



التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة ودوره في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين بولاية تلمسان (SAA ,CAAR,CAAT)

Training as a dimension of total quality management and its role in establishing the Organizational culture demensions in Algerian companies –Afield study of some insurance companies in the state of Tlemcen (SAA ,CAAR,CAAT)

ط.د ممداد وسيلة* أ.د حمادي بن سماعين لمياء

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات (LARMHO) مخبر إدارة الأفراد والمنظمات (LARMHO)

جامعة تلمسان، الجزائر جامعة تلمسان، الجزائر

Lam-hammadi@yahoo.fr

Wassila.mammad@univ.Tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2024/01/23

تاريخ القبول: 2024/01/13

تاريخ الإرسال: 2023/10/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة في دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية على مستوى ثلاثة شركات للتأمين (SAA-CAAT-CAAR) بولاية تلمسان، ولهذا الغرض تم تصميم وتوزيع 100 استبانة على عينة عشوائية من موظفي شركات التأمين محل الدراسة، ليكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 89 استبانة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SpssV25 لاختبار الفرضيات وحساب النتائج وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة معنوية بين التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة، أبعاد الثقافة التنظيمية تتوفر بدرجة متوسطة في حين التدريب يعتبر بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة داخل شركات التأمين محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: تدريب؛ إدارة جودة شاملة؛ ثقافة تنظيمية؛ مدخلات تدريب؛ مخرجات تدريب .

Abstract :

The aim of this study is to identify the role of training as total quality management dimension and its role in establishing the organizational culture dimensions within the insurance companies in question (SAA ,CAAT,CAAR) in Tlemcen, for which purpose 100 questionnaires were designed and distributed to a random sample of employees of the insurers in question, To make the number of valid questionnaires 89,We used the descriptive and analytical methode to analyze data depending on the SPSSv25 program.The study's findings were as follows: There is significant relation between training as total quality management dimension and organizational culture within the insurers in question; The organizational culture dimensions are available within the insurance companies studied at a medium level ; Training is as total quality management dimension within the insurance companies in question.

Key Words: Training, Total quality management, Organizationnal culture, Training inputs training outputs

JEL Classification: M53 ; M12 ; G22

*مرسل المقال: ممداد وسيلة (wassila.mammad@univ-tlemcen.dz)



المقدمة:

إن التحولات المتسارعة التي تعيشها بيئة الأعمال المعاصرة والتي مست الميادين السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتقدم المعرفي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جعلت المنظمات تعيش اليوم في محيط يتميز بكثرة التعقيدات وعدم الاستقرار، الأمر الذي ألزم المؤسسات بضرورة تغيير أنماط تسييرها التقليدية والبحث عن مناهج إدارية جديدة متكاملة وشاملة تمكنها من مسايرة هذه التغيرات على المستوى الداخلي والخارجي لبيئة أعمالها ولعل أبرز هذه التوجهات: إدارة الجودة الشاملة.

إن من أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الذي يقود باقي العوامل داخل المنظمة وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية عمل استراتيجي تتصف بالديمومة والاستمرارية ، فهي رحلة طويلة وليست محطة تنقضي بانتهاء مدة زمنية لبرنامج معين (محمد، 2013)، لذا أصبح تدريب المورد البشري من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتباره الوسيلة الأساسية التي تمكن الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم من استيعاب كل جديد في مختلف الميادين لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

إشكالية الدراسة: تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: كيف يساهم التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة في دعم الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة ؟ وبناء على السؤال السابق تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يعتبر التدريب بعناصره (مدخلات العملية التدريبية، مخرجات العملية التدريبية) بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة بشركات التأمين محل الدراسة؟
- ما مستوى توفر الثقافة التنظيمية بأبعادها (بعد القيادة، بعد الهياكل والتنظيم وبعد التحسين المستمر) داخل شركات التأمين محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة على أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الأولى:** يعتبر التدريب داخل شركات التأمين محل الدراسة بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة.
- **الفرضية الثانية:** تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة.
- **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة.

أهداف الدراسة

- إبراز خصوصية التدريب وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات التدريب وأبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة للمؤسسات التي تنتهج مبدأ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على تدريب المورد البشري.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة والدراسات السابقة بهدف استنباط المفاهيم النظرية، كما اعتمدنا على صعيد البحث الميداني على الاستبيان لكشف آراء المبحوثين .

