1.

3. جمال باشا. (2011 - 2012). التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر.

4. فاروق عزون. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *رسالة ماجستير*. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف-1.

5. قصير بن عودة. (2018). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM). *أطروحة دكتوراه*. غليزان، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران-2.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

#### A-Books

1. Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Building Approach* (éd. 4). New York: John Wiley & Sons.

#### B-Articles

1. Aboubaker, B., & Beldjazia, O. (2022, 3). the impact of the organizational culture on the total quality management implementation. *journal of human sciences*, 9(1), pp. 737-755.

2. Afroz, N. N. (2018). Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global journal of economics and business*, 4(1), pp. 111-124.
3. Medani, F. Z., & Belkebir, K. M. (2021, 4). L impact de management par la qualite totale sur latteinte de lexellence des ressources humaines dans lentreprise. *Revue Agregats des Connaissances*, 7(1), pp. 238-251.
4. messaoudi, B., & Bellakhdar, A. (2019, 1). beyond using total quality management in the health care organizations. *Dirassat Journal*, 16(1), pp. 395-407.
5. Mohamed, Z., & Maamri, H. (2022, 7). The role of training in the achievement of administrative creativity of entrprises. *Strategy and Development Review*, 12(2), pp. 186-197.
6. Samir, N., & Barca, E.-M. (2019). Training of human resources in the organization. *Journal Of Economic & Financial Investigations Stratigies*, 1(1), pp. 109-128.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
عيسى نجيمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
وداد عزيزي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
جنات بوخمخم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة موضوع " دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - الشركة الإفريقية للزجاج-بالتاهير- وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

نرجو منكم التكرم بقراءة جميع العبارات بدقة والإجابة عليها بكل موضوعية، كون دقة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكر تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

إدر مناد

• حسام بوشكريط

• محمد علاق

السنة الجامعية 2022/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (×) في الخانة الموافقة لاختيارك.

1- الجنس:

نكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50  50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

تقني  تقني سامي  مهندس  دولة   
ليسانس  ماجستير  دراسات عليا  أخرى

4- الصنف الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5- سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالتدريب

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها					
02	البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية					
03	تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية					
04	يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية					
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين					
06	يتمتع المدربون بكفاءات عالية					
07	يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للمتدربين					
08	تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين					
09	تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الإمكان					
10	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة					
11	الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين					

المحور الثالث: بيانات خاصة بإدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: مشاركة العاملين</b>						
12	تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج					
13	تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد					
14	توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة					
15	تستمع إدارة الشركة لأراء العاملين					
16	تشارك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات					
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر</b>						
17	تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار					
18	تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع					
19	تعمل إدارة الشركة على تفادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات					
20	تنظر إدارة الشركة للتحسين المستمر					

					باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	
					تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	21
<b>البعد الثالث: التركيز على العميل</b>						
					تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	22
					تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها	23
					يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل علي معالجتها	24
					تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	25
					تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	26
<b>البعد الرابع: التزام ودعم الإدارة العليا</b>						
					يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	27
					تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	28
					تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة	29

					الشاملة في جميع المستويات الإدارية
					30 تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
					31 توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة
					32 تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين

شكرا على تعاونكم

الصدق الداخلي لعبارات التدريب

Corrélations													
محور التدريب	الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة	تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الإمكان	تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين	يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للمتدربين	يتمتع المدربون بكفاءات عالية	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين	يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية	تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية	البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية	تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها		
تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها	Corrélation de Pearson	1	.644**	.529**	.556**	.571**	.630**	.552**	.596**	.515**	.437**	.424**	.725**
التحاقهم بها	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000

	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	.644**	1	.609**	.690**	.652**	.638**	.609**	.579**	.613**	.402**	.574**	.785**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	.529**	.609**	1	.722**	.528**	.717**	.607**	.636**	.595**	.662**	.697**	.827**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	.556**	.690**	.722**	1	.600**	.628**	.591**	.534**	.605**	.543**	.614**	.801**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين	Corrélation de Pearson	.571**	.652**	.528**	.600**	1	.702**	.796**	.592**	.651**	.473**	.600**	.809**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
يتمتع المدربون بكفاءات عالية	Corrélation de Pearson	.630**	.638**	.717**	.628**	.702**	1	.881**	.652**	.609**	.561**	.580**	.860**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة علي توصيل ا لمعلومات	Corrélation de Pearson	.552**	.609**	.607**	.591**	.796**	.881**	1	.549**	.600**	.474**	.586**	.820**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

للمتدربين	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين	Corrélation de Pearson	.596**	.579**	.636**	.534**	.592**	.652**	.549**	1	.769**	.759**	.635**	.827**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الإمكان	Corrélation de Pearson	.515**	.613**	.595**	.605**	.651**	.609**	.600**	.769**	1	.733**	.675**	.834**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق	Corrélation de Pearson	.437**	.402**	.662**	.543**	.473**	.561**	.474**	.759**	.733**	1	.635**	.760**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000

