

## دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت

م.م. مثنى سعد ياسين  
جامعة الحمدانية/ كلية الادارة  
والاقتصاد  
Str77snr@yahoo.com

م. احمد عبدالله دانوك  
المعهد التقني الحويجة  
Ahmed.aldanok@yahoo.com

ا.د. ناجي عبدالستار محمود  
جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

سعت هذه الدراسة الي التعرف على دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، ومثلت ثقافة الجودة بالأبعاد (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الشعور بالانتماء) بوصفها متغيرا مستقلا، بينما حددت ابعاد المنظمة المتعلمة بـ (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بوصفها متغيرا معتمدا، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي في استكمال متطلباتها، وتمحورت مشكلة الدراسة عن سؤال رئيس مفاده: هل لثقافة الجودة دور في بناء المنظمة المتعلمة؟ وبنية الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تفترض ان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة، واختيرت جامعة كركوك وتكريت مجتمعاً لتطبيق الدراسة والقيادات الادارية العاملة فيها ممثلة بـ (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الاقسام) عينة للدراسة مكونة من (٥٠) مجيباً، واستخدمت الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الاجابة على فقراتها، وجرى تحليلها بواسطة برنامج (spss. Ver=15)، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. هناك علاقات ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة، وهذا يدل على ان ثقافة الجودة تسهم وبشكل فاعل وكفؤ في بناء المنظمة المتعلمة، وتحويل المنظمات الي منظمات متعلمة معاصرة لأليات الاعمال الجديدة، ومعطيات البيئة المتغيرة التي تتطلب تعزيز التعلم.
  2. ان المنظمات المبحوثة بحاجة الي مستوى اعلى من مستوى متغيرات ثقافة الجودة، ومن مستوى متغيرات المنظمة المتعلمة الذي تمتلكه لتتمكن من تحقيق الجودة ونشر ثقافتها كأسلوب عمل، وتحقيق اليات بناء المنظمة المتعلمة، وتطبيق استراتيجيات التحول اليها بأفضل كفاءة وأعلى فاعلية.
- وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تقترح اهم المقترحات الاتية:
1. على المنظمات المبحوثة اعتماد ثقافة الجودة كمنهج عمل تتخذ في ضوءه جميع القرارات، وتستند عليه كل طرق التعلم، لاسيما في تحول المنظمات الي منظمات متعلمة.
  2. ضرورة سعي المنظمات المبحوثة الي رفع مستوى توافر متغيرات ثقافة الجودة، ومستوى متغيرات المنظمة المتعلمة فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه بكثير، لتتمكن من تحقيق الجودة ونشر ثقافتها كأسلوب عمل، وتحقيق اليات بناء المنظمة المتعلمة، وللافادة من الدور الحيوي لهذه المتغيرات في بقاء المنظمات واستمرار تطورها، وتفوقها، وتعزيز نجاحها.
- الكلمات المفتاحية/ ثقافة الجودة، والمنظمة المتعلمة.

### Abstract

The study sought to identify the role of quality culture in building an educated organization. Quality culture in dimensions (support for innovation, support of the beneficiary, support of sense of belonging) was an independent variable, while the dimensions of the

organization were defined as (learning, organization environment, Applied the technology) as a dependent variable, and relied on the descriptive and analytical approach in completing their requirements. The problem of the study focused on the main question: Does quality culture play a role in building the educated organization? The structure of the study is based on two main hypotheses that assume that there is a correlation between quality culture and the organization of the learning organization. The University of Kirkuk and Tikrit were chosen as a society for the application of the study and the administrative leaders working in it represented by (Deans, Deans' Assistants and Heads of Departments) As a main tool for data collection, the Lycert tripartite scale was used to determine the answer to its paragraphs and was analyzed by the Spss Ver-15 program. The study reached a number of conclusions:

1. There is a significant correlation between the quality culture and the organization of the learning organization. This indicates that the quality culture contributes effectively and efficiently to the building of the educated organization, the transformation of organizations into modern educational organizations of the new business mechanisms.
2. The organizations in question need a higher level of quality culture variables, and the level of the variables of the educated organization that it possesses to enable it to achieve quality and disseminate its culture as a working method, and to achieve the mechanisms of building an educated organization and to implement the strategies of transformation to the most efficient and effective.

In light of the conclusions of the study, the following main proposals are proposed:

1. The organizations investigated should adopt a culture of quality as a working method in which all decisions are taken, and all methods of learning are based on it, especially in the transformation of organizations into learning organizations.
2. The need for the organizations sought to raise the level of availability of the variables of quality culture, and the level of the variables of the organization in which it is educated to a higher level than it is so much so that it can achieve quality and disseminate its culture as a working method and achieve the mechanisms of building the learning organization and to take advantage of the vital role of these variables in the survival Organizations and their continued development, excellence, and promotion of their success.

**Keywords / Culture of Quality, Educated Organization.**

## المقدمة

تعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات جميع المديرين والمختصين، في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، فقد عدت الجودة احدى الاولويات في اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء ولاسيما قد تسطرت نجاحات عديدة للمنظمات على مستوى العالم بعد ان تبنت فلسفة مفادها ان الجودة مسؤولية الجميع والتي بأنت اليوم الركزة الاساسية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر، عن طريق استغلال المعلومات وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر في المنظمات، الا ان اغلب الدراسات تشير الى فشل بعض المنظمات في تحسين جودة مخرجاتها و السبب يعود الى ضعف ثقافة المنظمات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص والتي ينظر اليها بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب ان تتوفر لتغيير ما في داخل العاملين من اجل التوجه نحو تطبيق الافكار المعاصرة التي تسهم في تطوير ادائها، وليس من المستغرب ان تعاني مؤسسات التعليم من ضعف في مخرجاتها، لذلك اصبحت الحاجة ماسة الى تجديد المنظمات عن طريق تحقيق وتبني المنظمة المتعلمة وذلك لان التعليم اصبح امر ضروري لأحداث التغيير الجوهرى لكونه يشمل الافراد مع توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق الابداع والابتكار، وقسمت الدراسة الى اربع محاور ضم الاول الاطار المنهجي للدراسة، وشمل الثاني الاطار النظري للدراسة، ومثل الثالث الاطار الميداني للدراسة، واحتوى الرابع على اهم الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الاول

## الاطار المنهجي للدراسة

**اولاً: مشكلة الدراسة:** تتمحور مشكلة الدراسة على سؤال رئيس مفاده: هل لثقافة الجودة دور في تحويل المنظمة الي منظمة متعلمة؟، ومن هذه الفلسفة تنبثق مجموعة من التساؤلات تعكس في مفادها مشكلة الدراسة والتي هي:

- ١- هل هناك تصور واضح لدى عينة الدراسة عن اسهامات ثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى ثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة؟
- ٣- الي اي مدى تقترب المنظمات المبحوثة من كونها منظمات متعلمة؟
- ٤- هل هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة؟
- ٥- ما هو تأثير ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة؟

