

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي-

ي
إعداد الطلبة:
- بلبقرة آية
- لعيشي سماح

تحت عنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة
المتعلمة
دراسة ميدانية لشركة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-

لجنة المناقشة:

رئيس	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قروش عيسى
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. مصطفى حوحو
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بتغة صونيا

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
أما بعد:

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.
اهدي عملي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل
افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها
بعد طول انتظار "والدي الغالي رفيق بلبقرة" وإلى من وضع- الله
عزوجل- الجنة تحت قدميها وإلى ملاكي وبسمتي في الحياة "أمي
حبيبتني جودي زهية" وإلى إخوتي هالة سهى محمد إبراهيم طه
أيوب وإلى رفيقي وسندي في الحياة زوجي غضبان أيمن رمزي
وعائلته الكريمة كل باسمه وإلى صديقاتي وكل عائلتي .

بلبقة آية

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين:

اهدي هذا العمل إلى رمز العطاء والأبوة أبي الغالي

و إلى من ساندتني بدعائها وذخرتني بحبها وحنانها الكبير أُمي

وإلى إخوتي عيسى علي وائل وإلى أخواتي صباح، زهرة وأزواجهم وإلى
أحفاد العائلة

شروق، ناريمان، لوجين، ريتاج

إلى كل العائلة الكريمة وإلى كل صديقاتي دون استثناء

لعيشي سماح

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعدي..

انه لمن دواعي الاعتزاز والشرف أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من
ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر

الأستاذ الفاضل الذي كان معلما وأخا وموجهها الأستاذ الفاضل مصطفى
حوحو

الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل
المتواضع

إلى جميع موظفين مؤسسة كوندور إلكترونيك الذين لم يتوانوا في
إمدادنا بالمعلومات والإرشادات لإتمام هذا العمل

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التركيز على العميل، التدريب وتكوين العاملين التحسين والتطوير، تحفيز العاملين، و التعاون والمشاركة الجماعية)، في تعزيز التوجه إلى المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في (التفكير النظمي، النماذج الذهنية، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، وفرق التعلم) في منظمة كوندور إلكترونيك - برج بوعريريج- حيث يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة مبادئها وشروطها مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية، والمتمثلة في التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية والربحية، اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وصفا دقيقا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 33 عبارة وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة

الدراسة المقدره ب 40 موظفا بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS). وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تؤكد على الدور النسبي لأبعاد الجودة الشاملة بشكل متفاوت في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام الأكثر بتحفيز العاملين باعتباره احد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين مستوى كفاءة العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة، 9000 ISSO ، الثقافة التنظيمية.

Abstract :

This study aimed to know the rôle of total quality management in enhancing the orientation towards the learning organization, and to define the role of total quality management in its dimensions represented in (customer focus, training and training of employees, improvement and development, employee motivation, cooperation and collective participation), and Enhancing orientation towards the learning organization with its dimensions represented in (systemic thinking, mental models, personal control, common vision, and learning teams) in the Condor Electronic Foundation - Bordj Bou Arreridj -, and to highlight the results of interest in this topic. And we came out with a set of results that were consistent with the established hypotheses, which emphasize the relative role of the overall quality dimensions in varying ways in enhancing the orientation towards the learning organization in the Foundation Electronic. The study sample, estimated at 40 employees in the institution under study, and in the light of the data obtained, data analysis and hypothesis testing were carried out based on the (SPSS) program.

Key Words : Total quality management, the Learning organization, ISO 9000, organizational culture

قائمة المحتويات

الإهداء
كلمة شكر
قائمة المحتويات
قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1	مقدمة عامة:
8	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة
9	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الأول: نشأة إدارة الجودة الشاملة تطورها
9	الفرع الأول: تعريف الجودة
10	الفرع الثاني: مفهوم الجودة الشاملة
11	الفرع الثالث: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:
14	الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
15	الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
18	الفرع الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
18	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
19	ثانياً: مراحل تطبيق الجودة الشاملة:
20	ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
21	الفرع الأول: رواد إدارة الجودة الشاملة
23	الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة الايزو 9000
25	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة
25	الفرع الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
26	الفرع الثاني: مميزات الاهتمام بالمنظمة المتعلمة
27	المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج بناء المنظمة المتعلمة
27	الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة
28	الفرع الثاني: نماذج بناء المنظمة المتعلمة
32	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة
32	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
33	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي:
33	الفرع الثالث: أنواع التعلم التنظيمي
35	الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

35	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة
35	المطلب الأول: علاقة الجودة الشاملة بالمنظمة المتعلمة
	المطلب الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية التعلم التنظيمي وحلقات الجودة :
37	
37	الفرع الأول: مفهوم حلقات الجودة
38	الفرع الثاني: خطوات تطبيق حلقات الجودة
38	الفرع الثالث: علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة
40	الفرع الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية التعلم التنظيمي :
41	الفرع الخامس: مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة
42	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
46	المطلب الرابع: النموذج النظري للدراسة
47	خلاصة الفصل:
49	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور
50	المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوغريج-
50	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة كوندور إلكترونيك
52	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:
53	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
56	الفرع الأول: منهج الدراسة
56	الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات
56	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها:
57	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
57	الفرع الأول: أداة الدراسة
58	الفرع الثاني : أساليب تحليل البيانات:
58	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات و اقشقتها
64	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
67	المطلب الثاني: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
68	الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة:

74	الفرع الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
75	1- اختبار الفرضية الرئيسية
76	2- اختبار الفرضيات الفرعية
80	المطلب الثالث: النموذج التطبيقي للدراسة
81	خلاصة الفصل:
83	خاتمة:
83	النتائج
84	الاقتراحات
84	أفاق الدراسة
82	قائمة المصادر والمراجع:
86	الملاحق:
	الملحق رقم (01): الاستبيان
	الملحق رقم (02): تقديم مؤسسة كوندور الكترونيك
	الملحق رقم (03): هيكل مؤسسة كوندور الكترونيك
	الملحق رقم (04): سياسة الشركة
	الملحق رقم (05): شهادة الايزو
	الملحق رقم (06): تصريح شرفي
	الملحق رقم (07): تقرير التربص

قائمة الجداول

42	جدول (1): الدراسات السابقة باللغة العربية
45	جدول (2): الدراسات الاجنبية
	جدول (3): المجتمع المستهدف موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوعريريج-
57	
58	جدول (4): المتوسط المرجح
59	جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التركيز على العميل)
60	جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تدريب و تكوين العاملين)
60	جدول (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (تحسين و تطوير العاملين)
61	جدول (8): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (تحفيز العاملين)
	جدول (9): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (التعاون و المشاركة الجماعية)
61	
62	جدول (10): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور (المنظمة المتعلمة)
63	جدول (11): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
64	جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:
65	جدول (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي
66	جدول (14): توزيع متغيرات العينة حسب الخبرة
67	جدول (15): توزيع مفرد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي
68	جدول (16): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي
68	جدول (17): اتجاه عبارات المحور الأول (التركيز على العميل)
69	جدول (18): اتجاه عبارات المحور الثاني (تدريب و تكوين العاملين)
70	جدول (19): اتجاه عبارات المحور الثالث (التحسين و التطوير)
71	جدول (20): اتجاه عبارات المحور الثالث (تحفيز العاملين)
72	جدول (21): اتجاه عبارات المحور الخامس (التعاون و المشاركة الجماعية)
73	جدول (22): اتجاه عبارات المحور الثالث (المنظمة المتعلمة)
74	جدول (23): تفسير نتائج R^2
75	جدول (24): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
76	جدول (25): اختبار الفرضية الفرعية الأولى
77	جدول (26): اختبار الفرضية الفرعية الثانية
78	جدول (27): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
78	جدول (28): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
79	جدول (29): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

قائمة الأشكال

29	الشكل (1): نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة
40	الشكل (2): دورة التعلم كولب و فراي 1975
46	الشكل (3) نموذج الدراسة
52	الشكل (4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والسياسية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري فالمنظمات الإنتاجية ما بين السلع والخدمات مما أوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها.

فقد انتقل اهتمام المنظمات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة يتم هذا بالتركيز على البحث عن مصادر تحقيق هذه الأخيرة من خلال تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتميز المنتج أو تلك الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها مراعية عنصر الجودة.

لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإستراتيجية التي لاقى اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري، ونتيجة لذلك حققت المنظمات المطبقة لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة نجاحات باهرة وأصبحت نماذج يحتذى بها من طرف المنظمات الطامحة إلى التميز والريادة أي المنظمة المتعلمة.

كما تعتبر المنظمة المتعلمة منظمة القرن الواحد والعشرين التي تستحق أن توليها المنظمات أكبر اهتمام، حيث تقوم هذه المنظمة على النظرة المنفتحة للأفراد وقدرتهم في الإسهام لتطوير المنظمة من خلال وضع الرؤية وتحقيقها وبلورة إستراتيجيتها وهيكلتها المشاركة في صناعة القرار.

وتعتبر المنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات التي يجب عليها مواكبة كل التطورات التكنولوجية وأن تعطي أولوية لأنشطة الإبداع التكنولوجي و تحقيق ميزة تنافسية، إذ نجد أن هناك العديد من المؤسسات الجزائرية التي تنشط في العديد من القطاعات والتي من بينها قطاع صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية هذا الأخير الذي يتطلب مواكبة كافة التطورات التكنولوجية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن من جهة ومواجهة المنافسة من جهة أخرى، ومن بين المؤسسات الناشطة في هذا المجال نجد مؤسسة Condor ، لذلك تم اختيارها كنموذج للدراسة الميدانية باعتبارها المؤسسة الأكثر نشاطا في هذا المجال.

ثانيا: إشكالية الدراسة

تعتبر منظمة كوندور إلكترونيك من بين أهم المنظمات الجزائرية الرائدة في مجال الالكترونيات التي تسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية ومواكبة التطور، وانطلاقا مما سبق تسعى هذه الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة المتعلمة وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج-

ويتفرع عن إشكالية الدراسة الرئيسية الأسئلة التالية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج- ؟ تدرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات:
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لبعء التركيز على العمل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لبعء التدريب وتكوين العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج- ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لبعء التحسين والتطوير في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج- ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لبعء تحفيز العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج- ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين لبعء التعاون والمشاركة الجماعية في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج- ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وفقا لما يلي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على العمل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-

➤ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء التدريب وتكوين العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك.

➤ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء التحسين والتطوير في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك.

➤ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء تحفيز العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك.

➤ **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التعاون والمشاركة الجماعية في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تلك الأهمية التي تكسبها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بمختلف أنواعها ونشاطاتها التي تعتبر من أساليب التنمية الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير، حيث تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

– موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الأخيرة من خلال الدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة البيانية منها.

– الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج.

– ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ايجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي.

– إن تطبيق إدارة الجودة لشاملة في المنظمات سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيقها المساعدة على نجاحها في الواقع العلمي فضلا عن وجود فجوة معرفية وعلمية في تبنيها، وتهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بجانبها النظري والتطبيقي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه إلى المنظمة المتعلمة.
- إبراز أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة.
- توضيح وتأكيد حتمية المنظمة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية.

سادساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع والمبررات التالية:

➤ الأسباب الذاتية:

– الرغبة والميل الشخصي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة.

– الشعور بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.

- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال .

➤ الأسباب الموضوعية:

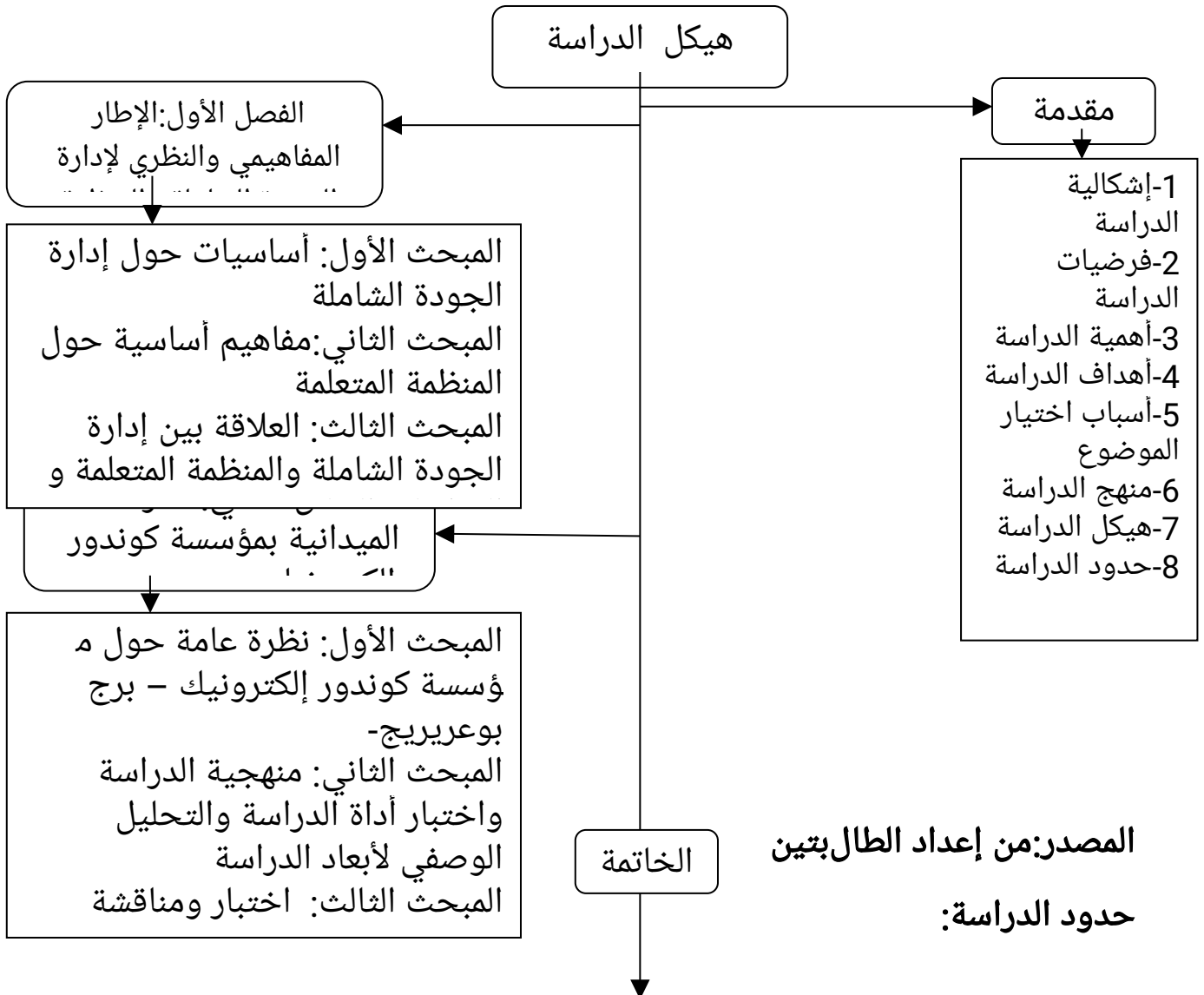
- قابلية موضوع الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.

- تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية إدارة الجودة الشاملة

منهج الدراسة:

إن المنهج الذي تم استخدامه هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوعنا وتفسيرها للكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، إضافة إلى منهج دراسة حالة الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وتحليلها باعتماد على الأساليب الإحصائية متمثلة في برنامج SPSS من اجل اختبار الفرضيات.

هيكل البحث: يمكن تلخيص خطوات الدراسة في الشكل الموالي:



1- الحدود المكانية: اخترنا القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور إلكترونيك -
برج بوعريريج -

2- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من 2023/02/05 إلى غاية
2023/05/18

3- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مختلف إطارات مؤسسة كوندور -برج
بوعريريج-

سادسا: صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات واهم الصعوبات التي واجهتنا هي:

- السابقة حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان من إطار المؤسسة محل الدراسة رفضهم لاستلام العدد الكافي منهم.
- صعوبة التعامل مع إطارات المؤسسة محل الدراسة بسبب اختلاف مستوياتهم الدراسية تخصصاتهم ومدى تحكهم في اللغة العربية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة

*المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

*المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المنظمة المتعلمة

*المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة وعرض الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة و ملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية. حيث اعتبرت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعني تحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سلعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنها وفي ظل الوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة المحلية في الجزائر، فإن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تسعى المنظمات لاكتسابها و المحافظة عليها، وقد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الايجابي.

وفي هذا السياق يحاول هذا الفصل معالجة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
- **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول المنظمة المتعلمة
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة وعرض الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم فالهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل ، لتحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة .

لهذا سنتطرق بالدراسة في هذا المبحث إلى التعريف بالجودة إدارة الجودة الشاملة تطورها ونشأتها مبادئها مراحل تطبيقها وأهميتها

المطلب الأول : نشأة إدارة الجودة الشاملة تطورها ومفهومها

الفرع الأول: تعريف الجودة

الجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع ، وغيره)

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها :

-عرفها ارماند فيجينوم1956: على أنها "الرضا العام للعميل". (محمد و رشيد،

2006)

-و عرفها ديمينج(Deming): على أنها عبارة عن التخفيض المستمر للخسائر و

التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات. (نادية، 2016-2017)

-كما عرف "Kauro Ishikawa" الجودة بأنها " تلك العملية التي يتسع مداها

لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها ."

-وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو

الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة (حماش، مساهمة راس

المل الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، 2017/2016، صفحة 124)

-وقدمت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة وكذلك الهيئة العالمية للمواصفات

القياسية تعريفا للجودة إن الجودة هي "إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج

أو الخدمة، ويمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة (عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الاسس النظرية و التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، 2013) أما الجودة طبقا للتعريف القياسي الذي يحمل رقم ايزو8402 فهي: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ، ومتطلبات محددة، أو معروفة ضمنا " (بوفاس، 2019) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل للجودة وهو: تعتبر الجودة مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تلي احتياجات معينة، وتكون خالية من النواقص.

الفرع الثاني : مفهوم الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة خطوة أو إستراتيجية تساعد في التحسين المستمر للأداء على جميع مستويات المنظمة وتساعد في تطور فاعليتها وإعطائها قيمة مضافة، كما تحقق رغبات الزبائن وإشباع حاجياتهم.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليها من قبل هذا الكاتب أو ذاك ، وسنقدم فيما يلي عرضا لأهم تلك التعاريف:

عرفها (cole) بأنها: نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل. (حماش، مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، 2016-2017)

وقد عرفها أوماشونيوروس Vincent K .Omachonu & Joe E.Ross بأنها "ذلك النظام الذي يتم بواسطته أحداث نوع من التكامل بين جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة من اجل التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات بهدف تحقيق رضا العميل " (الشريف، 2019)

أما وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد الأساس لمنظمة مستمرة في التحسين. ويمكن اعتبار إستراتيجية التحسين المستمر مرادف الإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. وتستخدم

إدارة الجودة الشاملة الطرق الكمية والموارد البشرية لتحسين الموارد والخدمات المقدمة للمنظمة وجميع العمليات داخلها بالإضافة إلى الوصول إلى الدرجة المحددة التي ينبغي أن تلبى عندها احتياجات الزبائن الآن وفي المستقبل.

وتوظف إدارة الجودة الشاملة، بشكل متكامل الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية الأساليب الفنية في إطار مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر. (جاسم الشعبان و الابعج، 2014)

ومن جهة أخرى يقسم إيريك مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث كلمات :

الإدارة: يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على الزبون من خلال التنظيم لا لإشراف، والإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع ، وأن تجعل المؤسسة من العمل متعة.

الجودة: تعني التأكد من أن الزبائن يتلقون كل ما يريدونه و ما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الاتصال بالزبون والتأكد أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.

الشاملة: تعني إن كل شخص في المؤسسة يجب إن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصا أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال. (فاروق، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 2014-2015)

الفرع الثالث: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة مر بالعديد من التغييرات عبر السنوات الطويلة، وتاريخيا أشير إلى هذا التطور ضمن فترات زمنية حددها الدكتور عمر عقيلي كما يلي : (عقيلي، 2001، ص21-24)

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: و يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، و فيها لم يكن مصنع و إنتاج بمعني الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة، فيها رب العمل وعدد من العمال، الذي يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة

نظره و رغبته، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا، مع التدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة

2-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

ويقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها : ظهور المصنع ليحل الورشة، وازدياد أعداد العاملين ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

3- مرحلة الإدارة العلمية: ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بربادة فريدريك تايلور

Frederick Taylor ، و قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة و الزمن (Time and motion study) ، و التي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية و المادية بغية تحقيق الوعي مستوى من الكفاية الإنتاجية. و قد ترجم تايلور (Taylor) أفكاره في مؤلفه المشهور مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911. و في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة ، الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز، للتأكد من أم مستوى الجودة المطلوب ما حافظ عليه باستمرار وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف و السؤال عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

4-مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة لآن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة كان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

وبعد ادوارد ديمينج (Edwards Deming) رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم و

طبق الرقابة الإحصائية على الجودة وقد نقل ديمينج (Deming) أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

5-مرحلة تأكيد الجودة:

بدا التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد. و يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها: إن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، و تحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، بدءا من مرحلة تصميم المنتج و انتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك ، و هذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعينة بتنفيذ هذه المراحل.

6-مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1980 و1990، و كان كذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات، لكسب حصة أكبر من السوق ، و خاصة من قبل الشركات اليابانية ، و لعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، للوقوف أمام الزحف الياباني ، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

أ.إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه

ب.الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته

ج.المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل..الخ.

7-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصة كبيرة من هذه الأسواق. في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الشاملة متطورة في مجال تحسين الجودة ، والتعامل مع الزبائن والموردين، و تفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة. وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير

إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، وإلا أن تأسيس حركة الجودة في اليابان ، يرجع فضله للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل : ادوارد و ديمينج (Edwards Deming)، وجوزيف جوران (Joseph Juran). (التميمي، 2008)

الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها نظاما يعمل على:
-تخفيض التكلفة و زيادة الربحية .

-تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها .

-تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدفة.

-توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل "ISO9000".

-المساهمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.

-تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلا متكاملا .

-التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذو جودة عالية .

-تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل .

-توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة.

-تحسين سمعة المنظمة في نظرة العملاء والعاملين .

-التحسين المستمر في المنظمة، وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب.

-البدء بإدارة تحسين العمليات من الداخل، وليس انتظارا لما يأتي من شكاوي العملاء.

-مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة وليس فقط المعنية منها بالجودة.

-جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين .

-تصميم نظام للجودة وليس التفتيش على العيوب .

-مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء ايجابيين وليسوا خصوما .

(بهجت و العربي، 2016)

المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات، إلا أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها المشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

المبدأ الأول : التركيز على الزبون: يعتبر الزبون أكثر ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ اجمع المفكرون والباحثون على ان الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وقد شمل مصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة كل من الزبون الداخلي والذبون الخارجي، ويقصد بالذبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من اجل تحقيق رغباته وتحفيزه من اجل اقتناء السلعة المنتجة أو المنتج، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة، و لذلك فالمنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها ا لأنشطة التي من شأنها أن تحقق للذبون سواء الداخلي أو الخارجي الجودة العالمية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولاءه ورضاه، و ثقته و الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة، ويقصد بذلك إن تكون رغبات واحتياجات الزبون المتجددة والمتغيرة هي المحرك لكافة أنشطة التنظيم بخلاف المفهوم الإداري التقليدي السائد لتنظيم المنظمة وفق رغبات الإدارة والعاملين .

ثانياً: القيادة و التخطيط الاستراتيجي: على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات ، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لان النجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة، إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار

والتقليل من مقامة التغيير، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية و الخارجية حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكات الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة. (حماش، مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، 2016-2017، صفحة 167)

رابعاً: المشاركة و التمكين: إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يمكن تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذا الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم، وتطوير أدائها، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لان المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لإعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما إن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

خامساً: التدريب: إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية، لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض. ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات و المنتجات، وتمكينهم أيضاً من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار، وإعادة الأ عمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة .

سادساً: التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة

على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. كما إن مستوى الجودة، ورغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري. (التميمي، 2008، الصفحات 28-29)

سابعا: بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع: يعتمد كل من المنظمة ومورديها أحدهما على الآخر، وتقوى العلاقة ذات المنافع المتبادلة بينهما قدرة كل منهما على خلق القيمة.

الفوائد الرئيسية:

أ-زيادة القدرة على خلق القيمة لكلا الطرفين.

ب-المرونة وسرعة الاستجابة المشتركة (رد الفعل المشترك) لتغيرات السوق أو احتياجات وتوقعات الزبون.

التائج المترتبة على تطبيق مبدأ بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع:

أ-بناء العلاقة على أساس الموازنة بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل.

ب-جذب الخبرات والموارد لكلا الطرفين المتشاركين.

ج-تعريف واختيار الموردين الرئيسيين.

د-وضوح وانفتاح الاتصالات.

هـ-تحقيق الامثلية optimisation لكل من التكاليف والمواد

و-تبادل المعلومات والخطط المستقبلية.

ز-وجود أنشطة تطوير مشتركة وتحسين تلك الأنشطة.

ح-دعم وتشجيع واحترام الموردين للتحسينات والانجازات التي تحققها المنظمة.

الفرع الثاني : مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعيقاتها :

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المتطلبات نذكر منها :

1-دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل لمؤسسة، وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.

- 2-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.
- 3- التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة إن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
- 4-قياس الأداء:ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.
- 5-الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو " Deming " إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر و ربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.
- 6-التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري و الحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.
- 7- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
- 8-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلة.
- 9-تشكيل فرق عمل للجودة والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة (عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة (TQM) الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، (2013)

ثانيا:مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

- تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن حصرها في المراحل الخمسة التالية:
- 1-مرحلة اقتناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته هو المبادئ التي يستند إليها .
 - 2-مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، من خلال:

- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة .
- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة .
- اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.
- التوسع في التدريب : أفراد أكثر وموضوعات أكثر .
- بناء نظام فرق التحسين .
- نمذجة عمل فريق التحسين .

3-مرحلة التقييم: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

-تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها .

-تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة.

-مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة

4- مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر و كذلك التحسين المستمر.

5-مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة يمكن أن تقيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، كما يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (فروق، 2014-2015، الصفحات 47-48)

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك جملة من المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها:

-غموض أهداف التحسين.

-التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الا نتقال إلى المرحلة الموالية.

-عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.

-عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.

-التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.

-تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق .

-طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.

-التغييرات الكثيرة في الإدارة.

-تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يقول "Peyrat" على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.

-التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة. (فروق، 2014-2015، الصفحات 47-48)

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالايزو 9000

لقد كان لظهور مصطلح الجودة وتطوره التاريخي عدة رواد، لا يختلف أحد حول مساهماتهم البارزة في هذا المجال وسنحاول في هذا العنصر التعرف على أهم وأبرز رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالايزو 9000:

الفرع الأول: رواد إدارة الجودة الشاملة

1- وولتر أي. شيورات Walter a.shewhart

يعد شيورات Shewhart رائد وواضع رؤى أساليب ضبط الجودة العاصرة. عرف بتطويره لمخططات ضبط الجودة وإسهاماته الإحصائية من خلال عمله في مختبرات مؤسسة (Bell) لكن التأثير الأكبر كان لكتابه الذي أصدره عام 1931 بعنوان "الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة"، ولقد استخدم كتابه من طرف اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية في وضع ممارسات تحسين الجودة في اليابان.

2- ويليام إي. ديمينج William E Deming

اعتمد ديمينج "على المفهوم الذي وضعه شيوارت ليصف "سلسلة التفاعل" التي تربط الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، والوظائف وقد واجه هذا المفهوم الثوري المعتقد السائد آنذاك، الذي يشير بان الجودة والإنتاجية مفهومان متضادان تماما ولغرض البدء بهذه السلسلة، قد اقترح ديمينج أربعة عشر مبدءا، أشار من خلالهم بوضوح إلى إدارة الجودة الشاملة

وقد ركز كذلك على الأمراض السبعة القاتلة فيها، كما ابتكر ما سمي بعجلة ديمينج للتحسين المستمر (PDCA) ويمكن شرحه كما يلي:

خطط PLAN: خطط لأي تحسين تريد إدخاله.

اعمل DO: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود واكتشف الأخطاء وحدد أسبابها.

تأكد check: قس وقيم النتائج واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة قابلة للتطبيق.

نفذ act: إذا حققت نجاحا، طبق حلولك بشكل واسع وسريع، وابتعد كل شيء حقق فشلا، واجعل معايير للنجاح تعتمد على المؤسسة جزءا من إستراتيجيتها وثقافتها.

3- جوزيف أم. جوران Joseph M. Juran

لقد اهتم جوران بإدارة الجودة، وكيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم، قدم أفكاره في شكل ثلاثية أطلق عليها اسم ثلاثية جوران (ثلاثية الجودة).

