

# دراسة ميدانية لمدى تطبيق التدريب و التعليم كعامل من عوامل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

من إعداد :

أ.يحيى برويقات عبد الكريم

أستاذ مساعد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

جامعة أبو بكر بلقايد

Ab\_berrouiguet@yahoo.fr

## ملخص :

يتمثل الهدف من هذه المداخلة في دراسة مدى تطبيق التدريب و التعليم كأحد عوامل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، ذلك أن التدريب و التعليم يعتبر من الأمور الهامة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث لا يمكن لهذا النظام الإداري النجاح بأي شكل من الأشكال إن تم إهمال هذا العنصر ، كما أن التدريب و التعليم في ظل إدارة الجودة الشاملة يأخذ سمات تميزه و التي يجب معرفتها من أجل تجسيدها ، و قد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية الصناعية .

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدريب و التعليم ضعيف في المؤسسات محل الدراسة.

## الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ، المواصفة ايزو 9001 ، التدريب و التعليم ، المؤسسات الصناعية الجزائرية  
الحاصلة على شهادة الايزو 9001.

## مقدمة :

إن التحولات التي تعرفها الجزائر خلال السنوات الأخيرة، من تحول تدريجي نحو اقتصاد السوق، و آفاق الانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، ستتيح للمؤسسات الصناعية الجزائرية ذات القدرة التنافسية العالية، إمكانية التواجد بأسواق الدول المتقدمة ذات القدرة الشرائية المرتفعة، و على العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية، و مصيرها يؤول إلى الزوال.

في هذا السياق، أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية الآن، أحوج ما تكون إلى تعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة مختلف صور التحديات الجديدة و لضمان بقائها و استمراريتها، و هذا ما يفرض عليها التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها هذه المؤسسة ، أي تبني أساليب إدارية قادرة على استيعاب التحديات و التعامل معها ، و لعل أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها و بقوة، و لاقت قبولا و انتشارا عالميا ، هو نظام إدارة الجودة الشاملة ، و يعد التدريب والتعليم أحد سماتها. على هذا الأساس ، تتمثل إشكالية الدراسة الحالية في صورة التساؤل التالي :

ما مدى تطبيق التدريب والتعليم في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ؟ .

لمعالجة موضوع البحث، تم صياغة الفرضية التالية :

- يطبق التدريب والتعليم تطبيقا مرتفعا جدا في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001.

## 1- إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقاً عليه و ذو قبول عام لها حتى الآن، و يتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية

معينة لها، فلعلّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الكاتب أو ذاك.

ومن خلال دراستنا للعديد من التعاريف ، نورد التعريف التالي :

"إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كلّ أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل".

و تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي :

- ◆ كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...
- ◆ داخل كلّ وظيفة في المؤسسة، فإنّ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أنّ كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- ◆ الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- ◆ انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- ◆ كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- ◆ كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتوج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PIKE..J & BARNES.R , TQM in action , ed , CHAPMAN & HALL , London UK , 1996 .

◆ أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.<sup>1</sup>

◆ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة. تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، و الانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.

◆ إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

## 2- التدريب والتعليم كعامل من عوامل إدارة الجودة الشاملة :

و ما يمكن قوله عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هو أنها :<sup>2</sup>

- تعكس السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

- و تطبيقها يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .

- و تحدد نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة .

- كما أنها ممارسات تكتسي طابع الدولية.

و لتحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و باحثين مختصين في الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز الجودة الدولية.

<sup>1</sup> STORA.G , MONTAIGNE.J , La qualité totale dans l'entreprise , ed d'organisation, paris 1986.

<sup>2</sup> يحيى بروقات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تسيير ، جامعة تلمسان ، 2009/2008.

حيث تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة هي :

- القيادة .
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- بنية الجودة.
- التركيز على الزبون.
- الاتصال الفعال.
- التقييم.
- التدريب والتعليم.
- مشاركة الأفراد.
- المكافأة و العرفان.
- إدارة جودة الموردين.
- إدارة العمليات.

يهدف التدريب إلى اكتساب مهارات أو معرفة خاصة، و تحاول برامج التدريب تعليم الأفراد كيف ينجزون أنشطة معينة أو عملا معيناً؛ أما التعليم فهو عام و يكسب الأفراد معرفة عامة، و التي يمكن أن تطبق في مجالات مختلفة<sup>1</sup>.