**ثانياً: اهمية الدراسة:** تتجلى اهمية الدراسة في البحث بموضوع مهم وحيوي يتمثل في نشر ثقافة الجودة في المنظمات وتحويلها الي منظمات متعلمة عن طريق تغيير ثقافتها وتوجيهها نحو الجودة وتحقيقها، وتستمد الدراسة اهميتها ايضا الجوانب الاتية:

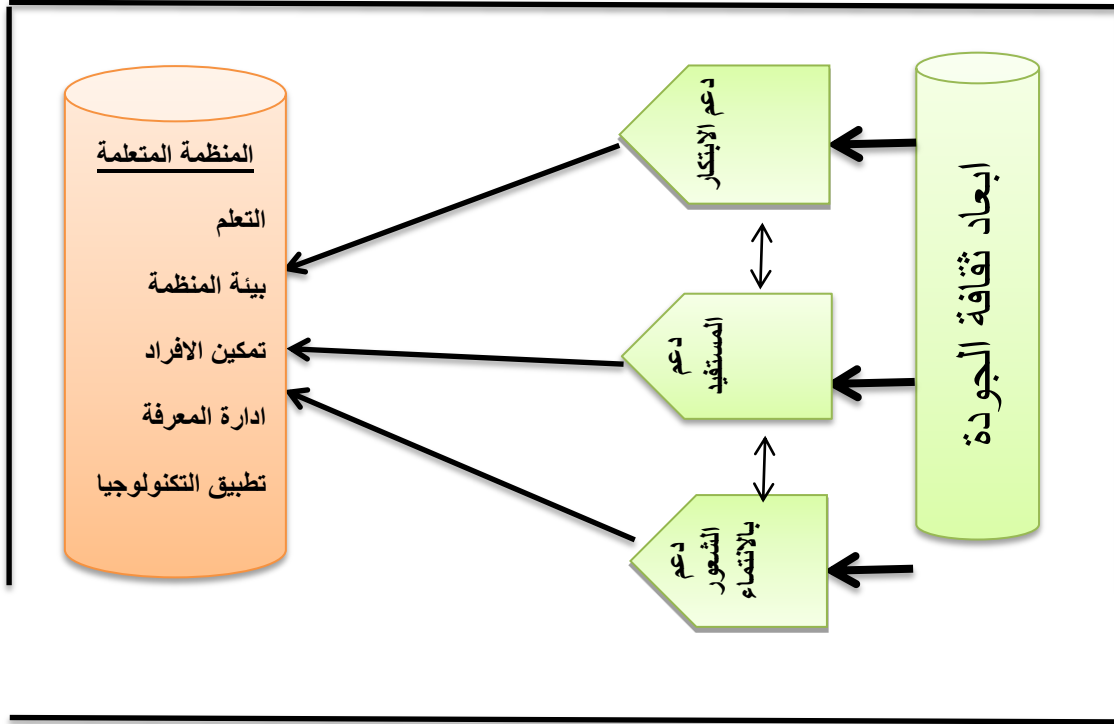
- ١- تبرز أهمية الدراسة في تزويد المنظمات المبحوثة بمعلومات واقعية دقيقة عن مستوى توافر ابعاد ثقافة الجودة فيها ومدى الحاجة الي تعزيز كل من هذه الابعاد فيها.
- ٢- التوضيح للمنظمات المبحوثة هل منظمات متعلمة ام لا والى اي مدى تقترب من كونها منظمات متعلمة.
- ٣- دراسة العلاقة بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة.

**ثالثاً: اهداف الدراسة :** ترمى الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، وينقرع عنه الاهداف التالية:

- ١- تقديم اطار نظري متكامل عن متغيرات الدراسة المعتمدة.
- ٢- بيان مستوى الاهتمام بثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة.
- ٣- التعرف على مدى اقتراب المنظمات المبحوثة من كونها منظمات متعلمة.
- ٤- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة.

٥- تقديم مجموعة من المقترحات المستندة الى مخرجات الدراسة التي من شئنها ان تدعم عملية تطبيق ثقافة الجودة بين الافراد العاملين لتحقيق منظمة متعلمة.

رابعا: **انموذج الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة، واهميتها، واهدافها، تم تصميم انموذج فرضي للدراسة يوضح فاعلية ثقافة الجودة في بناء المنظمات المتعلمة ويتمثل المخطط من بعدين (البعد المستقل والمتمثل بثقافة الجودة، والبعد المعتمد المتمثل في المنظمات المتعلمة)، والشكل (١) يوضح انموذج الدراسة.



شكل (١) انموذج الدراسة الفرضي

خامسا: **فرضيات الدراسة:** في اطار انموذج الدراسة تتنبق الفرضيات الاتية:

١- **الفرضية الرئيسية الاولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الشعور بالانتماء) وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة.

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم المستفيد وبناء المنظمة المتعلمة.

ت. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة.

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة.

ب. توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم المستفيد وبناء المنظمة المتعلمة.

ت. توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة.

سادسا: **منهج الدراسة:** نتيجة لطبيعة الاهداف التي تسعى لها هذه الدراسة في الكشف عن تأثير ثقافة الجودة لبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات الخدمية، وعن طريق المحاور التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، والذي لا يتوقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، بل يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وعينته.

سابعاً: حدود الدراسة: وتتمثل بالاتي:

- ١- الحدود المكانية: تمثلت في منظمات خدمية مهمه وهي (جامعة كركوك، وجامعة تكريت).
- ٢- الحدود المعرفية: وتتضمن متغيرين المتغير المستقل (ابعاد ثقافة الجودة) والمتغير المعتمد (المنظمة المتعلمة) وابعادها الفرعية.

ثامناً: اجراءات الدراسة: تم اعداد استمارة الاستبانة على ضوء الرؤية العلمية المتحققة، عن طريق الاستطلاع على ما متاح من مصادر بالاستناد الى (سلطان، ٢٠١٧) (التك، ٢٠١٤) في المتغير المستقل ابعاد ثقافة الجودة، و(ابو عفش، ٢٠١٤) في المتغير المعتمد المنظمة المتعلمة، وذلك لكون ما قدمه محكماً علمياً، فضلاً عن انه تم توزيع الاستبانة على عدد من الخبراء من اجل الاستفادة من خبراتهم حول قياس ابعاد الدراسة، وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية المنظمات المبحوثة، بوصفها منظمات خدمية وتعليمية.