وقد كان أول من أدخل مفهوم مبدأ Pareto: (قاعدة 80/20) في مجال الإدارة، هذا المبدأ الذي أوجده عالم الاقتصاد الإيطالي Vilfredo Pareto، والذي يشير إلى أن 80% من المشاكل في المؤسسات مطالبة بالتركيز على إزالة المسببات القليلة التي تشكل أغلبية أسباب المشاكل.

4- فيليب بي. كروسبي Philip B. Crosby

لقد كان كروسبي صاحب مفهوم المعيب الصفري، الذي يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي تضع هدفا ان تكون الجودة 95% أو 97% بدون عيوب في التوريد، كما تقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى.

5- كايرو اشيكافا Kaoruishikawa

يعد البروفيسور اشيكافا المرجع الأول للجودة في اليابان، والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة، وله عدة مساهمات في مجال تطوير الجودة، كما قام بنشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة"، المتمثلة في مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ

الخطط و تحمل في عاتقها مسؤولية تغيير العملية من اجل تحسين الجودة، الإنتاجية، بيئة العمل.

6-جينكي تاجوكي Genichi Taguchi

قدم تاجوكي "المدخل الهندسي للجودة، وأكد على الإنتاج وفقا لأهداف محددة أو متطلبات تجعل المنتجات بانحرافات أداء قليلة في بيئة الزبون، وأطلق على الانحراف مصطلح "الضجيج" حيث حدد ثلاث أنواع من الضجيج:

أ-الضجيج الخارجي: متغيرات البيئة أو ظروف الاستخدام التي تؤدي إلى اضطراب وظائف المنتج (مثال: الحرارة، الغبار..الخ)

ب-الضجيج الداخلي أو التلف: التغيرات التي تظهر نتيجة الخزن أو الاستخدام.

ج-ضجيج الواحدة -بواحدة: الاختلافات بين المنتجات الفردية للمنتجات المصنعة بنفس المواصفات.

وقد ركز تاجوكي على تصميم الجودة من خلال ثلاث جوانب أساسية للتصميم ، وهي :

أ-تصميم النظام: التصميم الفني لوظائف المؤسسة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون.

ب-تصميم المؤشرات: وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة.

ج-تصميم التفاوت المسموح به: وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة، بغرض تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا، ومن ثم حصر التفاوتات للأجزاء الداخلة في المنتج. (فاروق، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 2014-2015)

الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة الايزو 9000

نظرا لتزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة عالميا، كانت هناك حاجة ماسة لمواصفة عالمية تحدد متطلبات الواجب توافرها في منشآت التحقيق وضمان الجودة، وتلبية لتلك الحاجات أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية سلسلة المواصفات الدولية لنظم ضمان وتوكيد الجودة المعروفة بالايزو 9000 استنادا إلى فكرة أساسية هي أن جودة السلعة أو الخدمة التي يتلقاها العميل إنما هي محصلة لجودة كل الأنشطة

والأعمال والمواد الداخلة في إنتاجها .

وهكذا وبينما تتواجد مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة وتباين على المستوى العالمي، فإن الايزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

تركز الايزو 9000 على علاقة المورد-المشتري بحيث تكون علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات، ومكاملة لتوجيه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، وباعتبار إن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان فإننا نتساءل عما إذا كان الخبراء والمديرون اليابانيون يرون توافقا وانسجاما بينهما أم لا؟ وفي هذا الإطار يرى ***هيوتشي كيومي*** أستاذ الهندسة الصناعية بجامعة طوكيو ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة وبرنامج تأهيل الشركات اليابانية للأيزو إن المواصفات هذه الأخيرة تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد، أي الشركة المنتجة أو البائعة انه على خلاف الايزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعها بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المنظمة.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة سعيا لإرضاء العميل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الايزو المستهدفة والحصول على شهادة هذه الأخيرة.

كما أن تركيز مواصفات الايزو على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها. وبمقارنتها نظام جودة الايزو بالنظم التقليدية عموما يتضح أنها لا تتمتع بكفاءة عالية لغياب المراجعة الدورية ولان مواصفاتها وإجراءاتها تتناسب مع ظروف تصميمها بينما تؤكد المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الايزو على الاهتمام بـ التحديث المستمر والتشغيل الكامل للنظم.

وهكذا فإن الايزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل إذا هما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان. فمن الممكن إن تحصل المنظمة على شهادة الايزو دون ان تكون متبنية

لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن ان تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو حيث تضع في هذه الحالة المعايير الخاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المنظمة على شهادة الايزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

إن الحصول على شهادة المطابقة من المواصفات الدولية الايزو ليس هو الهدف في حد ذاته وإنما الهدف هو تطوير أوضاع المنظمة أو استكمال متطلبات إدارة الجودة الكلية وتفادي أسباب الخل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل. (الشريف، 2019، الصفحات 331-332-333-334)

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المنظمة المتعلمة

لم يظهر مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل مفاجئ بل تطور على مدى سنوات ومراحل متعددة حيث تسعى المنظمات على اختلاف المجالات والأهداف التي تعمل تحقيقها الى متابعة كل جديد يساهم في تطوير العمل وزيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف، فالتبني الواسع للمنظمة المتعلمة أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الانجازات التي تتطلبها لمواصلة التحسين والتطوير المستمر.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

سنقوم من خلال هذا المبحث بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى مجموعة من التعاريف ومبررات تزايد اهتمام بالمنظمة وكذلك استراتيجيات ونماذج بناء المنظمة وأيضا خصائص وبعض التعاريف لتعلم التنظيمي وأنواعه ومستوياته وفي الأخير العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة في سبعينيات وجاءت من كلمة التعلم كما قام سينج وهو أحد رواد هذا العلم بإشارة إلى مصطلح المنظمة المتعلمة على قدرة تحمل المنظمات المسؤولية وتكيف مع التطورات العالم ومواجهة الاضطرابات والفوضى.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ' وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير 'وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. (عبله، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، 2013/2012)

وينظر كل من 1995brooks و 1992sallet إلى المنظمة المتعلمة على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم

ويرى 1994watikin و Matrick أن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون 'والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد و المجتمعات. (الحواجرة، صفحة 7)

ويرى بعض الباحثين أمثال جيفرت وزملاؤه 1996gephartetal و مال هوترا 1996malotra وديور وزميله ويتنجون 2003dewar'whittington في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بزيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة والتميزة بعدم الاستقرار. (الرشودي، 2007)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقوم على اكتساب المعارف الجديدة التي تغير سلوكها بشكل مستمر ويوسع فيها الأفراد قدراتهم على خلق النتائج التي يحتاجونها .

الفرع الثاني: مبررات الاهتمام بالمنظمة المتعلمة

توجد مبررات عديدة تجعل المنظمات تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهذه المبررات تكمن في:

العولمة : بفضل تطور وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة بين المنظمات مما أدى بالكثير منها إلى تبادل سلعتها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا ما يعكس قدرتها على التعلم من خبرتها وتجاربها السابقة، بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب

المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العلم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير .

توفير التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي أسهمت جميعها في انتقال ونشر وحفظ المعرفة وتعميقها باستمرار وسهولة الحصول عليها

التحول الجوهري في أساليب العمل: كانت المنظمات في الثمانينات تعتمد على الأساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الإنتاجية وإصدار الأوامر وما للعاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرار، ولكن الآن تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة بإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر

زيادة التأثير على الزبائن: تسعى العديد من المنظمات اليوم لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة والى دخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والاستفادة من الفرص المتاحة.

المعرفة: أصبحت المعرفة من أهم الموجودات في المنظمة أو أكثرها في كل مجال من مجالات المنظمة فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويرهن وضرورة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات

تطور أدوات وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة وهذا يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم. (سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، 2016/2015)

المطلب الثاني : استراتيجيات ونماذج بناء المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة، وفيما يلي تلك الاستراتيجيات

1-استخدام مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية

للبدء في هذه الخطوة يجب إشراك القيادة، وشركاء والموظفون، والذباثن، والموردون و المساهمون في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية إحدى ا لأدوات لفعل ذلك. والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة .

2-كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة: كبار المدراء لا يجب عليهم توضيح الرؤية فقط وإنما ينبغي أن يكونوا من أوائل المشاركين نشاطا في إدراكها، هؤلاء المدراء يمثلون محامون عن جهود التعليم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام والهام الآ خرين في المنظمة

3-خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات

بيئة المنظمات التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الناس للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، و العوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ

ا-خلق ثقافة التحسين المستمر

ب-المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة ولا تخفى

ت-توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات

4-إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعليم

منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لان المعرفة والأ فكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة

5-مكافأة أفراد وفرق التعلم

إن مكافأة الانجاز وأحد من أقوى مبادئ الإدارة في العالم ويجب أن تأخذ بعين الا عتبار على النقيض بان الذي يذهب دون مكافئة قريبا سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد والأهم فرق التعلم

6-إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع

مراكز التميز إستراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من المنظمات التعلم عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز، وعرض المشاريع في كل أنحاء نهج ذات صلة، وفي هذا الموقع المنظمة تستطيع أن تركز المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة. (محمد، طاهر الخلف; مصطفى، يوسف، 2017)

الفرع الثاني: نماذج بناء المنظمة المتعلمة

توجد الكثير من نماذج التي تعكس وجهة نظر المنظمات المتعلمة وطريقة تفكرها فهناك خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعتبر من أهم النماذج التي تتناولها الأدبيات الحديثة.

01- نموذج بيتر سينج

وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990 وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي

التفكير النظامي: هو منهج وإطار عمل قائم على الرؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها

التميز الشخصي: هو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه

النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها

الرؤية المشتركة: هي قدرة مجموعة الأفراد على رسم صور مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود

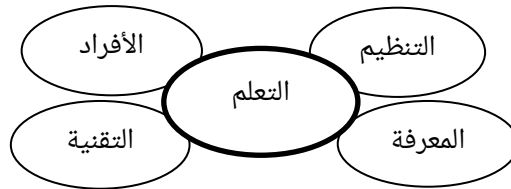
التعليم الجماعي: هو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، و يعتبر عنصرا أساسيا لنجاح المنظمة، و يساهم في الوصول بالأداء المؤسسي إلى أعلى درجات المهنية و الاحترافية،

نتيجة التوظيف الأمثل لأداء الأفراد بشكل جماعي من خلال تنظيم وترتيب وتوحيد جهودهم لتحقيق النتائج المرجوة، ويشير سينج إلى أن دائرة التعلم هي التي تشكل أداء الفريق الجماعي، وتحتوي على المهارات والقدرات الجديدة، والوعي الإدراكات الجديدة، الميول والمعتقدات الجديدة.

02-نموذج ماركردت

توصل ماركردت marquardt بعد تجاربه الطويلة في مجال التعليم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعليم التنظيمي والمحافظة على استمراريته وضرورته لبناء منظمة متعلمة والأنظمة الفرعية هي : هي التعليم، والتنظيم ، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في نموده من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، إن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها ، وإن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة كما هو موضح في الشكل : (محمد و مصطفى، ادارة المنظمات المتعلمة، 2017)

الشكل (1):نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



المصدر: (محمد و مصطفى، ادارة المنظمات المتعلمة، 2017)

03-نموذج العتيبي:

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج المنظمة المتعلمة وقام بدراسة ممارستها وأساليب تقويمها ويتكون من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة تشمل نظام بناء تنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة رؤيتها، استراتيجياتها،

بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين)

نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم وأنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة)

الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير و التصرف والتفاعل مع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم. (عبلة، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، 2013/2012)

04-نموذج Marsik& Watkins

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجا متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير و التطوير، وهما (الأفراد والبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، ويشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها وهي :

1-خلق فرص للتعلم المستمر

2-تشجيع الاستفهام والحوار

3-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

4-تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة

5-إنشاء أنظمة المشاركة المعرفة والتعلم

6-ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

7-القيادة الإستراتيجية. (محمد و يوسف، ادارة المنظمات المتعلمة، 2017)

الفرع الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة ومنها:

حسب ريتشارد دافت R. daft تتميز المنظمة المتعلمة بستة خصائص متفاعلة تفاعلا شبكيا ليصبح التعلم والتنقيب عن المعرفة فيها وظيفة كل فرد كما يلي:

القيادة: تغير مفهوم القيادة في المنظمة (L.O) للاطلاع بالأدوار القيادية - الجديدة (ادوار معرفية، تفاعلية، تقريرية) وتستند الأدوار الجديدة لقائد المنظمة لكونه (المصمم، المعلم ، والراعي)

الشبكة: تعني المعلومات وعناصر المعرفة تصبح متاحة وسهلة التدوير، والوصول إليها لا يكون بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط، وإنما أيضا من خلال نظام شبكي قائم على الفرق المدارة ذاتيا

الثقافة: لابد أن تتبنى المنظمة المتعلمة، وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على المشاركة والانفتاح، الشفافية والتحسين الذي يركز على التعليم المستمر

الطلب على المعرفة: أي أن تبني المنظمة ميزتها التنافسية على أساس المعرفة

الذاكرة التنظيمية: أي تخزين المعرفة للاستخدام الحالي والمستقبلي في التعلم ودعم صناعة القرارات. (كرارشة، 2021/2020)

وذكر (سلطان-خضر- 2010) مجموعة أخرى من الخصائص المنظمة المتعلمة وهي

_ توفير فرص التعلم المستمر

_ استخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق الأهداف

_ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي

_ تشجيع الاستفسار والحوار

_ تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من المصادر الطاقة والتجديد (الكبيسي، 2014)

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة

سنعالج في هذا المطلب مجموعة من التعاريف الخاصة بالتعلم التنظيمي وأنواعه ومستوياته وعلاقته بالمنظمة المتعلمة

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

وهو العملية التي يتمكن من خلالها أعضاء المنظمة من كشف الأخطاء وتصحيحها وذلك خلال تغيير نظريات العمل لديهم، حيث تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، التقنيات، والممارسات (الوذياني).

_فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديدة نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية. (محمد و يوسف، ادارة المنظمات المتعلمة، 2017، صفحة 39)

وبهذا فان التعلم التنظيمي هو العملية التي تساعد المنظمة من اكتساب المعارف الجديدة وتطوير كفاءات الأفراد ويركز أيضا على التعلم المستمر لتحسين أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي:

ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات هي

_ **التعلم الفردي:** يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم دعمها من خلال التغذية العكسية

_ **التعلم الفرقى:** ميز كل من katzek Smith بين نوعين الفرق مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمة المتعلمة

_ **التعلم على مستوى المنظمة:** هنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بعض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات الإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل. (وفاء، 2011)

الفرع الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

صنف الباحثون أنواع التعلم التنظيمي على النحو التالي

التعلم الاعتيادي و التعلم العالي:

_عرف توماس العلم الاعتيادي على انه هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعمه، أما التعلم الاستثنائي أو العالي فيظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة

التعلم المعرفي و التعلم السلوكي

_التعلم المعرفي الذي يترجم من تغيرات الإدراكية ونماذج تفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط أما التعلم السلوكي يعتمد على تغيير الإجراءات و الروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

التعلم التكيفي و التعلم التوليدي

_عرف بيتر سينج النوع الأول على انه يحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم من الآخرين من ممارساتهم الأفضل

أما النوع الثاني هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع وتحقيق النجاح للمنظمة، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التقليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فانه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة (سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، 2016/2015، صفحة 56/55)

التعلم الأحادي و الثنائي و الثلاثي الحلقة

حسب (Schou et argyris) ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أقسام

-التعلم الأحادي الحلقة: يعرف على انه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة

-التعلم الثنائي الحلقة: على عكس التعلم الأحادي الحلقة هو التعلم الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى التغيير في استراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة يعني تغيير في نماذج التفكير واطر التفسير وهو يعتبر تعلمًا أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقا المنظمة وإنما يوجد خلق للمعارف ومصدرا للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة

- التعلم الثلاثي الحلقة يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة: يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية. (خيرة، 2010/2011)

الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة

يوضح ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء ، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة ، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة (حيث انه تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم). (الرشودي، 2007، صفحة 57)

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المنظمة المتعلمة والدراسات السابقة

لقد سعت المنظمات الحديثة الى تحقيق الجودة، وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم يسوده التنافس حيث توجهت الأنظار على إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتتها المنظمات وسيلة فعالة من اجل إحداث تغييرات جذرية على مستواها وأسلوب العمل فيها لتحقيق الجودة، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية الايجابية عنصرا مهما في تبنيتها

وتطبيقها.

المطلب الأول: علاقة الجودة الشاملة بالمنظمة المتعلمة

اهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة (Kim, 1990)، (Senge, 1992)، (Barrow, 1997)، (Cicmil, 1997) وقد أظهر الباحث (Garvin, 1993) وجود ارتباط فلسفي واضح بين الحل المنهجي للمشاكل التنظيمية للمنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة، ويرى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة (التحسين المستمر) وكذلك مجموعة من التقنيات التعلم يمكن أن يكون محفزا للتعلم التنظيمي في جميع مستوياته.

وحسب الباحث "لوف" وآخرون (love et al, 1998)، فإن بناء المنظمات يحتاج إلى الاعتراف بأن إدارة الجودة الشاملة هي العالم المحفز للتغيير المستمر والتعلم، واعتبر أيضا إن فلسفتها يمكن إن تستخدم كإطار للمنظمات لتطوير مفاهيم وأهداف مشتركة بين جميع أفراد المنظمة (love et al, 2000, 328-372).

ويرى الباحث "جعفاري" (jaafari 1996) إن عدم وجود ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قد يعيق حدوث التحسين المستمر والإبداع، أما للباحث (Bucklen 1996) فرأى إن المنظمة من أجل رفع قدرتها على التعلم يجب أن ترفع معدل التغيير المفروض عليها من البيئة الخارجية عن طريق فحص العمليات التنظيمية، واستخدام فلسفة التحسين المستمر، واكتساب المعارف التي يمكن أن تسهل عملية التعلم، (Love et al, 2000, 321).

أما الباحث "هيل" (Hill 1996) فاقر إن التحسين المستمر و التعلم يرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا، لان التعلم هو السبب الرئيسي للقيام بأي تحسين مستمر داخل المنظمة، وتوفر إدارة الجودة الشاملة المفهوم الشامل الذي يعزز التحسين لمستمر في المنظمة.

ويقول الباحث "كلادا" (Kelada 1996) إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مفهوم منهجي متكامل، يشترك فيه جميع أفراد المنظمة، ويرتكز أساسا على الرضا التام لكل من العملاء الداخليين والخارجيين ضمن بيئة إدارية تسعى إلى التحسين المستمر لجميع النظم و العمليات .

في حين يعترف الباحث "ليتنس" (Luthnas et al 1995) بأهمية إدارة الجودة الشاملة في عملية التغيير وإن المنظمات تحتاج إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتبني مفهوم التعلم التنظيمي إذا ما أرادت إن تتكيف مع بيئتها وتحسين أدائها، (Love et al 2000.322)، أما الباحث "ماشر" (Macher 1992) فرأى إن إدارة الجودة الشاملة توفر البيئة الملائمة للتعلم المستمر ، وكذلك "Morrison et Terziovski"، 1998 حيث أشار إلى أن ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة مثل المقارنة المرجعية وحلقات الجودة تمكن المنظمة من بناء منظمة متعلمة (Love et al 2004.121) هذا ويؤكد كل من "Moreno et al 2005" و"Mrating 2008.Costajimenez" أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن استخدامها لتعزيز التعلم في بيئة الأعمال، أما الباحث "Kofod et al 2002" فيرى إن التعلم التنظيمي يتم تحفيزه من خلال التحسين المستمر والتغيير الموجه، أما الباحث بول "Pool" ، (2000) إن المنظمة التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق أعلى مستويات التعلم التنظيمي وتدعم خلق المعارف الجديدة في المنظمة، مقارنة مع تلك المنظمات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Pool، 2000، 374). (رفيقة و عيشوش، 2015)

تبرز العلاقة بين المتغيرين من أن أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين، و الذي لا يمكن بلوغه إلا إذا توفرت المنظمة المتعلمة القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وتحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.

كما تتمثل العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة المنظمة المتعلمة على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، وهذا ما يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق رضا الزبون وكسب الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة في المستقبل. (محمد و د.مصطفى، إدارة المنظمة المتعلمة، 2017)

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية التعلم التنظيمي وحلقات الجودة:

تعد حلقات الجودة إحدى أهم الأسس التي كانت ولا زالت تركز عليها فلسفة إدارة

الجودة الشاملة، سنتطرق لمفهومها وخطوات تطبيقها وعلاقتها بالجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم حلقات الجودة

هي عبارة عن "مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع، لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط له". (بهجت و هشام يوسف، 2016، صفحة 123)

وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموع الأفراد الذين يتشاركون نفس الوظائف أو نفس القسم وهو ما يؤدي إلى تجنب الصراعات وتعمل على تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية على المدى الطويل. (lachachio، kerzabi، mustapha)

الفرع الثاني: خطوات تطبيق حلقات الجودة

يرى بعض الكتاب إن خطوات تطبيق برنامج حلقات الجودة يعتبر شرطا أساسيا لنجاحه وتحقيق الأهداف المنشودة، وتعتبر الخطوات التالية مرشدا عاما نحو التطبيق الفعال:

- البحث والتقييم.
- اتخاذ القرار بالبدء.
- اختيار الميسر.
- وضع إجراءات العمل.
- توفير المواد التدريبية.
- إعلان عن بدء الحلقات لدى الجهات المعنية.
- التدريب.
- اختيار مجالات التطبيق.
- اختيار القادة والعناصر البشرية.
- جمع البيانات كقاعدة للقياس.
- دعوة أعضاء الحلقة.
- بدء اجتماعات الحلقة.

الفرع الثالث: علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وقد ثبت من التطبيق العملي لهذا المدخل انه يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في العمليات والأنشطة وتعادل أضعاف ما يمكنه تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

وإمعانا في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والتي تتقابل من مفاهيم حلقات الجودة، فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الحلقات وتفعيلها هي إن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والآن نجد المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الإنتاج الخدمي مثل البنوك و الفنادق والجامعات والمدارس و المستشفيات، تبدأ أولا بأنشطة حلقات الجودة، ثم تحاول إدخال الجودة الشاملة، بينما في الماضي كانت تتم محاولات مراقبة الجودة وتوكيدها وتحسينها، وأثناء ذلك ومن خلال يتم تطبيق حلقات الجودة كأحد آليات العمل والتحسين. وحيث أن الظروف ليست متشابهة من منظمة لأخرى أو من خدمة لأخرى لذا نجد بعضها يبدأ بأنشطة الحلقات وا لأخرى ترى إن هذه الأنشطة لا تمثل سوى جزء من البرنامج المتكامل للجودة الشاملة، وعلى ذلك فإذا بدأت منظمة ما بتطبيق حلقات الجودة و لم يكن في تخطيطها إن تدمجها مع الجودة الشاملة فلن يكتب لها البقاء والاستمرار، وبالتبعية فإن اهتمامنا بمراقبة الجودة يتعين إن يتغلغل داخل المنظمة كلها بشكل متناسق في إطار برنامج شامل، أما بأيهما نبدأ فإن ذلك يتوقف على ظروف كل منظمة وإمكانياتها واستعدادها ومستوى القوى العاملة بها ومدى تفهم الإدارة لذلك، وليس هناك من اختيار صحيح وآخر خطأ في هذا المجال. (بهجت و هشام يوسف، 2016، الصفحات 133-134)

مفهوم التعلم: لمفهوم التعلم تاريخ طويل، ولكن خلال الثلاثين عاما الماضية، أصبح هذا المفهوم مهما بشكل متزايد في علوم الإدارة وخاصة في مجال إدارة المعرفة لان المعرفة يتم إنشاؤها وتطويرها من خلال التعلم.

وفقا لغارفين، لا يوجد تعريف دقيق للتعلم أما بالنسبة للبعض يعد تغيير السلوك ضروريا للتعلم، بينما يكفي بالنسبة للآخرين تبني طرق جديدة في التفكير. التعلم هو سمة عالمية لكونك إنسانا، و لا يوقف الناس قدراتهم على التعلم عند وصولهم في العمل. (Dupichi-Rabass، 2002، p.63-64، abdelhak, mustapha, & abdelatif, . p.63-64) (2012)

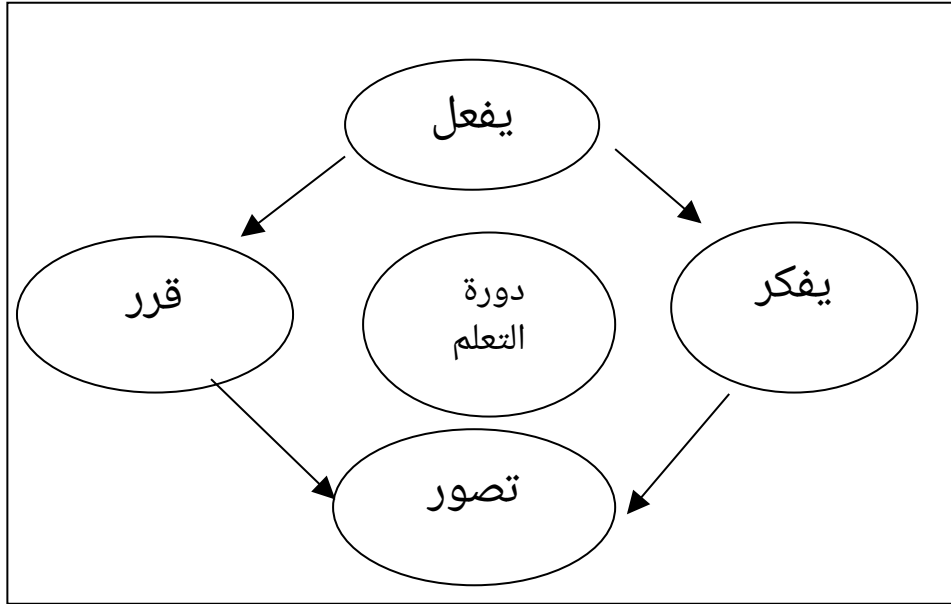
*حلقات التعلم

عمل كولب و فراي على عجلة التعلم. هذه العجلة على شكل دورة مستمرة و العملية تكرر نفسها

افعل ← فكر ← تصور ← اعد

تبدأ هذه الدورة بتجربة ملموسة تليها الملاحظات والتأملات التي تؤدي إلى تكوين المفاهيم والتعميمات التي تؤدي إلى فرضية سيتم فحصها في أفعال مستقبلية تؤدي إلى معرفة جديدة

الشكل (2): دورة التعلم كولب و فراي 1975



الفرع الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية التعلم التنظيمي :

حتى تستطيع المنظمة المتعلمة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة فانه يجب عليها وضع هياكل مرنة، تنفيذ إستراتيجية للجودة، التركيز على القيادة وحلقات الجودة وكذلك تطبيق إدارة المعرفة.

معظم الدراسات عرفت التعلم التنظيمي بأنه عمليات اكتساب وتحسين ونقل

المعارف التي تؤدي إلى التعلم الفردي، وقد حدد الباحثون عدة عوامل رئيسية والتي لها تأثير مباشر على تطوير التعلم التنظيمي وهي :

– الهياكل التنظيمية التي تسمح بالتطوير المستمر لعمليات الإنتاج

– الثقافة التنظيمية (مجموع القيم و المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة) والتي تدعم الممارسات التنظيمية والتي تؤدي إلى تحسين عمليات التعلم التنظيمي وعمليات إدارة الجودة الشاملة

– إدارة الجودة الشاملة التي تشرك الجودة ضمن جميع العمليات التنظيمية

واعتبر كل من (Borrow(1993)، Kim(1992)، وكل من Sohal و Morrision(1995) إن إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي يعملان على تحقيق مناخ ملائم للعمل الجماعي، وتسمح للمنظمة بالتأقلم مع محيط عملها وتحسين قدراتها على التعلم.

وترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي وتظهر هذه العلاقة من خلال:

– تسمح للمنظمة بتحليل وبطريقة نظامية كيفية تنفيذ المهام

– إعداد وتجسيد الأفكار الجديدة

– نقل المعارف الجديدة إلى باقي أقسام المنظمة

كما إن إدارة الجودة الشاملة تفرض على المنظمة تحصيل كفاءات جديدة والتي تنتج عن طريق الاكتساب المستمر للمعارف الفردية والتنظيمية من خلال تحليل وتطوير التجارب والخبرات السابقة.