الدراسات السابقة

1. دراسة صبرينة خام الله ومساك أمينة بعنوان: تدريب المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة 2015: سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تدريب المورد البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أبرزت خصوصية تدريب الجودة، متطلبات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة، مستويات التدريب على الجودة، مكونات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة ومراحل عملية التدريب على الجودة وخلصت الدراسة إلى ضرورة وحتمية تدريب المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة باعتباره مطلباً أساسياً لتطبيق برامج ومشاريع إدارة الجودة الشاملة لضمان بقاء وتطور المنظمات وفق ما تفرضه تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. دراسة سعدية بوعلاق والجودي صاطوري بعنوان: دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي —دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة عامة وبجامعة تبسة بصفة خاصة وذلك من خلال إظهار مساهمة مداخلات العملية التدريبية، البرامج التدريبية ومخرجات العملية التدريبية على الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، حيث طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة استعمل فيها الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss لتحليل الاستبيان، خلصت الدراسة إلى أن تدريب الهيئة التدريسية يساهم في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال معالجة النقائص الموجودة وتحسين الأداء.

3. دراسة عبد الرحمن بوقفة بعنوان: الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة —الارتباط وآليات الإرساء —دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية برج بوعريج 2016.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة داخل مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان حيث قدر حجم العينة بـ 380 عامل. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة في ظل إدارة الجودة الشاملة وأن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإرساء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتحسين المستمر كما بينت الدراسة أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة المهام والعمليات وهي تميل إلى تبني مبادئ ثقافة الجودة الشاملة.

4. دراسة غربي يسين سي لاخضر وقهيري فاطنة بعنوان: تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة —دراسة استطلاعية لمؤسسة مطاحن الجلفة -2019

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في :بعد القيادة، بعد الهياكل والتنظيم، بعد التوجه بالمستهلك، بعد العملية والقياس وبعد التحسين المستمر المدعمة لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات مستخدمة البرنامج الإحصائي Spss، خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة تتوفر بدرجة متوسطة بمؤسسة مطاحن الجلفة .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية معرفيا ومنهجيا من خلال المفاهيم التي تم الاستفادة منها في الشق النظري وبناء الاستبيان، وتكمن أوجه الاختلاف كون الدراسات السابقة تطرقت لكل متغير على حدى بينما جمعت الدراسة الحالية المتغيرين محاولة دراسة العلاقة بين التدريب وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ودوره في دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، على خلاف دراسة (بوقفة 2016) ودراسة (غربي وقهيري 2019) اللتان هدفنا إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في دعم نهج إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاختلاف في الدراسة التطبيقية حيث شملت دراستنا مؤسسات خدماتية.

متغيرات الدراسة: بناء على الدراسات السابقة تمكنا من تصميم نموذج الدراسة الحالية والتي اشتملت على:

- المتغير المستقل المتمثل في التدريب الذي يضم محورين (مدخلات العملية التدريبية ومخرجات العملية التدريبية)
- المتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية والذي يتكون من الأبعاد التالية (بعد القيادة، بعد الهياكل والتنظيم وبعد التحسين المستمر).

I. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

1- مدخل حول التدريب

1.1 تعريف التدريب

-التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل، السلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية. (حيدر، 2020)

-التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بالمنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة.

-عرف FILIPPO التدريب على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. (المهادي و توزان، 2022)



- يعرف التدريب الهادف لتحقيق الجودة بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة. (بوعلاق و صاطوري ، 2020)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب على أنه جهد مخطط يهدف بالدرجة الأولى إلى صقل مهارات، معارف وخبرات الأفراد بغية إحداث تغيير إيجابي في سلوكياتهم وأدائهم بما ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمنظمة حاضرا ومستقبلا.

2.1 التدريب ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- يعرف فليب كروسي إدارة الجودة الشاملة على أنها المنهجية المنظمة لسير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء واستعمال الموارد المادية والبشرية بشكل كفء وفعال. (Tony, 1993)
- تعرف المنظمة الفرنسية لـحلقات الجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في استراتيجية شاملة بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة. (GOMEZ.P.Y, 1994)
- يعرف (Cole) إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة، الأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء" (Cole.R.E, 1995). على ضوء ماورد من تعاريف تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التفوق، التميز والمثالية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية تحقيق تطلعات ورغبات الزبائن وبأقل التكاليف.