تاسعاً: ادوات التحليل الاحصائي: من اجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة فقد تم الاعتماد على برنامج ( SPSS Ver 19 ) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:

- أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- ب. معامل الارتباط (سبيرمان): لتحديد طبيعة علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير المعتمد.
- ج. معامل الانحدار البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### اولاً: ثقافة الجودة

١- مفهوم ثقافة الجودة : تعد الجودة اهم وافضل المقاييس للحكم على كفاءة اداء المنظمات بصورة عامة، والمنظمات الخدمية بشكل خاص، وبما ان الجودة تعد سلاحاً تنافسياً بين المنظمات وذلك من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية فقد تعددت وجهات النظر للكتاب والباحثون في اعطاء مفهوماً دقيقاً للجودة فقد عرفها (Jurun) بأنها الملائمة للاستعمال، اي هل ان المنتج مناسب وملائم للاستخدام، وعرفها (جودة، ٢٠٠٩، ٧٥) نقلاً عن (Feignbdlm,1991) بأنها جودة ناتجة عن تفاعل سمات وخصائص نشاطات التسويق والهندسة الصناعية والصيانة المستمرة وبما يلبي حاجات ورقيات الزبون.

لذلك بدأت منظمات الاعمال تبحث عن الطرائق والاساليب التي من الممكن ان تدعم مخرجاتها من السلع والخدمات، بحيث تقدم الافضل، وهذا ما يحدد اهمية نشر ثقافة الجودة والتي تعد من الموضوعات المهمة والحديثة التي لا بد ان تعمل بها المنظمات، ولهذا اختلف المنظرون عن تحديد مفهوم شامل وجامع لثقافة الجودة ويوضح الجدول (١) ادناه اراء مجموعة من الباحثون عن مفهوم ثقافة الجودة وكما مبين:

## الجدول (١) آراء مجموعة من الباحثون عن مفهوم ثقافة الجودة

ت	الباحث	السنة	صفحة	المفهوم
١	Jocel	٢٠٠٢	١٢١	جملة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والممارسات التي يحملها العاملون تجاه تحسين الجودة والتي تؤثر في نجاح او فشل عمليات تحسين الجودة في المنظمة وتحسين ادائها.
٢	Beak	٢٠٠٤	٢٦	مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطور قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى ادارة شؤونها الداخلية.
٣	Froment	٢٠٠٤	١٢٢	هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعة العاملين سوية مهامهم، ولها مكونين تبنى عليها شروط العملية فالمكون الاول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير الى المهام والمعايير ومسؤوليات الافراد ووحدات الخدمات، اما الثاني فهو يشير الى الفهم والمرونة والاشترك والآمال والعواطف، وان الثقافة تعني الاطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والفنية والتي تشير الى حث او تحرك الافراد نحو تحقيق الافراد.
٤	Defo	٢٠٠٥	٤	انها القابليات التنظيمية، والعادات، والاعتقادات التي يمكن عن طريقها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن ان تلبي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد.
٥	Goetsch & Davis	٢٠١٠	١٧٤	بأنها نظام يضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي الى تحقيق وتحسين مستمر للجودة ويتكون من قيم وتقاليد واجراءات وتوقعات تعزز الجودة.
٦	Lee & Bjorm	٢٠١٥	١٦	مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزامات نحو الجودة، وتعزيز الجانب النفسي للأفراد والذي يشير الى الفهم والمرونة والمشاركة والآمال والعواطف وتعزيز الجانب الاداري الذي يشير الى المهام والمعايير ومسؤوليات الافراد والوحدات الادارية.
٧	العبيدي	٢٠٠٩	٨	بأنها احدى معايير فلسفة ادارة الجودة الاملة (التحسين المستمر، ورضا الزبون، والقيادة) اذا انها تقيس التزام الادارة بخلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على العمل والابداع.

الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومما تقدم فإن ثقافة الجودة تعني الاعتقادات المشتركة، والقيم، والمواقف وانماط السلوك التي تميز مجموعة عن اخرى او منظمة عن منظمة اخرى، عن طريق فهم المديرين والعاملين للنظم السائدة والمطبقة في البيئة الداخلية وتوجيهها نحو التحسين المستمر لعمليات تؤدي الى الجودة وتطوير ثقافتها التي تحقيق رضا الزبون وإسعاده، والاهداف الاساسية للمنظمة وتفوقها.

٢- **اهمية ثقافة الجودة:** اذ يشير كل من (Olsen&Maasen,2007,16) الى ان اهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الاتية: ١- تعزيز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق، ٢- تشجيع التعاون بين الادارة والعاملين، ٣- تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الانشطة عديمة القيمة وتحديد مجالات التغيير، ٤- جعل التغيير عاملا لتنشيط دافعية العاملين، ٥- هي اداة لتحسين الاداء المنظمي، وهذا ما يؤدي الى الارتقاء بالأداء التنظيمي.

واكد (Yusoff, 2007, 9) ان اهمية ثقافة الجودة اخذت حيزا في طروحات وافكار خبراء الجودة امثال (Crosby, Juran, Deming) اذ اكدت اعمالهم وافكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب ان تخضع للتغيير من اهمها فلسفة التحسين كما اكدوا على اهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة والتوجه نحو الجودة كشرط اساسي للتحسين المستمر.

٣- **ابعاد ثقافة الجودة:** تنوعت آراء الباحثون في تحديد دقيق لأبعاد ثقافة الجودة التي يجب ان تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح وتقديم الافضل في ادائها، فقد اقترح (الجبوري، ٢٠٠٨، ٣١٩) ان المطلوب من الادارة العليا من اجل ضمان الجودة هو نشر ثقافة الجودة في مجال التغيير سواء أكان اداريا أم اكااديميا من اجل تشجيع العاملين على العمل الجاد

والمبدع والخالق، في حين اشار (السلطان، ٢٠١٧، ٢١٩) وبالاتفاق مع رأي (Schneide, et al., 1995,34) الى ان الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في المنظمات الناجحة تشترك في ثلاثة ابعاد رئيسية وهي:

- ١- تشجيع الافراد على الابداع والابتكار.
  - ٢- تشجيع تقديم الخدمة المميزة للمستفيدين كالعاملين والمجتمع.
  - ٣- تشجيع الانتماء المتمثل بقيام الادارة بتحفيز العاملين على بذل جهود اضافية تدعم نجاح المنظمة.
- ما تقدم يتفق الباحثون على ما قدمه كل من (السلطان، ٢٠١٧) (Schneide, et al.,1995, 34) على ان الابداع المهمة لثقافة الجودة التي يجب توافرها في المنظمات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص هي الاتي:

١- **دعم الابتكار:** المنظمات تعيش في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر ولكي تستطيع البقاء وتحقيق اهدافها يجب عليها ان تواكب التطور بشكل مستمر لكي تقدم افضل المخرجات سواء أكانت انتاجية ام خدمية، بشرط ان تكون المسؤولية على الجميع، لذي يجب ان يكونوا مبدعين من اجل تحقيق العمل السليم (Vicki, 2003, 4).