الفرع الخامس: مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة

يعرف (E.H.Schien) الثقافة التنظيمية على أنها : "مجل الاختيارات والا افتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها

وفاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يدولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"، أما ثقافة الجودة فتعرف على أنها: "توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة، باعتبارها مجموعة من الممارسات الوظيفية، التي يقيم والمعتقدات، والسلوكيات التي تسيطر على نمط التفاعل بين أعضاء المنظمة، وبذلك فهي مرتبطة بالمناخ الثقافي السائد وتعني بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد والقابلة للانتقال عبر الأجيال، ومن وجهة نظر أخرى، ينظر للمنظمة على أنها منتجة للنماذج الثقافية، من خلال استمرارية علاقاتها طويلة الأجل، مع عمالها ومحيطها المحلي"، وعرفها (Mantz) بأنها: "عملية تتطلب الالتزام واسع بالجودة وتحسينها، واقتناع وإيمان من القيادة والعاملين والتعهد الراسخ بفائدة وقيمة الجودة ومضامينها للممارسة"، وهي: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بـ الجودة"، وتعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة: "بأنها نظام القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموعة المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد". (حماش، مساهمة راس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (197-2016, p. 2017),

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

سيتم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت علاقة المتغيرين أو بعض متغيراتها وأبعادها الجزئية في منظمات مختلفة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

جدول (1): الدراسات السابقة باللغة العربية

سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، ديمة شكري القواسمي 2014	
عنوان الدراسة	تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة

أهداف الدراسة	تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية تحديد مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص
الأدوات	تم استخدام استمارة استبيان عن طريق المسح الشامل ل- 40 مؤسسة و توزيع الا استبيان على 240 فرد
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: ضرورة تفعيل التعلم التنظيمي بكل عناصره لأنه الوسيلة الأفضل لنشر ثقافة الجودة داخل المنظمات
الفائدة من هذه الدراسة	التعرف على أثر التعلم التنظيمي والتعرف على الفرق بين التعلم التنظيمي و ثقافة الجودة
بوسالم رفيقة ، عيشوش خيرة 2015	
عنوان الدراسة	مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء المنظمات المتعلمة
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات الداخلية وعمليات التعلم و الإبداع في المنظمات إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المنظمة المتعلمة
الأدوات	تم استخدام الملاحظة للتوصل الى النتائج

نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: انه لا يوجد أي بديل للمعرفة في المنظمة و إن عملية نقل المعرفة من فرد لآخر عبر الأقسام التنظيمية يعتبر أهم العناصر الأساسية لنجاح عملية الإبداع إضافة إلى أن التعلم التنظيمي في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساعدها في خلق موارد خاصة و إعطائها ميزة تنافسية .
الفائدة من هذه الدراسة	التعرف على مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء المنظمة المتعلمة

ناجي عبد الستار محمود سنة 2020

عنوان الدراسة	دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة /دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/جامعة تكريت
أهداف الدراسة	التعرف على دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة إيجاد العلاقة بين ثقافة الجودة و المنظمة المتعلمة
الأدوات	استخدام النهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط و تأثير ايجابية بين ثقافة الجودة و المنظمة المتعلمة، و إن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى مستوى أعلى من مستوى متغيرات ثقافة الجودة و من مستوى متغيرات المنظمة المتعلمة الذي تمتلكه لتتمكن من تحقيق الجودة و نشر ثقافتها
الفائدة من هذه الدراسة	معرفة دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة.

طلال خالد عبد الباسط 2022

عنوان الدراسة	دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية
أهداف الدراسة	معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية
الأدوات	تم استخدام المنهج المسح الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط عكسية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية و أنظمة بناء المنظمة المتعلمة، و توفر أنظمة بناء المنظمة المتعلمة و عناصر الثقافة التنظيمية و بدرجة متوسطة
الفائدة من هذه الدراسة	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة

الدراسات الأجنبية:

جدول (2):الدراسات الأجنبية

aymanabu-Rumman ،Asaadhameedal-Ali	
The role of total Quality management in the face of challenges: A study in Lafarge-Jordan	عنوان الدراسة

أهداف الدراسة	كيفية مساعدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة المنظمات على مواجهة تحديات الأعمال
الأدوات	تم استخدام استمارة استبيان عن طريق المسح الشامل للمؤسسة و تم توزيعه على 73 فرد
نتائج الدراسة	توصلت نتائج الدراسة إلى: أن تركيز العميل و إرسال الدعم الإداري هما اهمم تغييريين يعززان القدرة على واجهة أنواع مختلفة التحديات ، كما تبين أن العلاقات التكاملية مع الموردين و التحسين المستمر لها تأثير كبير على تقليل تكاليف الجودة للمساعدة في التغلب على المنافسة
الفائدة من هذه الدراسة	الاستفادة من هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة، والا ستفادة من أدبيات النظرية للدراسة في الجزء المتعلق بإدارة الجودة الشاملة
Kerzabiabdelatif	
houhou mustapha Lachachiabdelhak	
عنوان الدراسة	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة
أهداف الدراسة	معرفة دور إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة المتعلمة معرفة العلاقة بين الجودة الشاملة و المنظمة المتعلمة
الأدوات	

نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى: أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الأساليب الحديثة و المهمة لتطوير المنظمات المتعلمة، و أن لها دور مهم في إدارة المعرفة.
الفائدة من هذه الدراسة	تم الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة دور الجودة الشاملة في تطوير المنظمات المتعلمة و كذلك العلاقة بينهما

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة على متغيرات أخرى وكذلك معرفة مساهماتها في بناء المنظمة المتعلمة بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة

- أجريت الدراسات السابقة على منظمات أجنبية و عربية، بينما سيتم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة جزائرية

المطلب الرابع: النموذج النظري للدراسة

استنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تشكيل نموذجا يوضح أهداف الدراسة وأبعادها، ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل (3) نموذج الدراسة النظرية

المتغير التابع

المتغير المستقل

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء والاستمرار وكسب الميزة التنافسية، وضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاية الأعمال في المنظمات، وكما يتضح لنا ان لها علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات، و المعيار المحدد أيضا للأداء المتميز والتغيير نحو الأفضل، ومقياس للمفاضلة بين المنظمات. حيث يتضح مما سبق إن نجاح المنظمة مرهون باكتسابها لثقافة تنظيمية ايجابية وديناميكية لدفع أفراد المنظمة لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار أداة الدراسة والتحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور

بعد عرض الإطار النظري للدراسة ، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما، سنقوم من خلال هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية، بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية كوندور إلكترونيك، وذلك من خلال الوقوف على واقع كل من إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة، والتعرف على مدى وجود علاقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر جاءت كالآتي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

قبل البدء في الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور إلكترونيك والتي تم اختيارها كعينة للدراسة لابد من تقديم مختصر لها وكذلك شرح لمنهجية الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة كوندور إلكترونيك

مؤسسة كوندور "CONDOR" أو باسمها التجاري عنتر للتجارة " ANTER TRADE", مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكثرو منزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي " GROUPE BEN HAMADI" شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات الأ سهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية

ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 80104 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص. مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:

• مؤسسة " ARGILOR " وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

• مؤسسة " POLYBEN " وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

• مؤسسة " GEMAC " وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

• مؤسسة " TRAVAUX COUVIA " وهي وحدة المشاريع البناء العملاق.

• مؤسسة " GEPATTE " وهي وحدة إنتاج العجائن.

• مؤسسة " HODNA METAL " لإنتاج الصفائح.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات وابتكارات في 30 أبريل 2003

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو "الحياة... ابتكار " INNOVATION IS LIFE " واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الايزو 9001 نسخة "VERSION2000ISO"، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استفادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا، وبدأت في الإنتاج المحلي.

فلم يتبقى لها سوى أن تسجله بعلامتها التجارية الخاصة، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة HISENS الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة وذو سمعة دولية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بـ التعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الربح.
- التواجد عبر كامل الوطن.
- التصدير.

● وبالفعل المؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق نقاط البيع أو المعارض.... وكذلك امتد صيتها إلى بعض الدول الإفريقية التي تصدر لها منتجاتها.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000 "VERSION2000 ISO 9001"، لنشاطها والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

لم-ح-ة ج-غ-راف-ي-ة:

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بـبرج بوعربريج تتوزع فيها حسب يقدر رأس مالها ب : 4277.000.000 دج، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 89700م2 منها 37178م2 تعمل على ترقية وتطوير نشاطها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهر ومنزلية والإلكترونية وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 74/200 المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من

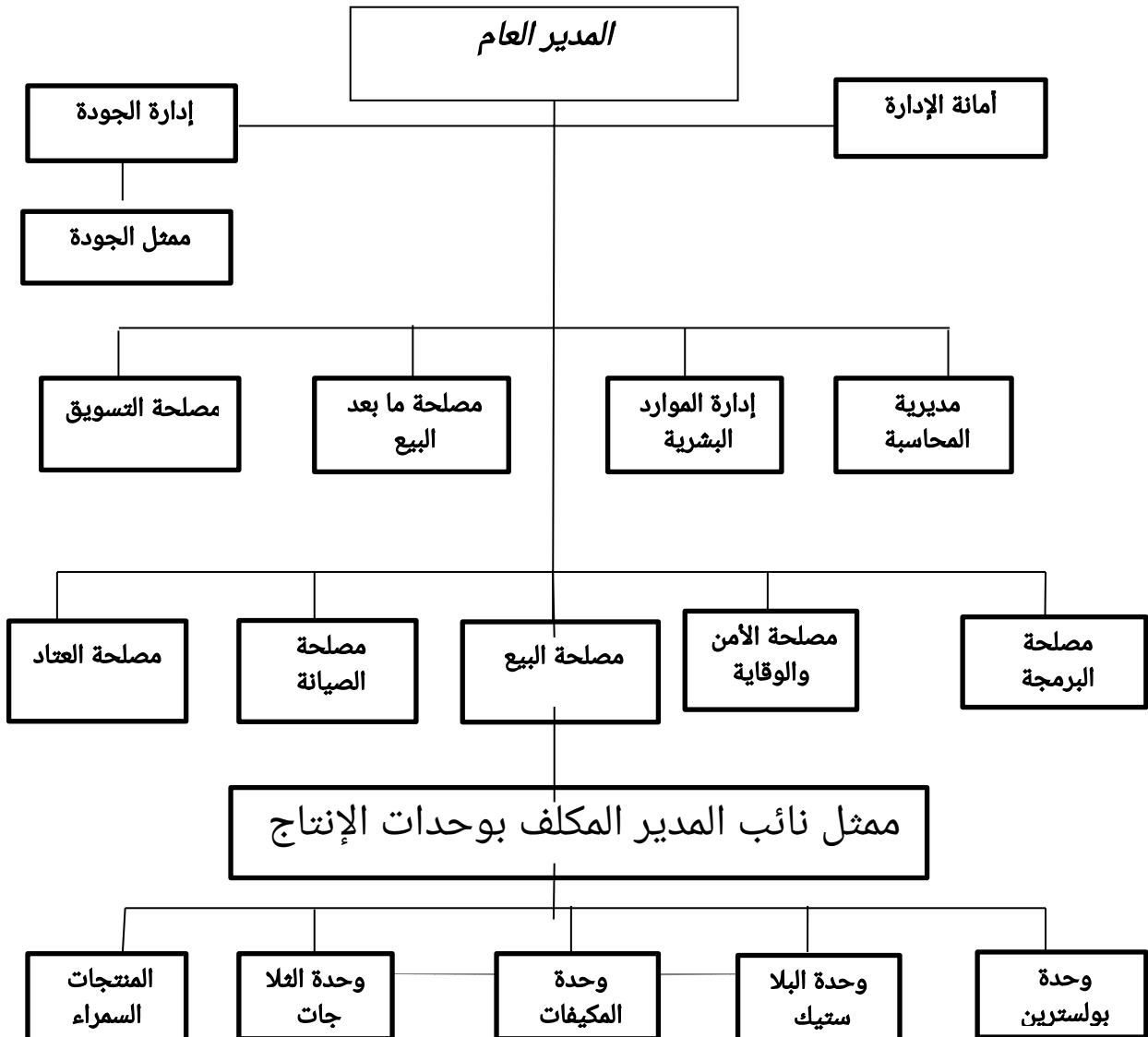
النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي

- (CKD، SDK) منتج المؤسسة متنوع مثل (LED، LCD) أجهزة التلفاز والا استقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، الألواح الشمسية، المكيفات الهوائية، آلات الطبخ.... الخ.
- تحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على مستوى الوطني .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

- يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة " كوندور" أكثر من (5000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر:

يمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة " كوندور إلكترونيكس " في الشكل التالي:
الشكل (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

المدير العام: هو الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحيحة.

أمانة المديرية: تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل حيث تعتمد السكرتارية للقيام بالعديد من الوظائف المهمة في بيئة العمل، ومنها: متابعة البريد، أي الاهتمام بالحصول على البريد الوارد بشكل يومي، مع إرسال البريد الصادر عندما يكون جاهزا في الوقت المحدد لذلك، استقبال الناس أي الحرص على تنظيم المواعيد، و التعامل مع الناس وفقا لجدول منظم يسمح لهم بزيارة المدير، أي الحرص على تطبيق كافة العمليات.

إدارة الجودة: تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

❖ **ممثل الجودة:** هي مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج. يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو ISO. يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

مديرية المحاسبة والمالية: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

مديرية الموارد البشرية:

توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

معالجة الشؤون القانونية للعمال.

التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.

مديرية خدمات ما بعد البيع:

توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.

جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

مصلحة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

تدعيم الفرق الرياضية خاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
مصلحة البرمجة: تهتم بنظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية حيث يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة.
فهي جملة العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بسير المؤسسة وهيكلتها بشكل تقني لعدم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم في تحليل المنظمة المؤسساتية وبناء تصور حالي مستقبلي واضح عن سير تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
مصلحة الأمن: ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية أملاك الشركة من الإلتلاف بشتى أنواعه وكل أنواع الحوادث ودفع الجرم عن الشركة وكذا وضع الخطط والسياسات والأهداف وتنفيذ قوانين الخاصة بالمؤسسة التي تساعد على الارتقاء بالشركة أو المؤسسة.
مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون.
 - تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على الزبائن جدد.
 - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
 - دراسة السوق وإدارة مخزونه.
 - الإمداد والتكفل بالنقل.
 - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
 - معالجة الطلبات اتجاه البنك، والإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
 - فرز ملفات الشراء.
- مصلحة العتاد:** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، والسيارات شاحنات النقل، البنزين الخ.

ممثل نائب المدير المكلف بوحدة الإنتاج:

- يتفرع لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على حسب نوعها مثل:
- وحدة البولسترين:** البولسترين هي مادة عازلة ويستخدم في العزل والتغليف والتعبئة. صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.
 - وحدة البلاستيك:** تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية في تركيب التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه وحدة ب-

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة ب-
- تركيب الثلاجات المختلفة.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

وحدة المنتجات السمراء: تقوم هذه الوحدة ب:-

- تركيب الهوائيات وأجهزة السمع البصري (التلفاز - ... الخ).
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة الزبائن.

