



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi - Bordj Bou Arreridj -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات

دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك

من إعداد الطالبتين:

- غسول العمرية

- ذيب كاميليا

لجنة تقييم المذكرة

الاسم واللقب	الصفة
د. زميت فؤاد	رئيساً
د. ججيث زكية	مشرفاً ومقرراً
د. لولهي ريمة	ممتحناً

السنة الجامعية: 2022/2021



شكراً ونفكاً

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية، نشكركه ونحمده، ونصلي
ونسلم على أحسن خلقه وصفوة أنبيائه وعلى آله وصحبه أما بعد :

أستاذتنا الفاضلة **جيتي زكية** لك منا كل الشناء والتقدير، بعدد قطرات المطر، وألوان الزهر، وشذى العطر
على جهودك الثمينة والقيمة،

شكراً لقبولك الإشراف على عملنا هذا..

شكراً على عطائك الدائم كلمات الشناء لا توفيك حقل ..

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فجزى الله تعالى الجميع عنا بالخير والله الحمد من قبل ومن بعد .

إهداء

قال الله تعالى: (وَأَخِرْ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)...صدق الله العظيم

الحمد لله ماتم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته أما بعد :

إلى رجل الكفاح إلى من شرفني بحمل اسمه...**والدي** أطل الله في عمره.

إلى نور قلبي وضوء دربي ومنهجه ... **والدي** أدامها الله لنا.

إلى السند والعضد والساعد وبمن أكتسب قوة ومحبة لاحدود لها ... أخواتي **سمية ، أسماء ، محبير** وبنات خالاتي

سمي وزينب.

إلى الأم الثانية خالتي **نورة وسميرة** وعمتي **فطيمة**... أدامكم الله لنا.

إلى صديقتي ورفيقتي في درب الحياة **أحلام**... أدامك الله لي.

إلى كل عائلتي وأحبائي وصديقاتي الذين كانوا معي في مسيرتي الدراسية.

إلى أستاذتي الفاصلة ذات الابتسامة المشرقة **جيجيق زكية**.

أهدي لكم ثمرة نجاحي وحصاد مازرعته من سنين في سبيل العلم.

إلى جميع طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2022/2021.

العمرية

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين،
أما بعد :

إلى من لم تدخر نفساً في تربيتي - **أمي الحنوننة** -

إلى من تشققت يدها في سبيل رعايتي - **أبي الصبور** -

إلى من لم تنسى أبداً بتذكيري بطلب العلم قائلة " اقرؤوا، اقرؤوا، اقرؤوا " **خالتي رحمة الله** إلى إخوتي :
إسلام وأكرم وابنة خالتي **نور** حفظهم الله لي.

إلى أخي الذي لم تلده أمي من كان يقف بجاني في السراء والضراء كان نعم الأخ الكبير والسند

زين الدين أومعمر .

إلى من كان بمثابة الأخ والأب والناصح لي دائماً **يطوسعدان** وعائلته الصغيرة فخورة بمعرفتكم.

إلى كل شخص وقف معي وساندني وإلى جميع أصدقائي أهدي لكم هذا النجاح.

أهدي هذا النجاح البسيط إلى أهم شخص رغم كل صعوبات والعثرات رغم كل التعب والبكاء والظروف التي مررت بها إلا أنني لم أتوقف في كل لحظات التعثر كنت أعود لنفسي لكي تضمد جراحي وتبتسم لي هذا نجاح وليس بتعثر ابتسمي يا كاميليا رغم ظروفك فهرتي كل الصعوبات ونجحتي بأحسن المعدلات.

شكرا لكم جميعا

كاميليا

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات في مؤسسة كوندور "CONDOR" بـ برج بوعريـيج، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استبانة مكونة من 37 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها القيادة، إدماج العاملين، التحسين المستمر، العلاقة مع المورد، العلاقة مع العملاء، وأنواع الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية والـجوهريـة إضافة إلى البيانات العامة للمبحوثين، تم توزيع الإستبيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة 38 مفردة، بعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS وإستخراج النتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة ككل ولجميع أبعادها على الكفاءات .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، الكفاءات، مؤسسة كوندور.

Summary:

The objective of this study is to know the impact of total quality management on the competencies in the CONDOR institution in Bordj Bou Arreridj. The descriptive analytical approach and a questionnaire consisting of 37 phrases were used to collect data on the dimensions of total quality management "leadership, employee integration, continuous improvement, relationship with supplier, relationship With clients" and types of competencies "individual competencies, collective competencies and organizational competencies, core competencies" in addition to the general data of the respondents. Questionnaires were distributed to a simple random sample of 38 individuals, after using the spss program to process Data and Extracting the results The study concluded that there is a statistically significant impact of total quality management and all its dimensions on competencies..

Keywords: Total Quality Management, competencies, Condor Foundation .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
VII	ملخص
VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
ب- ٥	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عرض نظري حول إدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
3	أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
4	ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
5	ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
5	المطلب الثاني : مبادئ (عناصر أو أبعاد) إدارة الجودة الشاملة
5	أولاً : مبدأ القيادة وفرق العمل
6	ثانياً : مبدأ التركيز على العملاء والموردين
6	ثالثاً: مبدأ التحسين المستمر ومقاييس الأداء
6	المطلب الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
7	ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
8	ثالثاً: معززات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10	المبحث الثاني : أدبيات نظرية حول الكفاءات
10	المطلب الأول: ماهية الكفاءات
10	أولاً: مفهوم الكفاءات
11	ثانياً: خصائص الكفاءات

11	ثالثا: أهمية الكفاءات
12	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات
12	أولا : المعرفة
13	ثانيا: المهارات
13	ثالثا: السلوكيات
14	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات
14	أولا: الكفاءات الفردية
14	ثانيا: الكفاءات الجماعية
15	ثالثا: الكفاءات التنظيمية
16	رابعا: الكفاءات الجوهرية
16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة
16	أولا: دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار
17	ثانيا : دراسة بعنوان درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم
18	ثالثا:دراسة بعنوان Total Quality management as competitive advantage: A Review and Empirical
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير الكفاءات
18	أولا: دراسة بعنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز : دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor
19	ثانيا: دراسة بعنوان الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية ...
19	ثالثا: دراسة بعنوان Professionnelle Mobilité Externe et Développement des Compétences.
20	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
20	أولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
21	ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بالكفاءات
22	ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور الإلكترونيكس
26	أولا: التعريف بالمؤسسة
26	ثانيا: مراحل تطور المؤسسة
27	ثالثا : الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

28	المطلب الثاني: الجودة والتنظيم في مؤسسة كوندور
28	أولاً: العمليات والجودة في المؤسسة
28	ثانياً : الوحدات التنظيمية في المؤسسة
29	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
29	أولاً: إطار المعاينة والأدوات المستخدمة
30	ثانياً: أدوات التحليل
30	ثالثاً: قياس شدة الإستجابة
31	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
31	المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق البنائي للإستبانة
31	أولاً: إختبار ثبات أداة الدراسة
32	ثانياً: إختبار الصدق البنائي للمتغير
32	ثالثاً : إختبار الاتساق الداخلي
34	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
34	أولاً: تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحوثين
36	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة و أبعاده
40	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالكفاءات
42	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات
42	أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين
48	ثانياً: إختبار الفرضيات
52	خلاصة
53	خاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
60	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	01-II
30	درجات قياس ليكارت	02-II
31	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	03-II
31	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04-II
32	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	05-II
33	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير إدارة الجودة الشاملة	06-II
34	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير الكفاءات	07-II
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	08-II
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	09-II
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10-II
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11-II
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	12-II
37	تحليل فقرات بعد القيادة	13-II
37	تحليل فقرات بعد إدماج العاملين	14-II
38	تحليل فقرات بعد التحسين المستمر	15-II
38	تحليل فقرات بعد العلاقة مع المورد	16-II
39	تحليل فقرات بعد العلاقة مع العملاء	17-II
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	18-II
40	تحليل فقرات الكفاءات الفردية	19-II
40	تحليل فقرات الكفاءات الجماعية	20-II
41	تحليل فقرات الكفاءات التنظيمية	21-II
41	تحليل فقرات الكفاءات الجوهرية	22-II
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الكفاءات)	23-II
42	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	24-II
43	التباين الأحادي (حسب العمر)	25-II

45	التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)	26-II
46	التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)	27-II
47	التباين الأحادي (الخبرة)	28-II
48	أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات	29-II
49	أثر القيادة على الكفاءات	30-II
49	أثر إدماج العاملين على الكفاءات	31-II
50	أثر التحسين المستمر على الكفاءات	32-II
50	أثر العلاقة مع المورد على الكفاءات	33-II
51	أثر العلاقة مع العملاء على الكفاءات	34-II

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
3	المكونات التي تعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1- I

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	الهيكلة التنظيمي لمؤسسة Condor	01
62	استبانة الدراسة	02
64	شهادة ISO14001 2004 لمؤسسة كوندور	03
65	شهادة OHSAS 18001 2007 لمؤسسة كوندور	04
66	شهادة ISO 9001 2008 لمؤسسة كوندور	05
67	سياسة الجودة لمؤسسة كوندور	06
68	مخرجات برنامج الإحصائي Spss	07

مقدمة

أولاً: طرح الإشكالية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري معاصر يسعى إلى تبني فلسفة إدارية شاملة بمنهج متكامل لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة وعلى كافة مكوناتها ومستوياتها ووحداتها ونشاطاتها ومع مورديها وعملائها، بهدف تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، لذا فإنها لاقت إهتماماً متزايداً من طرف المفكرين الإداريين والمنظمات وباتت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف أحجامها موضوع له أهميته لدورها في تحقيق التميز والأداء المتميز من خلال قدرتها على التحسين المستمر للجودة والتخفيض المستمر للتكاليف .

إن نجاح المؤسسات في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى قناعة وإلتزام الإدارة العليا بمبادئها ومدى إدراكها لأهميتها ومزاياها على المدى البعيد إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تاتي بمزاياها وتأثيراتها الإيجابية على المدى الطويل المتزامن مع قيام المؤسسة بإحداث التغييرات المطلوبة والضرورية في الهيكلة التنظيمية وأنماط القيادة والسياسات والإجراءات المتبعة والعمل على جعل الأفراد ملتزمين بأهدافها.

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية وتسعى لتطويرها وتنميتها من أجل الإستثمار في كل طاقاتها والإستفادة من مساهماتها في تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفر التدريب والتعليم الضروريين وتبني وتشجع فرق العمل والتي تنعكس إيجاباً على الكفاءات بأنواعها الفردية والجماعية والتنظيمية والجوهرية وما تتضمنه من مهارات وقدرات ومعارف.

من خلال الطرح السابق ناتي الى التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيك؟

منه يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للقيادة على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيك ؟
- هل يوجد أثر لإدماج العاملين على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- هل يوجد أثر للتحسين المستمر على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟.
- هل يوجد أثر للعلاقة مع المورد على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- هل يوجد أثر للعلاقة مع العملاء على الكفاءات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

تتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدماج العاملين على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

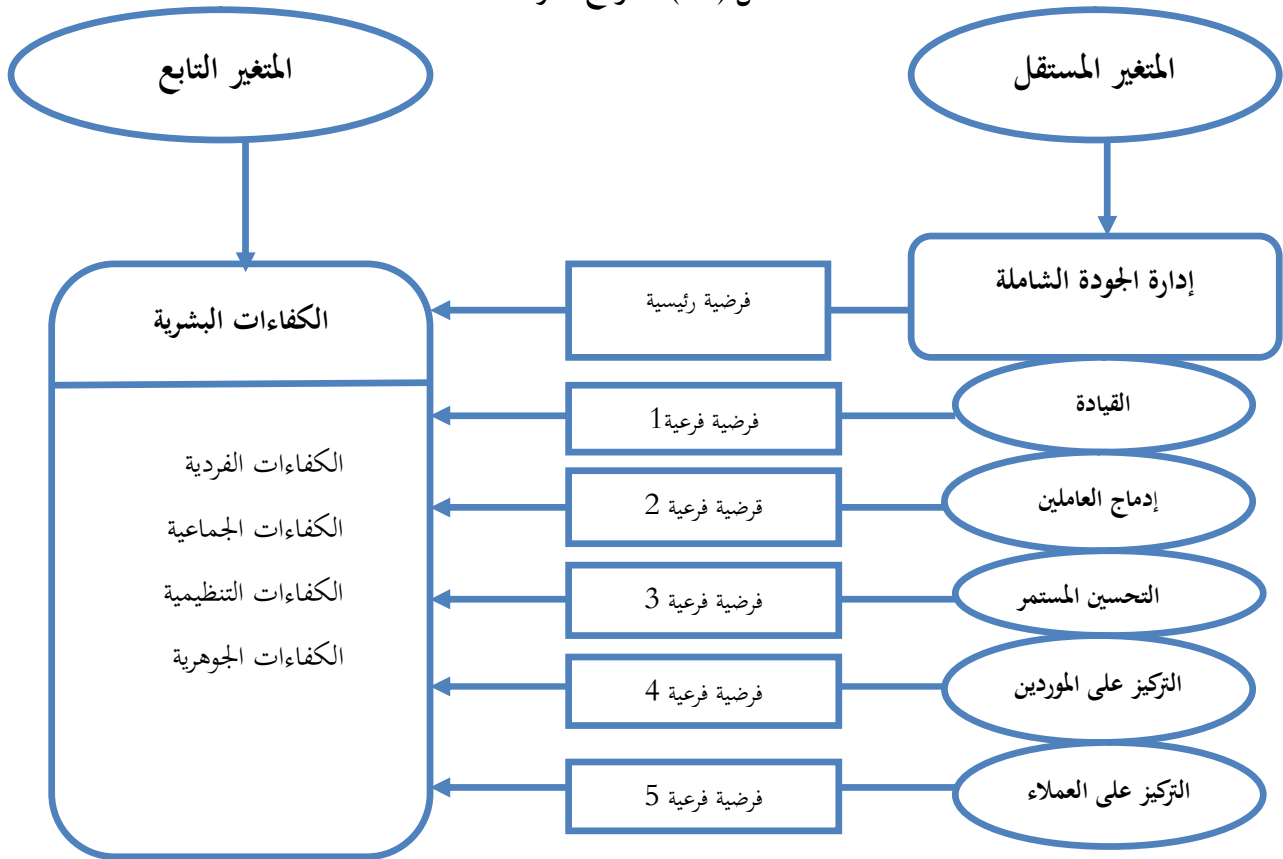
الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع المورد على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل يتكون من خمسة أبعاد (القيادة، التحسين المستمر، إدماج العاملين، العلاقة مع المورد، العلاقة مع العملاء)، والمتغير التابع يتمثل في الكفاءات وتتكون من أربعة أنواع (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الجوهرية)، والشكل الموضح أدناه يمثل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الشكل الفرضيات التي تم إختبارها بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الكفاءات حيث يتم إختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الكفاءات ككل. ثم إختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات الجماعية.

رابعاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و هذا من خلال إستخلاص الشق النظري من أهم الدراسات و الأطروحات والمقالات العلمية، أما الشق التطبيقي فكان من خلال أسلوب دراسة حالة و الإعتماد على الإستبانة في جمع البيانات التي تم معالجتها و وصفها و تحليلها بإستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

خامساً: مبررات إختيار الموضوع

تتمثل أسباب إختيار هذا الموضوع في:

- طبيعة التخصص " إدارة الأعمال " حيث أن كلا من إدارة الجودة الشاملة والكفاءات من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا بأهميته ، وكذا ميولنا إلى الإهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى إرتباط مساهماته النظرية في الواقع العملي.

سادساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.
- الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور "CONDOR".
- التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة وأبعادها على الكفاءات في مؤسسة كوندور.

سابعاً: أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أساليب تحسين أداء المنظمات.
- تفتح آفاق بحثية وتطلعات للباحثين والطلاب.
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وأهميتها.
- تساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبة بمرجع إضافي حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والكفاءات.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة كوندور إلكترونيك "CONDOR" برج بوعريريج .
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري أفريل وماي 2022.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة التي تناولت موضوعي الكفاءات وإدارة الجودة الشاملة معاً.
- تعذر الحصول على المقالات الشخصية مع الإطارات في المؤسسة محل الدراسة لدعم الدراسة الإستقصائية التي تمت بالاستبانة المغلقة.