ب. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- **التركيز على إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، إذ أن تحقيق أداء جيد يحتاج إلى تدريب، تثقيف وتعليم موظفيها حتى تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه. (Barrie & Cooper, 1992)
- **التحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المؤسسة سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات حتى انتقال المنتجات إلى الزبون، حيث يساهم في تنمية المعرفة والمهارات لدى الأفراد العاملين الأمر الذي يخفف الانحرافات على مستوى النشاط ويحقق مستوى عال من الرضا لدى الزبائن. (إبراهيم، 2019-2018)



- **التركيز على الزبون:** يعتبر التركيز على الزبون أحد المرتكزات الأساسية إذ كل أنشطة المؤسسة وإنتاجها موجهة لإرضاء تطلعاته ورغباته وذلك عن طريق جذبهم باستعمال بالطرق المناسبة وكذا إرضاء العملاء الداخليين الذين ساهموا في تحقيق هذه الجودة بتحفيظهم. (كاظم، 2002)
- ج. **التدريب وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** يطلق على تدريب الجودة بالتدريب الشامل لأنه يمس كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة كون أن الجودة هي عملية جماعية متكاملة، لذا يتطلب التدريب وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة اتباع الخطوات التالية : (الجبار ا، 2010)
- **وضع استراتيجية للتغيير:** يتطلب تدريب الجودة صياغة استراتيجية واضحة قابلة للفهم من قبل جميع العاملين داخل التنظيم ، فالاستراتيجية هي خارطة الطريق يستطيع أن يتبعها العاملون لإغناء أهداف التدريب، لذلك أول ما يجب أن تهتم به الإدارة العليا هو صياغة رؤيتها بحيث يفهم كل فرد ما الذي تهدف إليه المنظمة وبالتالي يسعى كل الأفراد إلى تطوير أهدافهم من أجل دعم أهداف المنظمة. يجب أن تكون صياغة رؤية المنظمة واستراتيجيتها بلغة واضحة يستطيع استيعابها كل من المدراء والعاملين مركزة على عبارات تحسین الجودة.
- **إيضاح الصورة الكاملة:** يجب أن تهتم المرحلة الأولى للتدريب على الجودة بإزالة مقاومة التغيير وخلق الثقة بالمفاهيم الجديدة، لذا يجب أن يكون من القمة إلى القاعدة، لذا فإن أهم خطوة في برنامج التدريب على الجودة هي التوجيه والإرشاد الهادف إلى توضيح المفاهيم والصورة بشكل كامل لكل فرد والذي يعكس الفوائد التي تقدمها العملية الجديدة لكل أفراد التنظيم والأهداف البعيدة المدى للمنظمة.
- **تحديد نقاط القوة والضعف:** يجب على المنظمة في هذه المرحلة تحديد المشاكل المتعلقة بالأداء أولاً : ويتم ذلك من خلال كشف العيوب المتعلقة بنظام العمل نفسه وأداء العاملين ، لذا قبل تصميم برنامج تدريبي يجب دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين والمشاكل المتعلقة بأسلوب العمل معاً.
- **الاهتمام بالتدريب السلوكي والإدراكي:** يهتم التدريب الإدراكي بإيصال المعرفة والمعلومات، أما التدريب السلوكي فهو التدريب على كيفية الاستفادة من المعرفة وأداء العمل فرما يدرك العاملون المشكلة وما يتطلبه تحسين الجودة لكنهم لا يملكون المعرفة والمهارات التي تمكنهم من تحقيق الهدف، لذا فالتدريب الإدراكي لا يكفي وحده لخلق السلوك فالعمال بحاجة إلى تعلم إتقان السلوك المطلوب لتحسين الجودة مثل أساليب الاتصال المفتوح والعمل الجماعي .
- **التقييم :** يشتمل التقييم البرنامج التدريبي الشامل على :
 - **تقييم العميل:** ذلك كون رضا العميل من أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لدى فإن تقييم العميل يعتبر أحد العوامل الأساسية في تحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي على الجودة الشاملة.
 - **تقييم العامل:** لا يمكن ضمان نجاح عمليات تحسين الجودة دون أن يكون هناك التزام كامل من طرف كافة العاملين لأنهم من يمارس السلوكيات المطلوبة لنجاح هذه العمليات .

○ **تقييم التكاليف:** إن التوازن بين التكلفة والعائد هو أمر ضروري لتقييم البرنامج التدريبي ، رغم أن التدريب ذو تكلفة مرتفعة حسب آراء البعض إلا أن فشله يعتبر أكثر تكلفة.