المبادئ العامة للمؤسسة :

* التركيز على العميل

* القيادة

* مشاركة الموظفين

* نهج العملية

* الإدارة حسب نهج النظام

* التحسين المستمر

* النهج القائم على الأدلة لاتخاذ القرار

* علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوعربريج-، وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعبر محورا أساسيا يتم من خلاله انجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسة المتعلقة بالموضوع، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهداف الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات تكوين استبانة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

في هذا الجزء سنتناول منهج الدراسة الذي اعتمدنا عليه في دراستنا وكذا مصادر جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الأولية والمصادر الثانوية

الفرع الأول: منهج الدراسة

بما أننا نقوم بدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لمعالجة هذه المواضيع حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص الظاهرة في الحاضر ووصفها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وتحليلها

وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة كآخر مرحلة تستعمل فيها وظيفة المنهج الوصفي التحليلي.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

1-المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم من طرف الباحثات بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم صياغة الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من خلال الوصول إلى الأهداف.

2-المصادر الثانوية: اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على المصادر الثانوية و التي تتمثل في الكتب والمقالات والمجلات والمراجع العربية والأجنبية وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها يبين الجدول رقم(01) إن المجتمع المستهدف هو موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

حيث قمنا بمسح شامل لمجتمع الدراسة، حيث قدر ب 40 استمارة وتم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100%

جدول (3): المجتمع المستهدف موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100%	100%	0	40	40	موظفي مؤسسة وندور إلكترونيك

					برج بوعريرج-
--	--	--	--	--	-----------------

المصدر: من إعداد الطالب تي

المطلب الثالث: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي

تم تحديد الأداة المعتمدة من طرف الطالبتين في جمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة

اشتملت الاستبانة على مقدمة للتعريف بالغرض والهدف من الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول اشتمل على رسالة وجهت إلى أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، بينما تناول القسم الثاني أسئلة القياس التي تناولت المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتكون من 05 متغيرات فرعية هي التركيز على العميل وغطته العبارات من (01-04)، وتدريب وتكوين العاملين غطته العبارات من (05-08)، والتحسين والتطوير وغطته العبارات من (09-12)، وتحفيز العاملين وغطته العبارات من (13-16)، والتعاون والمشاركة الجماعية غطته العبارات (17-20)، أما الجزء الثاني فخصص لأسئلة القياس التي تناولت المتغير التابع المنظمة المتعلمة وقد غطته العبارات من (21-33).

قد تم تصميم إجابات هذه العبارات على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي: موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1)، ثم تم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (2)

جدول (4): المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد

موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر: (حماش، مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، 2016-2017، صفحة 274)

الفرع الثاني : أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج spss 26 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:
1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
2- الإحصاء الوصفي التحليلي: يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقدما لديهم

-استخدام الانحدار الخطي البسيط (LinearRegression): لمعرفة العلاقة بين المتغيرين واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

الفرع الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة:

أولا: اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه. وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق طريقتين كما يلي:

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين وقد استجبنا لآرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

المحكمين
د. رابع الوافي
د. رحمانى سناء
د. قاسمي كمال
د. عسلي نوردين

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات

المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

أ- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التركيز على العميل)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تقوم الإدارة بإجراءات مسحية للسوق للتعرف على حاجات ومتطلبات العميل	0.830**	0.000
2	تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى العملاء و محاولة إعطاء حلول لهم	0.881**	0.000
3	تحرص الإدارة على تلبية رغبات العملاء	0.972**	0.000
4	يتم اخذ رأي العملاء قبل تغيير خصائص المنتج	0.752**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يتضح من خلال الجدول (03) أعلاه نلاحظ بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول، أي فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تدريب وتكوين العاملين):

جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تدريب وتكوين العاملين)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
5	توجد وحدة للتدريب/تكوين مع توفر الوسائل المناسبة (أجهزة و أماكن للتدريب و لجميع المستويات الإدارية)	0.854**	0.000

0.000	0.869**	تقوم الإدارة بمتابعة أداء العامل بعد نهاية التدريب/التكوين	6
0.000	**0.854	تهدف برامج التدريب/التكوين لإعداد كوادر متخصصة لتفادي وقوع الأخطاء	7
0.000	0.851**	تعتمد الإدارة على نتائج تقييم العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية/التكوينية	8

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يتضح من خلال الجدول (04) أعلاه نلاحظ بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني، أي فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (تحسين وتطوير العاملين):

جدول(7):الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (تحسين و تطوير العاملين)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
9	تعتبر الإدارة ممارسات التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة	0.915**	0.000
10	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة	**0.871	0.000
11	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار	**0.808	0.000
12	تولي مؤسستكم الاهتمام اللازم لنشاط البحث و التطوير	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثالث.أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من

فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع تحفيز العاملين

جدول(8): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (تحفيز العاملين)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
13	يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع	**0.857	0.000
14	تمنح الإدارة مكافآت مادية للعاملين مقابل الاجاز المتميز	0.782**	0.000
15	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل	**0.857	0.000
16	تسعى الإدارة لزيادة التنافس بين العاملين من خلال تقديم مكافآت معنوية ومادية	0.925**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الرابع. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

5- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (التعاون والمشاركة الجماعية)

جدول(9): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس (التعاون و المشاركة الجماعية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
17	تقوم إدارتكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار	**0.867	0.000
18	يوجد تعاون بين مختلف أقسام في	0.789**	0.000

رقم العبارة	مؤسستكم	القيمة المعنوية	معامل الارتباط
19	تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بـ الثقة المتبادلة	0.000	**0.868
20	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن	0.000	0.847**

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب فقرات ترتبط مع المحور الخامس. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة ومنتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

6- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس: (المنظمة المتعلمة)

جدول (10): قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور (المنظمة المتعلمة)

رقم العبارة	العبارة	القيمة المعنوية	معامل الارتباط
21	يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر	0.000	**0.721
22	يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية	0.000	0.773**
23	يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة ذو *طابع أفقي و عمودي	0.000	**0.683
24	ترتكز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات و مهارات الموظفين	0.000	**0.851
25	يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	0.000	**0.830
26	تبذل المؤسسة جهداً للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية	0.000	0.714**

0.000	**0.824	تدعم الإدارة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة	27
0.000	0.689**	تدعم الإدارة أعضائها من اجل بناء رؤية مشتركة	28
0.000	**0.828	تطور المؤسسة قدرات أفرادها من اجل تمكينهم من تنفيذ مهامهم بشكل جيد	29
0.000	0.598**	تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل من مختلف الأقسام و الهياكل التنظيمية	30
0.000	**0.857	يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا	31
0.000	0.786**	تعمل الإدارة على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل	32
0.000	**0.814	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم	33

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب فقرات ترتبط مع المحور السادس. أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور السادس صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة:

- معامل ألفا كرونباخ:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا

كرونباخ" فحصلنا على ما يلي :

جدول (11): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: التركيز على العميل	4	0.863

0.876	4	المحور الثاني: تدريب و تكوين العاملين	02
0.883	4	المحور الثالث: التحسين و التطوير	03
0.878	4	المحور الرابع: تحفيز العاملين	04
0.862	4	المحور الخامس: التعاون و المشاركة الجماعية	05
0.936	13	المحور السادس: المنظمة المتعلمة	06
0.953	33	المجموع الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الستة هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.953 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (1-0)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات و ناقشتها

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة ظهرت نتائج التحليل الوصفي للتكرارات والنسب الموضحة كما يلي:

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	28	70%
	إناث	12	30%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول رقم (10) يتضح إن معظم الموظفين كانوا ذكورا بنسبة 70% في حين نسبة الإناث كانت 30%، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط.

ثانياً: بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (11) توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من 20 سنة إلى 30 سنة	10	25%
	من 31 سنة إلى 40 سنة	21	52.5%
	من 40 سنة إلى 50 سنة	7	17.5%
	من 50 فما فوق	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول رقم(11) إن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من أصحاب العمر (من 31 سنة إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم(21) بنسبة(52.5%)، و أقل نسبة كانت من أفراد عينة الدراسة لأصحاب فئة العمر(من فوق 50 سنة)، حيث بلغ عددهم(2) بنسبة (5%).

يتبين إن معظم أفراد العينة هم الفئة العمرية الأقل من 40 سنة، حيث تم استهداف جميع المستويات ومنها مستويات الإدارة العليا، وهي مناصب يتحصل عليها حملة الشهادات العليا وأصحاب الخبرة، وهذا يدل على ان المؤسسة إضافة إلى الإطارات من ذوي الخبرة الطويلة، تمتلك نسبة عالية من رأس المال البشري من ذوي الفئة الشابة وبالتالي هي بمثابة المرجع للفئات الأخرى لامتلاكها الخبرة في العمل والقدرة على التحكم والإرشاد

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

جدول(13):توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	10	25%
	جامعي ماستر	25	62.5%
	دراسات عليا ماستر دكتوراة	5	12.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يوضح الجدول رقم (11) إن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى التعليمي على النحو التالي: أكبر توزيع من حيث المستوى التعليمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادات جامعية، حيث كان عددهم(25) فرادا ما نسبته (62.5%)، إما ثاني أكبر توزيع فقد كان لمستوى الأقل من ثانوي حيث كان عددهم(10) بنسبة (25%)، يليها حاملي شهادات الدراسات العليا الذين عددهم (5) فردا ما نسبته (12.5%).

يتضح ان أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة (62.5 %)، إضافة إلى أقل من ثانوي بنسبة(25%)، ثم ما نسبته (12.5%) لحاملي الدراسات العليا، وهذا ما يدل

على إن المؤسسة تعمل على استقطاب رأس مال بشري من ذوي شهادات العلمية بما يتوافق مع متطلبات العمل، ويرجع ذلك إلى قناعة المؤسسة على أن هذه الفئة قادرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق التميز والنجاح

رابعاً: بالنسبة لمتغير الخبرة

جدول(14):توزيع متغيرات العينة حسب الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة	اقل من 5 سنوات	5	12.5%
	من 05 ال 10 سنوات	21	52.5%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	9	22.5%
	فما فوق	5	12.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين من الجدول رقم(12) فيما يتعلق بالتوزيع الخاص بسنوات الخبرة الوظيفية إن الفئة من (5 إلى 10سنوات) جاءت في المرتبة لأولى بتكرار (21) وبنسبة (52.5%)، في حين تحصلت الفئة من (11 إلى 15 سنة) المرتبة الثانية بتكرار (22.5%)، ثم تليها الفئة فوق (15) سنة و(اقل من 5سنوات) في المرتبة الثالثة بنفس التكرار قدر ب(5) وبنفس النسبة (12.5%).

تشير هذه النتائج إن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم من(5 إلى 10سنوات)، بنسبة 52.5% وهذا يدل على ان رأس المال البشري للمؤسسة من ذوي الخبرات العالية وهذا راجع لمبدأ الجودة الشاملة الذي يعتمد على تطوير العاملين وتدريبهم وتعليمهم، ويدل كذلك على وجود خبرات ومعارف متراكمة بالمؤسسة يمكن توظيفها لصالحها في مجال التميز في الأداء، والمرتبة الأخيرة (اقل من 5 سنوات) بنسبة (12.5%).

خامسا: بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

جدول (15): توزيع مفرد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المنصب الوظيفي	عامل	3	7.5%
	مكلف	20	50%
	رئيس مصلحة	6	15%
	رئيس قسم	1	2.5%
	مدير فرعي	1	2.5%
	أخرى	9	22.5%
	المجموع	40	100%

من إعداد باعتماد مخرجات

المصدر:
الطالبات
على
SPSS

التعليق: يتبين من الجدول رقم (13) فيما يتعلق بالتوزيع الخاص ب المنصب الوظيفي إن المنصب المكلف جاء بتكرار (20) ونسبة (50%)، وفي المرتبة الثانية منصب أخرى جاء بتكرار 9 ونسبة (22.5%)، بينما في المرتبة الثالثة جاء المنصب رئيس مصلحة بتكرار (6) ونسبة (15%)، بينما في المرتبة الرابعة رئيس قسم ومدير فرعي بنفس التكرار (1) ونفس النسبة (2.5%).

من خلال نتائج الجدول نستنتج ان غالبية المؤطرين يشغلون مناصب المكلف بنسبة اكبر مقارنة بالوظائف الأخرى وذلك ان المؤسسة تعتمد على الأفراد العاملين فيها ذوي التخصص والمهارات والقدرات العالية في التكليف والتوجيه

المطلب الثاني: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض خصائص العينة ووصفها إحصائيا من حيث

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) وكذلك سنقوم بعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال جداول التنبؤ (درجة الموافقة) وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss26 المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات الانحرافات)

الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة، و العبارات المكونة لكل متغير، من ذلك وفق سلم ليكرت الخماسي وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4) ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس هي الواحد ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي ا

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولا- اتجاه عبارات المحور الأول (التركيز على العميل) :

جدول (17): اتجاه عبارات المحور الأول (التركيز على العميل)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الإدارة بإجراءات مسحية للسوق للتعرف على حاجات ومتطلبات العميل	3.78	0.767

0.782	3.95	تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى العملاء و محاولة إعطاء حلول لهم	2
0.831	3.98	تحرص الإدارة على تلبية رغبات العملاء	3
0.933	3.48	يتم اخذ رأي العملاء قبل تغيير خصائص المنتج	4
0.700	3.80	متوسط عبارات المحور (التركيز على العميل)	

المصدر: من إعداد الطالباتين على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يبين الجدول رقم (15) اجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب التركيز على العميل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-3.48) بمتوسط مقداره 3.80 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الموافق ل التركيز على العميل في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج، إذ جاءت في العبارة الأولى العبارة-تحرص الإدارة على تلبية رغبات العملاء-بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.831 فيما حصلت العبارة الرابعة-يتم اخذ رأي العملاء قبل تغيير خصائص المنتج- المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.48 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.80 وانحراف معياري 0.700.

كما و إن الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على العميل بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التركيز على العميل المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتركيز على العميل في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

2- اتجاه عبارات المحور الثاني (تدريب وتكوين العاملين):

جدول (18): اتجاه عبارات المحور الثاني (تدريب وتكوين العاملين)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5	توجد وحدة للتدريب/تكوين مع توفر الوسائل المناسبة (أجهزة و أماكن للتدريب و لجميع المستويات الإدارية)	3.75	0.93	موافق
6	تقوم الإدارة بمتابعة أداء العامل بعد	3.70	0.79	موافق

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
7	تهدف برامج التدريب/التكوين لإعداد كوادر متخصصة لتفادي وقوع الأخطاء	3.93	0.72	موافق
8	تعتمد الإدارة على نتائج تقييم العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية/التكوينية	3.95	0.81	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.83	0.70	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات ين على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يبين الجدول رقم(16) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتدريب و تكوين العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.70 - 3.95)بمتوسط مقداره3.83 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الموافق ل تدريب وتكوين العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريريج، إذ جاءت في العبارة الأولى العبارة- تعتمد الإدارة على نتائج تقييم العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية/ التكوينية -بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري 0.81 فيما حصلت العبارة الرابعة- تقوم الإدارة بمتابعة أداء العامل بعد نهاية التدريب/التكوين - المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.70 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.83 وانحراف معياري 0.70.