عاشرا: هيكل البحث

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** بعنوان " **الإطار النظري والدراسات السابقة** " تناول المبحث الأول عرض نظري حول إدارة الجودة الشاملة و تضمن ثلاثة مطالب هي ماهية إدارة الجودة الشاملة، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتناول المبحث الثاني عرض نظري حول الكفاءات من خلال ماهية الكفاءات، أبعاد الكفاءات، أنواع الكفاءات وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات ومقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية.
- **الفصل الثاني:** بعنوان " **دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس** " عبارة عن فصل تطبيقي قسم إلى مبحثين، حيث تم التعرض في المبحث الأول لتقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة، ويشمل ثلاثة مطالب هي تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، خريطة عمليات والجودة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية على التوالي، ثم جاء المبحث الثاني الذي يتناول تحليل و تفسير النتائج الذي يتضمن ثلاثة مطالب هي إختبار الثبات والصدق البنائي للإستبانة، تحليل وتفسير محاور الإستبيان، تحليل و تفسير نتائج الفروقات وإختبار الفرضيات ثم جاءت الخاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث و نتائج إختبار الفرضيات التي تم الإنطلاق منها إلى جانب إبراز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البحث، بالإضافة إلى الإقتراحات والتوصيات التي إرتأينا تقديمها عسى أن تكون مفيدة.

الفصل الأول :

الإطار النظري والدراسات

السابقة

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة تطبيقها مهما كان طبيعتها بهدف تحقيق الأداء المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة، وتعد الأبعاد الشاملة التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة أساس نجاح هذا المدخل الإداري الحديث.

كما تعتبر الكفاءات بأبعادها السلوكية والمعرفية والمهاراتية، وبأنواعها الفردية والجماعية والتنظيمية والجوهرية من المواضيع التي تحظى بإهتمام المنظمات، إذ تعتبرها من الموارد الثمينة التي تزداد قيمة مع كل استثمار وتسعى إلى وجلبها وتطويرها باستخدام طرق عديدة وتبني أساليب ومناهج إدارية مختلفة .

مما سبق فإن هذا الفصل يتضمن إطار نظري حول متغيرات الدراسة وهما إدارة الجودة الشاملة والكفاءات وعرض مختصر للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أو أحد المتغيرين كما يلي:

- المبحث الأول: أدبيات نظرية حول إدارة الجودة الشاملة .
- المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول الكفاءات .
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

المبحث الأول: عرض نظري حول إدارة الجودة الشاملة .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظمات لنجاحاتها في تحسين مختلف المنظمات. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة ثم إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المطالبين الأول والثاني أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : ماهية ادارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هناك من يفصل بين مكوناتها المتمثلة في¹:

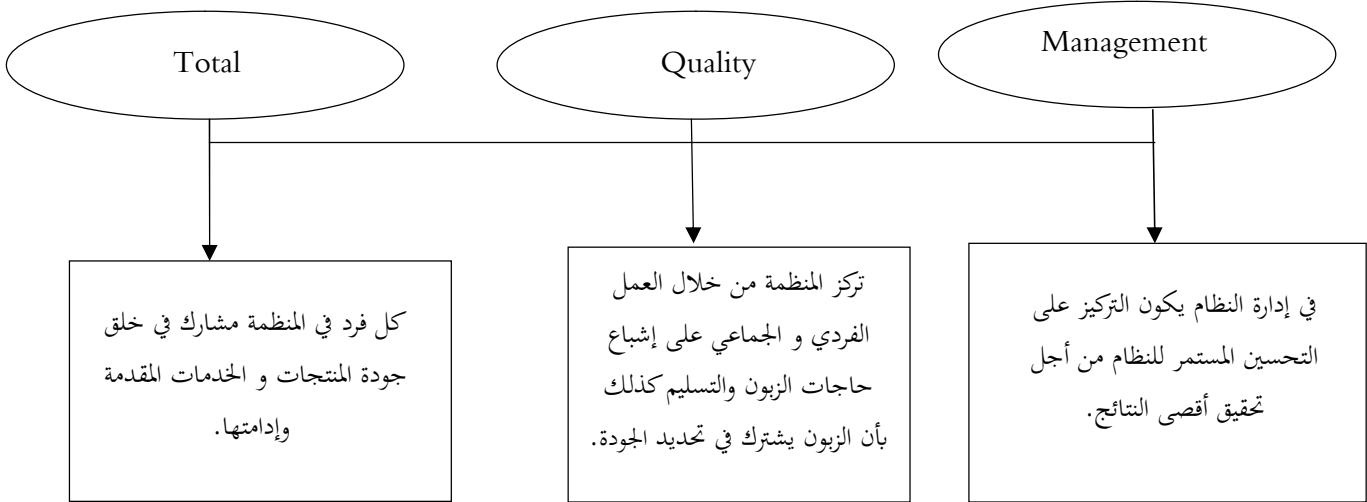
- الإدارة: **Management** تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

- الجودة: **Quality** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها، وتشمل كل العيوب والنواقص التي تحدث منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد .

- الشاملة: **Total** تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاء بالتقييم كون المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

يمكن أن نبين المكونات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-I) : المكونات التي تعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.197

إذن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على ثلاث مفاهيم كل مفهوم مهم جدا لنجاحها، هذه المفاهيم هي تلخص في مصطلح إدارة ومصطلح جودة ومصطلح شاملة التي في أصلها متكاملة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. أما إدارة الجودة الشاملة فلقد تعددت التعاريف، وسنعرض أهمها من خلال ما يلي :

¹ رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.107 .

- عرفها العالم (جون أوكلاند) على أنها " الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"¹
- كما عرف (besterfield) " إدارة الجودة الشاملة على أنها تمثل فلسفة و مجموعة مبادئ إرشادية ، تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة ، و هي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. "²
- تعريف للمعهد الفدرالي للجودة بأنها " :منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات."³
- تعريف آخر يتضمن " توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة "⁴ .
- تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة على " أنها منهج إداري شامل يشمل كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها الداخلية، تسعى وبشكل مستمر إلى تحسين الأداء عن طريق تضافر جهود العاملين وفرق العمل وإستخدام بعض الأدوات الإحصائية وذلك بهدف تحقيق التميز والوفاء بإحتياجات وتوقعات الزبون "⁵ .
- من خلال التعاريف السابقة نرى أن الباحثين رغم اختلاف آرائهم حول إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف وجهة نظر كل باحث إلا أن هذه التعاريف جميعها تصب في خانة واحدة ألا وهي التركيز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على التنافس ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو العملية وذلك بتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.

ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها⁶ :
- تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
 - رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والإبتكار.
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - إختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال .
 - تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

² فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تاهيل الأيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 21 .

³ Stephan Harrison, "total Quality Management ", public administration Quarterly 1993, p 16.

⁴ Claude Yves Brnard, le management par la qualité total: L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles , AFNOR , Paris, 2000, p 10.

⁵ جيق زكية، زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاءات، دراسة استطلاعية في مخبرات الأشغال العمومية بالشرق، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، المجلد 08 العدد1، 2019، ص299.

⁶ دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي- مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017\2018، ص(33، 34).

- خلق إرتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها .
- تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- تمكن المنظمة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء به.
- تعمل على التحسين من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- في ظل ظروف المنافسة التي تواجه مؤسسات الأعمال ساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
- تساعد على إتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

ثالثا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف والتي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها من أهمها:¹

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات مع العمل تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع إحتياجات المستهلك.
- السعي بإستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات وكذلك جميع العاملين في المؤسسة .

المطلب الثاني: مبادئ (عناصر أو أبعاد) إدارة الجودة الشاملة

من أحسن التحديات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بين مفكري إدارة أعمال تلك تركز على: القيادة، إندماج العاملين، التحسين المستمر، العلاقة مع المورد مقاييس الأداء والتركيز على الزبون هي الأكثر تمثلا لشمولية وفلسفة هذه الإدارة والتي نلخصها في جملة النقاط التالية²:

أولا: مبدأ القيادة ومبدأ فرق العمل

يشير هذين المبدأين بإختصار إلى ما يلي:

1- بالنسبة لمبدأ القيادة:

أسلوب القيادة الذي تتطلبه يدعى " الإدارة الجواله أو المرئية " وتقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال غير الرسمي والإتصال الرسمي المرن في آن واحد .

2- بالنسبة لمبدأ فرق العمل:

من خلال التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق وسياسة " دمج العاملين " تؤكد على إشراكهم في كل شيء وعلى كافة المستويات في عمليات إتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، طبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 86.

² ججيق زكية زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة، مرجع سابق، ص (299، 300).

ثانيا: مبدأ التركيز على العملاء ومبدأ التركيز على الموردين

يشير هذين المبدأين باختصار إلى ما يلي:

1- بالنسبة لمبدأ العملاء:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة إرضاء الزبون على أنها الأساس وأي خلل فيها يعني توجه الزبون للمنافسين الآخرين، لهذا تسعى هذه الإدارة لإدخال الزبون في أمور شتى تحت شعار " الزبون يدير المؤسسة من خلال ما يريد ويرغب ويتوقع."

2- بالنسبة لمبدأ المورد:

غالبا ما تسمى " الشراكة مع المورد "على إعتبار أن الحصول على جودة أفضل إنما تبدأ من المورد الذي تتعامل معه المؤسسة في حصولها على الموارد الأولية اللازمة...على أن يكون الهدف هو الالتزام طويل الأجل معه، وبناء الثقة والرؤيا المشتركة بينهما .

ثالثا: مبدأ التحسين المستمر ومبدأ مقاييس الأداء

يشير هذين المبدأين باختصار إلى ما يلي:

1- بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر:

يتمثل مسعى التحسين المستمر (طويل الأجل) في البحث الدائم على أفضل الحلول لأجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، كما يسعى إلى إقصاء واستبعاد أسباب العيوب والاعطاب وتقليل المدة الزمنية لإنتاج والتوزيع وتحصيل القيمة الصحيحة لمستويات المخزون والإستعمال الصحيح .

2- بالنسبة لمبدأ مقاييس الأداء:

ينظر إلى مقاييس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر فقط على أنشطة محددة بل تشمل كافة المراحل وفقا لنظرية النظام، وأهم المجالات التي يتم قياسها هي الموارد البشرية والزبائن والخدمة والبحث والتطوير والإدارة وأداء العمليات، وتعد أدوات قياسها بمثابة الأسس والركائز التي تستند إليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها، وتعد حلقات الجودة وسيلة أداة موجهة من أجل الفهم والتحليل الأفضل للوضعيات وتحديد المشاكل بشكل أحسن وتدعيم وتسهيل الإتصالات بين مختلف الإدارة في المؤسسة.

المطلب الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة وتم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ، ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق نذكر¹:

1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة : إن إدخال أي مبدأ في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة ، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة ، فثقافة الجودة تختلف جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية بالتالي يلزم تغيير هذه الثقافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2- الترويج وتسويق البرامج : إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة ، أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق ، إن تسويق البرامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى

1بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص ص(188، 191).

يمكن مراجعتها ، ويتم الترويج عن طريق تنظيم المحاضرات أوالمؤتمرات أوالدورات التدريبية للتعريف بالمفهوم الجديد ومدى تحقيق فوائده على المنظمة.

3- التعليم والتدريب : حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب ، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذا النظام بدون وعي أوفهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الكبير ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

4- الاستعانة بالاستشاريين:الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هوتدعيم خيرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات التي ستنشأ من التطبيق وخاصة في المراحل الأولى .

5- تشكيل فرق العمل :يتم تكوين فرق عمل حيث نظم كل فرقة ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

6- التشجيع التحفيز :إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل متميز سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب ، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمرارته ، حيث أن إستمرارية النظام في المنظمة يعتمد كليا على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

7- الإشراف والمتابعة :من ضروريات تطبيق نظام الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتقليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الإعتبار المصلحة العامة.

8- إستراتيجية التطبيق : وضع إستراتيجية تطوير وإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق بإنتظام.

ثانيا :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية متتالية يمكن إستخلاصها كما يلي :¹

1- المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد) : تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فبعد إتخاذ قرار إتباع

هذا النظام تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن:

- إتخاذ قرار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة .
- إتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة .
- بناء فرق عمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .

2- المرحلة الثانية(مرحلة التخطيط) : تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة ، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ، كما أن

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2011 ، ص ص (24-21).

هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد اللذين يشكلون مجلس الجودة بإستعمال البيانات التي تم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق ، وتتضمن مرحلة التخطيط :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف وفرص وتحديات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة ووضع الإستراتيجية الكفيلة للوصول للأهداف.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.

3- المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذ) :تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية

- الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية وهي :
- خلق البيئة الملائمة لنظام إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب جميع العاملين على هذه الفلسفة.
- توفير أدوات حل المشاكل التي تساعد في تحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى إختيار الحل الأفضل.
- ضبط العمليات إحصائياً بعد حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وتدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأدوات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.
- تصميم التجارب وذلك بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة تعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

5- المرحلة الرابعة (الرقابة والتقييم): يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية

- والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن الجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال . وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار .

6- المرحلة الخامسة(مرحلة التبادل ونشر الخبرات) :في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة ، مما إكتسبته إدارة

- الجودة الشاملة في المنظمة والعاملون من خبرات يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تدعى " حلقات الجودة " تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولى وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

ثالثاً: معززات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم عادة الإستعانة بعدد من المؤشرات التي يمكن بواسطتها التأكد من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة قد حقق النجاحات المتوقعة منه أم لا، ومن المؤشرات نذكر:¹

- **عائد المبيعات:** هو رقم الأعمال الذي حققته المنظمة خلال مرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- **التكاليف الكلية :** هي التكاليف التي تنفقها المنظمة سواء كانت تكاليف ثابتة أو تكاليف متغيرة، وهنا يتم مقارنتها مع التكاليف التي أنفقتها المنظمة قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 ، ص (348-349) .

- صافي الربح: وهو العائد أو الربح الذي تحصل عليه المنظمة خلال دورة نشاطها ، وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بمقارنة الربح الصافي الذي تحصلت عليه خلال مرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مع السنوات الماضية.
- عدد العملاء الدائمين والجدد.
- عدد مرات تكرار الشراء للمشتريين أنفسهم .
- عدد شكاوى العملاء وسرعة معالجة أسباب الشكاوى.
- عدد مشروعات التحسين التي تم إكمالها وتحسين نظرة العاملين واقتناعهم بنظام إدارة الجودة الشاملة .
- حصول المنظمة على شهادة الجودة التي لا يمكن الاستحواذ عليها إلا بتوافر الكثير من عناصر الجودة.
- إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يتعرض لعدة معوقات يمكن حصرها فيما يلي¹:
- عدم التزام الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- مقاومة القوى البشرية (العاملين) للتغيير الذي يعتمد عليه نظام إدارة الجودة الشاملة .
- عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين والأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.
- عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المنظمات في البلدان النامية بشكل خاص .
- الاعتقاد الخاطئ بأن إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى زيادة التكاليف.

¹خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص ص(240 - 241).

المبحث الثاني : أدبيات نظرية حول الكفاءات

إهتم رواد ومدبرو إدارة الموارد البشرية بالمفاهيم المرتبطة بأداء الأفراد وقدراتهم ، ومع ظهور اقتصاد المعرفة زاد الإهتمام بالمفاهيم الإدارية المركزة على الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالمعرفة والسلوكيات والمهارات التي يمتلكها الفرد والقادر على تطويرها وتحقيق من خلالها التفوق ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وخصائص الكفاءات وأهميتها وأبعاد الكفاءات وأيضاً إلى أنواع الكفاءات.

المطلب الأول : ماهية الكفاءات

أولاً : مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات من بين أهم المفاهيم الحديثة التي صعب إيجاد تعريف موحد له بين الباحثين والدارسين ، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف التي وضعت لهذا المفهوم :¹

- الكفاءة هي : "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف : معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن " .

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef : الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها ، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها..

- عرفها G. Boterf على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية وجماعية" .

يوجد تعاريف اخرى من بينها:

- كفاءة الفرد هي مجموع مهاراته النظرية والعملية والمعرفية والمواقف التي تظهر في مختلف حالات العمل "الكفاءة هي مجموعة المعارف والدراية الفنية التي يدمجها ويحشد بها الفرد وفقاً لشخصيته وموقفه في سياق تطوري من التنشئة الإجتماعية ، غير مؤكدة ودينامكية لإنجاز المهام أو المهام بنجاح من أجل تلبية إحتياجات العملاء".²

ونشير إلى أن الكفاءات نشأت كامتداد لتسيير التقديري للعمالة إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في محيط المؤسسات وتوالي السنواتأصبح التوجه نحو الكفاءات بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية والقدرات والمهارات المحورية الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بجزارة ميزة تنافسية مستدامة.³

مما سبق يمكن القول أن الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات المكتسبة ، أو هي عبارة عن كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء .

¹ بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريج-، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/ 2013، ص2.

² MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNE ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES. MÉMOIRE DE MASTÈRE SPÉCIALISÉ EN INGÉNIERIE DE LA FORMATION. UNIVERSITÉ DE TUNIS INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS. Le 07 juillet 2007.p 38.

³ خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية علوم التسيير، 2016/2017، ص3.