وعن طريق مجموعة من الدراسات لدعم ثقافة الابتكار في المنظمات وعدم اهمالها توصلت دراسة ( Mirom & Naven, 179, 2004) الى تحديد مجموعة من الخصائص الثقافية دعما للابتكار وهي :

- أ- توزيع المسؤوليات والتحقق من البيروقراطية.
  - ب- الاستقلالية والمبادرة وتحمل الاخطاء واللامركزية.
  - ت- الابتكار هو اهم الوسائل للتغيير والتحسين، وان ثقافة الابتكار تعكس التوجه نحو التعلم الذي يسهل الابتكار.
- ٢- **دعم رضا المستفيد:** تعد الجودة من اكثر الوسائل المساعدة في دعم ورضا المستفيد فهناك علاقة مباشرة بين مستوى الجودة وخدمة المستفيد وذلك لان جودة الخدمة تم تحديدها عن طريق المستفيد منها ويشعر بالرضا عندما تكون تلك الخدمة تلبي حاجاته وتوقعاته.

وقد توصل (السلطان، ٢٠١٧)، و (Schneide, et al.,1995, 34) الى ان تقديم خدمة جيدة للمستفيد تعد احد الخصائص المهمة في ثقافة الجودة لأية منظمة وتتحقق هذه الخاصية اي رضا المستفيد من:

أ- تشجيع العاملين وتحفيزهم ومعاملتهم معاملة جيدة، لان المعاملة سوف تنعكس ايجابيا على معاملة العاملين للمستفيدين.

ب- اختيار العاملين بشكل جيد، وتوفير الموارد الضرورية لهم، وتدريبهم على المعارف والمهارات الجديدة.

٣- **دعم الشعور بالانتماء:** تعد تأدية المهام المكلفين فيها العاملين احد الطرائق المهمة في قياس انتمائهم لمنظماتهم عن طريق بذل الجهود الاضافية تطوعا ورغبة منهم وذلك يدل على حرصهم في دعم نجاح المنظمة عن طريق سعيهم لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيد مع قدرة المنظمة على اعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج وتطويره وابقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والاخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق اداء افضل لانهم يُعدون الجزء الاساس لنجاح المنظمة (طه، ٢٠٠٧، ٢٥٦).

على وفق ما تقدم يرى الباحثون بأن هذه الابعاد هي مترابطة فيما بينها وداعمة لبعضها فالشعور بالانتماء للمنظمة يقود العاملين الى تقديم افضل ما لديهم من افكار جديدة من اجل تحقيق الابتكار في اعمالها لتقديم افضل ما لديها خدمة للمستفيد من جهة ولتحقيق اهدافها من جهة اخرى، وهذا يتطلب من المنظمة ان تدعم عاملها بشكل مستمر، كل هذا لخدمة وارضاء المستفيد الذي يعد الطرف الاساس لنجاح المنظمات.

#### ثانيا: المنظمة المتعلمة

١- **مفهوم المنظمة المتعلمة:** هنالك مجموعة من المفاهيم التي وضعها الباحثون لوصف المنظمة المتعلمة والجدول (٢) ادناه يوضح بعض منها:

## الجدول (٢) اراء مجموعة من الباحثون حول مفهوم المنظمة المتعلمة

ت	الباحث	السنة	صفحة	المفهوم
١	Marguardt	٢٠٠٢	٢	هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدراتها في ادارة واستخدام المعرفة، وتمكين العاملين عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج.
٢	Bleed	٢٠٠٤	١	بانها التي تقوم ادارتها باستمرار بفحص تجاربها وتحويلها الى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها بأهدافها الاساسية.
٣	Knutson	٢٠٠٥	٢٧	هي المنظمة التي يجب عليها ان تصبح اكثر انفاقا على التغيير وان تفتح المجال امام الافتراضات الثقافية لتجسيدها في المعرفة الضمنية للمنظمة.
٤	Kinicki &Williams	٢٠٠٨	٢٧٣	المنظمة التي تنشأ وتكتب وتحول المعرفة بكل نشاطاتها ولها القدرة على معالجة سلوكيات لتعكس معرفة جديدة.
٥	Robbins &Judge	٢٠٠٩	٦٦٩	منظمة تطور قدراتها باستمرار للتكيف والتغيير.
٦	بدر	٢٠١٤	١٩٠	المنظمة التي تدعم وتشجع تعلم الافراد قبلها عن طريق كسب المعارف والمهارات الجديدة، والاستفادة من هذه المعرفة في تطوير ادائها.

## الجدول: من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه

وعلى وفق ما تقدم يرى الباحثون ان المنظمة المتعلمة هي التي يكون ادائها كبير في دعم وتشجيع العاملين لديها على تطوير افكارهم وتنمية قدراتهم والمشاركة في تشخيص وتحليل المشاكل وحلها باستخدام افضل التطورات التكنولوجية مع تهيئة البيئة المساعدة لأحداث التغيير والتحسين في معارفهم وتكوين قوة عمل اكثر معرفة لتقديم الافضل خدمة للمستفيد ولتحقيق اهدافها.

٢- **خصائص المنظمة المتعلمة:** تتمتع المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات اذ اكد (التك، ٢٠١٤، ٨٠) بأن خصائص المنظمة المتعلمة هي شعور العاملين فيها انهم يقدمون عملا لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها انه يسير بطريقة او بأخرى نحو النمو والتقدم، وتحسين قدراتها الابداعية، ويتم التركيز على فرق العمل لان عمل الافراد بمجموعهم اكثر ذكاء من عملهم منفصلين، وازاد (Senge,2004,12) ان هنالك مجموعة من الخصائص للمنظمات المتعلمة والتمثلة في الشكل (٢) الاتي:



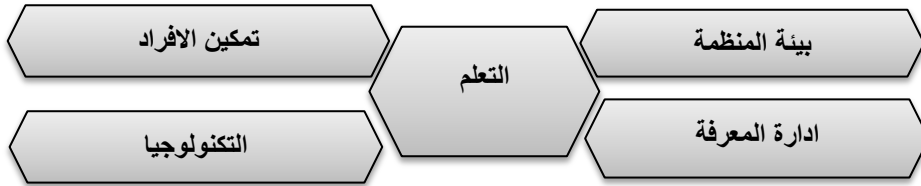
## شكل (٢) خصائص Senge للمنظمة المتعلمة

Source: Gareth R Jone & Jennifen, George (2008), Contemporary managemet, 5th ed., MCGRAW-HILL. p273.

وبينت دراسة (Agamed, 2010, 44) ان المنظمة تكون متعلمة عن طريق اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية والانفتاح على الاخرين ودعم التمكين داخل المنظمة مما يتيح تبادل المعرفة والوصول الى قواعد المعرفة والمعلومات.