الأهداف المرجوة	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
الأمكان المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	Corrélation de Pearson	.424**	.574**	.697**	.614**	.600**	.580**	.586**	.635**	.675**	.635**	1	.795**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
محور التدريب	Corrélation de Pearson	.725**	.785**	.827**	.801**	.809**	.860**	.820**	.827**	.834**	.760**	.795**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الصدق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين

Corrélations							
		تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة	تستمع إدارة الشركة لأراء العاملين	تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	مشاركة العاملين
تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	Corrélation de Pearson	1	.767**	.713**	.781**	.714**	.890**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	Corrélation de Pearson	.767**	1	.723**	.737**	.738**	.890**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	.713**	.723**	1	.727**	.666**	.854**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تستمع إدارة الشركة لأراء العاملين	Corrélation de Pearson	.781**	.737**	.727**	1	.884**	.927**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63

تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	Corrélacion de Pearson	.714**	.738**	.666**	.884**	1	.900**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
مشاركة العاملين	Corrélacion de Pearson	.890**	.890**	.854**	.927**	.900**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لعبارات بعد التحسين المستمر

Corrélations							
		تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع	تعمل إدارة الشركة على تقادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات	تتظر إدارة الشركة للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	التحسين المستمر
تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	Corrélacion de Pearson	1	.752**	.764**	.533**	.684**	.871**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع	Corrélacion de Pearson	.752**	1	.718**	.649**	.603**	.871**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63

تعمل إدارة الشركة على تقادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات	Corrélation de Pearson	.764**	.718**	1	.681**	.703**	.906**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تتظر إدارة الشركة للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	Corrélation de Pearson	.533**	.649**	.681**	1	.549**	.800**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	Corrélation de Pearson	.684**	.603**	.703**	.549**	1	.828**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	.871**	.871**	.906**	.800**	.828**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لعبارات بعد التركيز على العميل

Corrélations						
التركيز على العميل	تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل على معالجتها	تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها	تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	

تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	Corrélation de Pearson	1	.784**	.708**	.624**	.634**	.890**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائننا	Corrélation de Pearson	.784**	1	.704**	.554**	.696**	.885**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل على معالجتها	Corrélation de Pearson	.708**	.704**	1	.571**	.656**	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	Corrélation de Pearson	.624**	.554**	.571**	1	.593**	.777**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63
تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	Corrélation de Pearson	.634**	.696**	.656**	.593**	1	.828**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63
التركيز على العميل	Corrélation de Pearson	.890**	.885**	.865**	.777**	.828**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

الصدق الداخلي لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا:

		Corrélations						
		يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين	التزام ودعم الإدارة العليا
يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	Corrélation de Pearson	1	.796**	.750**	.805**	.779**	.649**	.909**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	Corrélation de Pearson	.796**	1	.817**	.770**	.660**	.579**	.874**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	Corrélation de Pearson	.750**	.817**	1	.776**	.709**	.649**	.892**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	.805**	.770**	.776**	1	.702**	.564**	.876**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000

	N	63	63	63	63	63	63	63
توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	.779**	.660**	.709**	.702**	1	.792**	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين	Corrélation de Pearson	.649**	.579**	.649**	.564**	.792**	1	.814**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
التزام ودعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	.909**	.874**	.892**	.876**	.888**	.814**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة

Corrélations						
		مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز على العمل	التزام ودعم الإدارة العليا	محور إدارة الجودة الشاملة
مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson	1	.750**	.700**	.705**	.864**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	.750**	1	.824**	.824**	.929**

	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63
التركيز على العميل	Corrélation de Pearson	.700**	.824**	1	.834**	.918**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63
التزام ودعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	.705**	.824**	.834**	1	.931**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63
محور إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	.864**	.929**	.918**	.931**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لمحاو الاستبانة:

Corrélations				
		محور التدريب	محور إدارة الجودة الشاملة	الاستبيان ككل
محور التدريب	Corrélation de Pearson	1	.779**	.898**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	63	63	63
محور إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	.779**	1	.975**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	63	63	63
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	.898**	.975**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	63	63	63

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	21

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	32

الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	45	71.4	71.4	71.4
	أنثى	18	28.6	28.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	23.8	23.8	23.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	17.5	17.5	41.3

	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	15.9	15.9	57.1
	50 سنة فما فوق	27	42.9	42.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

### توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	10	15.9	15.9	15.9
	تقني سامي	28	44.4	44.4	60.3
	مهندس دولة	5	7.9	7.9	68.3
	ليسانس	5	7.9	7.9	76.2
	ماستر	8	12.7	12.7	88.9
	أخرى	7	11.1	11.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

### توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الصنف الوظيفي

الصنف الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	30	47.6	47.6	47.6
	عون تحكم	13	20.6	20.6	68.3
	عون تنفيذ	20	31.7	31.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