و قد تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أن التدريب و التعليم هو عامل حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتبر كل من:

‘GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G ، KANJI.G.K ، GARVIN.D.A  
OAKLAND.J.S & OAKLAND.S في دراساتهم أن التدريب و التعليم هو عامل حرج  
لإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>، كما بينت دراسة MATHEWS.B et al التي شملت عينة من

---

<sup>1</sup> CHERRINGTON.D.J, The management of human resources , Fourth Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey ,1995.

<sup>2</sup> GARVIN.D.A , Building a learning organization , Harvard Business Review , Vol 71 N° 4, 1993 , pp 78-91.

KANJI.G.K, Total quality management process: A systematic approach, Carfax Publishing Company, Abington, UK, 1995.

GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G, Total quality management, John Wiley & Sons, NY, 1998.

450 مؤسسة أوروبية في المملكة المتحدة ، البرتغال ، فلندا ، إلى أن التدريب كان عاملا أساسيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة <sup>1</sup>.

و استنادا لدراسة أجريت من طرف General Accounting Office فان برامج التدريب ركزت أساسا على الوعي بإدارة الجودة الشاملة و القيادة ، تبعت بدورات حول أساليب حل المشاكل و مهارات التحسين المستمر <sup>2</sup>.

حسب دراسة CEBECI.U & BESKESE.A فان المؤسسات التي طبقت برامج التدريب حققت تحسينات معتبرة في قدرات الأفراد و في جودة المنتجات <sup>3</sup>.

و قد دلت دراسات ميدانية أخرى على أهمية التدريب والتعليم كعامل حرج

لإدارة الجودة الشاملة ، و تضم دراسات : THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M ، CLAVAR.E et al ، PUN.K ، ZHANG.Z et al ، DAYTON.N.A ، ENG.Q & YUSOF.S.M <sup>4</sup>.

---

OAKLAND.J.S & OAKLAND.S, Current people management activities in world class organisations, Total Quality Management, Vol 12 N° 6, 2001, pp 771-788.

<sup>1</sup> MATHEWS.B , UENO.A , PERIERA.Z , SILVA.G, KEKALE.T, REPKA.M, Quality training , findings from a European survey , TQM Magazine , Vol 13 N° 1 , 2001, pp 61-68.

<sup>2</sup> OLIAN.J.D & RYNES.S.L , Making total quality work : Aligning organisational process, performance measure , and stakeholders , Human Ressource Management , Vol 30 N° 3 , 1991, pp 303-333.

<sup>3</sup> CEBECI.U & BESKESE.A , An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey , Managerial Auditing Journal , Vol 17 N° 1&2 , 2002, pp 92-100.

<sup>4</sup> THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, An empirical analysis of critical of TQM: A proposed tool for self –assessment and benchmarking purposes, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 N° 5, 1998, pp 291-203.

ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.

DAYTON.N.A, Total quality management critical success factors, a comparison the UK versus the USA, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 293-298.

PUN.K, Cultural influence on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 323-342.

CLAVAR.E, TARIJJ & MOLINA.J.F, Critical factors and results of quality management: An empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N° 1, 2003, pp 91-118.

ENG.Q & YUSOF.S.M, A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N°1, 2003, pp 63-77.

كما و قد ركز رواد الجودة على التدريب و التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فأقر DEMING مبدأ التعليم الدائم لجميع أفراد المؤسسة في نقطته السادسة ، و ضرورة إرساء برنامج ديناميكي للتدريب و التحسين الفردي في النقطة الثالثة عشرة ، كما ركز JURAN في نقطته الرابعة على ضرورة الاهتمام بعملية التدريب ، كما أكد CROSBY في نقطته الثامنة على أن يشمل التدريب جميع الأفراد في المؤسسة ، و بالنسبة لـ ISHIKAWA فان الجودة تبدأ بالتدريب و تنتهي بالتدريب، أي أن التدريب يجب أن يكون مستمرا.

بالنسبة لـ MANDAL.P et al فان التحسين المستمر يتطلب التدريب المستمر ، و أنه في ظل إدارة الجودة الشاملة فان كل فرد مطالب باكتساب قدرات إضافية لتحسين العملية ، أي أن برنامج التدريب ضروري و يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة <sup>1</sup>، و يؤكد ذلك AHIRE et al ، إذ أن تمكين الأفراد و التزامهم لن يكون فعليا إن لم يحصلوا على تدريب رسمي و منظم في إدارة الجودة الشاملة ، و أنه يجب على المؤسسات أن تنظر إلى التدريب و التعليم على أنه استثمار ، و أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تستثمر في تدريب الأفراد على كل المستويات <sup>2</sup>.