ثانيا: خصائص الكفاءات

تتوافر الكفاءات على عدة خصائص من أهمها:¹

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنيهـة.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ، ونتائج هذه الأنشطة
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع .
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين .

ثالثا: أهمية الكفاءات

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الإهتمام:²

- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف، وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.
- تعتبر الكفاءات بمثابة أداة لدفع الشعور بالإنتماء، مما يسهل تدعيم الولاء للمنظمة، وينتج عنه إنخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق الأهداف .
- الإهتمام أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، و تهيئتهم لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.
- إن الإعتقاد على الكفاءات في المنظمة يسهل من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا على المنظمات أن تسعى لسد النقص منه، بالإعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول.
- تغير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، وهذا لضمان مستوى معين من الأداء فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المنظمة منها .
- إعتقاد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المرشدين، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعاناه هؤلاء مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم.
- تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة وهوما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.

¹ زكية بوسعد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص12.

² سهيلة جبار ، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية على إدارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر العلوم الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص ص(38-42) بتصرف .

- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم ، للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني: أبعاد (مكونات) الكفاءات

تتكون الكفاءات من ثلاث أنواع رئيسية من المعرفة هي المعرفة (المعرفة العلمية/ النظرية) والمعرفة العملية (المهارات) والمعرفة السلوكية (السلوكيات) .

أولا : بعد المعرفة :

بعد المعرفة كمكان من مكونات الكفاءات يمكن إختصارها فيما يلي:¹

تعرف المعرفة savoir على أنها " مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص .

كما يمكن إعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها ولسيت تساعد على فهم أو الإحاطة بشكل مجموعة من المعارف المهنية القاعدية ضرورية لممارسة الوظيفة مثل: تقنيات المحاسبة، تقنيات الانتاج، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

ان التقسيم الشائع الذي قدمه كل من الباحثان (Takauchi و Nonaka) الذي مفاده أن المعرفة نوعين هما²:

أ- **المعرفة الصريحة** : تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في ارشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات المستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها .

ب- **المعرفة الضمنية**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة .

ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:³

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.
- أن تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

¹ بن جدو محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص4.

² نفسه، ص5.

³ نفسه، ص6.

ثانياً: بعد المهارات

يمكن تقديم عرض مختصر حول المهارات والمعرفة العملية كمكون من مكونات كما يلي: ¹

المهارات أو المعارف العملية *Savoir faire* تعرف على أنها "مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعة في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على تحليل والتفكير والتكيف والإبتكار، والقدرة على التدريب إلخ... وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك .

كما عرفه « J.F. Ballay » « بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموعة المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية). وهي بذلك تتضمن جانباً علمياً وجانباً تجريبياً (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

وقد أثار Grundstein ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة: ²

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *savoir faire* والكفاءة، لكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *savoir* أما المهارة فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.
- تتركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالباً ما تكون خفية أي أن معرفة فردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجماعية أو (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعداً جماعياً، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

ثالثاً: بعد السلوكيات

المعارف السلوكية *Savoir etre*: وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة في المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوب عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كترتيب، والدقة، روح المبادرة... حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، وتظهر المعرفة السلوكية تظهر في ثلاثة العناصر الآتية: ³

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة المعالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبله .
- هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته ونشره في المنظمة. وفيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى المستوى الأعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى. بمعنى ان الوصول إلى المعرفة العملية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية، والعملية. ⁴

¹ بن جدو محمد الأمين ، مرجع سبق ذكره، ص (4-5) .

² نفسه ، ص 6.

³ نفسه، ص 5.

⁴ نفسه، ص 6.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

أولاً: الكفاءات الفردية

الكفاءات الفردية هي " معرفة العلمية التي يطورها الموظفون أثناء القيام بنشاطاتهم وهي القدره الموجودة لدى شخص التي تؤدي إلى السلوكيات تلبية متطلبات العمل في إطار المعايير البيئية والتي تحقق النتائج".¹

وتعتبر الكفاءات الفردية على المستوى الفردي بمثابة الورقة الراجعة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الإقتصاد الجديد والتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية²:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح ، نظرا لمتطلبات المنافسة وإعتبارات إقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الإحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق .

- في حال إمتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حياة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا .

- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لإمتلاكهم لها.

- الأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الإستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تثمين الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة، وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهارات وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعيات في العمل.

- أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءات للحصول على المكانة المطلوبة ، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للإحترافية في العمل.

- تخلق الكفاءات لدى حاملها الإحترام والثقة من قبل الغير ، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

ثانياً: الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من الكفاءات الفردية ، وتعرف بأنها " فريق مهني ... القادر على القيام بتنفيذ المهام بطريقة جيدة وتحقيق الأهداف والنتائج المحددة فهي ليست تجميع الكفاءات الفردية والتنظيمية بل هي نتيجة تكامل واندماج حقيقي بين الكفاءات الفردية والتنظيمية في فريق مهني يسمح بسهولة تحقيق الأهداف..."³

¹ ججيق زكية ، زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة ، مرجع سبق ذكره، ص 302.

² سهيلة جبار ، مرجع سابق، ص (38،39).

³ ججيق زكية، زروخي فيروز،، طيب سليمان مليكة ، مرجع سابق، ص 302.

تمثل الكفاءات الجماعية في المنظمة عنصرا أساسيا للتحسين ويظهر ذلك وفق ما يلي¹ :

- تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة .
- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات.
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق وإعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات الجماعية لدورها في إختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.
- يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية

- يرى كل من (Defélix & Pic & Retour) إن الكفاءات التنظيمية تعكس رأس مال المعرفة العملية للمؤسسة وقدرتها على تنفيذ نشاط أو عدة أنشطة بنجاح.²
- وتعتبر الكفاءات التنظيمية في الأساس تكامل المعارف المتخصصة لتنفيذ مهمة إنتاجية متميزة. ويرتبط التحقيق المتكرر لهذه المهام الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر بالقدرة على خلق قيمة للمؤسسة من خلال تحويل العوامل إلى منتجات وتعرف الكفاءات التنظيمية من خلال العمليات والأنظمة والتطبيقات التي تشمل على:³
- طرق التدريب وتقييم الأداء.
 - محفزات الدوافع.
 - برامج التغيير والعمليات التقنية والتي بدورها تمكن المؤسسة من تحويل الكفاءات الشخصية إلى كفاءات المؤسسة وبالتالي السماح للمؤسسة بالتغيير والتطوير والنمو بشكل متزامن.
 - إن الكفاءات التنظيمية تعكس قدرات المؤسسة في:⁴
 - إستغلال واستفاد من الموارد الموجودة لتحسين الوظائف التنظيمية.
 - إنشاء القيمة للمؤسسة من خلال تحويل العوامل إلى منتجات
 - القدرة على تنفيذ النشاط أو عدة أنشطة بنجاح.
 - التكامل بين المعارف المتخصصة لتنفيذ مهمة إنتاجية متميزة.

¹ سهيلة جبار، مرجع سابق، ص (39،40) .

² ججيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميداني في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 164.

³ نفسه، ص (164، 165). بتصرف.

⁴ ججيق زكية زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة، مرجع سابق، ص 302، بتصرف.

رابعاً: الكفاءات الجوهرية

تعرف الكفاءات الجوهرية بأنها الموارد الحقيقية التي تتجسد في قدره الإدارة على تحقيق التوافق بين الكفاءة ومساراتها التكنولوجية بما يعزز المقدرات المؤسسه في الدخول إلى الأسواق المحتملة فيها مجموعة من الأنشطة التنافسية تحافظ على قدرة التلبية العوامل النجاح المتعلقة بمجموع الزبائن أفضل من غيرها طرق يصعب تقليده.¹

تعتبر الكفاءات الجوهرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزاً هاماً من إهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهميتها على المستوى المنظمة فيما يلي:²

- الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين .

- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدا ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

- أصبح الإستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الإحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة.... الخ)، لذا فإن المنظمة تولي إهتماماً بالغاً بالإستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة .

- التوفيق والتحرك لهذه الموارد والكفاءات يعود على المنظمة بأقصى المنفعة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها بإعتباره السبيل الوحيد أمامها لإستغلال مواردها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل البحث من الدراسات التي على الباحث مراجعتها ليتمكن من الإلمام بموضوع البحث وتكوين تصور عام عن ماهيته، وليكون على إطلاع بكل ما يتعلق بموضوع بحثه وبالنتائج المتوصل إليها، لذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وموضوع الكفاءات ليتم التطرق بعدها إلى المقارنة ومجال الإستفادة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة

أولاً : دراسة (بواب كريمة، لخريف ساسية، راجحي جميلة) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار"، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دارية -أدرار - الجزائر، (2015-2014)

¹ ججيج زكية، زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة، مرجع سابق، ص 302.

² سهيلة جبار، مرجع سابق، ص ص (38-42) بتصرف .

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أحد أهم القطاعات الخدمية وهو قطاع الصحة.

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، أما فيما يتعلق بالجزء الميداني فقد تم اعتماد على المقابلة الشخصية في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة واداة الاستبانة، ويتكون المجتمع الأصلي في هذه الدراسة من 399 ممارساً لمهنة التمريض وتم توزيع 50 إستمارة وإسترجاع 45 منها، 30 منها تامة الإجابة و 15 ملغاة (ناقصة الإجابة) وتم فرز وتفرغ البيانات وإدخالها إلى جهاز الحاسوب عن طريق برنامج التحليل الإحصائي المناسب لإجراء عملية التحليل بعد إستخراج النتائج .
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- معيار الجودة أهم مؤشر يستند إليه الزبائن للمفاضلة بين المؤسسات الصحية.
- جودة خدمة الزبون ونجاحها مرتبط بمجموع النظم والأساليب التي يستعملها العاملون لتقديم خدمات.
- تحتاج المؤسسة إلى تنظيم وترتيب وتوحيد معطياتها وإحصاءاتها لتسهيل عملية تقييمها.
- الإستعانة بخبراء الجودة في عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين بالمستشفى.
- ومن بين التوصيات المقترحة فالدراسة كالاتي:
- توفير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يتماشى مع معدلات الأداء ويكافئ العاملين على إنجازاتهم المتميزة مع الإشادة بها في المواقف المختلفة.

- إعادة النظر في أولويات الإنفاق على قطاع الصحة وفقا للموارد المتاحة حاليا لتحقيق الارتقاء بالصحة العامة للمواطنين ، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات الصحية.
- وضع تأمين صحي يشمل جميع فئات المجتمع ، ويضمن الحصول على حزمة أساسية من الخدمات ، بالإضافة إلى حماية المواطن من عبء الإنفاق الكلي على علاج الأمراض ذات التكلفة الباهظة مع ضرورة إجراء دراسات شاملة لاقتصاديات التأمين الصحي لتفادي العجز الحالي في ميزانية التأمين الصحي .

ثانيا : دراسة (بوقزولة وداد) بعنوان " درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي" ، تخصص علم النفس التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين- سطيف -2الجزائر 3، (2017-2016) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة التنظيمية الإدارية والبشرية في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي متمثلة في الطلاب والمعلمين والإداريين بمؤسسات التعليم الثانوي من خلال معرفة الدلالة الإحصائية للفروق في درجة إسهام مقوم من هذه المقومات ، وقد بلغت عينة الدراسة 351 طالبا، 181 معلما و 20 إداريا بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية سطيف.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، أما فيما يتعلق بالجزء الميداني وقد تم اعتماد على مقابلات الشخصية للحصول على معلومات عن الإحصائيات الخاصة بعينة الدراسة من مديرية التربية في سطيف وتم تصميم أيضا الاستبانة فقد قامت الباحثة هنا بتصميم ثلاثة استبانات على أساس المقياس النفسي لـ " رنسيس ليكرت " في قياس الاتجاهات وتم فرز وتفرغ البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جعل مفاهيم الجودة الشاملة جزءا من الممارسات اليومية للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

- اعتماد سياسة الباب المفتوح وإستخدام قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية بشكل مرن وفعال يخدم أهداف الجودة .
 - نظام إدارة الجودة الشاملة إطار حتمي للوصول إلى الجودة المنشودة في مكونات العملية التعليمية.
- من بين التوصيات المقترحة كالأتي:
- توظيف البحث النظري والتطبيقي من قبل القائمين على السياسات التعليمية ، وإعتبراه قاعدة رئيسية تستمد منها البيانات التي تم في ضوءها إعداد هذه السياسات والتخطيط التربوي.
 - ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات التعليمية من طلبة ، أولياء الأمور والمجتمع وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضا والإرتياح .
 - الحرص على تقييم جودة المخرجات التعليمية من قبل الجهات المسؤولة بشكل مستمر ومتواصل والمراجعة المستمرة للعمليات التعليمية بفرض ضمان التحسين المستمر.

ثالثا : دراسة (THOMAS C.POWELL;1995) بعنوان :

Total Quality management as competitive advantage: A Review and empirical study, strategic Management journal, vol 16, No (01), (Jan,1995)

أجريت الدراسة كمرحلة أولى بإستخدام استبيانة أرسل إلى أعضاء الإدارة العليا لكافة المؤسسات المتواجدة بالمنطقة المختارة بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي عدد عمالها يعادل أو يفوق ال 50 عامل، كما قام الباحث في المرحلة الثانية بالتنقل ميدانيا إلى 30 مؤسسة أخرى ، دائما بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ولكن مع تغيير المنطقة، لإجراء مقابلة مع أعضاء الإدارة العليا ومسؤولي الجودة، ثم قام بتوزيع الاستبيانة ولكن اقتصر ذلك على ال 23 مؤسسة فقط التي تطبق إدارة الجودة الشاملة وقد تم إسترجاع 40 إستبيانة من أصل ال 143 إستبيانة المرسل بالمرحلة الأولى، حيث تم قبول 36 منهم، كما إسترجع 19 إستبيانة مرسل بالمرحلة الثانية من أصل 23 تم قبول 18 منها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب المبادئ المرتبطة بإدارة ميزة على العموم، بينما بعض المبادئ غير الملموسة، السلوكية وصعبة التقليد مثل الثقافة المفتوحة، تدريب العمال، التزام الإدارة العليا بإمكانه توليد ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير الكفاءات

أولا : دراسة (بن جدو محمد الأمين) بعنوان " دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز : دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوغريبرج" رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 2012/ 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الاجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية. وإستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي .

للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة شملت 60 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة. وفي ضوء ذلك نرى أن تحليل البيانات في إختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS وتم أيضا إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها تحليل الإنحدار البسيط.

بعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضيتها تم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها:

- تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع والابتكار عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا : سهيلة جبار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر العلوم الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية على إطرارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها ، كلية العموم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019/2018.

تتمحور الدراسة حول الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشرية وفي سبيل توصيف هذه العلاقة تم الإعتماد على خلفية نظرية ومجموعة من مراجع وبحوث ودراسات ميدانية..

ولإختبار هذه العلاقة تم صياغة الفرضية الوصفية التالية: للكفاءة التنظيمية علاقة مباشرة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي اندرجت تحتها فرضيتن فرعيتين هما:

- تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على أداء الأفراد .
 - توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية ومخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.
- أما من الناحية المنهجية تم الإعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة باستمارة بحث كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات بمصدقية عالية تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية نسخة 21.
- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن:
- الكفاءة التنظيمية والأداء متغيران تنظيميان كل منهما يؤثر في الآخر ويلازمه لدرجة أن الكفاءة يمكن قياسها بنوعية الأداء .
 - الأداء لا يمكن أن يرتقي إلى المستوى المطلوب دون كفاءة وفاعلية في المؤسسة على إختلاف أنواعها.
- ثالثا : دراسة (مبارك عز الدين) تحت عنوان:

MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNE ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES , MÉMOIRE DE MASTÈRE SPÉCIALISÉ EN INGÉNIERIE DE LA FORMATION. INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS. UNIVERSITÉ DE TUNIS Le 7 juillet 2007 .

تهدف الدراسة إلى التعريف بمهية الحركية المهنية الخارجية (التنقل المهني الخارجي) من حيث تعريفاتها ومحدداتها وأسبابها وأثارها، كما تهدف الى معرفة ما اذا كان تطوير الكفاءات مصدر للحركية المهنية الخارجية، والتعرف عن الأسباب الأخرى المحتملة للحركية المهنية الخارجية والعوامل التي تفسر التنقل المهني الخارجي وعلاقته بتطوير الكفاءات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة بإستخدام أسلوب العينة، وركزت على التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في سوق العمل وحاجة المنظمات إلى تطوير كفاءاتها للتكيف مع هذه التغيرات في ظل تزايد المنافسة على امتلاك أفضل الكفاءات وخاصة مع عدم وجود قوانين تلزم الموارد البشرية بالعمل بمنظمتها مدى الحياة.