كما وإن الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتكوين العاملين بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تدريب وتكوين العاملين المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتدريب وتكوين العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

3- اتجاه عبارات المحور الثالث (التحسين والتطوير):

جدول(19):اتجاه عبارات المحور الثالث (التحسين والتطوير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	تعتبر الإدارة ممارسات التحسين و التطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة	3.97	0.86	موافق

موافق	0.77	4.02	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة	10
موافق	0.96	3.47	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإ نتاج باستمرار	11
موافق	0.77	3.85	تولي مؤسستكم الاهتمام اللازم لنشاط البحث و التطوير	12
موافق	0.72	3.83	متوسط عبارات المحور الثالث	

المصدر : من إعداد الطالبات ين على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق : يبين الجدول رقم(17) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـ التحسين والتطوير حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.47-4.02)بمتوسط مقداره3.83 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى مستوى الموافق ل التحسين وتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-، إذ جاءت في العبارة الأولى العبارة- تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة -بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.77 فيما حصلت العبارة الثالثة- تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار - المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.47وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.83 وانحراف معياري 0.72.

كما وإن الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين والتطوير بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التركيز على العميل المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات التحسين والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

4- عبارات المحور الرابع (تحفيز العاملين) :

جدول(20):اتجاه عبارات المحور الثالث (تحفيز العاملين)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع	3.17	0.90	محايد

14	تمنح الإدارة مكافآت مادية للعاملين مقابل الانجاز المتميز	3.30	0.93	محايد
15	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل	3.20	0.96	محايد
16	تسعى الإدارة لزيادة التنافس بين العاملين من خلال تقديم مكافآت معنوية ومادية	3.32	1.02	محايد
	متوسط عبارات المحور الرابع	3.25	0.82	محايد

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يبين الجدول رقم(18) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـ المحور الرابع تحفيز العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.17 - 3.32)بمتوسط مقداره3.25 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الموافق ل تحفيز العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-، إذ جاءت في العبارة الرابعة العبارة- تسعى الإدارة لزيادة التنافس بين العاملين من خلال تقديم مكافآت معنوية ومادية -بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري1.02 فيما حصلت العبارة الثالثة- يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل - المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.20 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.25 و انحراف معياري 0.96.

كما وإن الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز العاملين بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تحفيز العاملين المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة تحفيز العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

5- عبارات المحور الخامس (التعاون والمشاركة الجماعية):

جدول(21):اتجاه عبارات المحور الخامس (التعاون و المشاركة الجماعية)

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الا
-----	---------	---------	----------	-----

العبرة	الحسابي	المعياري	اتجاه
17	3.15	1.09	محايد
18	3.75	0.86	موافق
19	3.60	0.95	موافق
20	3.12	1.06	محايد
متوسط عبارات المحور الخامس	3.41	0.84	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يبين الجدول رقم(19) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحفيز العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.12-3.75) بمتوسط مقداره 3.41 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الموافق لتحفيز العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج، إذ جاءت في العبارة الثانية العبارة- يوجد تعاون بين مختلف أقسام في مؤسستكم -بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري 0.86 فيما حصلت العبارة الرابعة-يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن - المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي 3.12 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.41 وانحراف معياري 0.84.

كما وإن الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز العاملين بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تحفيز العاملين المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة تحفيز العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

6-عبارات المحور السادس (المنظمة المتعلمة) :

جدول (22): اتجاه عبارات المحور الثالث (المنظمة المتعلمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الا نحراف المعياري	الاتجاه
21	يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر	3.50	0.90	موافق
22	يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية	3.87	0.68	موافق
23	يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة ذو طابع أفقي و عمودي	3.75	0.80	موافق
24	ترتكز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات و مهارات الموظفين	3.92	0.72	موافق
25	يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	3.65	0.80	موافق
26	تبذل المؤسسة جهدها للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية	3.50	1.21	موافق
27	تدعم الإدارة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة	3.95	0.81	موافق
28	تدعم الإدارة أعضائها من اجل بناء رؤية مشتركة	3.43	0.87	موافق
29	تطور المؤسسة قدرات أفرادها من اجل تمكينهم من تنفيذ مهامهم بشكل جيد	3.80	0.82	موافق
30	تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل من مختلف الأقسام و الهياكل التنظيمية	3.72	0.67	موافق
31	يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا	3.65	0.73	موافق
32	تعمل الإدارة على تسهيل عملية التعلم داخل	3.77	0.61	موافق

فرق العمل				
33	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم	3.82	0.78	موافق
	متوسط عبارات المحور السادس	3.71	0.61	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات على ضوء مخرجات SPSS 26

التعليق: يبين الجدول رقم(20) اجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـ المنظمة المتعلمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43-3.95) بمتوسط مقداره 3.71 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الموافق للمنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة- تدعم الإدارة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة - متوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري 0.81 فيما حصلت العبارة الثامنة والعشرين- تدعم الإدارة أعضائها من اجل بناء رؤية مشتركة - بمتوسط حسابي 3.43 هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3.71 وانحراف معياري 0.61.

كما وان الجدول أعلاه يبين إن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المنظمة المتعلمة المتوافرة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال درجات الموافقة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمنظمة المتعلمة وهذا دليل على ان المنظمة المتعلمة تسمح بالاستثمار في المعرفة، والتعلم، وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-وإن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالاتجاه الموافق.

الفرع الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة السؤال الخاص بإشكاليتنا والتي عرضناها كما يلي : ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج -وسوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة وذلك من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع ومن بين مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط قيمة معامل التفسير ويرمز له ب R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 وكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة تفسير المتغير التابع من طرف المتغير المستقل ويمكن الاعتماد على الجدول التالي في تفسير R^2 :

جدول(23): تفسير نتائج R^2

مجال معامل محصور بين محصور بين محصور بين محصور بين

التفسير)0.25-0))0.5-0.25))0.75-0.50))1-0.75)
درجة التفسير	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة

والهدف من وضع هذه المجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناء على إحصائية R^2 وذلك من خلال تحديد التغيرات التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وهل هناك مساهمة ضعيفة أو متوسطة أو مرتفعة وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها: نعلم على أسلوب الاحتمال الخطي المتعدد الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة 5%.
 H_1 : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة 5%.

إذا كان

$\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H_0 ونقبل H_1

$\text{sig} > \alpha$ نرفض H_1 ونقبل H_0

جدول (24): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نتيجة الاختبار	SIG	T	Sig	F	المنظمة المتعلمة	المتغيرات المستقلة
H_1 مقبولة	0.128	1.560	0.000	23.224	$R^2=0.774$ $R=0.879$	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطلبة على ظل مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.879) وهي قيمة

موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.774$

أي أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي (77.4%) من التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (23.224) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل إن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (1.560) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ يمكن تفسير ذلك ان إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في نجاحها لتوفر المؤسسة على وحدة خاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية، والمتمثلة في التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية والربحية ومساعدتها في استقرار ونمو المنظمة المتعلمة وهذا ما توافق مع ما توصلت إليه دراسة (عزون، 2015/2014)

2: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على العميل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على العميل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (25): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	المنظمة المتعلمة	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
التركيز على العميل	$R^2=0.120$ $R=0.346$	5.167	0.029	2.273	0.29	H_1 نقبل

المصدر: من اعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.346) وهي

قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات التركيز على الزبون كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلّمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.120$

أي أن بعد التركيز على العميل يفسر حوالي (12%) من التوجه نحو المنظمة المتعلّمة، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (5.167) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل إن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (2.273) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العميل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلّمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا ما توصلت إليه دراسة (فاروق، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 2015/2014) حيث يعتبر التركيز على العميل من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة واحد لركائز التي تستند عليها، ونجاح المنظمة يرتبط بجهودها في المحافظة على عملائها وقدرتها على تلبية حاجياتهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء تدريب وتكوين العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلّمة لمؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج-

H_0 : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء تدريب وتكوين العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلّمة لمؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج-

جدول (26): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النتيجة الاختبار	SIG	T	Sig	F	المنظمة المتعلّمة	المتغيرات المستقلة
H ₁ مقبولة	0.000	4.002	0.000	16.020	$R^2=0.297$ $R=0.545$	تدريب و تكوين العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة على ظل مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.545) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلّمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.297$

أي ان بعد تدريب و تكوين العاملين تفسر حوالي (29.7%) من التوجه نحو المنظمة المتعلّمة، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (16.020) وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0.05) مما يدل إن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (4.002) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تدريب وتكوين العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وذلك راجع لمكانة التدريب والتكوين داخل المؤسسة عن طريق توفير دورات تدريبية بشكل مستمر والإدراك الجيد للعاملين لأهميته ودوره في تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة حيث يعتبر أحد أقوى أساليب توريث العمل والحد من احتكار المناصب داخل المنظمة المتعلمة وهذا ما توصلت إليه الدراسة (سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، 2016/2015)

الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده تحسين وتطوير العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة لمؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-

H_1 : يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده تحسين وتطوير العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة لمؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-

جدول (27): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المنظمة المتعلمة	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
التحسين و التطوير	$R^2=0.282$ $R=0.531$	14.919	0.000	3.862	0.000	H_1 مقبولة

المصدر: من إعداد الطلبة على ظل مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.531) وهي قيمة موجبة وطردية أي أنه كلما ارتفعت درجات التحسين والتطوير كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.282$

أي أن بعد التحسين و التطوير تفسر حوالي (28.2%) من التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (14.919) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل إن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (3.862) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يفسر أن التحسين والتطوير يؤدي إلى الانضباط في العمل ويهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة وهذا ما توصلت إليه الدراسة (ليديا، 2018/2017). ومنه نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التحسين والتطوير في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التعاون والمشاركة الجماعية عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التعاون والمشاركة الجماعية عند مستوى دلالة 5%.

جدول (28): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	المنظمة المتعلمة	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
تحفيز العاملين	$R^2=0.593$ $R=0.770$	55.278	0.000	7.435	0.000	H_1 مقبولة

المصدر: من إعداد الطلبة على ظل مخرجات 26SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.770) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي أنه كلما ارتفعت درجات إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.593$

أي أن بعد تحفيز العاملين يفسر حوالي (39.5%) من التوجه نحو المنظمة المتعلمة ، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (55.278) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل إن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (7.435) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه نفسر أن تحفيز العاملين عامل مهم داخل المنظمة لتحقيق أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المنظمة عن للعامل عن مدى تقديرها للأداء المتميز وأدائه المتقن. وهذا ما تم استخلاصه من الدراسة (فاروق)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (2015/2014) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تحفيز العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التعاون و المشاركة الجماعية عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التعاون و المشاركة الجماعية عند مستوى دلالة 5%.

المتغيرات المستقلة	المنظمة المتعلمة	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
التعاون و المشاركة الجماعية	$R^2=0.489$ $R=0.699$	36.338	0.000	6.658	0.000	مقبولة H_1

جدول (29): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطلبة على ظل مخرجات 26SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.699) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي أنه كلما ارتفعت درجات إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $R^2=0.489$

أي أن بعد التعاون و المشاركة الجماعية يفسر حوالي (48.9%) من التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وبالنظر إلى قيمة F نجد أنها بلغت (36.338) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل أن الانحدار البسيط معنوي، أما قيمة T فنلاحظ أنها بلغت (6.658) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونفسر هذا على أن المؤسسة تعمل على إشراك العاملين لإيجاد الحلول المناسبة مما يساعدها على أخذ احتمالات واحتياطات لحل المشكلات وتفاديهم وهذا ما جاءت به الدراسة (فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 2015/2014) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بعد التعاون والمشاركة الجماعية في تعزيز

التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المطلب الثالث: النموذج التطبيقي للدراسة :

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية في النموذج التالي:

الشكل (5): نموذج يمثل ملخص الدراسة



$$\leftarrow R^2=0.489/R=0.699$$

التعاون و المشاركة
المصدر: من إعداد الطالبتان

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الجانب النظري للموضوع والقيام بالدراسة الميدانية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة واستخدام مجموعة من أدوات البحث حيث تم التركيز على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ولقد تم تحليل محاور الاستبانة باستخدام كذا تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، حيث تم التأكد من الأهمية البالغة لدور إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

تمحورت الدراسة الحالية حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-حيث تم من خلاله معالجة إشكالية الدراسة المتمثلة في "دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة"، بالإضافة إلى إيجاد العلاقة بين بعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تم معالجتها وفق فصلين يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم تناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كل من الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تمثلت في مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوغريج-

حيث تم التوصل من هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها وفيما يلي الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

أولاً: النتائج

بعد توضيح أهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن لإدارة الجودة الشاملة دور في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وفقاً لاتجاهات الأفراد المجيبين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تحديد أهم النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

* تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فعالية لإنجاز أهدافها المسطرة.

* هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو 9000، فالحصول على هذه الأخيرة يعتبر بمثابة خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* يعتبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة من العوامل التي تؤدي الى نموها واستقرارها

* من مميزات نظام إدارة الجودة الشاملة ايزو 9001

نتائج الجانب التطبيقي: من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على

وجود أثر ايجابي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي في مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بوعريريج-

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التركيز على العميل في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة. من وجهة نظر موظفي في مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التدريب وتأهيل العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التحسين والتطوير في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي في مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد تحفيز العاملين في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي في مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد التعاون والمشاركة الجماعية في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي في مؤسسة كوندور إلكترونيك -برج بوعريريج-

الاقتراحات: ولتدعيم النقاط الايجابية التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة وتفاذي النقاط السلبية، نضع أمام المؤسسة مجموعة من الاقتراحات التي تساعد على رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج تحقيق العدالة للجميع

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج منح مكافآت مادية للعاملين مقابل الانجاز المتميز.

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج النظر في الأجور التي يتقاضها الموظف مع خبراته في العمل.

✍ على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج السعي لزيادة التنافس بين العاملين من خلال تقديم مكافآت معنوية ومادية.

أفاق الدراسة:

يهدف الاستفادة أكثر من جوانب موضوع دراستنا نقترح بعض المواضيع التي من الممكن ان تساهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:

✍ نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة.