و يشير EVANS.J.R & DEAN.J.W إلى أن التدريب يجب أن يكون شاملا لكل أفراد المؤسسة و مستمرا و منظما ، و أن يتدرج من أعلى لأسفل في المنظمة ، حيث أن الإدارة العليا التي تفهم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن تقوم فقط بكسر الحواجز التي تعترض عملية التطبيق ، لكن أيضا تعطي المثل و القدوة في التعلم للآخرين الذين يمكن أن يقاوموا التغيير <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> MANDAL.P, HOWELL.A & SOHAL.AS, A systematic approach to quality improvements : The interactions between the technical , human and quality systems, Total Quality Management , Vol 9 N°1, 1998, pp 79-100.

<sup>2</sup> AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y & WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 23-56.

<sup>3</sup> EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003, p 274.

### 3- منهجية الدراسة:

بلغ عدد المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001:2000 192 مؤسسة حتى نهاية 2008 ، و تم تحديد حجم العينة ب50 مؤسسة أي ب 26 % من حجم المجتمع ، و تم سحب العينة على مستوى القطاعات الصناعية حيث أن النسبة الأكبر في العينة تخص المؤسسات المتمية لقطاع الصناعات الصيدلانية و الكيمياء والبلاستيك بنسبة 26 % ، و أن أقل نسبة تخص المؤسسات المتمية لقطاع النسيج بنسبة 6 %.

تم توزيع 50 استبانة يدا بيد على المستوى الوطني ، و تم استرجاع 44 استبانة أي 22.9 % من مجتمع البحث ، و88 % من مجموع الاستبانات الموزعة ، مما يشير إلى اهتمام مسؤولي إدارة الجودة في المؤسسات بموضوع الدراسة و إلى فعالية الطريقة المتبعة في توزيع الاستبانات.

و تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لقياس عوامل ادارة الجودة الشاملة كما يلي : اختبار الصدق الظاهري للأداة : بعرضها على عدد من المحكمين و طلب منهم إبداء ارائهم حول الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة.

اختبار الصدق البنائي للأداة : باستعمال طريقة المكونات الأساسية ACP .

اختبار ثبات الأداة : باستعمال معامل الثبات الفا كرونباخ .

و قد أظهر اختبار الصدق و الثبات أن أداة الدراسة أنها صادقة و ثابتة .

حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي أن المحاور الجزئية لقياس 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة شكلت 11 مكونا مستخرجا ، كما أن التشبعات لها قيم مرتفعة، مما يعني أن المحاور الجزئية لقياس إدارة الجودة الشاملة أحادية العامل جدول 1.



جدول 1 : نتائج التحليل العاملي للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

التشبعات بالمكون								%	الجذر الكامن	عدد المكونات المستخرجة	المحاور الجزئية
العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1				
	0.853	0.699	0.809	0.718	0.821	0.840	0.695	60.682	4.248	1	1
				0.903	0.916	0.766	0.757	70.341	2.814	1	2
				0.823	0.851	0.792	0.907	71.247	2.850	1	3
		0.887	0.891	0.864	0.802	0.854	0.858	73.908	4.434	1	4
			0.867	0.824	0.717	0.749	0.904	66.476	3.324	1	5
0.765	0.896	0.886	0.934	0.945	0.857	0.715	0.887	74.628	5.970	1	6
	0.747	0.869	0.874	0.897	0.878	0.876	0.894	74.589	5.221	1	7
			0.912	0.844	0.931	0.894	0.687	73.663	3.683	1	8
			0.826	0.801	0.817	0.913	0.898	72.568	3.628	1	9
				0.889	0.891	0.882	0.901	79.374	3.175	1	10
				0.893	0.878	0.771	0.840	71.701	2.868	1	11

المصدر : نتائج الدراسة

كما دلت القيم المرتفعة لمعامل الثبات الفا كرونباخ أن جميع محاور أداة الدراسة ثابتة جدول 2 .