3.1 مكونات التدريب وفق فلسفة الجودة الشاملة :

يتكون التدريب وفق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها وتمثل في: (صبرينة و مساك ، 2015)

- **المدخلات :** وهي جميع العناصر التي تخضع لعمليات تحويلية تكسبها خصائص جديدة وهي:
 - دعم الإدارة العليا للتدريب كاستثمار، حيث تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات التدريب وتهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي وتنمية دافعية العمال للتعلم .
 - تسهيلات التدريب وتمثل في التقنيات الحديثة كالآلات والأجهزة المستخدمة في تسهيل وصول المعارف واكتساب المهارات المطلوبة.
 - تكلفة التدريب وتمثل في الموازنة بين التدريب والحوافز التدريبية والمواد العلمية والتغذية...
 - الموارد البشرية وتضم المدرسين والمتدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ البرنامج التدريبي
 - البيانات والمعلومات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى سياسات وإجراءات العملية التدريبية.
- **العمليات :** ويقصد بها عمليات التشغيل والتحويل التي تجري على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة وتمر بجملة من المراحل بدءا بفهم مشكلات النظام لتحديد الاحتياجات التدريبية تهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي ، تحديد أساليب التدريب المناسبة لتصميم البرنامج التدريبي، متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.
- **المخرجات :** وهي المنتج النهائي للتدريب وتمثل في زيادة المعارف والمهارات، زيادة كفاءة المتدرب، زيادة إنتاجية المنظمة، زيادة ولاء العاملين وتحسين علاقات العمل.
- **البيئة التدريبية:** وهي الإطار الداخلي والخارجي الذي يتم فيه التدريب وينقسم إلى:
 - بيئة داخلية:** وهي مجموع القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وتضم : المدرسين، المتدربين، الإداريين، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ومناهج التدريب
 - بيئة خارجية:** وهي مجموع القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وتحدد درجة فعاليته وتضم ثلاثة أبعاد رئيسية:
 - أنظمة المجتمع الاقتصادية، القانونية والسياسية.
 - المنظمات والشركات والمصالح الحكومية.
 - الأطراف المتعاملين مع المنظمة.
- **التغذية العكسية:** وتمثل في المقارنة بين مخرجات البرنامج التدريبي وبين الأهداف المحددة مسبقا لتحديد انحرافات العمل وتصحيحها وتطوير العمل التدريبي في الدورات المقبلة.



2. المرجعية النظرية للثقافة التنظيمية

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

- لقد تعددت وتباينت التعاريف الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية وهذا نظرا لتعدد أبعادها التي يصعب حصرها في مضمون واحد وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف التي تناولها الباحثون:
- يعرف كل من (A.A KENNEDY&T.E Deal) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة أن يكون عضوا فيها". (Thevenet، 2003)
 - عرفت الثقافة التنظيمية من طرف كيرت ليوين على أنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات القيم، القواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".
 - كما عرف Wheelen الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الاعتقادات، التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد". (دحية و غلوطي، 2020)
 - كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "الجسم المصغر للمجتمع فهي عبارة عن نظام متكامل ومستمر من العناصر المادية وغير المادية يستمد وجوده من القادة والمرؤوسين ويسعى للبرمجة الجماعية للعقل البشري لنقل التجارب والمعارف ويساعد على الاندماج ورفع الولاء بين أفراد المؤسسة الواحدة مما يكسبها ميزة انفرادية في محيطها" (إكرام و عبد الباقي، 2022) . من خلال ما ورد من تعاريف يتضح أن جوهر الثقافة التنظيمية قائم على مجموع القيم، المعتقدات والعادات الراسخة في أذهان العاملين والتي تؤثر على سلوكهم في المنظمة.

2.2 أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية حتى تتمكن المنظمة من إدراك مسببات النجاح والتفوق ومن أبرز هذه الأبعاد نجد:
- **البعد الخاص بالقيادة:** إن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام الإدارة العليا بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين للعمل والمشاركة الفاعلة من أجل تحسين وتطوير الجودة في جميع المجالات وتبرز أهم المهام التي يقوم بها قائد الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في:
 - توفير الاعتمادات المالية اللازمة لإدارة الجودة وتوفير الوقت اللازم لتطبيقها،
 - التدريب والتعليم الإلزامي للجميع وتأمين وتوفير الخدمات الاستشارية الخارجية للجودة،
 - الانتساب إلى هيئات محلية ودولية مختصة في الجودة ومراجعة نظام ولوائح الأجور والمكافآت داخل المؤسسة،
 - اعتماد أفكار ومقترحات تحسين الجودة. (مشنان، 2015-2016)
 - **البعد الخاص بالهياكل والتنظيم:** يعتمد نجاح أي مؤسسة على وجود هيكل تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية قوية التي تعمل بدورها من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعاملين من خلال التوافق بين القيم التي يحملها الأفراد وتنوع الثقافات الفرعية وكذا توفير وضعية مهنية مناسبة داخل محيط المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يساهم في زيادة