## توزيع أفراد المجتمع حسب متغير سنوات الأقدمية

		سنوات الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	22.2	22.2	22.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	12.7	12.7	34.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	22.2	22.2	57.1
	15 سنة فأكثر	27	42.9	42.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

## الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الشركة بتدريب العاملين عند التحاقهم بها	63	3.49	1.014
البرامج التدريبية المتوفرة ملائمة للاحتياجات التدريبية	63	3.35	.919
تقوم الشركة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية	63	3.17	1.071
يسمح للعاملين المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية	63	2.87	1.114
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بغرض تحسين المستوى المعرفي للعاملين	63	3.25	1.062
يتمتع المدربون بكفاءات عالية	63	3.49	1.105
يتمتع المدربون بالقدرة والمهارة على توصيل المعلومات للمتدربين	63	3.56	1.089
تتوفر في الشركة الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين	63	3.11	1.109
تنوع الشركة في أساليب التدريب قدر الإمكان	63	3.08	1.067
الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي لتحقيق الأهداف المرجوة	63	3.00	1.092

الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	63	3.05	1.069
محور التدريب	63	3.2208	.85681
N valide (liste)	63		

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحسين المستمر

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	63	3.00	1.063
تحرس إدارة الشركة على ترسيخ فكرة أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع	63	2.84	1.110
تعمل إدارة الشركة على تفادي الأخطاء والاختلافات في مستوى جودة المنتجات	63	3.10	1.132
تتظر إدارة الشركة للتحسين المستمر باعتباره ركيزة أساسية لكسب رضا الزبون	63	3.16	1.110
تقوم إدارة الشركة بالرقابة المستمرة لاكتشاف الانحرافات في الجودة	63	3.21	1.109
التحسين المستمر	63	3.0603	.94469
N valide (liste)	63		

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء مشاركة العاملين

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الشركة بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	63	2.89	1.109

تشجع إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	63	2.95	1.170
توضح إدارة الشركة للعاملين الفوائد المتأتية من برنامج الجودة الشاملة	63	2.86	1.060
تستمع إدارة الشركة لآراء العاملين	63	2.57	1.174
تشارك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	63	2.48	1.148
مشاركة العاملين	63	2.7492	1.01089
N valide (liste)	63		

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التركيز على العميل

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الشركة بدراسة السوق بصفة دورية لمعرفة احتياجات ورغبات الزبون	63	2.92	1.182
تقوم الشركة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائننا	63	2.84	1.153
يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم مع العمل علي معالجتها	63	3.03	1.218
تقوم الشركة بإنتاج وعرض تشكيلة واسعة من المنتجات	63	2.95	1.023
تقوم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	63	2.60	.925
التركيز على العميل	63	2.8698	.93750
N valide (liste)	63		

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التزام ودعم الإدارة العليا

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب الهيكل الحالي للشركة مع تطبيق الجودة	63	2.62	1.170
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق مخطط واضح ودقيق	63	2.65	1.050
تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	63	2.67	1.122
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	63	2.65	1.124
توفر الإدارة العليا الدعم المالي لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	63	2.48	1.176
تعتمد الإدارة العليا للشركة على معيار الجودة عند اختيار الموردين	63	2.79	1.233
التزام ودعم الإدارة العليا	63	2.6429	1.00217
N valide (liste)	63		

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأبعاد الجودة الشاملة مع المحور:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مشاركة العاملين	63	2.7492	1.01089
التحسين المستمر	63	3.0603	.94469
التركيز على العميل	63	2.8698	.93750
التزام ودعم الإدارة العليا	63	2.6429	1.00217
محور إدارة الجودة الشاملة	63	2.8216	.88849
N valide (liste)	63		

الملحق رقم(07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ( معاملات الالتواء والتفلطح)

معامل الالتواء والتفلطح:

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
مشاركة العاملين	63	-,130	,302	-1,253	,595
التحسين المستمر	63	-,484	,302	-,988	,595
التركيز على العميل	63	-,389	,302	-,938	,595
التزام ودعم الإدارة العليا	63	,133	,302	-1,201	,595
محور التدريب	63	-,585	,302	-,197	,595
N valide (liste)	63				

الملحق (08): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28.387	4	7.097	24.030	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	17.129	58	.295		
	Total	45.516	62			
a. Variable dépendante : محور التدريب						
b. Prédicteurs : (Constante), الالتزام ودعم الإدارة العليا, مشاركة العاملين, التركيز على العميل, التحسين المستمر						

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	1.110	.242			4.588	.000
مشاركة العاملين	.236	.107	.279		2.211	.031
التحسين المستمر	.309	.153	.340		2.021	.048
التركيز على العميل	-.049	.149	-.054		-.328	.744
التزام ودعم الإدارة العليا	.248	.140	.291		1.769	.082

Variable dépendante : محور التدريب

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.790 <sup>a</sup>	.624	.598	.54344

Prédicteurs : (Constante), التزام ودعم الإدارة العليا, مشاركة العاملين, التركيز على العميل, التحسين المستمر