جدول 2: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	$\alpha$ كرونباخ	
عوامل لإدارة الجودة الشاملة	القيادة	07	0.885
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	0.842
	بنية الجودة	04	0.851
	التركيز على الزبون	06	0.923
	الاتصال الفعال	05	0.872
	التقييم	08	0.947
	التدريب و التعليم	07	0.941
	مشاركة الأفراد	05	0.902
	المكافأة و العرفان	05	0.903
	إدارة جودة الموردين	04	0.910
	إدارة العمليات	04	0.864

تم استعمال الحدود الدنيا و العليا لكل خلية المقياس كما يلي :

أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية " ضعيف جدا " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 و حتى 2.60 يصنف في الخلية " ضعيف " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 و حتى 3.40 يصنف في الخلية " متوسط " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 و حتى 4.20 يصنف في الخلية " مرتفع " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 و حتى 5 يصنف في الخلية " مرتفع جدا".

#### 4- نتائج الدراسة :

و قد أظهرت نتائج دراسة مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المستقصاة ، أن التدريب والتعليم احتل الترتيب التاسع بمسوى تطبيق ضعيف، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة الموارد البشرية على أنها أثمن الموارد و التي يجب تطويرها باستمرار وإطلاق قدراتها.

جدول 3 : مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
القيادة	07	2.35	0.576	8	ضعيفة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	2.72	0.911	5	متوسطة
بنية الجودة	04	3.07	0.875	1	متوسطة
التركيز على الزبون	06	2.94	0.755	3	متوسطة
الاتصال الفعال	05	2.75	0.647	4	متوسطة
التقييم	08	2.59	0.761	6	ضعيفة
التدريب و التعليم	07	2.34	0.751	9	ضعيفة
مشاركة الأفراد	05	1.62	0.688	11	ضعيفة جدا
المكافأة و العرفان	05	2.28	0.855	10	ضعيفة
إدارة جودة الموردين	04	2.97	0.781	2	متوسطة
إدارة العمليات	04	2.51	0.709	7	ضعيفة

المصدر: نتائج الدراسة

يبين الجدول 4 أن ممارسات التدريب والتعليم ليست على نفس مستوى التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و جاء ترتيب تطبيقها كالآتي:

- جاءت عبارة " إتاحة التدريب لجميع الأفراد " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.75 بانحراف معياري 0.534 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، ويدل ذلك على التدريب ليس متاحا لجميع الأفراد في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " مستوى وعي الأفراد بالجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.70 بانحراف معياري 0.632 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على وجود جهود لتحسيس الأفراد بأهمية الجودة في المؤسسات المستقصاة.

- جاءت عبارة " اعتبار الأفراد كمورد ذي قيمة يجب تطويره " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.68 بانحراف معياري 0.518 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، و يدل ذلك على وجود اتجاه ايجابي نحو تطوير الموارد البشرية في المؤسسات المستقصاة ، لكنه غير كاف من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.

- جاءت عبارة " استمرارية أنشطة تدريب الأفراد " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.66 بانحراف معياري 0.568 ، و هي درجة تطبيق متوسطة ، مما يدل على أن أنشطة التدريب ليست عملية مستمرة.

- جاءت عبارة " حث الأفراد على تطوير معارفهم " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 2.36 بانحراف معياري 0.532 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاءت عبارة " تدريب الأفراد على أساليب حل المشاكل " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق 1.70 بانحراف معياري 0.668 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا .

- جاءت عبارة " تدريب الأفراد على العمل الجماعي " في الترتيب السابع والأخير من  
حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق  
بأنحراف معياري 0.628 ، و هي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

جدول 4: مدى تطبيق التدريب والتعليم في المؤسسات المستقصاة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
3	0.518	2.68	0	1	28	15	0	ت	1. اعتبار الأفراد كمورد ذي قيمة يجب تطويره.
			0	2.3	63.6	34.1	0	%	
1	0.534	2.75	0	2	29	13	0	ت	2. إتاحة التدريب لجميع الأفراد.
			0	4.5	65.9	29.5	0	%	
4	0.568	2.66	0	2	25	17	0	ت	3. استمرارية أنشطة تدريب الأفراد.
			0	4.5	56.8	38.6	0	%	
2	0.632	2.70	0	4	23	17	0	ت	4. مستوى وعي الأفراد بالجودة.
			0	9.1	52.3	38.6	0	%	
7	0.628	1.52	0	0	3	17	24	ت	5. تدريب الأفراد على العمل الجماعي .
			0	0	6.8	38.6	54.5	%	
6	0.668	1.70	0	0	5	21	18	ت	6. تدريب الأفراد على أساليب حل المشاكل.
			0	0	11.4	47.7	40.9	%	
5	0.532	2.36	0	1	14	29	0	ت	7. حث الأفراد على تطوير معارفهم .
			0	2.3	31.8	65.9	0	%	
	0.751	2.34						عامل التدريب والتعليم	

