

مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات

دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة (جانفي 2009)

أ. بن عيشي عمار

قسم العلوم التجارية

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة البرامج التدريبية المتبعة في مؤسسة محل الدراسة في تحقيق الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها 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 من أربعة محاور، وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، تحقيق الجودة الشاملة. وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T)، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- 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.

الكلمات الدالة: التدريب، البرامج التدريبية، الجودة، الجودة الشاملة.

Abstract:

The aim of this study is to investigate the contribution of the training programs used in the institution under study, the achievement of total quality. In order to achieve this, the researcher selected a random sample of 105 workers from the community study and a number of employees in the factory of electrical cables in Biskra. There have been questionnaires and were verified for their validity and reliability which included 20 items distributed on the four themes, namely: identification of training needs, designing and implementing training programs, evaluation of training programs, to achieve total quality. Was the introduction of the data to the computer and processed using the statistical program spss, where extracted averages, standard deviations, and test (T), and study results indicated:

- to identify training needs contributes to the achievement of total quality organization under study.
- that the design and implementation of training programs have a role in achieving total quality organization under study.
- that the evaluation of training programs is important in achieving total quality organization under study.

Key words: training, training programs, quality, QM.

مقدمة:

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، كما يعد التدريب حافزا للأفراد مما يدفعهم للحرص على نجاح المنظمة وتفوقها وترى فلسفة الجودة الشاملة أن التدريب هو قلب تحسين الجودة، لذلك ليس بطريقة الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى تطبيقه بأحسن ما يكون، وذلك لان هناك قناعة تامة بان تغير مرافق العاملين هي جزء من عملية التطوير في إدارة الجودة الشاملة، وهناك مهارات يجب إن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء والغائها.

يعد تدريب موارد البشرية العاملة بالمنظمة أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية لتوفير احتياجاتها. كما يعد ضرورة حتمية لضمان نجاحها في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق أهدافها. ويعتبر التدريب من أهم مبادئ الجودة الشاملة ويهدف إلى جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي ودراية كاملين ببرامج الجودة وتحسينها، ويتم تحقيق هذا المبتغى من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة.

إشكالية الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في:

" كيف تساهم البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ؟"

وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة أهمية البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة في تنمية قدرات الأفراد العاملين.

- معرفة مدى اقتناع المؤسسة محل الدراسة بأهمية تحقيق الجودة الشاملة.

- معرفة مدى أهمية البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة في تحقيق الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.

- نطمح من وراء هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الوقوف على أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض الدراسة من المصادر المكتوبة والمتمثلة في المراجع العلمية، أما المصادر الأولية فتمثلت في الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة والمتمثلة في عدد عمال العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً- الإطار النظري:

1- التدريب:

- 1-1- تعريف التدريب:
- 1-2- أهمية التدريب:
- 1-3- مراحل التدريب:
- 2- الجودة الشاملة:
- 2-1- تعريف الجودة:
- 2-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:
- 2-3- اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

ثانيا- الدراسة الميدانية

- 1- منهجية الدراسة الميدانية
- 1-1- أدوات جمع المعلومات:
- 1-2- صدق وثبات الاستبيان:
- 1-3- مجتمع الدراسة وعينتها:
- 1-4- أساليب التحليل الإحصائي:
- 2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض
- 2-1- وصف خصائص عينات الدراسة:
- 2-2- تحليل نتائج الدراسة:
- 2-3- اختبار الفروض:

الخاتمة

أولاً- الإطار النظري:

1- التدريب:

- 1-1- تعريف التدريب: كما يعرف التدريب بأنه " عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج

إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة¹.

1-2- أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال وللأفراد ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

أ- فوائد التدريب للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل².

ب- فوائد التدريب للأفراد العاملين: يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط.
- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد.

¹- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص113

²- أحمد الخطيب وعبد الله زامن العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، عمان، الأردن، 2008، ص22

- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.

- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.

- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة¹.

1-3- مراحل التدريب:

تتمثل مراحل التدريب في²:

أ- الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

ب- تصميم البرامج التدريبية:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية هو العملية التي بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي.

ج- تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

د- تقييم برامج التدريب:

يعرف تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز

² عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص192

زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص125²

نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين والمتدربين.

2- الجودة الشاملة:

2-1- تعريف الجودة:

تعرف الجودة بـ "الوفاء بمتطلبات العملاء أو المستفيدين، ومن ثمة مقابلتها وتجاوزها"¹.