صاغت الدراسة عدة فرضيات أهمها أن التدريب المهني وتطوير الكفاءات يقلل من التنقل الخارجي. واستخدمت أداة الاستبانة التي تضمنت عبارة 39 لجمع البيانات المطلوبة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها النهائي 170 موظف

تونسي تم استقصاؤهم في الشوارع بعد خروجهم من العمل، كما تم استخدام برنامج SPSS وعدة أدوات احصائية لمعالجة المعطيات والحصول على النتائج وتحليلها لإختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تطوير الكفاءات يساهم في التقليل من التنقل المهني الخارجي.
- التدريب المهني يقلل من التنقل المهني الخارجي.
- أهمية تطوير المهارات والتدريب المهني على إلتزام وولاء الموظفين داخل المنظمة.
- أهمية تطوير الكفاءات في تحقيق الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية .
- يوجد عوامل أخرى تؤثر على الإحتفاظ بالموظفين وبقائهم في منظماتهم مثل الرضا الوظيفي والراتب والترقية والسلطة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.

أولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

1. بالنسبة لدراسة بواب كريمة، خريف ساسية، راجي جميلة، بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ابن سينا بأدرار :

تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كعامل مستقل أما الدراسة السابقة فتم تناول إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها في القطاع الصحي بحيث تختلف عن دراستنا الحالية خاصة من حيث الطبيعة الميدانية، فالدراسة الحالية تمت في مؤسسة إنتاجية خاصة أما الدراسة السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع خدماتي وهوقطاع الصحي، في الدراسة السابقة تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، أما الجزء التطبيقي فتم إعتداد على المقابلة الشخصية والإستبانة، أما الدراسة الحالية فقد إستخدمت المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم إعتداد على الاستبانة في جمع البيانات .

2. بالنسبة لدراسة بوقزولة وداد، بعنوان درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي.

تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وهذا ما إتفق مع الدراسة السابقة، يكمن الإختلاف في العنصر التابع حيث الدراسة السابقة تتمثل في مكونات العملية التعليمية والدراسة الحالية الكفاءات .

أيضا تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث مجتمع الدراسة وعدد المؤسسات لأن الدراسة الميدانية لهذه الدراسة تمت على عينة مكونة من 17 ثانوية تضم 351 طالبا، 181 معلما و 20 إداريا بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية سطيف في حين دراستنا تمت على مؤسسة واحدة إنتاجية، تم الإعتداد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لدراسة السابقة أما الدراسة الحالية فقد إتبع المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بالنسبة لدراسة الميدانية فالدراسة الحالية تم الإعتداد على الاستبانة لجمع المعلومات، في حين أن الدراسة السابقة فقد تم إعتداد على مقابلة الشخصية للحصول على معلومات خاصة عن مجتمع الإحصائي وأداة الثانية هي الاستبانة فقد قامت الباحثة بتصميم إستبانة على أساس المقياس النفسي ل" رنيسيس ليكرت."

3. بالنسبة لدراسة THOMAS C.POWELL 1995 ، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية:مراجعة ودراسة تجريبية

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS COMPETITIVADVANTAGE A REVIEW AND EMPIRICAL STUDY

بالنسبة لهذه الدراسة الأجنبية فهي تختلف عن دراستنا من حيث :عدد وحجم المؤسسات التي شملتها الدراسة ؛ إذ أن دراستنا تناولت مؤسسة واحدة وكبيرة في حين الدراسة السابقة تناولت عدد من المؤسسات الدولية الأمريكية. بالنسبة لأداة جمع البيانات الدراسة السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسات محل الدراسة وتمت على مرحلتين المرحلة الأولى أرسلت الإستبيانة إلى أعضاء الإدارة العليا لكافة المؤسسات المتواجدة بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، أما في المرحلة الثانية قام الباحث بالتنقل ميدانيا إلى 30 مؤسسة أخرى بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية لإجراء المقابلة مع أعضاء الإدارة العليا ومسؤولي الجودة ثم قام بتوزيع الإستبيانة على 23 مؤسسة من بين 30 مؤسسة، غير أن الدراسة الحالية استخدمت أداة الإستبيانة لجمع البيانات .

ثانيا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بالكفاءات

1. بالنسبة لدراسة بن جدو وعُهد الأمين بعنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التنمية -دراسة حالة مؤسسة

عنتر تراد Condor برج بوعريريج

تناولت الدراسة الحالية موضوع الكفاءات بأنواعها (الفردية، الجماعية، التنظيمية، الجوهرية) أما الدراسة السابقة فتناولت أبعاد ومستويات الكفاءات وأيضا الأنواع. يكمن الاختلاف في الدراستين أن المتغير في الدراسة الحالية كان متغير تابع أما الدراسة السابقة كان متغير مستقل، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم دراسة مؤسسة كوندور في كلتا الدراستين . استخدمت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في الدراسة النظرية وكذا الميدانية، أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد استخدمت كلتا الدراستين الاستبانة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة .

2. بالنسبة لدراسة سهيلة جبار بعنوان الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل.

تناولت الدراسة موضوع الكفاءات كمتغير تابع على عكس الدراسة السابقة تناولت الكفاءة كمتغير مستقل، أما الدراسة الحالية يكمن الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات، في الدراسة الحالية تمت في مؤسسة إنتاجية مؤسسة كوندور أما الدراسة السابقة في مؤسسة عمومية مديرية الخدمات الجامعية جيجل .

بالنسبة لأداة جمع البيانات فاستعملت كلا الدراستين أداة الاستبانة لدراسة الميدانية لجمع البيانات في مؤسسة محل الدراسة أما المنهج الدراسة فاستعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي.

3. بالنسبة لدراسة مبارك عز الدين، تحت عنوان:

MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNEET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES. SPÉCIALISÉ EN INGÉNIERIE DE LA FORMATION.

بالنسبة لهذه الدراسة الأجنبية فهي تختلف عن دراستنا من حيث المتغير حيث الدراسة الحالية تناولت الكفاءات كمتغير تابع على غرار الدراسة السابقة تناولته على أنه متغير مستقل. حيث ركز الباحث في الدراسة السابقة على الكفاءات التقنية للموارد البشرية العاملة بالوظائف التنفيذية، في حين ركزنا في دراستنا على الكفاءات، بالنسبة لأداة جمع البيانات فاستعملت كلا الدراستين أداة الاستبانة لدراسة الميدانية لجمع البيانات في مؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة :

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة :

- الإثراء النظري لكل من موضوعي إدارة الجودة الشاملة والكفاءات .
- التعرف على أحسن التحديات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد أنواع الكفاءات وأهميتها.
- الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة .
- اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة والطريقة المناسبة للتحليل .

خلاصة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل وفي جميع مجالات المؤسسة ونشاطاتها وعلى كافة المستويات، بهدف رئيسي هو تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتقديم منتجات متميزة ترضي العملاء من أجل ضمان التميز التنافسي، ويتطلب تطبيقها إحداث التغييرات وإتباع مراحل متابعة تضمن الفهم الصحيح لمبادئها وفلسفتها وكيفية تفعيلها من خلال الالتزام بكل أبعادها المتمثلة في القيادة وإدماج العاملين والتحسين المستمر والتركيز على العملاء والزبائن.

كما تعتبر الكفاءات المورد الثمين بالنسبة للمؤسسات لذا فهي تسعى جاهدة لجلبها وتنميتها والحفاظ عليها واستثمارها في تحقيق التفوق الأدائي، ويتبين أن الكفاءات مصنفة إلى كفاءات فردية وجماعية وتنظيمية وجوهرية وهي تتضمن المعرفة والمهارة والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد والجماعات والمنظمات فتجعلهم أكثر كفاءة ونجاعة في تحقيق الأهداف. وبينت الدراسات السابقة أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة والكفاءات حيث العديد من البحوث تناولت هذه المتغيرات أو إحداها وأبرزت أهميتهما ودورهما في تحقيق فاعلية المنظمات.

الفصل الثاني :
دراسة حالة مؤسسة كوندور
إلكترونيكس

تمهيد :

بعد استعراض الأدبيات النظرية التي تعد مرحلة مهمة يلتزم بها الباحث للوصول الى فهم متغيرات الدراسة وأبعادها يتم الانتقال الى الدراسة الميدانية التي تسمح بفهم وقياس واقع تلك المتغيرات وعلاقتها واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. وتحقيقا لذلك تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الإطار المنهجي للدراسة وما يتضمنه من إطار المعاينة والادوات المستخدمة في التحليل وأداة جمع البيانات وصولا إلى تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان وإختبار الفرضيات المتمثلة في اثر ادارة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها على الكفاءات في مؤسسة كوندور بإستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لمعالجة البيانات وإستخراج النتائج.

تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل إستكمال الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات في مؤسسة كوندور، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية أو ما يعرف بالطريقة والإجراءات للتعريف بإطار المعاينة والأداة المستخدمة لجمع البيانات وأدوات التحليل.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

أولاً: التعريف بالمؤسسة

فيما يلي عرض للتعريف بمؤسسة كوندور وعلامتها التجارية وموقعها الجغرافي :¹

مؤسسة كوندور مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تحمل الإسم التجاري "عنتر تراد" باللغة الإنجليزية ومعناها بالعربية عنتر للتجارة . يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وتحصلت المؤسسة على سجل التجاري في أبريل 2002 وإنطلاق في نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

يقع مقر مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية برج بوغريج تتوزع على مساحة قدرها 89700 كم² برأس مال قدره 4.277.000.000 دج يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل : أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الإعلام الآلي، آلات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة. وكل المنتجات تصدر بالعلامة التجارية **CONDOR®** المسجلة في الدبوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية من التزوير والتقليد.

تعتبر المؤسسة إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي والمدير العام للمؤسسة هو عبد الرحمان بن حمادي يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوغريج، تحتوي على خمس مؤسسات صناعية هي :²

- مؤسسة لإنتاج مواد البناء GEMAC.
- مؤسسة لإنتاج الأجر ARGILOR.
- مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية POLYBEN.
- مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية HONDNAMETAL.
- مؤسسة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية، الأجهزة الكهرومنزلية والألواح الشمسية CONDOR.

ثانياً: مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي اليوم وهي :³

- المرحلة الأولى: الشراء للبيع : المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية ونظراً لأن الطلب كان كبيراً على هذه المنتجات إنتقلت المؤسسة إلى مرحلة الثانية.
- المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئياً (SEMKNOKDOWN) SKD : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئياً لتقوم بعد ذلك وتركيبها.

¹ إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور.

² نفسه.

³ نفسه.

● المرحلة الثالثة: شراء جهاز مفكك كليا (CKD (COMPLETE KNOCK DOWN) أي شراء المنتجات

مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من مزاياها أهمها :

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل .

● المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة وبعد الإستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة وبعد

تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق

شراء الترخيص Licence وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة HISENSE الصينية.

أما الإستراتيجية التي إختارها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار

الحياة ابتكار وتسعى لتحقيق الرؤية التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

- التصدير.

بالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار وذلك من خلال إستفادتها من التعلم وإكتساب الخبرة

كما أنها تحاول التواجد عبر كامل التراب الوطني سواء عن طريق التواجد الفعلي أوالنقاط البيع أو المعارض.....إلخ.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

على غرار كل المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بشدة المنافسة ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية ، سطرت

وحددت مؤسسة (Condor) أهداف إستراتيجية تستجيب لتطلعات عملائها ومورديها على حد سواء وقد بنيت المؤسسة

إستراتيجيتها على ركيزتين أساسيتين هما العمل على احتلال مركز الريادة في السوق المحلية والسعي الى تحقيق الجودة والفعالية

وتوسيع تشكيلة منتجاتها .¹

وتتمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في :

1- تدعيم أنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (show rooms) بهدف مواجهة.

2- ترسيخ ثقافة العمل لدى كل أفراد المؤسسة.

3- تطوير ورفع حجم الصادرات من مختلف منتجاتها .

4- وضع (إقامة) قوى بيعية بهدف الوصول إلى أحسن تغطية السوق .

5- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق .

6- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.

7- الحصول على شهادات (iso14001 , iso 26000) .

8- إيجاد سلاسل إنتاج جديدة .

¹ مديرية الجودة لمؤسسة (condor) ، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الجودة والتنظيم في مؤسسة كوندور

أولا : خريطة العمليات والجودة في المؤسسة

تتمثل خريطة عمليات في المؤسسة كما يلي :

1- القيادة: تركز على العمليات المالية والمحاسبية و عملية الإدارة وتحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة.

2- الإنجاز: يشمل العمليات التجارية و عملية الإنتاج و عملية التوريد و عملية المراقبة للمنتجات و عملية خدمة ما بعد البيع.

3- الدعم : يخص عملية الصيانة و عمل مديرية الموارد البشرية.

وفيما يخص الجودة فإن مؤسسة كوندور تدعم الجودة بشكل كبير، كما تعمل المؤسسة على تخصيص إدارة مستقلة خاصة بإدارة لجودة وذلك بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ، مع اهتمام المؤسسة بتطبيق متطلباتها في كافة المجالات والوظائف والأقسام. كما تم الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000 خلال الفترات التالية:¹

– 2005 : المتابعة والفحص من خلال مكتب مرافقة جزائري Albatros Conseil Algérie ؛

– أبريل 2005 : التسجيل للحصول على شهادة ISO 9001 ؛

– نوفمبر 2006 : اعداد الدليل التنظيمي للمؤسسة الخاص بالجودة ؛

– فيفري 2007 : قيام الجمعية الفرنسية للتقييس Afac / Afnor بإجراء تدقيق حول نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ؛

– مارس 2007 تحصلت المؤسسة على شهادة ISO9001.2000 في من طرف مخبر AFNOR AFAQ للجودة العالمية .

– في جويلية 2010 الحصول على شهادة ISO4001.2008 من طرف المخبر الألماني للجودة كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول في الأسواق الأوروبية لمنتجاتها الخاصة بجهاز التلفاز LCD .

– 2017 : تحصل مجمع كوندور الرائد في الصناعات الإلكترونية في الجزائر ، على جائزة الجودة على جائزة أفضل منتج لعام 2017 ، وتعد من أوائل الشركات التي حصلت على شهادة بصفة جزائرية ، وهي صادرة عن منتدى رجال لأعمال لضمن الأصل الجزائري لمنتجات كوندور .

ثانيا : الوحدات التنظيمية في المؤسسة .

يختلف التنظيم من مؤسسة لأخرى، ويمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور(أنظر للملحق رقم01) مختلف مصالح المؤسسة ووحداتها التنظيمية كالتالي:

1- الإدارة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة وتتمثل مهامها في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسات.

- تحقيق تسويق في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

- تطوير آليات الدخل للأعمال.

- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

2-مسؤول تسيير الجودة: وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة لمتطلبات الحصول على شهادة الأيزو .

¹شيلي إلهام ،الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية –مؤسسة كوندور نموذجا- ،مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال ، العدد:01 (2020) ،مجلة 04، سنة النشر 30 جوان 2020،ص 106.

- يعطي النصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- 3- مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل الأعمال بـ :
 - توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة.
 - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- 4- مديرية المحاسبة والمالية :** تقوم بمتابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوم بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 5- مصلحة الأمن والوقاية:** هذه الأخيرة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن والتسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما ، تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- 6- مصلحة البيع :** مهامها التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مركز العبور، معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة مع طرف البنك، فرز ملفات الشراء.
- 7- مديرية خدمات ما بعد البيع:** توفر خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان، حجم المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- 8- مديرية التسويق :** دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإنتاج، تنظيم معارض الوطنية والدولية، تدعيم الفرق الرياضية وخاصة كرة القدم.
- 9- مديرية الإنتاج :** تقوم بالتركيب، تطبيق كل الإحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، تلبية إحتياجات مصلحة البيع.
- 10- وحدات الإنتاج والتركيب :** تشمل وحدة المكيفات الهوائية، وحدة الثلاجات، وحدة جهاز الإستقبال الرقمي، وحدة التلفاز، وحدة البلاستيك.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: إطار المعاينة والأدوات المستخدمة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على تساؤلاتها وإختبار الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة الميدانية الذي يتطلب تحديد مجتمع وعينة البحث من أجل جمع البيانات المستهدفة. يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين التابعين لوحدة الهواتف في مؤسسة كوندور ، تم توزيع توزيع (45) إستبانة على أفراد المجتمع وتم إسترجاع (38) استبانة قابلة للتحليل والتفسير. وهي تمثل نسبة 84.44% .

2- أدوات جمع البيانات:

طبيعة الدراسة تطلبت استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد صيغت الاستبانة بطريقة ليكارت للتدرج الخماسي شاملة للعبارات التي تقيس شدة استجابة المبحوثين حول كل عبارة، وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أجزاء هي:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالمجيب: النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي ، الخبرة
- الجزء الثاني: تضمن الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة أبعادها الخمسة وقد تم قياسها بإستخدام 21 عبارة.