على وفق ما تقدم ان هنالك خصائص متعددة يجب ان تتوافر في المنظمة لكي يطلق عليها بالمنظمة المتعلمة ومنها تكوين فرص للتعلم المستمر للعاملين لديها، لتصبح لديهم القدرة على تقديم الافضل، التشجيع على الحوار والتعاون والعمل الجماعي وانشاء انظمة متطورة للمشاركة في المعرفة المتوفرة والتعلم منها مع توفير بيئة داعمة تساعد على التطور. ووفق دراسة قدمت من (Marguardt, 1996) استطاع تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمس انظمة فرعية ضرورية لبناء منظمة متعلمة وهي (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) وهذه الانظمة تعزز عملية التعلم في المنظمات، وان نظام التعلم يتداخل مع جميع النظم الفرعية ويتفاعل معها، وان العديد من الباحثون يتفقون مع هذا الانموذج امثال الرشودي ٢٠٠٧؛ وحمادي ٢٠١٣؛ والنسور ٢٠١٠، والشكل (٣) يوضح انموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة.



شكل (٣) انموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة

Source: Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2nd ed. America: Davies-Black. P154.

- ١- **التعلم في المنظمة:** يعد اساسا جوهريا للمنظمة المتعلمة ويحتل مكانه مهمة في جميع مستوياتها ويتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي: مستوى التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، انماط التعلم.
  - ٢- **بيئة المنظمة:** وتتكون من الرؤية والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر لها تأثير واضح في سلوك الافراد في المنظمة.
  - ٣- **تمكين الافراد:** تستمد المنظمات المتعلمة تميزها وقدراتها عن النمو والابتكار من قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري، ويتمثل جوهريا في تمكين الافراد وزيادة قدراتهم للتعلم.
  - ٤- **ادارة المعرفة:** وتتمثل في مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة والمتمثلة في، توليد المعرفة، اكتسابها، خزنها، تحليل البيانات، والبحث عنها ونقلها ونشرها والمصادقة عليها.
  - ٥- **التكنولوجيا:** وتتألف من الاجهزة، والشبكات، والانظمة والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة اكبر ويتضمن الانظمة لتجميع المعرفة ونشرها ومراقبتها، كما يشمل الادوات الالكترونية والطرائق الحديثة.
- على وفق ما تقدم يرى الباحثون بأن هنالك ترابطاً وتكاملاً بين ابعاد ثقافة الجودة (الابتكار، الانتماء، خدمة المستفيد) من اجل بناء منظمة متعلمة قادرة على تقديم افضل المخرجات عن طريق تحقيق التكامل الداخلي على مستوى جميع المتغيرات من تعلم، وبيئة مساعدة، واعتماد المعرفة، لاسيما الضمنية منها يعدها معرفة جديدة لا يمكن تقليدها بسهولة مع استخدام التطور التكنولوجي، مع حث الافراد وتشجيعهم لتقديم افضل ما لديهم خدمة للمستفيد وهذا ما يجعلها ان تحقق نظام متكامل متفاعل على مستوى داخلي وخارجي.

## المحور الثالث

## الاطار الميداني للدراسة

يتناول هذا المحور وصف المنظمات المبحوثة و تشخيص وتحليل ابعاد الدراسة، وتحقيقاً لذلك جرى استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة على فقرات المقياس لكل الابعاد باستخدام برنامج (SPSS. 19)، وللتعرف على درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه متغير دون آخر، وكما موضح ادناه:

## أولاً: وصف المنظمات المبحوثة

## أ- نبذة تاريخية عن المنظمات المبحوثة

**جامعة كركوك:** تعد من المنظمات الحديثة والمهمة أسست سنة ٢٠٠٣ ضمت في وقتها اربع كليات، اذ مرت في مراحل متعددة من بداية ٢٠٠٧ ولغاية ٢٠١٢ استحدثت فيها كليات اخرى مختلفة وتضم العديد من الاقسام العلمية المهمة.

**جامعة تكريت:** تعد من اهم الجامعات العراقية وتشغل مساحة واسعة جدا تم تأسيسها سنة ١٩٨٧ في محافظة صلاح الدين ، وتقسّم الى مجمعين الاول يقع في القادسية وهو الاكبر ويضم جميع الكليات باستثناء الطب وطب الاسنان التي تكون في المجمع الثاني داخل مركز المدينة، وتضم الجامعة ١٩ كلية وتقدم خدمات كبيرة لشريحة واسعة من الطلبة والمستفيدين.

**ب- وصف سمات الافراد المبحوثين:** اختير العاملون في المنظمات المبحوثة بصفة ورؤساء الاقسام عينة للدراسة مكونة من (٥٠) مجيياً لانسجامها مع اهداف الدراسة، والجدول ادناه يوضح السمات الشخصية لهذه العينة.

## جدول (٣) السمات الشخصية لعينة الدراسة

ت	العمر	العدد	النسبة المئوية
١	من ٢٥ - ٣٥ سنة	١	٢%
٢	من ٣٦ - ٤٦ سنة	٢٥	٥٠%
٣	٤٧ سنة فأكثر	٢٤	٤٨%
المجموع			
٥٠			١٠٠%
ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكر	٤٢	٨٤%
٢	انثى	٨	١٦%
المجموع			
٥٠			١٠٠%
ت	التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
١	دكتوراه	٤٢	٨٤%
٢	ماجستير	٨	١٦%
المجموع			
٥٠			١٠٠%
ت	المرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
١	مدرس	٣٢	٦٤%
٢	استاذ مساعد	٨	١٦%
٣	استاذ	١٠	٢٠%
المجموع			
٥٠			١٠٠%
ت	مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١	من ٥ - ١٠ سنة	٩	١٨%
٢	من ١١ - ١٥ سنة	١٦	٣٢%

من ٢٠ - ١٦ سنة	٣	١	٢%
من ٢١ فأكثر	٤	٢٤	٤٨%
المجموع		٥٠	١٠٠%

الجدول : من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني

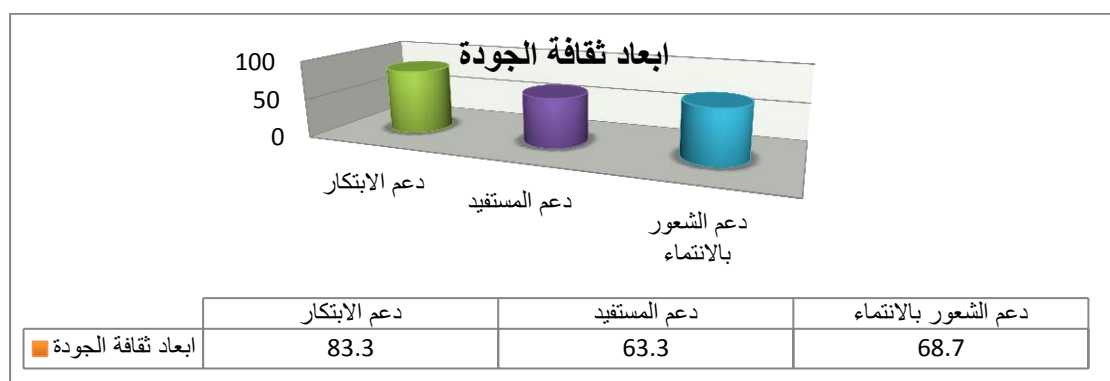
ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١- وصف وتشخيص ابعاد المتغير المستقل (ثقافة الجودة): تشير مخرجات الجدول (٤) على توافر ابعاد ثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة، وينسب اتفاق عالية، وكانت ابرز الابعاد توافراً وتأثيراً هو دعم الابتكار، والذي يدل على التزام الافراد العاملين في تأدية اعمالهم في سبيل نجاح المنظمة وتقديم الافضل في المنظمات المبحوثة اذ بلغت نسبة الاتفاق (83.3%)، وهي نسبة جيدة تدل على وعي الافراد المبحوثين واهتمامهم لتحقيق الابتكار من اجل تقديم افضل المخرجات، والجدول (٤) ادناه يوضح تلك النسب والتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### الجدول (٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة

دعم الابتكار									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	٣٨	٧٦.٠	١٠	٢٠.٠	٢	٤.٠	٢.٧٢٠	٢	٠.٥٣٦
X2	٤١	٨٢.٠	٧	١٤.٠	٢	٤.٠	٢.٧٨٠	٢	٠.٥٠٦
X3	٤٦	٩٢.٠	٤	٨.٠	.....	.....	٢.٩٢٠	٢	٠.٢٧٤
المعدل	.....	٨٣.٣	.....	١٤	.....	٢.٧	٢.٨٠٧	.....	.....
دعم المستفيد									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	٣٣	٦٦%	١٢	٢٤%	٥	١٠%	٢.٥٦٠	٢	٠.٦٧٤
X2	٢٩	٥٨%	١٧	٣٤%	٤	٨%	٢.٥٠٠	٢	٠.٦٤٦
X3	٣٣	٦٦%	١٣	٢٦%	٤	٨%	٢.٥٨٠	٢	٠.٦٤١
المعدل	.....	٦٣.٣	.....	٢٨	.....	٨.٧	٢.٥٤٧	.....	.....
دعم الشعور بالانتماء									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	٣٣	٦٦%	٩	١٨%	٨	١٦%	٢.٥٠٠	٢	٠.٧٦٢
X2	٣٤	٦٨%	٨	١٦%	٨	١٦%	٢.٥٢٠	٢	٠.٧٦٢
X3	٣٦	٧٢%	٧	١٤%	٧	١٤%	٢.٥٨٠	٢	٠.٧٣٠
المعدل	.....	٦٨.٧	.....	١٦	.....	١٥.٣	٢.٥٣٣	.....	.....



شكل (٤) مخرجات الاتفاق على ابعاد ثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة

٢- وصف وتشخيص ابعاد المتغير المعتمد (المنظمة المتعلمة): تشير مخرجات الجدول (٥) ادناه على توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة ولكن بنسب متفاوتة، اذ حصل متغير تطبيق التكنولوجيا على اعلى نسبة بقيمة (٦٨.٧%)، وحصل متغير التعلم على نسبة اقل منه بقليل بلغت (٦٦.٧%)، وحل بعده متغير تمكين العاملين بنسبة (٦٣.٣%)، وجاء بعده متغير بيئة المنظمة بنسبة (٦٢%)، وحصل متغير ادارة المعرفة على اقل نسبة بقيمة (٦١.٣%)، وان مستوى توافر جميع هذه المتغيرات في المنظمات المبحوثة هو بمستوى متوسط، وان هذه المنظمات بحاجة الي مستوى اعلى من هذا المستوى لتتمكن من بناء منظمة متعلمة كفؤة وفاعلة.

## الجدول (٥)

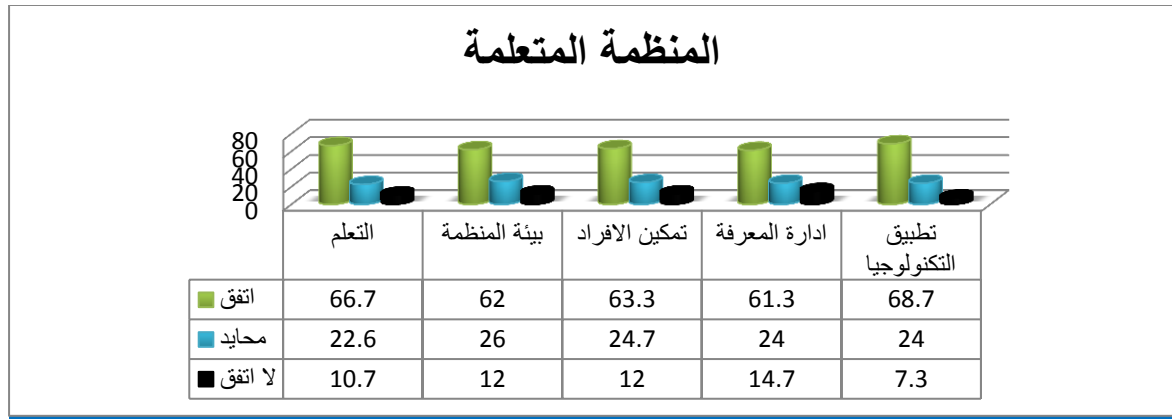
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنظمة المتعلمة

التعلم									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	٣٤	%٦٨	١١	%٢٢	٥	%١٠	٠.٦٧٢	٢	٢.٥٨٠
X2	٣٢	%٦٤	١٠	%٢٠	٨	%١٦	٠.٧٦٢	٢	٢.٤٨٠
X3	٣٤	%٦٨	١٣	%٢٦	٣	%٦	٠.٦٠٢	٢	٢.٦٢٠
المعدل	.....	٦٦.٧	.....	٢٢.٦	.....	١٠.٧	.....	.....	٢.٥٦٠
بيئة المنظمة									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	٣٣	%٦٦	١٢	%٢٤	٥	%١٠	٠.٦٧٤	٢	٢.٥٦٠
X2	٢٣	%٤٦	١٥	%٣٠	١٢	%٢٤	٠.٨١٥	٢	٢.٢٢٠
X3	٣٧	%٧٤	١٢	%٢٤	١	%٢	٠.٤٩٦	٢	٢.٧٢٠
المعدل	.....	٦٢	.....	٢٦	.....	١٢	.....	.....	٢.٥٠٠
تمكين العاملين									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	٣٣	%٦٦	١٠	%٢٠	٧	%١٤	٠.٧٣٥	٢	٢.٥٢٠
X2	٢٨	%٥٦	١٦	%٣٢	٦	%١٢	٠.٧٠٤	٢	٢.٤٤٠
X3	٣٤	%٦٨	١١	%٢٢	٥	%١٠	٠.٦٧٢	٢	٢.٥٨٠
المعدل	.....	٦٣.٣	.....	٢٤.٧	.....	١٢	.....	.....	٢.٥١٣

ادارة المعرفة									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	٣٢	%٦٤	١٣	%٢٦	٥	%١٠	٢.٥٤٠	٢	٠.٦٧٦
X2	٢٦	%٥٢	١٤	%٢٨	١٠	%٢٠	٢.٣٢٠	٢	٠.٧٩٣
X3	٣٤	%٦٨	٩	%١٨	٧	%١٤	٢.٥٤٠	٢	٠.٧٣٤
المعدل	.....	٦١.٣	.....	٢٤	.....	١٤.٧	٢.٤٦٧	.....	.....