كما تعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية الايزو 9000 لعام 2000 كما يلي: "الجودة عبارة عن مقياس تلبيّة حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة الضمنية"².

2-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب للتنفيذ يتميز بالالتزام العميق بقضية ذات بعدين الأول إرضاء المستهلكين والثاني للتحسين الدائم للأداء"³. كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل"⁴.

2-3- اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس¹:

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 235.

² - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 144

¹ - أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص 153

⁴ - Jean Brilman, *les meilleures pratiques du management*, 3^{ème} edition organisation, Paris , 2001, p217.

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
 - الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
 - الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
 - التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.
- يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي:
- أ- **المدخلات:** مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.
- ب- **العمليات:** وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:
- الأفراد العاملين في مجال التدريب.
 - المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.
 - الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل: دراسة حالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل، عصف ذهني، المناقشة....الخ.
 - الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعدات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.
 - مكان التدريب (البيئة) تمثل البيئة عاملاً هاماً ومؤثراً في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب.
- ج- **المخرجات:** وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، و

¹ - ابتسام خالد يحي سلامة، تطبيق معايير الجودة الشاملة، www.tradreib06.org، تاريخ الاطلاع 2009/09/09.

مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

ثانيا - الدراسة الميدانية

1- منهجية الدراسة الميدانية

1-1- أدوات جمع المعلومات:

قام الباحث بإعداد استبانة لمعرفة مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات

تكونت الأداة من مجموعة من المحاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

الجدول رقم (01): محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	05
02	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	04
03	تقييم البرامج التدريبية	04
04	تحقيق الجودة الشاملة	07
	المجموع	20

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان والمتكون من:

1	2	3	4	5
غير موافق طلاقا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا

1-2- صدق وثبات الاستبيان:

- صدق الاستبيان: وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة متخصصين في الموارد البشرية ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من جامعة محمد خيضر ببسكرة، وطلب منهم إبداء الرأي حول

فقرات الاستبانة وذلك بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل أداة الدراسة. ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- **ثبات الاستبيان:** من اجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا * من اجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (02): نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة الفا
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.677
02	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	0.772
03	تقييم البرامج التدريبية	0.910
04	تحقيق الجودة الشاملة	0.812
	المجموع الكلي	0.841

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وتشير القيم الواردة في الجدول أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

1-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم إجراء الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة هي مؤسسة مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية (كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط العالي والمتوسط، كوابل منزلية، والكوابل الصناعية) تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 28600 طن سنويا، تحتوى على 300 عامل.

* معامل كرونباخ الفا مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار .

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة تقدر بـ: 41.45 هكتار يبلغ رأسمالها بـ 1010000000 دج وتغطي المؤسسة 58% من احتياجات السوق الداخلية.

تأسست مؤسسة ENICAB وفقا للمرسوم رقم 20/83 المؤرخ في 1983/01/01 القاضي بإعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية التي يتواجد مقرها في الجزائر العاصمة. نتيجة لإعادة الهيكلة تفرع عن هذه الشركة بالإضافة إلى وحدة بسكرة وحدتين إضافيتين هما:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 26000 طن سنويا.

- وحدة واد السمار بالحراش والمختصة في صناعة الكوابل الهاتفية طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 55000 طن سنويا.

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وقد بلغ حجم العينة 105 عامل وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد الدراسة، وتم استعادة 91 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 87% بعد استبعاد غير الصالحة منها والبالغ عددها 14 استبانة.

1-4- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss، فقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T)، ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ الفا.

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

2-1- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	75
	أنثى	16
	المجموع	91
السن	25-20	7
	30-26	10
	35-31	64
	36-فما فوق	10
	المجموع	91
		7.7
الدرجة الوظيفية	إطار مسير	10
	إطار سامي	32
	إطار	22
	عون تحكم	27
	المجموع	91
		11
المستوى التعليمي	ابتدائي	
	متوسط	12
	ثانوي	23
	جامعي	56
	المجموع	91
		13.2
الوضعية القانونية	دائم	68
	مؤقت	23
	المجموع	91
		74.7
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	04
	من 5-10 سنوات	04
	من 10-15 سنة	10
	15 من فأكثر	73
	المجموع	91
		4.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 75 بنسبة 82% وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي تترجي بالمؤسسة التي لا تتناسب مع خصائص النساء.
- أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 30 سنة
- أن أغلب أفراد العينة هم من العمال الدائمين بنسبة 74.7%
- يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 61.5%
- أن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 15 سنة
- أما الدرجة الوظيفية فهي موزعة كالتالي: إطار مسير بنسبة 11% إطار سامي بنسبة 35.2% إطار بنسبة 24.2% عون تحكم بنسبة 29.6%