- الجزء الثالث: تناول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالكفاءات وأنواعها والتي تم قياسها ب 16 عبارة. والجدول الآتي يبين عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير

الجدول: (II-1) توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة	ادماج العاملين	التحسين المستمر	العلاقة مع المورد	العلاقة مع العملاء	الكفاءات الفردية	الكفاءات الجماعية	الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الجوهرية
العدد	4	4	5	4	4	4	4	4	4
العبارات	4-1	8-5	13-9	17-14	21-18	25-22	29-26	33-30	37-34

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبانة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس إدارة الجودة الشاملة هي 21 عبارة موزعة على خمسة أبعاد بحيث تم تقسيم العبارات على الأبعاد بمقدار 4 عبارات لبعده القيادة، 4 عبارات لإدماج العاملين ، 5 عبارات لتحسين المستمر، 4 عبارات للعلاقة مع المورد، 4 عبارات للعلاقة مع العملاء (الزبائن) ، بينما صيغت 16 عبارة لقياس الكفاءات موزعة على 4 أنواع بمقدار 4 عبارات لكل نوع وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 37 عبارة.

ثانيا- أدوات التحليل:

من أجل استخراج النتائج وتحليلها وإختبار الفرضيات استخدمت عدة أدوات إحصائية هي:

- استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية ال Spss لمعالجة البيانات
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات إجابات الباحثين حول العبارات.
- استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار الصدق البنائي والإتساق الداخلي للاستبانة .
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافي
- استخدام المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

- إختبار التباين الأحادي (ANOVA) ذلك لمعرفة وجود فروقات أوعدم وجودها لدى إجابات الباحثين تبعاً لخصائصهم.

- استخدام الانحدار البسيط لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات.

ثالثا- قياس شدة الإستجابة :

تم استخراج مقياس التحليل بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي استخدم وهو كما يلي:

الجدول: (II-02) درجات قياس ليكارت

المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتان بالإعتماد على الدراسات السابقة

يبين الجدول أن الخيار الأعلى أعطي له الوزن الأكبر والمقدر بقيمة (5) بينما الذي يليه قدر بقيمة (4) وهكذا وصولا إلى القيمة الأدنى وهي (1) والتي ستستخدم في الحسابات واستخراج النتائج.

إستنادا إلى ذلك تم تحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (طرح الحد الأدنى 1 من الحد الأقصى 5) من مقياس ليكارت ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير شدة الإتجاهات على النحو التالي:

الجدول (II-03): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال] 8.1-1]] 2.6 -1.8]] 3.4-2.6]] 4.2 - 3.4]	[5- 4.2]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول انه إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت محصورة في المجال الثاني نقول أنها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث نقول أنها متوسطة أما إذا كانت في المجال الرابع فنقول أنها مرتفعة وفي المجال الخامس نقول أنها مرتفعة جدا.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل وتفسير النتائج المتعلقة أولا بخصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة ومعرفة وجود أو عدم وجود الفروقات في تقديرات أفراد عينة البحث تبعا لخصائصهم ثم اختيار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق البنائي للإستبانة

أولا: إختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف. تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات إجابات الباحثين حول فقرات الاستبانة وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-04):معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير	الفا كرونباخ
30	الاستبانة ككل	0.959
21	إدارة الجودة الشاملة	0.916
16	الكفاءات	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين حول عبارات الإستبانة ككل بلغت قيمة (0,959) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا، لأنه إحصائيا يتطلب أن يكون هذا المعامل أكبر من أو يساوي 0,6 حتى

يكون مقبولاً إحصائياً، كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بلغت (0,916) والمتغير التابع الكفاءات (0,953) ومنه يمكن الإطمئنان إلى صحة المعلومات المجمعة وإستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير (المستقل إنتماء البعد للمتغير)

نتائج إحتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده موضحة في الجدول التالي:

الجدول (II-05): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة	0.772	0.000
إدماج العاملين	0.934	0.000
التحسين المستمر	0.732	0.000
العلاقة مع المورد	0.847	0.000
العلاقة مع الزبون	0.812	0.000
أنواع الكفاءات البشرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الكفاءات الفردية	0.910	0.000
الكفاءات الجماعية	0.857	0.000
الكفاءات التنظيمية	0.826	0.000
الكفاءات الجوهرية	0.902	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط مرتفع جداً وبدلالة معنوية قوية جداً بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدماج العاملين (0,934) ومع القيادة (0,772) في حين بلغت مع التحسين المستمر (0,732) ومع العلاقة مع المورد (0,847) ومع الزبائن (0,812) وبلغ مستوى الدلالة عند الأبعاد الخمسة (0,000) وهذا ما يؤكد أن كل بعد مهم لقياس إدارة الجودة الشاملة.

كما يتبين من الجدول وجود ارتباط مرتفع جداً وبدلالة معنوية قوية جداً بين الكفاءات وأنواعها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات والكفاءات الفردية (0,910) ومع الكفاءات الجماعية (0,857) ومع الكفاءات التنظيمية (0,826) ومع الكفاءات الجوهرية (0,902) بمستوى دلالة (0,000) مما يدل يؤكد على أهمية كل نوع لقياس الكفاءات.

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (إنتماء العبارة للبعد)

1- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

نتائج إحتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعاده بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة

موضحة في الجدول التالي :

الجدول (II-06): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد وعباراتها	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
القيادة	العبارة 1	0,886
	العبارة 2	0,873
	العبارة 3	0,952
	العبارة 4	0,738
إدماج العاملين	العبارة 5	0,671
	العبارة 6	0,568
	العبارة 7	0,865
	العبارة 8	0,803
التحسين المستمر	العبارة 9	0,858
	العبارة 10	0,805
	العبارة 11	0,864
	العبارة 12	0,808
	العبارة 13	0,858
العلاقة مع المورد	العبارة 14	0,738
	العبارة 15	0,836
	العبارة 16	0,892
	العبارة 17	0,923
العلاقة مع الزبون	العبارة 18	0,759
	العبارة 19	0,502
	العبارة 20	0,704
	العبارة 21	0,725

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (06) أن اغلب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتفعة بدلالة قوية جدا قيمتها (0,000) مما يؤكد أن الفقرات تتسق مع أبعادها وأن كل عبارة او فقرة لها أهمية في توظيفها لقياس البعد المنتميه إليه والذي ينعكس على قياس المتغير المستقل ككل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

2- إختبار الإتساق الداخلي لمتغير الكفاءات:

نتائج إحتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة موضحة في الجدول التالي :

الجدول (II-07) : معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير الكفاءات

0,000	0,817	العبرة 22	الكفاءات الفردية
0,000	0,906	العبرة 23	
0,000	0,952	العبرة 24	
0,000	0,906	العبرة 25	
0,000	0,608	العبرة 26	الكفاءات الجماعية
0,000	0,842	العبرة 27	
0,000	0,843	العبرة 28	
0,000	0,781	العبرة 29	
0,000	0,874	العبرة 30	الكفاءات التنظيمية
0,000	0,898	العبرة 31	
0,000	0,927	العبرة 32	
0,000	0,582	العبرة 33	
0,000	0,898	العبرة 34	الكفاءات الجوهرية
0,000	0,821	العبرة 35	
0,000	0,752	العبرة 36	
0,000	0,837	العبرة 37	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (07) اغلب قيم معاملات الارتباط بين العبرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه إليه مرتفعة وبدلالة قوية جدا حيث بلغت قيمتها (0,000) مما يؤكد أن الفقرات تتسق مع أبعادها وأن كل عبارة أو فقرة لها أهمية في توظيفها لقياس البعد المنتم إليه ومن تم قياس المتغير ككل المتمثل في الكفاءات.

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيانية

أولاً: تحليل وتفسير محور الخصائص العمة للمبحوثين

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة (النوع الإجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة) مبينة في الجدول الآتي:

1. النوع الإجتماعي: تحديد نسبة الذكور والإناث مبين في الجدول الآتي:

الجدول (II-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية%	التكرار	النوع الاجتماعي
55.3	21	ذكر
44.7	17	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول أن حجم العينة هو 38 مفردة، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 21 عامل أي بنسبة (55,3%) من حجم العينة، وكان عدد العاملين الإناث هو 17 عاملة أي بنسبة (44,7%) من حجم العينة. مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

2. السن (العمر) : تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول (II-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
39.5	15	أقل من 30 سنة
44.7	17	من 30 إلى 40 سنة
15.8	6	أكثر من 40 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية الغالبة والأكثر تواجد هي "من 30 إلى 40 سنة" وقد بلغت نسبة 44,7% من عينة الدراسة، أما النسبة الثانية فتعود للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة 39,5% وأخيرا تأتي فئة "أكثر من 40 سنة بنسبة 15,8%، ويعود ذلك بسبب هيمنت الفئة الثانية أي أنها تتميز بنشاط الشباب الذي يتطلبه طبيعة العمل.

3. المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول (II-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
13.2	5	ثانوي أو أقل
86.8	33	جامعي
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي للعاملين داخل المؤسسة كوندور " CONDOR كانت النسبة الكبرى من نصيب المستوى الجامعي 86,8% أي 33 عامل من أصل المبحوثين ضمن العينة، والنسبة الثانية تعود لمستوى المؤهل العلمي ثانوي أو أقل

13,2% أي 5 عاملين، ومنه يمكن القول أن أغلبية الباحثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية، ويرجع ذلك إلى أن أغلب الإحصائيات تمت الإجابة عنها من طرف الإداريين.

4. المركز الوظيفي : يتوزع المستوى الوظيفي على النحو التالي :

الجدول (II-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الوظيفي
34.2	13	إطار
36.8	14	عون تحكم
28.9	11	عون تنفيذ
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن عدد أعوان التحكم هو الأكثر حيث بلغ 14 عامل بنسبة (36,8%) أما فيما يخص عدد الإطارات فقد بلغ 13 إطارا بنسبة (34,2%)، فيما بلغ عدد أعوان تنفيذ 11 عامل وهذه الفئة هي الأقل بنسبة (28,9%) .
 مما سبق نستنتج أن هناك العديد من الوظائف والمناصب وكل فرد يشغل الوظيفة التي تكون ضمن متطلبات وإحتياجات المؤسسة، كما أن عون تحكم أكثر من إطار وعون التنفيذ قد يرجع ذلك غالبا إلى طبيعة المستوى الإداري الذي يشغلونه.

5. الخبرة : تتوزع خبرة الباحثين كما يلي:

الجدول (II-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
5.3	2	أقل من سنة
52.6	20	من سنة إلى 5 سنوات
34.2	13	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات
7.9	3	أكثر من 10 سنوات
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق توزيع العينة تبعا لمتغير الخبرة في مجال العمل، حيث كانت نسبة فئة من "سنة إلى 5 سنوات" في الصدارة بنسبة (52,6%) تليها فئة أصحاب الخبرة "أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات" بنسبة (34,2%) ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة الطويلة "أكثر من 10 سنوات" بنسبة (7,9%) وأخيرا تأتي فئة أصحاب الخبرة القصيرة "أقل من سنة" بنسبة (5,3%) وتدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم والإستفادة من خبرات بعضهم البعض.

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة وأبعاده

بهدف معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور "CONDOR" قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

1. القيادة : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة وعباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (II-13): تحليل فقرات بعد القيادة

العبارة	التركيز على القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يلتزم قادة المؤسسة بأهداف إدارة الجودة الشاملة	4,89	0.311	مرتفع جدا
2	يحفز قادة المؤسسة العاملين على الإلتزام بالجودة الشاملة	4,86	0.342	مرتفع جدا
3	يقترّب مدراء المؤسسة من العاملين لفهم المشاكل التي يواجهونها	4,68	0.619	مرتفع جدا
4	تبنّت الإدارة العليا نموذج واضح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	4,84	0.436	مرتفع جدا
	القيادة	4,8224	0,37176	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى القيادة كان مرتفع جدا ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (4,8224) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالقيادة أما فيما يخص الانحراف المعياري كان (0,37176) مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول القيادة.

2. إدماج العاملين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدماج العاملين وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول (II-14): تحليل فقرات بعد إدماج العاملين

العبارة	التركيز على إدماج العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تشجع المؤسسة التعاون وروح الفريق في أداء المهام	4,86	0,342	مرتفع جدا
2	توفر المؤسسة التدريب المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات الجديدة	4,71	0,515	مرتفع جدا
3	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	4,34	1,020	مرتفع جدا
4	تسعى المؤسسة إلى تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء	4,78	0,528	مرتفع جدا
	إدماج العاملين	4,6776	0,45733	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى إدماج العاملين مرتفع جدا، إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (4,6776) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بإدماج

العاملين، أما فيما يخص الإنحراف المعياري فكان (0,45733) مما يعني تجانس نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول إدماج العاملين بإستثناء العبارة 3 يوجد تشتت لأن قيمة الإنحراف المعياري أكبر من أو يساوي الواحد وقد يعود ذلك لأن المؤسسة لا تقوم بإشراك جميع الفئات العاملة بما في إتخاذ القرارات وقد بسبب عامل الخبرة.

3. التحسين المستمر: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحسين المستمر وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(II-15): تحليل فقرات بعد التحسين المستمر

العبارة	التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
1	تسعى المؤسسة إلى البحث عن أفضل الحلول لتقليل التكاليف	4,86	0,34257	مرتفع جدا
2	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في كل نشاطات المؤسسة	4,86	0,342	مرتفع جدا
3	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة في حل مشاكل/تطوير الجودة	4,81	0,392	مرتفع جدا
4	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التحسين على المدى الطويل	4,84	0,369	مرتفع جدا
5	تستخدم المؤسسة أدوات متنوعة للرقابة على الجودة أو تحسينها	4,86	0,342	مرتفع جدا
	التحسين المستمر	4,85	0,300	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن التحسين المستمر مرتفع جداً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,8526) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتحسين المستمر على مستوى المنظمة ، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,30021) مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول التحسين المستمر.

4. العلاقة مع المورد: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعلاقة مع المورد وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول(II-16): تحليل فقرات بعد العلاقة مع المورد

العبارة	العلاقة مع المورد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
1	تسعى المؤسسة الى تحقيق ثقة متبادلة بينها وبين المورد	4,92	0,273	مرتفع جدا
2	تسعى المؤسسة إلى بناء رؤية مشتركة مع المورد	4,86	0,342	مرتفع جدا
3	تلتزم المؤسسة بتعاملات طويلة الأجل مع المورد	4,76	0,489	مرتفع جدا
4	إختيار الموردين في المؤسسة يكون على أساس الجودة وليس السعر	4,71	0,565	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0,361	4,81	العلاقة مع المورد
-----------	-------	------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن العلاقة مع المورد مرتفعة جدا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,8158) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالعلاقة مع الموردين، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,36151) مما يعني التجانس في إجابات أفراد العينة حول العلاقة مع المورد.

5. العلاقة مع العملاء: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة مع العملاء وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (II-17): تحليل فقرات بعد العلاقة مع العملاء

العبارة	العلاقة مع العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يتم إشراك العملاء في تحديد مواصفات المنتج	4,34	0,814	مرتفع جدا
2	ارضاء العميل من أولويات المؤسسة	4,86	0,342	مرتفع جدا
3	تقوم المؤسسة بأنشطة متنوعة للتعرف على حاجات الزبائن	4,86	0,342	مرتفع جدا
4	تبنى المؤسسة شعار يبين أهمية العملاء ومكانتهم	4,71	0,731	مرتفع جدا
	العلاقة مع المورد	4,69	0,390	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن العلاقة مع العملاء مرتفعة جدا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,6974) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يعني أن المؤسسة مهتمة بالعلاقة مع العملاء، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,3905) مما يعني وجود التجانس في إجابات أفراد العينة حول العلاقة مع العملاء.

6. إدارة الجودة الشاملة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (II-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

رمز المتغير	نوع المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
X	إدارة الجودة الشاملة	4,7732	0,31145	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عن متغير إدارة الجودة الشاملة من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت (4,7732) بإنحراف معياري (0,31145) وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة إلى حد ما ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير بكل أبعاده يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا من طرفهم.

ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالكفاءات

تم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نوع من الكفاءات وعباراتها .
 1-الكفاءات الفردية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الفردية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:
 الجدول(II-19): تحليل فقرات الكفاءات الفردية

العبارة	الكفاءات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يكتسب العاملون في المؤسسة معارف ومهارات جديدة	4,86	0,342	مرتفع جدا
2	يتعلم العاملون في المؤسسة من خبرات الآخرين	4,78	0,474	مرتفع جدا
3	يتمكن العاملون في المؤسسة من تحقيق اهدافهم الوظيفية بنجاح	4,76	0,633	مرتفع جدا
4	يملك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	4,78	0,474	مرتفع جدا
	الكفاءات الفردية	4,80	0,435	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الكفاءات الفردية كان مرتفع جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (4,802) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالكفاءات الفردية.

أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,4355) مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول الكفاءات الفردية.
 2-الكفاءات الجماعية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الجماعية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:
 الجدول (II-20): تحليل فقرات الكفاءات الجماعية

العبارة	الكفاءات الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف	مستوى القبول
1	يتم تشارك المعرفة وتطويرها بين اعضاء فريق العمل في المؤسسة	4,76	0,430	مرتفع جدا
2	يتم مواجهة المشكلات ومعالجتها في المؤسسة بالتعاون وروح الفريق	4,81	0,512	مرتفع جدا
3	يوجد ثقة متبادلة بين أعضاء فرق العمل تؤدي إلى أداء أفضل	4,71	0,693	مرتفع جدا
4	يوجد تكامل بين كفاءات فريق العمل تتجلى في الأداء المحقق	4,71	0,611	مرتفع جدا
	الكفاءات الجماعية	4,7500	0,438	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الكفاءات الجماعية مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,7500) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالكفاءات الجماعية، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0,4388) مما يعني عدم تشتت في إجابات أفراد العينة حول الكفاءات الجماعية.

3. الكفاءات التنظيمية : نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات التنظيمية موضحة في الجدول

الجدول(II-21): تحليل فقرات الكفاءات التنظيمية

العبارة	الكفاءات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	المؤسسة قادرة على الإستغلال الأمثل لجميع مواردها	4,71	0,515	مرتفع جدا
2	يتسم تنظيم المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية	4,78	0,474	مرتفع جدا
3	تمتلك المؤسسة كفاءات إدارية تضمن فعالية جميع نشاطاتها	4,81	0,456	مرتفع جدا
4	تتميز المؤسسة بمهارات تنظيمية تتجلى في النتائج المحققة	4,81	0,392	مرتفع جدا
	الكفاءات التنظيمية	4,78	0,381	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الكفاءات التنظيمية مرتفع جدا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (4,7829) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالكفاءات التنظيمية.

أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان بقيمة (0,3819) مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول الكفاءات التنظيمية وحول كل عباراتها حيث بلغت قيم إنحرافها المعياري بين (0.392 و 0.515) وهي قيم تتعد عن قيمة الواحد الصحيح.

4. الكفاءات الجوهرية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الجوهرية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(II-22): تحليل فقرات الكفاءات الجوهرية

العبارة	الكفاءات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تمتلك المؤسسة موارد وكفاءات تمكنها من الوصول إلى أسواق متنوعة	4,84	0,369	مرتفع جدا
2	لدى المؤسسة موارد وكفاءات فريدة تمكنها من بناء مزايا تنافسية مستدامة	4,78	0,413	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0,471	4,68	تمتلك المؤسسة امكانيات مكلفة التقليد ولا يمكن استبدالها بالنسبة للمنافس	3
مرتفع جدا	0,342	4,86	تمتلك المؤسسة موارد ذات قيمة عالية بالنسبة لزيائنها	4
مرتفع جدا	0,328	4,79	الكفاءات الجوهرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الكفاءات الجوهرية مرتفع جدا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (4,7961) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال مرتفع جدا ، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالكفاءات الجوهرية، أما فيما يخص الإنحراف المعياري فكان (0,3280) مما يعني التجانس في إجابات أفراد العينة حول الكفاءات الجوهرية.

5. متغير الكفاءات: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للكفاءات البشرية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(II-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الكفاءات)

رمز المتغير	نوع المتغير	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
Y	الكفاءات	4,78	0,345	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الكفاءات في المؤسسة مرتفع جدا، وهذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4,7829) بإنحراف معياري (0,3459) والذان يدلان على تجانس إجابات أفراد العينة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير التابع بكل أنواعه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا من طرفهم.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات

أولا: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في إجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات ، تبعا لخصائصهم تم اختبار معامل التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1- بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول(II-24): التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

المتغيرات	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	0,366
القيادة	0,122
ادماج العاملين	0,492

	داخل المجموعات	
0,235	بين المجموعات داخل المجموعات	التحسين المستمر
0,576	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع المورد
0,931	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع العملاء
0,683	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات
0,794	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الفردية
0,584	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجماعية
0,796	بين المجموعات داخل المجموعات	لكفاءات التنظيمية
0,343	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل تباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعاً لنوعهم الاجتماعي، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0,366)، أما بالنسبة لمتغير القيادة (0,122)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية لإدماج العاملين (0,492)، أما بالنسبة للتحسين المستمر (0,235)، وقيمة الدلالة المعنوية لمتغير العلاقة مع المورد (0,576)، والعلاقة مع العملاء (0,931)، وفيما يخص مستوى الدلالة للمتغير الكفاءات بلغت (0,683)، أما بالنسبة للكفاءات الفردية بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0,794)، وقيمة الكفاءات الجماعية (0,584)، وقيمة الدلالة لمتغير الكفاءات التنظيمية (0,796)، أما قيمة الدلالة المعنوية للكفاءات الجوهرية (0,343)، مما يدل أن العاملين سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً لهم نفس التقدير في مستوى إدارة الجودة الشاملة والكفاءات.

2- بالنسبة للسن: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-25): التباين الأحادي (حسب العمر)

مستوى الدلالة sig	المتغيرات	
0,216	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
0,401	بين المجموعات داخل المجموعات	القيادة

0,342	بين المجموعات داخل المجموعات	ادماج العاملين
0,344	بين المجموعات داخل المجموعات	التحسين المستمر
0,671	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع المورد
0,000	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع العملاء
0,267	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات
0,528	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الفردية
0,317	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجماعية
0,132	بين المجموعات داخل المجموعات	لكفاءات التنظيمية
0,445	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق عدم وجود فروقات في تقديرات الباحثين لواقع ادارة الجودة الشاملة وأغلب أبعادها في المؤسسة تبعا لعمرهم ، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0,216)، أما بالنسبة لمتغير القيادة فبلغت (0,401) ، و لمتغير إدماج العاملين بلغت (0,342) وبالنسبة لمتغير العلاقة مع المورد فقدرت بـ(0,671) ، في حين توجد فروقات في تقدير العلاقة مع العملاء حيث بلغت مستوى دلالتها (0,000).

بالنسبة للمتغير الكفاءات بلغ مستوى الدلالة (0,267) وبالنسبة لمتغير الكفاءات الفردية بلغت (0,528) ومستوى الدلالة للكفاءات الجماعية بلغت (0,317) وقيمة الدلالة للكفاءات التنظيمية بلغت (0,132) وللكفاءات الجوهرية بلغت (0,445) مما يدل على عدم وجود فروق في التقدير باختلاف العمر بالنسبة للعاملين في مستوى الكفاءات

3- بالنسبة للمؤهل العلمي : النتائج في الجدول التالي:

الجدول(II-26): التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة sig	المتغيرات	
0,921	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
0,272	بين المجموعات داخل المجموعات	القيادة
0,690	بين المجموعات داخل المجموعات	إدماج العاملين
0,680	بين المجموعات داخل المجموعات	التحسين المستمر
0,226	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع المورد
0,751	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع العملاء
0,588	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات
0,283	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الفردية
0,420	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجماعية
0,609	بين المجموعات داخل المجموعات	لكفاءات التنظيمية
0,699	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل التباين الأحادي لخاصية المؤهل العلمي بينت عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين ، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات ، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0,921) وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للقيادة (0,272) ولإدماج العاملين بلغت (0,690) وللتحسين المستمر بلغت (0,680) وبلغت بالنسبة للعلاقة مع المورد (0,226) وللعلاقة مع العملاء قيمة (0,751). أما بالنسبة للمتغير التابع الكفاءات فبلغت (0,588)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للكفاءات الفردية (0,283)، وللکفاءات الجماعية (0,420)، وللکفاءات التنظيمية (0,609)،

وللكفاءات الجوهرية (0,699)، مما يدل أن العاملين باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التقدير لإدارة الجودة الشاملة والكفاءات.

4- بالنسبة للمركز الوظيفي : النتائج في الجدول التالي:

الجدول(II-27): التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

مستوى الدلالة sig	المتغيرات	
0,096	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
0,592	بين المجموعات داخل المجموعات	القيادة
0,108	بين المجموعات داخل المجموعات	إدماج العاملين
0,600	بين المجموعات داخل المجموعات	التحسين المستمر
0,041	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع المورد
0,068	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع العملاء
0,139	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات
0,310	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الفردية
0,020	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجماعية
0,133	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات التنظيمية
0,532	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعاً لمركزهم الوظيفي حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمة الدلالة المعنوية بالنسبة لمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (0,09)، باستثناء العلاقة مع العملاء يوجد فروقات حيث بلغت قيمة الدلالة أقل من (0,05) وتقدر بـ 0,068 ، أما

بالنسبة لمتغير التابع الكفاءات بلغت (0,139)، وبالنسبة للكفاءات الفردية بلغت (0,310)، الكفاءات التنظيمية بلغت (0,133)، وبالنسبة للكفاءات الجوهرية بلغت (0,532) باستثناء الكفاءات الجماعية يوجد فروقات بالنسبة للمركز الوظيفي حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية أقل من (0,020) وهي أقل من (0,05) مما يدل أن العاملين حسب مركزهم الوظيفي ليس لديهم نفس التقدير في العلاقة مع العملاء والكفاءات الجماعية.

5- بالنسبة الخبرة: النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-28): التباين الأحادي (الخبرة)

مستوى الدلالة sig	المتغيرات	
0,064	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
0,225	بين المجموعات داخل المجموعات	القيادة
0,229	بين المجموعات داخل المجموعات	ادماج العاملين
0,565	بين المجموعات داخل المجموعات	التحسين المستمر
0,228	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع المورد
0,001	بين المجموعات داخل المجموعات	العلاقة مع العملاء
0,180	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات
0,208	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الفردية
0,154	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجماعية
0,100	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات التنظيمية
0,534	بين المجموعات داخل المجموعات	الكفاءات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت وجود فروقات في تقديرات الباحثين اتجاه العلاقة مع المورد تبعاً لخبرتهم، حيث بلغت قيمة الدلالة (0,001) وهي أقل من (0,05)، أما بالنسبة لباقي الأبعاد والمتغيرين فلا يوجد فروقات في إجابات الباحثين تبعاً لخبرتهم، لأن قيمة الدلالة المعنوية كلها أكثر من (0,05)، وهي محصورة بين (0,225 و 0,565) بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ومحصورة بين (0,100 و 0,534) بالنسبة لمتغير الكفاءات، مما يدل على أن الباحثين لهم نفس التقدير رغم تفاوت خبراتهم.

ثانياً: اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات تم اختبار العلاقة بين المتغيرين (أنظر مصفوفة الارتباط في الملاحق) باستخدام اختبارات بيرسون لمعاملات الارتباط بهدف معرفة مدى قوة العلاقة وقوة دلالتها المعنوية، وتبين وجود علاقة قوية وبدلالة إحصائية قوية جداً بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع مما يسمح باختبار أثر إدارة الجودة وكل بعد من أبعادها على المتغير التابع المتمثل في الكفاءات.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة" باستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (II-29): أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الإنحدار
القيمة	0.000	0.882	0.777	0,109	0,979

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة (Sig = 0,000) وهي أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة والكفاءات). كما تبين أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0,882) أي درجة الارتباط قوية بين المتغيرين، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0,777) أي أن المتغير المستقل مسؤول عن تفسير (77,7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أما معامل الإنحدار فقدر ب (0,979) حيث زيادة الإعتماد على إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الكفاءات بنسبة (97,9%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية. ومنه يمكن إستخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,979X + 0,109$$

حيث: Y: يمثل الكفاءات و X يمثل المتغير المستقل لإدارة الجودة الشاملة

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم اختبار الفرضية الأولى والمتمثلة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة". والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول(II-30) : أثر القيادة على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الإنحدار
القيمة	0,000	0,634	0,403	1,936	0,590

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول السابق يظهر لنا أن مستوى الدلالة sig= 0,000 وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً لمتغير القيادة على الكفاءات، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0,634) أي درجة الارتباط قوية، وقيمة معامل التحديد (R²) هي (0,403) أي أن القيادة مسؤولة عن (40,3%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات، أما معامل الإنحدار فقدر ب (0,590) وهذا يعني أن زيادة التوجه بالقيادة لإدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءات بنسبة (59%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,590X_1 + 1,936$$

حيث: Y يمثل الكفاءات و X₁ يمثل متغير القيادة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تم اختبار الفرضية الثانية والمتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدماج العاملين على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة ". والتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول(II-31): أثر ادماج العاملين على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الإنحدار
القيمة	0,000	0,776	0,603	2,036	0,587

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة Sig=0,000 مما يبين وجود أثر دال إحصائياً بين متغير إدماج العاملين والكفاءات، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0,776) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، وقيمة (R²) هي (0,603) أي أن إدماج العاملين مسؤول عن (60,3%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات.

أما معامل الإنحدار فقدر ب (0,587) حيث زيادة الإعتماد على إدماج العاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الكفاءات بنسبة (58,7%) من هذه الوحدة ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. ويمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,587X_2 + 2,036$$

حيث: Y : يمثل الكفاءات و X₂ : يمثل إدماج العاملين

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تم إختبار الفرضية الثالثة والمتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة " .

الجدول(II-32): أثر التحسين المستمر على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,637	0,405	1,222	0,734

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة Sig= 0,000 وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا بين متغير التحسين المستمر والكفاءات، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة المتغير المستقل والمتغير التابع هي (63,7%) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، وقيمة (R²) هي (0,405) أي أن التحسين المستمر مسؤول عن (40,5%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الكفاءات. وبالنسبة لمعامل الانحدار فان النتائج أظهرت أن قيمته بلغت (0,734) وهي قيمة تشير إلى أن زيادة التحسين المستمر بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الكفاءات بنسبة (73,4%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة. ويمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,734X_3 + 1,222$$

حيث: Y: يمثل الكفاءات و X₃: يمثل إدماج العاملين

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تم إختبار الفرضية الرابعة والمتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع المورد عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة " . والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول(II-33): أثر العلاقة مع المورد على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,877	0,769	0,741	0,839

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة Sig= 0,000 وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا بين متغير العلاقة مع المورد والكفاءات، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة المتغير المستقل والمتغير التابع هي (87,7%) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، وقيمة (R²) هي (0,769) أي أن العلاقة مع المورد مسؤولة عن (76,9%) من التغيير التي تحدث على مستوى الكفاءات، أما معامل الانحدار فقد قدر بـ (0,839) حيث زيادة

العلاقة مع المورد في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الكفاءات بنسبة (9,83%) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة . ويمكن إستخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,839X_4 + 0,741 \quad \text{حيث :}$$

Y: يمثل الكفاءات و X_4 : يمثل العلاقة مع المورد.

6- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

تم إختبار الفرضية الخامسة والمتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة ".
والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي :

الجدول(II-34): أثر العلاقة مع العملاء على الكفاءات

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	قيمة الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,701	0,491	1,868	0,621

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر أن مستوى الدلالة Sig= 0,000 وهي أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا بين م العلاقة مع العملاء والكفاءات، كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0,701) أي أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، وقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0,491) أي أن العلاقة مع العملاء مسؤولة عن (49,1%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الكفاءات، أما معامل الإنحدار فقد بـ (0,621) حيث زيادة على العلاقة مع العملاء في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الكفاءات بنسبة (62,1%) من هذه الوحدة، ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، ويمكن إستخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0,621X_5 + 1,860$$

حيث: Y: يمثل الكفاءات و X_5 : يمثل العلاقة مع العملاء

من نتائج الدراسة تبين ان مؤسسة كوندور تهتم بمفهومي ادارة الجودة الشاملة والكفاءات كما تبين أنها تسعى لتعزيزها حيث إجابات افراد العينة لم تكن متشعبة بالنسبة لمتغيرات الدراسة وأبعادها باستثناء البعض منها بالنسبة لبعض الخصائص، كما بينت نتائج إختبار الفرضيات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة له أثر إيجابي عالي جدا على الكفاءات البشرية وأيضا كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيا على الكفاءات بنسب متفاوتة.

خلاصة:

تمت الدراسة الميدانية بأسلوب العينة مطبقة على دراسة مؤسسة واحدة وهي مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وتم اتباع طريقة وإجراءات مناسبة مع موضوع الدراسة والمنهج المتبع والتي تسمح في النهاية بإختبار الفرضيات ومن تم رفضها أو قبولها، حيث تم اختبار الفايكرونباخ الذي أكد ثبات إجابات المبحوثين وتمت إختبارات الصدق باستخدام معاملات الارتباط والتي بينت جودة بناء الاستبانة، كما تم قياس شدة إتجاه الأفراد نحو عبارات الاستبانة لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءات في المؤسسة والتي بينت مستواها المرتفع جدا، وبعد إختبار الفروقات التي بينت عدم وجود فروقات في تقديرات المبحوثين لكل المتغيرات وأبعادها بإستثناء بعضها، تم إختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمس المتمثلة في القيادة ، إدماج العاملين ، التحسين المستمر العلاقة مع المورد ،العلاقة مع العملاء لتبين النتائج وجود لكل منهم على الكفاءات.