✍ ثقافة الجودة و دورها في تفعيل آليات تطبيق نظام الايزو في المنظمة المتعلمة.

✍ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات.



قائمة
المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية

1. احمد بن عيشاوي. (2013). ادارة الجودة الشاملة (TQM) الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار الحامد.
2. الراضي بهجت، وهشام يوسف العربي. (2016). ادارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم وفلسفة التطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
3. الشريف بوفاس. (2019). ادارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الاعمال Six Sigma. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية
4. بوسالم رفيقة، و خيرة عيشوش. (سبتمبر 2015). مساهمة ممارسات ادارة الجودة الشاملة في بناء المنظمات المتعلمة.
5. حمادي عبلة. (2013/2012). دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.
6. حماس نادية. (2017-2016). مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة. باتنة، الجزائر.
7. عزون فاروق. (2015/2014). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . سطيف، الجزائر
8. سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، 2016/2015
9. رايس وفاء. (14/13 ديسمبر 2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي للمنظمات الاعمال.
10. زرقون محمد، ومناصرة رشيد. (2006). دور المورد البشري في تفعيل ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
11. طاهر الخلف محمد، و يوسف مصطفى. (2017). ادارة المنظمات المتعلمة.
12. عيشوش خيرة. (2011/2010). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين المؤسسة.
13. فواز التميمي. (2008). ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل للايزو 9001. عمان الاردن: عالم الكتب الحديث.
14. كامل محمد الحواجرة. (بلا تاريخ). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي.
15. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الابعج. (2014). ادارة الموارد البشرية. عمان الاردن: دار الرضوان.
16. محمد، طاهر الخلف; مصطفى، يوسف. (2017). ادارة المنظمات المتعلمة (الذكية).
17. نادية حماس. (2017-2016). مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة. باتنة، الجزائر.

Le role du changement et de la culture dans l'apprentissage2012U.S.A

mustapha, h., kerzabi, a., & lachachi, a.
عمليات التعلم التنظيمي و ادارة المعرفة. جامعة تلمسان.,
عملیات التعلم الشاملة كمدخل لتطویر المنظمات المتعلمة من خلال تحسين

الملاحق:

الملاحق:

الملحق رقم (01):الاستبيان



سيدي الموظف(ة)تحية طيبة

* في إطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة *دراسة ميدانية بكوندور الكترونيك برج بوغريج*

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم انتقاداتكم وهذا لأخذها بعين الاعتبار علما أنها تمثل خطوة هامة لإثراء الموضوع، بوركتم على حسن تعاونكم.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول:معلومات عامة

الجنس

ذكر أنثى

العمر

من 20-30 من 31-40 من 41-50 من 50 فما فوق

المؤهل العلمي

ثانوي فاقل جامعي (ليسانس-ماستر) دراسات عليا(ماستر-دكتوراه)

الخبرة

اقل من 05سنوات من 05-10 سنوات من 11-15 سنة فما فوق

المنصب الوظيفي

عامل مكلف رئيس مصلحة رئيس قسم مدير فرعي أخرى

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
---------------	-------	-------	--------------	-----------------------	--

المحور الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة					
التركيز على العميل					
					01 تقوم الإدارة بإجراءات مسحية للسوق للتعرف على حاجات ومتطلبات العميل
					02 تقوم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء و محاولة إعطاء حلول لهم
					03 تحرص الإدارة على تلبية رغبات العملاء
					04 يتم اخذ رأي العملاء قبل تغيير خصائص المنتج
تدريب و تكوين العاملين					
					05 توجد وحدة للتدريب/تكوين مع توفر الوسائل المناسبة(أجهزة و أماكن للتدريب و لجميع المستويات الإدارية)
					06 تقوم الإدارة بمتابعة أداء العامل بعد نهاية التدريب/التكوين
					07 تهدف برامج التدريب/التكوين لإعداد كوادر متخصصة
					08 لتفادي وقوع الأخطاء تعتمد الإدارة على نتائج تقييم العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية/ التكوينية
التحسين و التطوير					
					09 تعتبر الإدارة ممارسات التحسين و التطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة
					10 تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة
					11 تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار
					12 تولي مؤسستكم الاهتمام اللازم لنشاط البحث و التطوير
تحفيز العاملين					
					13 يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع

					تمنح الإدارة مكافآت مادية للعاملين مقابل الانجاز المتميز	14
					يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل	15
					تسعى الإدارة لزيادة التنافس بين العاملين من خلال تقديم مكافآت معنوية و مادية	16
التعاون و المشاركة الجماعية						
					تقوم إدارتكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار	17
					يوجد تعاون بين مختلف أقسام في مؤسستكم	18
					تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بالثقة المتبادلة	19
					يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن	20
المحور الثاني: المنظمة المتعلمة						
					يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر	01
					يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية	02
					يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة ذو طابع أفقي و عمودي	03
					ترتكز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات و مهارات الموظفين	04
					يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	05
					تبذل المؤسسة جهدا للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية	06
					تدعم الإدارة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة	07

الملحق رقم (02): تقديم مؤسسة كوندور الكهرونيك

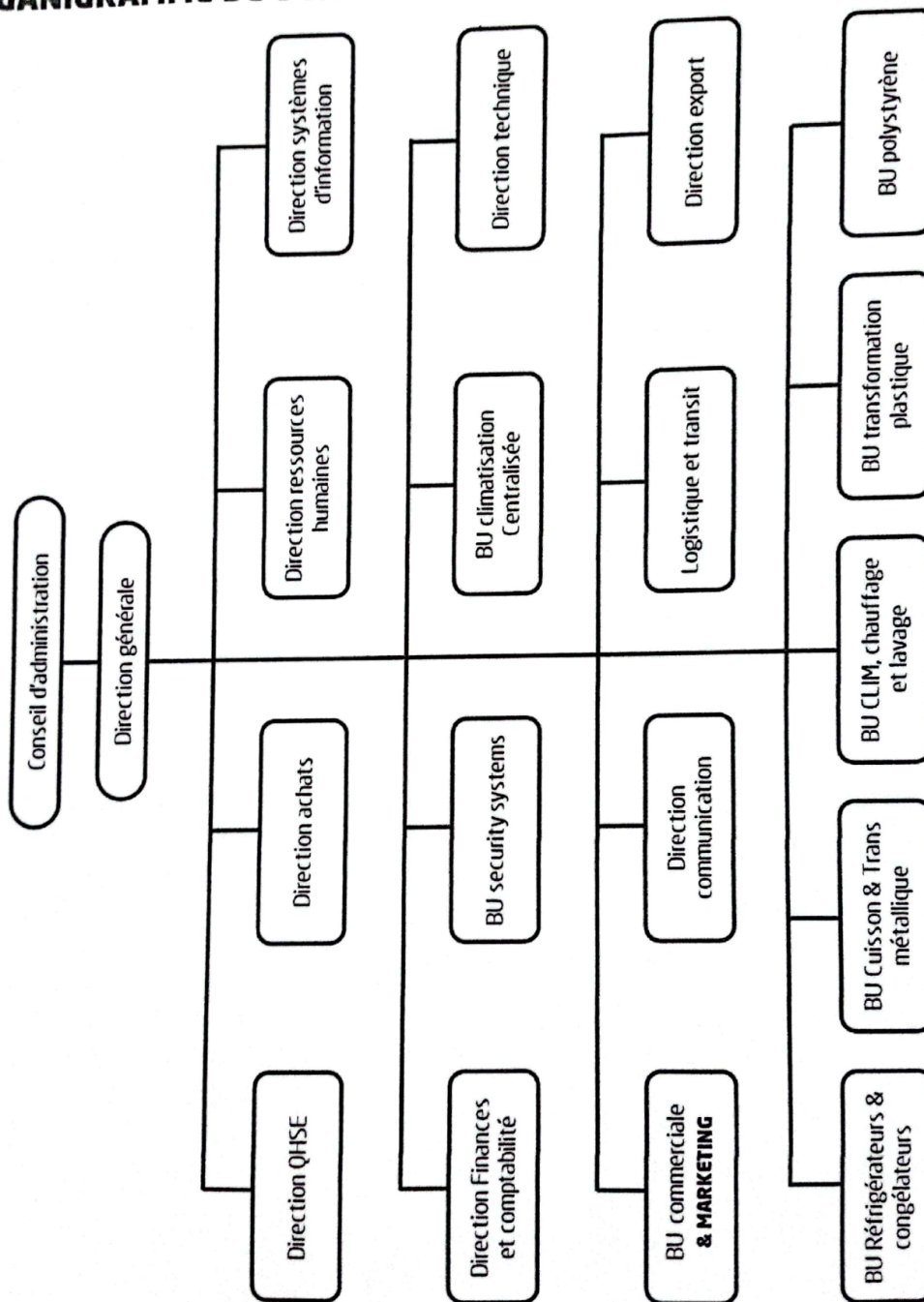
**PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :**

Créé en 2002, CONDOR ELECTRONICS est l'un des pionniers dans le secteur industriel Algérien, spécialisé dans la conception, la Fabrication et la vente des Réfrigérateurs, congélateurs, Climatiseurs, Radiateurs à gaz, Machines à laver, Lave-vaisselle, cuisinières et Petits appareils ménagers.

En Algérie, Condor est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation, ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle. Elle occupe une position de leader dans la plupart de ses activités.

Nom de la société	CONDOR ELECTRONICS
Forme juridique	SPA
Numéro de Registre de commerce	0462772B02
Numéro d'identification fiscale	000234046277228
Numéro d'employeur	34 586358 38
Article Imposable	34014203792
Date de création de la société	09/02/2002
Date d'entrée en production	23/11/2002
Marque déposée	CONDOR (dépôt à l'INAPI le 30 avril 2003)
Capital	4 277 000.000,00 DA
Président du Conseil d'Administration	Amir BENHAMADI
Directeur général	Ahmed HARROUZ
Adresse	Zone d'activité route de M'Sila îlot 70, Section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Téléphone	+213 35 87 63 00/04
Fax	+213 35 87 63 63
Site Web	www.condor.dz
Courriel	info@condor.dz
Clients	Grossistes, Entreprises et Etablissements
Nombre d'employés	4023

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE :



POLITIQUE QSE :

Au fil des années, CONDOR ELECTRONICS a construit une histoire, un parcours où la satisfaction clients et l'amélioration continue ont toujours gagné une place parmi nos valeurs et nos objectifs, et c'est à l'honneur de ces vertus que l'entreprise renouvelle sa politique pour s'inscrire au cœur de son temps et maintenir sa proximité avec ses clients et parties intéressées.

Notre position de leader et la constante mutation de notre contexte nous motivent à innover en permanence afin de répondre à nos enjeux et pérenniser notre marque, c'est pourquoi Condor s'appuie sur son Système de Management Intégré pour déployer les axes suivants :

- Adopter une véritable économie d'échelle et augmenter le taux d'intégration ;
- Structurer notre croissance par la filialisation de nos business units ;
- Engager une stratégie d'alliance et œuvrer pour des partenariats durables ;
- Renforcer notre positionnement à l'international et augmenter nos exportations ;
- Moderniser notre organisation et développer les compétences de notre capital humain ;
- Promouvoir la digitalisation et assurer la sécurité de nos systèmes d'information ;
- Instaurer une culture écoresponsable et optimiser notre performance environnementale ;
- Préserver la santé et la sécurité des travailleurs et améliorer les conditions de travail.

A cet effet, je m'engage à fournir toutes les ressources nécessaires pour :

- Satisfaire les exigences clients ainsi que les exigences légales et autres applicables ;
- Veiller à la consultation et à la participation des travailleurs ;
- Protéger l'environnement et maîtriser nos effets indésirables ;
- Eliminer les dangers et réduire les risques pour la S&ST ;
- Disposer d'un SMI performant basé sur l'amélioration continue.

La direction générale attache une importance particulière à la performance de son SMI et compte sur l'adhésion de l'ensemble de ses travailleurs et parties intéressées pour contribuer efficacement à l'atteinte de nos objectifs.

Condor
Ahmed HARROUZ
Directeur Général

Condor Electronics
HARROUZ Ahmed
*Directeur général
Le: 26/02/2023
Système d'Activités - Bouja-bouja, Arrondissement

NOS CERTIFICATS : ISO 9001/2015

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**
 Enregistré sous le n° **01 100 1420739**
 Titulaire du certificat: **CONDOR ELECTRONICS SPA**
 Zone d'activité Route de M'Sila lot 70,
 Section 161 Bordj Bou-Arréridj 34000-
 Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et vente des réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, radiateurs à gaz, machines à laver, lave-vaisselle, cuisinières, cuisinières et petits appareils ménagers.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2015 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 19.11.2021 jusqu'au 06.07.2024.
 Certification initiale 2015

24.11.2021


 TÜV Rheinland Cert GmbH
 Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



DAKKS
 Deutsche
 Akkreditierungsstelle
 D-201 16031 01-01

 TÜVRheinland®
 Precisely Right.

NOS CERTIFICATS : ISO 45001/2018

Certificat

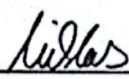
Référentiel **ISO 45001:2018**
Enregistré sous le n° **01 213 2118355**
Titulaire du certificat: **CONDOR ELECTRONICS SPA**
Zone d'activité Route de M'Sila îlot 70,
Section 161 Bordj Bou-Arréridj 34000-
Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et vente des réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, radiateurs à gaz, machines à laver, lave-vaisselle, cuisinières et petits appareils ménagers.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 45001:2018 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 17 11 2021 jusqu'au 06 07 2024.
Certification initiale 2015

24.11.2021


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com

DAKKS
Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-PL 16081 01 001

 TÜVRheinland®
Precisely Right.

تصريح شرقي
 بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي أسفله:
 الطالب (ة) **لعيبة همام** المولود(ة) بتاريخ **14-06-1999** بين **مسرد**
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (الورقم) رقم **2025.89849** الصادرة بتاريخ **15-3-2025** مسيلة - **محمد بوسليمان**
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة **علوم التسيير** تخصص **إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية **2023/2024**
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تكميز التوجيه نحو التنمية المستدامة**

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرد بتاريخ: **04/06/2023**

التوقيع و البصمة



*حذر من طالب (ة) مسرجاً لورقم في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد
 **يرج هذا التصريح ضمن نطاق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم:

المسيلة في:
 رقم:/.....

إلى السيد: **كرويسور الكركروني**

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
 في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
 نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	بليقيرة أوي	141833053113	400777351	
02	لحسيني سهام	1818335083369	207589219	

عنوان المذكرة:

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 د. ح. ح. ح.	BENMOUSSA Fadila Chargée de la Formation Le 28/09/2022	

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035 -35-33-33

<http://virtuecampus.univ-msila.dz/facsege>
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>