2-2- تحليل نتائج الدراسة:

1- تحليل فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)

الجدول رقم (04): نتائج تحليل المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في:	رقم المحور
03	1.43	3.85	إدراك الموظفين لمفهوم الجودة	01
01	0.92	4.41	تحقيق احتياجات الزبائن	02
04	1.38	3.66	الاهتمام بشكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة	03
02	1.07	4.34	تخطيط المنتجات وتطويرها من أجل تحسين الجودة	04
05	1.43	3.36	تشجيع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	05
	0.65	3.92	جميع فقرات المحور الأول	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول تحديد الاحتياجات التدريبية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.36 و 4.41)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية باستثناء الفقرة رقم 05 جاءت محايدة. كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- إحتلت الفقرة " تحقيق احتياجات الزبائن " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41 وبانحراف معياري 0.92، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.
- 2- إحتلت الفقرة " تخطيط المنتجات وتطويرها من أجل تحسين الجودة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.34 وبانحراف معياري 1.07، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.
- 3- إحتلت الفقرة " إدراك الموظفين لمفهوم الجودة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري 1.43، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 4- إحتلت الفقرة " الاهتمام بشكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 وبانحراف معياري 1.38، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.
- 5- إحتلت الفقرة " تشجيع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.36 وبانحراف معياري 1.38، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى محايدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) تساوي 3.92 يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

ب- تحليل فقرات المحور الثاني (تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية)

الجدول رقم (05): نتائج تحليل المحور الثاني تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

رقم المحور	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في:	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	ترسيخ ثقافة الجودة	4.02	1.32	01
02	تخفيض التكاليف	3.42	1.15	04
03	تحقيق رضا الزبائن	3.60	1.40	02
04	تقليل من الأخطاء من أجل التحسين المستمر	3.53	1.44	03
	جميع فقرات المحور الثاني	3.64	0.67	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.42 و 4.02)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية. كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " ترسيخ ثقافة الجودة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 وبانحراف معياري 1.32، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " تحقيق رضا الزبائن " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.60 وبانحراف معياري 1.40، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين

إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.

3- إحتلت الفقرة " تقليل من الأخطاء من أجل التحسين المستمر "

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.44، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

4- إحتلت الفقرة " تخفيض التكاليف " المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي 3.42 وبانحراف معياري 1.15، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثاني (تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية) تساوي 3.64 يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على أن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة

ج- تحليل فقرات المحور الثالث (تقييم البرامج التدريبية)

الجدول رقم (06): نتائج تحليل المحور الثالث تقييم البرامج التدريبية

رقم المحور	تقييم البرامج التدريبية له دور :	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تطبيق منهجية الجودة الشاملة	3.95	1.21	02
02	تحليل نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر	4.03	1.48	01
03	منح حدوث التلف	3.40	1.48	04
04	تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة	3.75	1.39	03
جميع فقرات المحور الثالث		3.78	0.75	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول تقييم البرامج التدريبية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.40 و 4.03)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " تحليل نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 وبانحراف معياري 1.48، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " تطبيق منهجية الجودة الشاملة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.95 وبانحراف معياري 1.21، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

3- إحتلت الفقرة " تقديم الحلول والمقترحات من طرف العاملين لتحسين الجودة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وبانحراف معياري 1.39، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

4- إحتلت الفقرة " منح حدوث التلف " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 وبانحراف معياري 1.48، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثالث (تقييم البرامج التدريبية) تساوي 3.78 يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة.

د - ج- تحليل فقرات المحور الرابع (تحقيق الجودة الشاملة)

الجدول رقم (07): نتائج تحليل المحور الرابع (تحقيق الجودة الشاملة)

رقم المحور	يتم تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال:	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة	4.09	1.12	03
02	تلبية حاجات ورغبات الزبائن	4.26	0.96	01
03	إجراء البحوث لدراسة متطلبات الزبائن	4.20	1.21	02
04	التزام المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع لزيون	3.57	1.42	06
05	إبلاغ العاملين بخطط تحسين المستمر من طرف الإدارة	3.70	1.43	04
06	بالاعتماد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	3.63	1.27	05
07	اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي	2.90	1.38	07
جميع فقرات المحور الرابع		3.76	0.50	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول تحقيق الجودة الشاملة، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (2.90 و 4.26)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية باستثناء الفقرة رقم 07 جاءت محايدة. كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إحتلت الفقرة " تلبية حاجات ورغبات الزبائن " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.96، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.