خاتمة

خاتمة

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة والكفاءات من المواضيع المعاصرة وأن العلاقة بينهما تبدوا واضحة بالنظر إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة المركزة على المورد البشري، ومن أجل فهم الموضوع والكشف عن ماهيته وأبعاده تم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالمتغيرين بطريقة تسمح باستعباده وإدراك أهميته وأهميته دراسته وذلك في الفصل الأول ليخصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي حيث تم إختبار أثر إدارة الجودة الشاملة وأبعاده كمتغير مستقل على الكفاءات كمتغير تابع بمؤسسة كوندور إلكترونيك "CONDOR" وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية :

أولاً: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدارة الجودة الشاملة منهج علمي ضروري للمنظمات التي تسعى للتميز وتقديم الأفضل لأنها تسمح للتغيير نحو الأفضل.
- تعتبر الكفاءات رأس مال المنظمة التي تسعى إلى الإستثمار فيه لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من شأنها تعزيز وتطوير الكفاءات لأنها فلسفة إدارية تركز على الموارد البشرية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

1/ النتائج العامة:

- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور إلكترونيك مرتفع جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,77) والانحراف المعياري قيمته (0,31) حسب إجابات المبحوثين.
- يوجد في مؤسسة كوندور ممارسات عالية جداً في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث وقعت عباراتها ضمن المجال المرتفع جداً.
- المؤسسة محل الدراسة تمتلك كفاءات بشرية مرتفعة جداً وهذا حسب رأي المبحوثين، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الكفاءات (4,78) وانحراف معياري (0,34) وهو يقع ضمن المجال المرتفع جداً .
- تقديرات المبحوثين حول واقع إدارة الجودة الشاملة وأبعاده ومستوى لكفاءات وأنواعها متجانس حيث بينت نتائج التباين الأحادي عدم وجود فروقات في اغلب التقديرات.

2/ نتائج اختبار الفرضيات:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للقيادة على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً لإدماج العاملين على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للتحسين المستمر على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) وهذه القيمة أقل من (0,05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً للعلاقة مع المورد على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة لأن مستوى المعنوية sig بلغ (0,000) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا بين العلاقة مع العملاء على الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

- تم قبول الفرضية الرئيسية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: الإقتراحات:

من نتائج الدراسة يتم تقديم الإقتراحات التالية:

- استمرار دعم المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها لأهمية هذا المدخل في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة .
- استمرار المؤسسة في تطوير كفاءاتها بكل أنواعها وإعتبار مدخل ادارة الجودة الشاملة أسلوب عملي للاستثمار في الكفاءات.
- تبني هياكل تنظيمية أكثر عضوية غير ميكانيكية تسهل في تبني المفاهيم الإدارية المركزة على المورد البشري .

رابعا: آفاق الدراسة:

- نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تساهم في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:
- إدارة الجودة ودورها في تطوير الأداء المستدام في المؤسسات الإقتصادية.
 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واثرها على الكفاءات.
 - العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية والتميز التنافسي في ظل إدارة الجودة الشاملة.
 - علاقة حلقات الجودة بتطوير الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

1.I. الكتب :

1. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014 .
2. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010 .
3. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
4. رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة - لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 .
6. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، طبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2005.
7. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 .

2.I. الأطروحات :

- ججقيق زكية، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات: دراسة ميداني في قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017 .

3.I. الرسائل والمذكرات :

1. بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بريح بوعرييج- رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/ 2013 .
2. خلفي مريم حسناء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال المؤسسة ،دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،جامعة أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية علوم التسيير ،2016/2017.
3. دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة-أم البواقي -مذكرة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017\2018.
4. زكية بوسعد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة- رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.

5. سهيلة جبار، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العموم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2018/2019.
6. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011 .

I.3. المجالات :

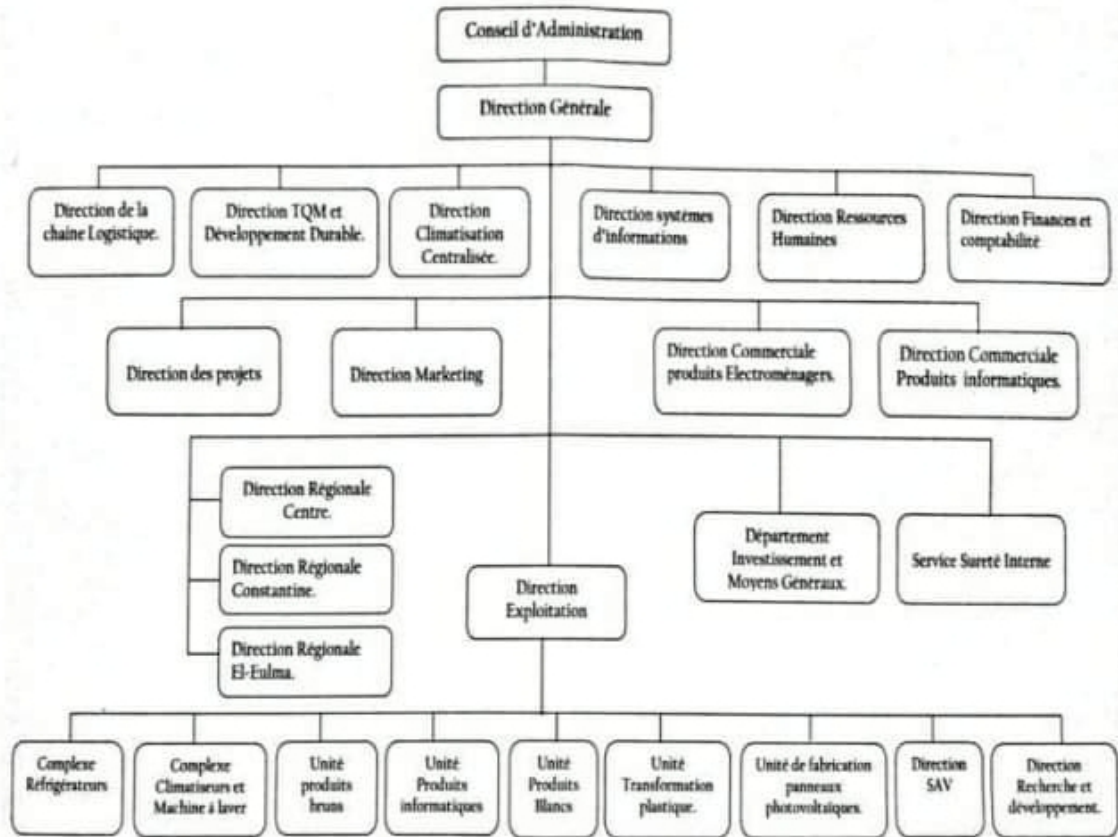
1. ججقيق زكية، زروخي فيروز، طيب سليمان مليكة، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاءات، دراسة استطلاعية في مخبرات الأشغال العمومية بالشرق، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، المجلد08 العدد1، 2019 .
2. شيلي إهام ،الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -مؤسسة كوندور نموذجاً- ،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ، العدد:01 (2020) ،مجلد 04، سنة النشر 30 جوان 2020،ص 106.

II. المراجع باللغة الأجنبية :

1. Claude Yves Brnard, le management par la qualité total, AFNOR Paris, 2000.
2. Ezzeddine M'barek , Mobilité Professionnelle Externe et Développement des Compétences. Mémoire de Mastère Spécialisé En Ingénierie de La Formation. Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion de Tunis le 07 juillet 2007.
3. Stephan Harrison, "total Quality Management ", public administration Quarterly1993.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

في إطار اعداد مذكرة ماستر ب عنوان ب " اثر ادارة الجودة الشاملة على الكفاءات البشرية : دراسة حالة " نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستبانة راجين منكم الاجابة عليها بوضع إشارة (X) في المكان المناسب وبدقة لينعكس على دقة النتائج. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

المحور الأول: بيانات ديموغرافية ووظيفية

- (1) النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- (2) العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي او أقل جامعي
- (4) المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (5) الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة

الرقم	القيادة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	يلتزم قادة المؤسسة بأهداف إدارة الجودة الشاملة					
2	يحفز قادة المؤسسة العاملين على الالتزام بالجودة الشاملة					
3	يقترّب مدراء المؤسسة من العاملين لفهم المشاكل التي يواجهونها					
4	تبنت الإدارة العليا نموذج واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
	ادماج العاملين					
5	تشجع المؤسسة التعاون وروح الفريق في أداء المهام					
6	توفر المؤسسة التدريب المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات الجديدة					
7	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات					
8	تسعى المؤسسة الى تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء					
	التحسين المستمر					
9	تسعى المؤسسة الى البحث عن افضل الحلول لتقليل التكاليف					
10	تسعى المؤسسة الى التحسين المستمر في كل نشاطات المؤسسة					
11	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة في حل مشاكل/تطوير الجودة					
12	تسعى المؤسسة الى تحقيق التحسين على المدى الطويل					
13	تستخدم المؤسسة أدوات متنوعة للرقابة على الجودة أو تحسينها					
	العلاقة مع المورد					
14	تسعى المؤسسة الى تحقيق ثقة متبادلة بينها و بين المورد					

					15	تسعى المؤسسة الى بناء رؤية مشتركة مع المورد
					16	تلتزم المؤسسة بتعاملات طويلة الاجل مع المورد
					17	اختيار الموردين في المؤسسة يكون على اساس الجودة وليس السعر
						العلاقة مع العملاء (الزبائن)
					18	يتم إشراك العملاء في تحديد مواصفات المنتج
					19	ارضاء العميل من أولويات المؤسسة
					20	تقوم المؤسسة بأنشطة متنوعة للتعرف على حاجات الزبائن
					21	تتبني المؤسسة شعار يبين اهمية العملاء و مكانتهم

المحور الثالث: الكفاءات البشرية

الرقم	الكفاءات الفردية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
22	يكتسب العاملون في المؤسسة معارف ومهارات جديدة					
23	يتعلم العاملون في المؤسسة من خبرات الاخرين					
24	يتمكن العاملون في المؤسسة من تحقيق اهدافهم الوظيفية بنجاح					
25	يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل					
	الكفاءات الجماعية					
26	يتم تشارك المعرفة وتطويرها بين اعضاء فريق العمل في المؤسسة					
27	يتم مواجهة المشكلات ومعالجتها في المؤسسة بالتعاون وروح الفريق					
28	يوجد ثقة متبادلة بين اعضاء فرق العمل تؤدي الى أداء افضل					
29	يوجد تكامل بين كفاءات اعضاء فريق العمل تتجلى في الاداء المحقق					
	الكفاءات التنظيمية					
30	المؤسسة قادرة على الاستغلال الامثل لجميع مواردها					
31	يتسم تنظيم المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية					
32	تمتلك المؤسسة كفاءات ادارية تضمن فعالية جميع نشاطاتها					
33	تميز المؤسسة بمهارات تنظيمية تتجلى في النتائج المحققة					
	الكفاءات الجوهرية					
34	تمتلك المؤسسة موارد وكفاءات تمكنها من الوصول إلى أسواق متنوعة					
35	لدى المؤسسة موارد وكفاءات فريدة تمكنها من بناء مزايا تنافسية مستدامة					
36	تمتلك المؤسسة امكانيات مكلفة التقليد ولا يمكن استبدالها بالنسبة للمنافس					
37	تمتلك المؤسسة موارد ذات قيمة عالية بالنسبة لزيائنها					

شكرا جزيلاً لكم

شهادة

المواصفات: ISO 14001:2004

الشهادة رقم: 01 104 1420740

حامل الشهادة:

Condor

المقر : منطقة الشلالات حوزة 70 قلمة
34000 - 161 برج بو عرييج ، الجزائر

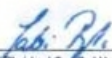
المجال:

- صناعة ، التسويق وخدمات ما بعد البيع
للالات الكهرومنزلية، أجهزة الأعلام الآلي و الأتوماتيكية.
تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم الجزاء مراجعة نهائية و قد ثبتت المراجعة الإبقاء بتطلبات
ISO 14001:2004

الصلاحية:

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06


TUV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13

DAKKS
Deutsche
Zertifizierungsstelle
D-PM 14001-01-00

www.tuv.com

TÜVRheinland®
Precisely Right.

شهادة

OHSAS 18001:2007

المواصفات:

01 113 1420741

الشهادة رقم:



حامل الشهادة:

المقر : منطقة الشطحات حوزة 70 قلعة
34000 • برج بو عرييج ، الجزائر


النوع:

- صناعة ، تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للالات الكهرومغناطية الالكترونية أجهزة الاعلام الالى و الاقراخ الشخصية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكوير الهواء.

لقد تم الجز مراجعة نهائية طبقا للتقرير رقم 1420741، و قد بيثت المراجعة الإيلاء
بمستويات OHSAS 18001:2007 .

الصلاحية:

للشهادة صلاحية من 2015-07-07 الى 2018-07-06


TUV Rheinland Cert GmbH
Ahl Groun Steir - 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13


DAKKS
Deutscher
Akkreditierungsstellenrat
D-704 69051 91 00

www.tuv.com


TÜVRheinland®
Precisely Right.

الملحق رقم (05): شهادة ISO 9001 2008 لمؤسسة كوندور

شهادة

المواصفات: ISO 9001:2008

الشهادة رقم: 01 100 1420739

حامل الشهادة:



المقر: منطقة النشاطات حوزة 70 قلعة
34000 • 161 برج بو عريش، الجزائر


المجال:

- صناعة، تسويق وخدمات ما بعد البيع
- للالات الكهروملازمية، الالكترونية، أجهزة الأعلام الألي و الأرواح الشمسية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإبقاء بشكليات
ISO 9001: 2008

الصلاحية:

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06


TUV Rheinland Cert GmbH
Auf Grauen Stein - 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13



www.tuv.com



الملحق رقم (06) : سياسة الجودة لمؤسسة كوندور



CONDOR ELECTRONICS
SPA au Capital social de 2 450 000 000 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques
produits informatiques et panneaux photovoltaïques
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



سياسة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة - التنمية المستدامة

اليوم شركة كوندور إلكترونيكس في طور النمو والازدهار، قوتها العاملة في زيادة مستمرة وكذلك خبرتها. يكمن هدفنا الأساسي في ضمان الاستمرارية والتنمية المستدامة لشركتنا. تستمد شركتنا قوتها الأساسية من النساء والرجال الذين تتكون منهم وتبني قيمها وفقاً لمبادئ الوفاء من المخاطر على الصحة، السلامة والبيئة، بغرض إرضاء زبائننا. لذلك حددنا أهدافنا الأساسية للتنامي وممارسنا الإستراتيجية:

1. تدعم وتطوير وضعيتنا كمصنع ومورد هام في قطاع صناعة الإلكترونيك، الأجهزة الكهرومنازلية، أجهزة المعلوماتية والطاقة المتجددة عن طريق الاهتمام المستمر بأداء شركتنا، زبائننا والمستهلكين.

- يشمل هذا المحور على الأهداف التالية:
- ربح أسواق خارجية،
- توسيع شبكة التوزيع لتشمل كافة التراب الوطني ووضع سياسة التوزيع من خلال قاعات العرض لكوندور إلكترونيكس،
- توسيع وتنويع مجموعة منتجاتنا،
- تحسين وتعزيز خدمات ما بعد البيع لمنتجاتنا.

2. تشجيع البحث، التنمية والشراكة داخل الشركة للترويج وتحسين منتجاتنا، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأطراف المعنية.

- يشمل هذا المحور على الأهداف التالية:
- التحكم في قيمة منتجاتنا من خلال تحسين علاقة الجودة/السعر وتحدد من تكاليف التصنيع.

3. إتاحة المهارات اللازمة لشركتنا من أجل بلوغ النتائج المرسومة وتوفير محيط عمل سليم وحرص شعور الملكية والالتزام في موظفينا.

- يشمل هذا المحور على الأهداف التالية:
- تكيف التنظيم حسب إستراتيجيتنا
- وضع سياسات التوظيف والتكوين
- الحفاظ على صحة وسلامة جميع الأشخاص المتواجدين في كل مواقع نشاطنا.

لهذا تعتمد الإدارة العامة بـ:

- توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ وتطبيق هذه السياسة
- أخذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي مخاطر التلوث وتشكيل خطر على صحة الإنسان وسلامته أثناء العمل
- ضمان التحسين المستمر فيما يخص الجودة، البيئة، الصحة والسلامة أثناء العمل
- الامتثال للمتطلبات القانونية، التنظيمية وغيرها
- التأكيد من فعالية نظام التسيير والإدارة
- تعزيز شفافية إدارة الشركة

تعلن الأهداف المذكورة أعلاه والمحددة من طرف الإدارة العامة على كافة مستويات الشركة وشركائها وهذا بغرض إشراك كل موظف في مسار التحسين المستمر الذي تقوم به الإدارة العامة.
يتضمن هذا جهود وإرادة كل شخص في كافة المهام والوظائف التي يقوم بها يوميا.