دافعية الإنجاز وتقوية سلوك الانضباط والرفع من درجة الوعي، كما يرتبط هذا البعد بعملية الاتصال، العمل الجماعي، توزيع المهام، التدريب والتعليم واستقرار الهدف ومراقبة التقدم. (شافية، 2020)

● **البعد الخاص بالتحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر مطلباً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونه يساهم بشكل فعال في جعل المؤسسة في حالة توفيق وتميز مستمرين، فهو عمل مستمر ومتجدد ذو بعد شامل يشترك فيه جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية ليشمل جميع النواحي لتضلل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة. (لاخضر و قهيري، 2019).

II- الدراسة الميدانية

1 عينة البحث: اشتمل مجتمع الدراسة على ثلاثة شركات مختصة في مجال التأمين بولاية تلمسان وهي كالاتي: SAA, CAAT, CAAR ونظرا لصعوبة الإحاطة بجميع الشركات المختصة في مجال التأمين اقتضت عينة الدراسة على هذه الشركات كونها من المؤسسات الرائدة في مجال التأمين، حيث تم توزيع 100 استبانة على العاملين بالشركات السالفة الذكر بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل 89 ويبين الجدول التالي نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة عن كل شركة.

الجدول رقم 01: الشركات محل الدراسة ونسبة الاستبيانات السليمة المسترجعة

إسم الشركة	الشركة الوطنية للتأمين SAA	الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
المقر الإجتماعي	حي باب الأعمال بلدية باب الزوار الجزائر العاصمة	شارع الإخوة بوعدو بئر مراد رايس الجزائر	شارع ديدوش مراد رقم 48 الجزائر الوسطى
بداية النشاط	1989/03/08	1986/02/03	1988
عدد الموظفين	314	72	165
عدد الوكالات في تلمسان	13	09	01
عدد الاستبيانات الموزعة	40	35	25
الاستبيان السليم المسترجع	36	32	21
نسبة الاستبيانات الموزعة	40%	35%	25%
نسبة الاستبيانات السليمة	40.45%	35.95%	23.60%

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الشركات محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن شركة (SAA) كان لها النسبة الأكبر من المستجوبين بنسبة 40 % تليها شركة (CAAT) بنسبة 35 % تم شركة (CAAR) بنسبة 25 % ، أما الاستبيانات الصالحة للمعالجة فشكلت نسبة 40.45 % بالنسبة لشركة (SAA) تلتها شركة (CAAT) بنسبة 35.95 % وأخيرا شركة (CAAR) بنسبة 23.60 %



2 أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

2.1. الاستبيان: لقد قام الباحثان بتصميم الاستبيان من خلال مراجعة الأدبيات النظرية لموضوعي التدريب والثقافة التنظيمية ولقد تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية

المحور الأول: تضمن المعلومات الشخصية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والأقدمية في المنصب

المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل التي تقيس واقع التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة في الشركات

محل الدراسة من خلال المحاور التالية: مدخلات العملية التدريبية ومخرجات العملية التدريبية

المحور الثالث: تضمن عبارات المتغير التابع المتعلق بالثقافة التنظيمية مشتملة على الأبعاد التالية: بعد القيادة، بعد الهياكل

والتنظيم وبعد التحسين المستمر. ولقياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة تم الاعتماد على

الشكل المغلق في إعداد الاستمارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الموضح في الجدول أدناه

2.2. مقياس ليكارت

الجدول رقم 02: ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الباحثين

3.2. ثبات الاستمارة

الجدول رقم 03: معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	معامل ألفا كرونباخ
التدريب	0.777
الثقافة التنظيمية	0.847
الكل	0.869

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

يتضح من الجدول رقم (03) أن معامل ألفا كرونباخ قدر بـ 0.869 للاستمارة الكلية و 0.777 لمحور التدريب

0.847 لمحور الثقافة التنظيمية وهو مرتفع باعتبار أن النسبة المقبولة إحصائيا هي 60% وذو إشارة موجبة بالتالي يدل

على استقرار المقياس أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.



3. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	الذكور	43	48.31%
		الإناث	46	51.69%
	المجموع		89	100%
02	العمر	أقل من 30 سنة	23	25.84%
		من 31 سنة إلى 40 سنة	41	46.07%
		من 41 سنة إلى 50 سنة	20	22.47%
		أكثر من 51	05	5.62%
	المجموع		89	100%
03	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	19	21.35%
		جامعي	54	60.67%
		دراسات عليا	16	17.98%
		المجموع	89	100%
04	المنصب الوظيفي	عون تنفيذ	18	20.22%
		عون تحكم	23	25.84%
		إطار	43	48.32%
		إطار سامي	05	5.62%
		المجموع	89	100%
05	الأقدمية في المنصب	أقل من 05 سنوات	16	17.98%
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات	26	29.21%
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	22.47%
		15 سنة فأكثر	27	30.34%
		المجموع	89	100%

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25

توزيع أفراد العينة حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة الإناث ضمن أفراد عينة الدراسة أكبر من نسبة الذكور حيث قدرت بـ 51.69% بينما قدرت نسبة الذكور بـ 48.31% مما يدل أن الإناث هو الأكثر توظيف في المؤسسات محل الدراسة .

توزيع أفراد العينة حسب العمر: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة شكلت الحصة الأكبر بنسبة 46.04% تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 25.84% ثم فئة من 41 سنة



إلى 50 سنة بنسبة 22.47 % في حين بلغت نسبة الفئة العمرية أكثر من 51 سنة 5.62 % بالتالي تهتم المؤسسات محل الدراسة بتوظيف الفئة الشبانية.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي : يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة 60.67 % ، فئة أصحاب الدراسات العليا 17.98 % في حين بلغت نسبة مستوى الثانوي فأقل 21.35 % .

توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات المقدرة ب 48.32 % شكلت الحصة الأكبر يليها أعوان التحكم بنسبة 25.84 % فيما مثل أعوان التنفيذ نسبة 20.22 %، أما فئة إطار سامي فقدت بنسبة 5.62 % بالتالي جل أفراد العينة إطارات.

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب: نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح أقدمتهم 15 سنة فأكثر شكلت النسبة الأكبر بـ: 30.34 % تليها فئة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنة بنسبة 29.21 % ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.47 % أخير فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 17.98 %.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 اختبار الفرضية الأولى: التدريب بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة داخل شركات التأمين محل الدراسة

الجدول رقم 05: استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	توفر إدارة الشركة برامج التدريب لاكتساب المهارات المختلفة	3.19	1.117	متوسط	3
02	توفر إدارة الشركة للعاملين برامج التدريب المرتبطة بالجودة بشكل منتظم	3.01	1.039	متوسط	5
03	توفر إدارة الشركة للمدربين والمشرفين برامج التدريب الخاصة بالجودة لاكتساب مهارات تحسين الجودة	3.20	1.130	متوسط	2
04	عملية التدريب بالشركة قائمة على فلسفة ورؤية إدارة الجودة الشاملة وبأن الجودة هي مسؤولية كل فرد	3.16	1.021	متوسط	4
05	تسخر الشركة الإمكانيات المادية لتسهيل العملية التدريبية	3.30	1.070	متوسط	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مدخلات العملية التدريبية		3.17	0.878	متوسط	
06	تساهم برامج التدريب على الجودة في التقليل من الأخطاء وتحسين نوعية الخدمات	4.08	0.869	مرتفع	1
07	التدريب على الجودة يعمل على زيادة التعاون والتواصل لتحسين أداء العاملين	3.88	0.987	مرتفع	3
08	تساهم البرامج التدريبية في تحقيق رضا لدى العمال	3.90	0.812	مرتفع	2
09	يتم تبادل المعارف المكتسبة من العملية التدريبية مع العمال الآخرين	3.70	0.922	مرتفع	5
10	يتم تقييم برامج التدريب على الجودة من خلال مستوى الأداء	3.66	0.904	مرتفع	6



11	تستعمل التغذية العكسية الممثلة في آراء الزبائن وتطلعاتهم لتحسين برامج التدريب على الجودة	3.74	0.805	مرتفع	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد مخرجات العملية التدريبية		3.82	0.615	مرتفع	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد مخرجات التدريب		3.52	0.543	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) والمتعلقة بفقرات المتغير المستقل أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة جاء ذو مستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي لمحور التدريب ككل ب: 3.52 وانحراف معياري قدره: 0.543 في حين قدر المتوسط الحسابي لعدد مداخلات العملية التدريبية قدر ب 3.17 وانحراف معياري قدره 0.878 بمستوى متوسط، بينما سجل بعد مخرجات العملية التدريبية متوسط حسابي قدر ب: 3.82 وانحراف معياري قدره: 0.615 بمستوى مرتفع بالتالي نقبل الفرضية الأولى يعتبر التدريب بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة داخل شركات التأمين محل الدراسة.