2- إحتلت الفقرة " إجراء البحوث لدراسة متطلبات الزبائن " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 1.21، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت.

3- إحتلت الفقرة " إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري 1.12، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

4- إحتلت الفقرة " إبلاغ العاملين بخطط تحسين المستمر من طرف الإدارة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.70 وبانحراف معياري 1.43، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

5- إحتلت الفقرة " بالاعتماد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.63 وبانحراف معياري 1.27، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

6- إحتلت الفقرة " التزام المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع لزبون " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.57 وبانحراف معياري 1.42، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت.

7- إحتلت الفقرة " اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.90 وبانحراف معياري 1.38، وهو ما يشير إلى إتجاه رأي المبحوثين إلى بالمحايدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالحياد حسب سلم ليكرت.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الرابع (تحقيق الجودة الشاملة) تساوي 3.76 يقع المتوسط الحسابي في المنطقة

الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على أن المستقصين يوافقون على أنه يتم تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

2-3- اختبار الفروض:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (08): علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق

الجودة الشاملة

المحور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.92	0.65	56.77	1.66

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 56.77 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 90 التي تساوي 1.66 وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 حيث T محسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 . مما يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (09): علاقة بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المحور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	3.64	0.67	47.54	1.66

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول رقم (09) أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 47.54 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 90 التي تساوي 1.66 وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05. مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 حيث T محسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 . مما يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): علاقة بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة

المحور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
تقييم البرامج التدريبية	3.78	0.75	47.50	1.66

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 47.50 أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 90 التي تساوي 1.66 وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05. مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 حيث T محسوبة وقعت في منطقة رفض H_0 . مما

يدل على أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة:

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث تم توصل إلى النتائج التالية :

1- أن المستقصين يوافقون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور يساوي 3.92 حيث يقع المتوسط الحسابي في منطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. واحتلت الفقرة " احتياجات الزبائن " المرتبة الأولى وبلغ المتوسط حسابي 4.41، ويليهما الفقرة " تخطيط المنتجات وتطويرها من أجل تحسين الجودة " وقد بلغ المتوسط حسابي 4.34.

2- أن المستقصين يوافقون على أن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة بدليل أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور الثاني يساوي 3.64 حيث يقع المتوسط الحسابي في منطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. واحتلت الفقرة " ترسيخ ثقافة الجودة " المرتبة الأولى وبلغ المتوسط حسابي 4.02، ويليهما الفقرة " تحقيق رضا الزبون " وقد بلغ المتوسط حسابي 3.60.

3- أن المستقصين يوافقون على أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية

في تحقيق الجودة الشاملة.

بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات لهذا المحور يساوي 3.78 حيث يقع المتوسط الحسابي في منطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. واحتلت الفقرة " تحليل نقاط القوة والضعف وبالتالي تحسن المستمر " المرتبة

الأولى وبلغ المتوسط حسابي 4.03، ويليهما الفقرة " تطبيق منهجية الجودة الشاملة "وقد بلغ المتوسط حسابي 3.95.

4- يتم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال:
تلبية حاجات ورغبات الزبائن، إجراء بحوث لدراسة متطلبات الزبائن، إدراك كافة العاملين لمفهوم الجودة، الاعتماد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
إتاحة فرص المشاركة للعاملين، أن العمل الجماعي ضرورة أساسية لتحقيق الجودة.

5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
7- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة وقف الباحث على بعض التوصيات نذكر منها ما يلي: 1- ضرورة اعتماد المنظمات لنظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل ومعلن لجميع القيادات وللعاملين والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع نشاطات المنظمة.
2- تدريب جميع العاملين في مستويات الإدارة المختلفة.
3- ربط التدريب بالترقية وبمعايير تحفيزية مادية ومعنوية
4- اختيار من يتولى التدريب داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية تتوفر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد الخطيب وعبد الله زامن العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اردن، عمان،الأردن،2008.
- 2- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 3- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- زويلف مهدي حسن،إدارة الأفراد،دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
- 4- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن 1999
- 5- عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2009.
- 6-Jean Brilman, *les meilleures pratiques du management*, 3^{ème} edition organisation, paris ,2001.
- 7- ابتسام خالد يحي سلامة، تطبيق معايير الجودة الشاملة،
www.tradreib06.org، تاريخ الاطلاع2009/09/09