تم بروج ودرج في 2015/02/21

المدير العام
عمر بن حمادي

الملحق رقم (07) : مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	37

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	21

Correlations

	1ع	2ع	3ع	4ع	قيادة
1ع Pearson Correlation	1	,881**	,804**	,471**	,886**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000
N	38	38	38	38	38
2ع Pearson Correlation	,881**	1	,817**	,399**	,873**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,013	,000
N	38	38	38	38	38
3ع Pearson Correlation	,804**	,817**	1	,610**	,952**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N	38	38	38	38	38
4ع Pearson Correlation	,471**	,399**	,610**	1	,738**
Sig. (2-tailed)	,003	,013	,000		,000
N	38	38	38	38	38
قيادة Pearson Correlation	,886**	,873**	,952**	,738**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	5ع	6ع	7ع	8ع	ادماج عاملين
5ع Pearson Correlation	1	,391	,364	,590	,671
Sig. (2-tailed)		,015	,025	,000	,000
N	38	38	38	38	38
6ع Pearson Correlation	,391	1	,245	,267	,568
Sig. (2-tailed)	,015		,138	,105	,000
N	38	38	38	38	38
7ع Pearson Correlation	,364	,245	1	,589	,865
Sig. (2-tailed)	,025	,138		,000	,000
N	38	38	38	38	38
8ع Pearson Correlation	,590	,267	,589	1	,803
Sig. (2-tailed)	,000	,105	,000		,000
N	38	38	38	38	38
ادماج_عاملين Pearson Correlation	,671	,568	,865	,803	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38	38

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	تحسين مستمر
9ع Pearson Correlation	1	,770	,618	,472	,770	,858
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000	,000
N	38	38	38	38	38	38

	Pearson Correlation	,770**	1	,417**	,685**	,539**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
11ع	Pearson Correlation	,618**	,417**	1	,725**	,819**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
12ع	Pearson Correlation	,472**	,685**	,725**	1	,472**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,003	,000
	N	38	38	38	38	38	38
13ع	Pearson Correlation	,770**	,539**	,819**	,472**	1	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003		,000
	N	38	38	38	38	38	38
تحسين_مستمر	Pearson Correlation	,858**	,805**	,864**	,808**	,858**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		14ع	15ع	16ع	17ع	علاقة مع مورد
14ع	Pearson Correlation	1	,752**	,462**	,548**	,738**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
15ع	Pearson Correlation	,752**	1	,615**	,636**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
16ع	Pearson Correlation	,462**	,615**	1	,820**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
17ع	Pearson Correlation	,548**	,636**	,820**	1	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
علاقة_مع_مورد	Pearson Correlation	,738**	,836**	,892**	,923**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		18ع	19ع	20ع	21ع	علاقة مع عملاء
18ع	Pearson Correlation	1	,166	,359	,261	,759**
	Sig. (2-tailed)		,320	,027	,113	,000
	N	38	38	38	38	38
19ع	Pearson Correlation	,166	1	,539**	,167	,502**
	Sig. (2-tailed)	,320		,000	,315	,001
	N	38	38	38	38	38
20ع	Pearson Correlation	,359	,539**	1	,383	,704**
	Sig. (2-tailed)	,027	,000		,018	,000
	N	38	38	38	38	38
21ع	Pearson Correlation	,261	,167	,383	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,113	,315	,018		,000
	N	38	38	38	38	38
علاقة_مع_عملاء	Pearson Correlation	,759**	,502**	,704**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	22ع	23ع	24ع	25ع	كفاءات فردية
--	-----	-----	-----	-----	--------------

22ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,657**	,724**	,657**	,817**
	N	38	38	38	38	38
23ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,657**	1	,819**	,759**	,906**
	N	38	38	38	38	38
24ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,724**	,819**	1	,819**	,952**
	N	38	38	38	38	38
25ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,657**	,759**	,819**	1	,906**
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_ فردية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,817**	,906**	,952**	,906**	1
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		26ع	27ع	28ع	29ع	كفاءات جماعية
26ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,532**	,307	,246	,608**
	N	38	38	38	38	38
27ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,532**	1	,606**	,516**	,842**
	N	38	38	38	38	38
28ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,307	,606**	1	,562**	,843**
	N	38	38	38	38	38
29ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,246	,516**	,562**	1	,781**
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_ جماعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,608**	,842**	,843**	,781**	1
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		30ع	31ع	32ع	33ع	كفاءات تنظيمية
30ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,740**	,802**	,264	,874**
	N	38	38	38	38	38
31ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,740**	1	,815**	,367**	,898**
	N	38	38	38	38	38
32ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,802**	,815**	1	,408	,927**
	N	38	38	38	38	38
33ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,264	,367**	,408	1	,582**
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_ تنظيمية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,874**	,898**	,927**	,582**	1
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

		34ع	35ع	36ع	37ع	كفاءات جوهرية
34ع	Pearson Correlation	1	,839**	,482**	,685**	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
35ع	Pearson Correlation	,839**	1	,344**	,563**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000		,035	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
36ع	Pearson Correlation	,482**	,344**	1	,573**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,002	,035		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
37ع	Pearson Correlation	,685**	,563**	,573**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_ جوهرية	Pearson Correlation	,898**	,821**	,752**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation

النوع الاجتماعي	Frequency	Percent
Valid ذكر	21	55,3
انثى	17	44,7
Total	38	100,0

العمر	Frequency	Percent
Valid أقل من 30 سنة	15	39,5
من 30 الى 40 سنة	17	44,7
اكثر من 40 سنة	6	15,8
Total	38	100,0

المستوى التعليمي	Frequency	Percent
Valid ثانوي او اقل	5	13,2
جامعي	33	86,8
Total	38	100,0

المستوى الوظيفي	Frequency	Percent
Valid اطار	13	34,2
عون تحكم	14	36,8
عون تنفيذ	11	28,9
Total	38	100,0

الخبرة (سنوات العمل)	Frequency
Valid أقل من سنة	2
من سنة الى 5 سنوات	20
اكثر من 5 سنوات الى 10 سنوات	13
اكثر من 10 سنوات	3
Total	38

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	38	4,8947	,31101
2ع	38	4,8684	,34257
3ع	38	4,6842	,61973
4ع	38	4,8421	,43659
قيادة	38	4,8224	,37176
5ع	38	4,8684	,34257
6ع	38	4,7105	,51506
7ع	38	4,3421	1,02077
8ع	38	4,7895	,52802
ادماج_عاملين	38	4,6776	,45733
9ع	38	4,8684	,34257
10ع	38	4,8684	,34257
11ع	38	4,8158	,39286
12ع	38	4,8421	,36954
13ع	38	4,8684	,34257
تحسين_مستمر	38	4,8526	,30021
14ع	38	4,9211	,27328
15ع	38	4,8684	,34257
16ع	38	4,7632	,48958
17ع	38	4,7105	,56511
علاقة_مع_مورد	38	4,8158	,36151
18ع	38	4,3421	,81461
19ع	38	4,8684	,34257
20ع	38	4,8684	,34257
21ع	38	4,7105	,73182
علاقة_مع_عملاء	38	4,6974	,39059
ادارة_جودة_شاملة	38	4,7732	,31145
22ع	38	4,8684	,34257
23ع	38	4,7895	,47408
24ع	38	4,7632	,63392
25ع	38	4,7895	,47408
كفاءات_فردية	38	4,8026	,43557
26ع	38	4,7632	,43085
27ع	38	4,8158	,51230
28ع	38	4,7105	,69391
29ع	38	4,7105	,61106
كفاءات_جماعية	38	4,7500	4,7500
30ع	38	4,7105	,51506
31ع	38	4,7895	,47408
32ع	38	4,8158	,45650
33ع	38	4,8158	,39286
كفاءات_تنظيمية	38	4,7829	,38190
34ع	38	4,8421	,36954
35ع	38	4,7895	,41315
36ع	38	4,6842	,47107
37ع	38	4,8684	,34257
كفاءات_جوهرية	38	4,7961	,32805
كفاءات_بشرية	38	4,7829	,34593
Valid N (listwise)	38		

ANOVA
بالنسبة للنوع الاجتماعي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيادة	Between Groups	,333	1	,333	2,511	,122
	Within Groups	4,780	36	,133		
	Total	5,113	37			
ادماج عاملين	Between Groups	,102	1	,102	,482	,492
	Within Groups	7,636	36	,212		
	Total	7,738	37			
تحسين مستمر	Between Groups	,130	1	,130	1,461	,235
	Within Groups	3,205	36	,089		
	Total	3,335	37			
علاقة مع مورد	Between Groups	,042	1	,042	,319	,576
	Within Groups	4,793	36	,133		
	Total	4,836	37			
علاقة مع عملاء	Between Groups	,001	1	,001	,008	,931
	Within Groups	5,644	36	,157		
	Total	5,645	37			
ادارة جودة شاملة	Between Groups	,082	1	,082	,839	,366
	Within Groups	3,507	36	,097		
	Total	3,589	37			
كفاءات فردية	Between Groups	,013	1	,013	,069	,794
	Within Groups	7,006	36	,195		
	Total	7,020	37			
كفاءات جماعية	Between Groups	,060	1	,060	,305	,584
	Within Groups	7,065	36	,196		
	Total	7,125	37			
كفاءات تنظيمية	Between Groups	,010	1	,010	,068	,796
	Within Groups	5,386	36	,150		
	Total	5,396	37			
كفاءات جوهرية	Between Groups	,100	1	,100	,923	,343
	Within Groups	3,882	36	,108		
	Total	3,982	37			
كفاءات بشرية	Between Groups	,021	1	,021	,169	,683
	Within Groups	4,407	36	,122		
	Total	4,428	37			

ANOVA العمر

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
قيادة	Between Groups	,260	2	,130	,939	,401
	Within Groups	4,853	35	,139		
	Total	5,113	37			
ادماج عاملين	Between Groups	,460	2	,230	1,107	,342
	Within Groups	7,278	35	,208		
	Total	7,738	37			
تحسين مستمر	Between Groups	,197	2	,099	1,102	,344
	Within Groups	3,137	35	,090		
	Total	3,335	37			

علاقة مع مورد	Between Groups	,109	2	,054	,403	,671
	Within Groups	4,727	35	,135		
	Total	4,836	37			
علاقة مع عملاء	Between Groups	2,218	2	1,109	11,325	,000
	Within Groups	3,427	35	,098		
	Total	5,645	37			
ادارة جودة شاملة	Between Groups	,301	2	,151	1,603	,216
	Within Groups	3,288	35	,094		
	Total	3,589	37			
كفاءات فردية	Between Groups	,251	2	,126	,650	,528
	Within Groups	6,768	35	,193		
	Total	7,020	37			
كفاءات جماعية	Between Groups	,452	2	,226	1,186	,317
	Within Groups	6,673	35	,191		
	Total	7,125	37			
كفاءات تنظيمية	Between Groups	,590	2	,295	2,148	,132
	Within Groups	4,806	35	,137		
	Total	5,396	37			
كفاءات جوهرية	Between Groups	,180	2	,090	,828	,445
	Within Groups	3,802	35	,109		
	Total	3,982	37			
كفاءات بشرية	Between Groups	,322	2	,161	1,373	,267
	Within Groups	4,105	35	,117		
	Total	4,428	37			

ANOVA المؤهل العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيادة	Between Groups	,171	1	,171	1,246	,272
	Within Groups	4,942	36	,137		
	Total	5,113	37			
ادماج عاملين	Between Groups	,035	1	,035	,162	,690
	Within Groups	7,704	36	,214		
	Total	7,738	37			
تحسين مستمر	Between Groups	,016	1	,016	,173	,680
	Within Groups	3,319	36	,092		
	Total	3,335	37			
علاقة مع مورد	Between Groups	,195	1	,195	1,516	,226
	Within Groups	4,640	36	,129		
	Total	4,836	37			
علاقة مع عملاء	Between Groups	,016	1	,016	,102	,751
	Within Groups	5,629	36	,156		
	Total	5,645	37			
ادارة جودة شاملة	Between Groups	,001	1	,001	,010	,921
	Within Groups	3,588	36	,100		
	Total	3,589	37			
كفاءات فردية	Between Groups	,224	1	,224	1,188	,283
	Within Groups	6,795	36	,189		
	Total	7,020	37			

ANOVA الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيادة	Between Groups	,607	3	,202	1,528	,225
	Within Groups	4,506	34	,133		
	Total	5,113	37			
ادماج_عاملين	Between Groups	,912	3	,304	1,513	,229
	Within Groups	6,827	34	,201		
	Total	7,738	37			
تحسين_مستمر	Between Groups	,191	3	,064	,689	,565
	Within Groups	3,144	34	,092		
	Total	3,335	37			
علاقة_مع_مورد	Between Groups	,571	3	,190	1,517	,228
	Within Groups	4,265	34	,125		
	Total	4,836	37			
علاقة_مع_عملاء	Between Groups	2,055	3	,685	6,489	,001
	Within Groups	3,589	34	,106		
	Total	5,645	37			
ادارة_جودة_شاملة	Between Groups	,681	3	,227	2,656	,064
	Within Groups	2,908	34	,086		
	Total	3,589	37			
كفاءات_فردية	Between Groups	,868	3	,289	1,600	,208
	Within Groups	6,152	34	,181		
	Total	7,020	37			
كفاءات_جماعية_	Between Groups	1,007	3	,336	1,865	,154
	Within Groups	6,118	34	,180		
	Total	7,125	37			
كفاءات_تنظيمية	Between Groups	,894	3	,298	2,252	,100
	Within Groups	4,502	34	,132		
	Total	5,396	37			
كفاءات_جوهرية	Between Groups	,245	3	,082	,743	,534
	Within Groups	3,737	34	,110		
	Total	3,982	37			
كفاءات_بشرية	Between Groups	,585	3	,195	1,726	,180
	Within Groups	3,843	34	,113		
	Total	4,428	37			

Correlations

		قيادة	ادماج_عا ملين	تحسين مستمر	علاقة_مع مورد	علاقة مع عملاء	ادارة_جودة شاملة	كفاءات بشرية
قيادة	Pearson Correlation	1	,668**	,473**	,579**	,446**	,772**	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,005	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ادماج_عاملين	Pearson Correlation	,668**	1	,629**	,745**	,744**	,934**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
تحسين_مستمر	Pearson Correlation	,473**	,629**	1	,528**	,474**	,732**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,001	,003	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
علاقة_مع_مورد	Pearson Correlation	,579**	,745**	,528**	1	,623**	,847**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
علاقة_مع_عملاء	Pearson Correlation	,446**	,744**	,474**	,623**	1	,812**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,003	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ادارة_جودة_شاملة	Pearson Correlation	,772**	,934**	,732**	,847**	,812**	1	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
كفاءات_بشرية	Pearson Correlation	,634**	,776**	,637**	,877**	,701**	,882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		ادارة_جودة_شاملة	كفاءات فردية	كفاءات جماعية	كفاءات تنظيمية	كفاءات جوهرية
ادارة_جودة_شاملة	Pearson Correlation	1	,779**	,830**	,680**	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_فردية	Pearson Correlation	,779**	1	,716**	,660**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_جماعية	Pearson Correlation	,830**	,716**	1	,544**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_تنظيمية	Pearson Correlation	,680**	,660**	,544**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات_جوهرية	Pearson Correlation	,783**	,786**	,692**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,882 ^a	,777	,771	,16556
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), شاملة_ جودة_ ادارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,109	,418		,261	,795
	ادارة_ جودة_ شاملة	,979	,087	,882	11,204	,000

a. Dependent Variable: بشرية_ كفاءات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,403	,386	,27107

a. Predictors: (Constant), قيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,936	,580		3,339	,002
	قيادة	,590	,120	,634	4,925	,000

a. Dependent Variable: بشرية_ كفاءات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 ^a	,603	,591	,22110

a. Predictors: (Constant), عاملين_ ادماج

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,036	,374		5,452	,000
	ادماج_ عاملين	,587	,079	,776	7,387	,000

a. Dependent Variable: بشرية_ كفاءات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,405	,389	,27041

a. Predictors: (Constant), مستمر_ تحسين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,222	,720		1,698	,098
	تحسين_ مستمر	,734	,148	,637	4,955	,000

a. Dependent Variable: بشرية_ كفاءات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 ^a	,769	,763	,16845

a. Predictors: (Constant), مورد_مع_علاقة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,741	,370		2,003	,053
	علاقة مع مورد	,839	,077	,877	10,956	,000

a. Dependent Variable: بشرية_كفاءات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,477	,25019

a. Predictors: (Constant), عملاء_مع_علاقة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,868	,496		3,763	,001
	علاقة مع عملاء	,621	,105	,701	5,894	,000

a. Dependent Variable: بشرية_كفاءات