2.4 اختبار الفرضية الثانية: يتم تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة

الجدول رقم 06: استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
12	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	3.57	1.043	مرتفع	1
13	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	2.83	1.236	متوسط	4
14	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	2.71	1.189	متوسط	5
15	تؤمن إدارة الشركة بأهمية الحوافز والدوافع في العمل	2.98	1.288	متوسط	3
16	تحرص الإدارة على الاهتمام بمستقبل الشركة	3.42	1.146	مرتفع	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد القيادة		3.10	0.783	متوسط	
17	عملية الاتصال داخل الشركة تتم في صورة رسمية ومكتوبة	3.53	0.966	مرتفع	1
18	يوجد التزام من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة بالشركة	3.19	1.054	متوسط	3
19	تؤيد وتساند إدارة الشركة الثقافة المبنية على التنافس	3.33	1.009	متوسط	2
20	يوجد تحديد واضح ومفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	3.11	1.112	متوسط	4
21	يوجد دعم من قبل إدارة الشركة للعاملين من أجل تطوير ذاتهم	3.04	0.988	متوسط	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد الهياكل والتنظيم		3.24	0.682	متوسط	
22	تشكل عملية قياس الجودة أولوية في أعمال الشركة	3.25	1.003	متوسط	1



23	تحرص المؤسسة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	3.13	1.15	متوسط	4
24	تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير والتخطيط لتحقيق الجودة	3.07	1.136	متوسط	5
25	أسلوب وظروف العمل داخل الشركة مكنتها من الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO)	3.15	1.221	متوسط	3
26	تتصف المؤسسة بأنها غير مقاومة للتغيير	3.15	0.995	متوسط	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التحسين المستمر		3.15	0.782	متوسط	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية		3.16	0.624	متوسط	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة قدرب: 3.10 وانحراف معياري قدره: 0.783 بمستوى متوسط، في حين قدر المتوسط الحسابي لبعد الهياكل والتنظيم ب: 3.24 وانحراف معياري قدره: 0.682 بدرجة متوسطة كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر ب: 3.15 وانحراف معياري قدره: 0.782 بمستوى متوسط وعلى العموم سجل محور الثقافة التنظيمية متوسط حسابي قدره: 3.16 وانحراف معياري: 0.624 بمستوى متوسط، بالتالي نقبل الفرضية الثانية تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة بدرجة متوسطة.

3.4 اختبار الفرضية الثالثة: يساهم التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية

داخل شركات التأمين محل الدراسة .

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية

داخل شركات التأمين محل الدراسة .

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية داخل

شركات التأمين محل الدراسة .

الفرضية الجزئية الأولى: تساهم مدخلات العملية التدريبية في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخلات العملية التدريبية و أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين

محل الدراسة .

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخلات العملية التدريبية و أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين

محل الدراسة .



الجدول 07: نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر مدخلات العملية التدريبية على الثقافة التنظيمية

مدخلات العملية التدريبية					
الثقافة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	قيمة Sig
التنظيمية	0.449	0.202	0.320	22.07	0.000

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.449 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية معتدلة بين مدخلات العملية التدريبية والثقافة التنظيمية ، كما بلغ معامل التحديد 0.202 وهو ما يدل على أن 20.2% من التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية كانت نتيجة لمدخلات العملية التدريبية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة كما بلغت قيمة F المحسوبة 22.07 عند مستوى دلالة 0.000 مما يؤكد وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يبين دور مدخلات العملية التدريبية في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركات محل الدراسة بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الجزئية الثانية: تساهم مخرجات العملية التدريبية في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة. **H0 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات العملية التدريبية و أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات العملية التدريبية و أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة.

الجدول 08: نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر مخرجات العملية التدريبية على الثقافة التنظيمية

مخرجات العملية التدريبية					
الثقافة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	قيمة Sig
التنظيمية	0.220	0.048	0.223	4.417	0.03

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.220 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين مخرجات العملية التدريبية والثقافة التنظيمية كما بلغ معامل التحديد 0.048 وهو ما يدل على أن 4.8% من التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية كانت نتيجة لمخرجات العملية التدريبية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة كما بلغت قيمة F المحسوبة 4.17 عند مستوى دلالة 0.03 وهو أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يبين دور مخرجات العملية التدريبية في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركات محل الدراسة، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.