## خلاصة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق التدريب والتعليم ضعيف في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة الموارد البشرية على أنها أثمن الموارد و التي يجب تطويرها باستمرار وإطلاق قدراتها ، و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض فرضية البحث.

إن التدريب و التعليم يعتبر من الأمور الهامة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث لا يمكن لهذا النظام الإداري النجاح بأي شكل من الأشكال إن تم إهمال هذا العنصر ، كما أن التدريب و التعليم في ظل إدارة الجودة الشاملة يأخذ سمات تميزه و التي يجب معرفتها من أجل تجسيدها ، و نقترح أن يحصل أفراد الإدارة العليا للمؤسسات على تدريب من أجل رفع مهاراتهم القيادية و استيعاب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، ثم يليهم تدريب كل أفراد المؤسسة في إطار برنامج تدريب يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة و قدرات أفرادها.

## المراجع :

1. يحيى برويقات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية  
الحاصلة على شهادة الايزو 9001 ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة  
تلمسان ، 2009/2008.

2. AHIRE.S.L, GOLHAR.D.Y & WALLER.M.A, Development and validation of TQM implementation constructs, Decision Sciences, Vol 27 N° 1, 1996, pp 23-56.
3. CEBECI.U & BESKESE.A , An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey , Managerial Auditing Journal , Vol 17 N° 1&2 , 2002, pp 92-100.
4. CHERRINGTON.D.J, The management of human resources , Fourth Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey ,1995.
5. CLAVER.E, TARIJJ & MOLINA.J.F, Critical factors and results of quality management: An empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N° 1, 2003, pp 91-118.
6. DAYTON.N.A, Total quality management critical success factors, a comparison the UK versus the USA, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 293-298.
7. ENG.Q & YUSOF.S.M, A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14 N°1, 2003, pp 63-77.
8. EVANS.J.R & DEAN.J.W, Total quality management: organization and strategy, Thomson learning, US, 2003.
9. GARVIN.D.A , Building a learning organization , Harvard Business Review , Vol 71 N° 4, 1993 , pp 78-91.
- 10.GEORGE.S & WEIMERSKIRCH.G, Total quality management, John Wiley & Sons, NY, 1998.
- 11.KANJL.G.K, Total quality management process: A systematic approach, Carfax Publishing Company, Abington, UK, 1995.
- 12.MANDAL.P, HOWELL.A & SOHAL.AS, A systematic approach to quality improvements : The interactions between the technical , human and quality systems, Total Quality Management , Vol 9 N°1, 1998, pp 79-100.
- 13.MATHEWS.B , UENO.A , PERIERA.Z , SILVA.G, KEKALE.T, REPKA.M, Quality training , findings from a European survey , TQM Magazine , Vol 13 N ° 1 , 2001, pp 61-68.
- 14.OAKLAND.J.S & OAKLAND.S, Current people management activities in world class organisations, Total Quality Management, Vol 12 N° 6, 2001, pp 771-788.



- 15.OLIAN.J.D & RYNES.S.L , Making total quality work : Aligning organisational process, performance measure , and stakeholders , Human Ressource Management , Vol 30 N° 3 , 1991, pp 303-333.
- 16.PIKE..J & BARNES.R , TQM in action , ed , CHAPMAN & HALL , London UK , 1996 .
- 17.PUN.K, Cultural influence on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study, Total Quality Management, Vol 12 N° 3, 2001, pp 323-342.
- 18.STORA.G , MONTAIGNE.J , La qualité totale dans l'entreprise , ed d'organisation, paris 1986.
- 19.THIAGARAJAN.T & ZAIRI.M, An empirical analysis of critical of TQM: A proposed tool for self –assessment and benchmarking purposes, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 N° 5, 1998, pp 291-203.
- 20.ZHANG.Z, WASZINK.A & WIJNGAARD.J, An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies , International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 17 N° 7 , 2000, pp 730-755.