الجدول 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد التدريب على الثقافة التنظيمية

أبعاد التدريب مجتمعة				الثقافة التنظيمية
قيمة Sig	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	13.193	0.235	0.485	
Y=0.308x1+0.185x2+1.479				
Sig 0.000 0.04				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv 25

من خلال الجدول رقم (09) السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.485 كما بلغ معامل التحديد 0.235 مما يدل أن نسبة 23.5% من التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية كانت نتيجة لأبعاد التدريب مجتمعة أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة ، بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت قيمة 13.193 بمستوى دلالة 0.000 حيث أنها أقل من 0.05 ما يؤكد معنوية الأثر .

كما يتضح من الجدول أن بعد مدخلات العملية التدريبية يؤثر على الثقافة التنظيمية حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ما يدل على أنه قادر على التأثير في الثقافة التنظيمية بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما أن بعد مخرجات العملية التدريبية حقق مستوى دلالة 0.04 وهو أقل مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أنه قادر على التأثير في الثقافة التنظيمية بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، بالتالي نقبل الفرضية الثالثة: يساهم التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة

الخلاصة

يعتبر تدريب العاملين من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة باعتباره استثمار طويل الأجل، حيث تتجلى أهميته في كونه إضافة حقيقية لصقل المهارات والخبرات التي تساهم في خلق بيئة مواتية تساهم في إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز واقع التدريب كبعد بشري لإدارة الجودة الشاملة داخل شركات التأمين محل الدراسة ودوره في دعم أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث خلصت النتائج إلى:

- التدريب بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة داخل شركات التأمين محل الدراسة.
- تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل الشركات التأمين محل الدراسة بدرجة متوسطة؛
- أوضحت الدراسة على العموم وجود علاقة طردية معتدلة بين التدريب باعتباره بعد بشري لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية داخل شركات التأمين محل الدراسة؛
- وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات كاقتراحات خاصة بشركات التأمين محل الدراسة؛
- ضرورة التركيز على التدريب وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واتخاذ كشعار لضمان التحسين المستمر للخدمات المقدمة؛



- الحرص على ضرورة توفير برامج التدريب المرتبطة بالجودة لصقل مهارات العاملين وتحسين مجالات المعرفة لديهم لضمان قبول التغيير وتجنب المقاومة؛
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي لما له من أثر إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة الأمر الذي يساهم في إرساء الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لاسيما تلك المتعلقة بعمليات التغيير؛
- تخصيص الميزانية الكافية لدعم وتسهيل النشاط التدريبي.

قائمة المراجع

- Barrie, D., & Cooper, G. (1992). *Total quality and Human Resources*. Blackwell Publishe.
- Cole.R.E. (1995). *the death and life of the American quality movement*. New York : Oxford University press.
- GOMEZ.P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Thevenet, M. (2003,). *La culture de l'entreprise*. Paris: Puf.
- Tony, A. (1993). *managing of quality in the financial service industry*. London: champman and hall.
- بركة مشنان (2015-2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، باتنة الجزائر
- بن يحيى إبراهيم (2018-2019)، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة الجزائر
- بودبزة إكرام، عبد الباقي أميرة (2022/04/22)، أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، ص 460
- بوعلاق سعدية، الجودي صاطوري (2020/12/31)، دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، ص 883.
- جاب الله شافية (2020/07/15)، الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة المدبر، المجلد 07، العدد 02، ص 153
- الحمري علي محمد عبد الجبار (2010/12/16)، أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص (9-17-19-21)
- حيدر عصام (2020)، التدريب والتطوير، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية



- خام الله صبرينة، مساك أمينة (جانفي 2015)، تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 05، المجلد 03، ص(245-246)
- دحية نبيلة، غلوطي عاشور (2020/04/03)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 07، العدد 01، ص 960
- زكي محمد سالي (2013)، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي
- عبد الهادي ميلود، توزان فاطمة (2022/12/15)، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية- دراسة حالة فندق الزينيين-، دفاتر Mecas، ص 691
- غربي يسين سي لخضر، فاطمة قهيري (2019/09/30)، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لمؤسسة مطاحن الجلفة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 02، ص 183
- كاظم محمود خيضر (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومقدمة العملاء، عمان، دار المسيرة