تطبيق التكنولوجيا									
الفقرات	اتفق (٣)		محايد (٢)		لا اتفق (١)		الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	٣٤	%٦٨	١٤	%٢٨	٢	%٤	٢.٦٤٠	٢	٠.٥٦٢
X2	٣٢	%٦٤	١٣	%٢٦	٥	%١٠	٢.٥٤٠	٢	٠.٦٧٦
X3	٣٧	%٧٤	٩	%١٨	٤	%٨	٢.٦٦٠	٢	٠.٦٢٦
المعدل	.....	٦٨.٧	.....	٢٤	.....	٧.٣	٢.٦١٣	.....	.....



شكل (٥) نتائج الاتفاق على توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة

ثالثاً: اختبار الفرضيات: تمهيداً لقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، استخدم الباحثون معامل الارتباط (سبيرمان)، وكما يأتي:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الشعور بالانتماء) وبناء المنظمة المتعلمة) يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي بينهما ( $0.875^{**}$ )، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهذا مؤشر ايجابي على قبول هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الاولى.

## الجدول (٦)

مخرجات تحليل علاقة الارتباط بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة

ثقافة الجودة	المتغير المستقل
0.875**	المتغير المعتمد
	المنظمة المتعلمة

الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الإلكتروني.  $N=50$  \*  $P \leq 0.01$ 

أ- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى: توضح مخرجات التحليل في الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ثقافة الجودة منفردة وبناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين دعم الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة ما مقداره ( $0.887^{**}$ ) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين دعم الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين دعم الاستفادة وبناء المنظمة المتعلمة ما مقداره ( $0.672^*$ ) وهي نتيجة تثبت قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين دعم الاستفادة وبناء المنظمة المتعلمة)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة ما مقداره ( $0.698^{**}$ ) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة).

## الجدول (٧)

مخرجات تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة

ابعاد ثقافة الجودة			البعد المستقل
			البعد المعتمد
دعم الشعور بالانتماء	دعم الاستفادة	دعم الابتكار	المنظمة المتعلمة (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الافراد، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)
(0.698**)	(0.672*)	(0.887**)	

\*\*  $P \leq 0.01$  , \*  $P \leq 0.05$  ,  $N= 50$ 

الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

## الإلكتروني.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على (هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة)، إذ تشير مخرجات الجدول (٨) إلى ان هناك تأثيراً لثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، وذلك بمعامل تأثير ( $R^2$ ) مقداره (0.765)، وهذا يعني أن (76.5%) من التأثير يعود لثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة ( $46.09^*$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.14) عند درجتي حرية (1، 49) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة، من متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (1.789) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة ( $9.88^*$ )، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.46) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه المؤشرات تثبت قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

## الجدول (٨)

## علاقة التأثير بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة

ثقافة الجودة				المتغير المستقل	المتغير المعتمدة
T المحسوبة	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	$\beta_1$		
*9.88	*46.09	٠.٧٦٥	1.٧٨٩		المنظمة المتعلمة

F الجدولية = 5.14, D.f = (1,49), t الجدولية = 4.46 \* P ≤ 0.01, N = 50

الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الإلكتروني.

أ- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: تشير مخرجات تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثيراً معنوي لكل بعد من ابعاد ثقافة الجودة منفرداً في بناء المنظمة المتعلمة، اذ بلغ معامل تأثير دعم الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة (R<sup>2</sup>) (٠.٧٨٦)، وهذا يدل على ان هناك تأثير لدعم الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة نسبته (٧٨.٦%) أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (78.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.55) عند درجتى حرية (١،٤٩) وبمستوى معنوية (0.01)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن دعم الابتكار يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، وعن طريق متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (٠.٩٨٨) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٢٤.٥٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.46) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة).

كما يلاحظ من الجدول (٩) ان هناك علاقة تأثير معنوية بين دعم المستفيد وبناء المنظمة المتعلمة، وبمعامل تأثير (R<sup>2</sup>) مقداره (٠.٤٥١)، وهذا يدل على ان دعم المستفيد يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة بنسبة (٤٥.١%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (60.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.55) عند درجتى حرية (١،٤٩) وبمستوى معنوية (0.01)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى ان دعم المستفيد يؤثر في بناء منظمة المتعلمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، وعن طريق متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (٠.٧٦٥) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (١٩.٣٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.46) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم المستفيد وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة).

وتشير مخرجات الجدول (٩) الي ان هناك علاقة تأثير معنوية بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة، وبمعامل تأثير (R<sup>2</sup>) مقداره (٠.٤٨٧)، وهذا يدل على ان دعم الشعور بالانتماء يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة بنسبة (٤٨.٧%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (64.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.55) عند درجتى حرية (١،٤٩) وبمستوى معنوية (0.01)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن دعم الشعور بالانتماء يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً، وعن طريق متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.798) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٢١.٨٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.46) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه

المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة).

### الجدول (9)

علاقة التأثير بين كل بعد من ابعاد ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في المنظمات المبحوثة

المنظمة المتعلمة						المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوية	T المحسوية	$\beta_0$	$R^2$	$\beta_1$	المتغيرات المستقلة
٤.55	٧٨.٧٥	24.58	0.610	٠.٧٨٦	0.٩٨٨	دعم الابتكار
	٦٠.62	19.35	0.310	٠.٤٥١	0.٧٦٥	دعم المستفيد
	٦٤.٢٢	21.87	0.461	٠.٤٨٧	0.٧٩٨	دعم الشعور بالانتماء

$P \leq 0.01$ ,  $N = 50$ ,  $D.f = (1,49)$   $t = *(٤.٤٦)$  الجدولية

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الإلكتروني.

### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: توصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات اهمها ما يأتي:

١. تسهم ثقافة الجودة وبشكل فاعل وكفؤ في بناء المنظمة المتعلمة، وتحويل المنظمات الي منظمات متعلمة معاصرة للأليات الاعمال الجديدة، ومعطيات البيئة المتغيرة.
٢. توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة.
٣. وجدت الدراسة ان هناك علاقة تأثير ايجابية قوية ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة.
٤. ان المنظمات المبحوثة تهتم بمتغير دعم الابتكار بمستوى جيد جداً، اذ بلغت نسبة توافره (٨٣.٣%)، وهذا مؤشر ايجابي لما لهذا المتغير من اهمية كبيرة في تحقيق الاداء المتميز، وترسيخ اركان الجودة وثقافتها.
٥. مستوى توافر متغير دعم المستفيد في المنظمات المبحوثة هو متوسط اذ بلغت نسبته (٦٣.٣%)، وان هذه المنظمات بحاجة الي مستوى اعلى من هذا المستوى الذي يمتلكه لهذا المتغير، لتتمكن من تلبية حاجات المستفيدين منها، وتحقيق توقعاتهم، وزيادة رضاهم عنها.
٦. تعتمد المنظمات المبحوثة متغير دعم الشعور بالانتماء في تعاملها مع العاملين فيها بمستوى متوسط اذ بلغت نسبته (٦٨.٧%)، وان هذه المنظمات بحاجة الي مستوى اعلى من هذا المستوى الذي تعتمد له لهذا المتغير، لتتمكن من تعزيز شعور العاملين فيها بالانتماء والولاء، وبذل المزيد من الجهود لتحقيق الجودة في الاداء والمساهمة في تحقيق النجاح لهذه المنظمات.
٧. اهتمام المنظمات المبحوثة بمتغير التعلم هو بدرجة متوسط اذ بلغت نسبته (٦٦.٧%)، وان هذا المستوى من الاهتمام بمتغير التعلم غير كافي لبناء منظمة متعلمة، وينبغي عليهم زيادة مستوى التعلم، وتعزيز مهارات التعلم، واستخدام انماط تعلم مختلفة في التحول الي منظمات متعلمة.



٨. ان نسبة تطور بيئة المنظمة في المنظمات المبحوثة باتجاه نشر ثقافة الجودة وتعزيزها هي (٦٢%)، وهذه النسبة تحتاج الي زيادة اكثر مما هي عليها لمتغير بيئة المنظمة لتتمكن من صياغة رؤية واضحة وتحقيقها، ونشر ثقافة الجودة وتعزيزها، وتنفيذ اليات بناء منظمة متعلمة.

٩. تتبنى المنظمات المبحوثة استراتيجية تمكين العاملين بمستوى متوسط اذ بلغت نسبتها (٦٣.٣%)، وان هذا التنبني بحاجة الي زيادة اكثر مما هو عليه لهذا المتغير، ليتمكن العاملين من تطبيق اليات تحقيق ثقافة الجودة، وتنفيذ استراتيجيات التعلم بحرية اكبر وقدرة اعلى.

١٠. تطبق المنظمات المبحوثة متغير ادارة المعرفة بمستوى متوسط اذ بلغت نسبته (٦١.٣%)، ويعتبر هذا المتغير من اهم المتغيرات في بناء منظمة متعلمة، لذا يجب على هذه المنظمات زيادة تطبيق هذا المتغير في عملياتها لتتمكن من توليد المعرفة، وخبزها، ونشرها.

١١. استخدام التكنولوجيا وتطبيقها في المنظمات المبحوثة جاء بمستوى متوسط اذ بلغت نسبته (٦٨.٧%)، وهذه النسبة بحاجة الي زيادة واستخدام اكثر لان التكنولوجيا تعزز من الجودة، وتسهم في تحقيق التعلم، وتسهل عملية نقل المعرفة ونشرها، وهذه كلها تؤدي الي بناء منظمة متعلمة.

**ثانياً: المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تقترح اهم المقترحات التالية:

١. على المنظمات المبحوثة اعتماد ثقافة الجودة كمنهج عمل تتخذ في ضوءه جميع القرارات، وتستند عليه كل طرق التعلم، لاسيما في تحول المنظمات الي منظمات متعلمة.

٢. ينبغي على المنظمات المبحوثة المحافظة على مستوى متغير دعم الابتكار فيها والعمل على تعزيزه باستمرار، لتتمكن من البقاء، ومواكبة التطورات المستمرة، وتحقيق والجودة العالية ذات الصفة المتميزة.

٣. ضرورة سعي المنظمات المبحوثة الي رفع مستوى متغير دعم المستفيد فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه، لما لهذا المتغير من اهمية في اشباع حاجات المستفيدين منها، وتلبية رغباتهم، وتحقيق طموحاتهم، وزيادة رضاهم بوصفهم احد ابعاد مقاييس الجودة وثقافتها.

٤. يجب على المنظمات المبحوثة زيادة اعتمادها لمتغير دعم الشعور بالانتماء في جميع مجريات تعاملاتها مع العاملين فيها، ليتمكنوا من تحقيق الجودة في اعمالهم، والتميز في ادائهم، والمساهمة في تحقيق النجاح لمنظمتهم.

٥. من المهم جدا للمنظمات المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر بمتغير التعلم لاهمية هذا المتغير في تحول المنظمات الي منظمات متعلمة من استخدام طرائق متعددة للتعلم، وانماط مختلفة لتحقيق التعلم، واعتماد مهارات متنوعة للتعلم، واستخدام التكنولوجيا في تحقيق اليات التعلم.

٦. لابد من سعي المنظمات المبحوثة الي تطوير بيئات اعمالها، لاسيما الداخلية منها الي اكثر مما هو عليه فيها، وجعلها بيئة داعمة للافكار الجديدة، ومشجعة على التعلم، ومتجها نحو الجودة وثقافتها، ومستندة على رؤية واضحة، وهياكل مرنة وعمليات محددة بدقة للتحويل نحو منظمة متعلمة.

٧. ضرورة زيادة تبني المنظمات المبحوثة لاستراتيجية تمكين العاملين فيها الي اكثر مما هي عليها، ليتمتع العاملين بحرية اكبر في تحقيق اليات ثقافة الجودة ونشرها، وتطبيق استراتيجيات التعلم في بناء قواعد المنظمة المتعلمة بقدرة اعلى.

٨. على المنظمات المبحوثة رفع مستوى تطبيق متغير ادارة المعرفة فيها الي مستوى اعلى مما هو عليه، باعتباره من اهم المتغيرات في تحول المنظمات الي منظمات متعلمة عن طريق توليد المعرفة، وخبزها، وتوفرها، وتطبيقها، ونشرها.

٩. ينبغي على المنظمات المبحوثة زيادة اهتمامها اكثر بتطبيق التكنولوجيا في عمليات اعمالها، وطرق تحقيق اهدافها في ترسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة، لما لها من اهمية كبيرة في تعزيز الجودة ونشر ثقافتها، وتحقيق التعلم وزيادة مستواه، وتسهيل نقل المعرفة وتطبيقها.

١٠. اقامة دورات تدريبية في المنظمات المبحوثة تعمل على زيادة وعي العاملين والقيادات الادارية فيها بأهمية ثقافة الجودة، وبأهمية التحول الي منظمة متعلمة، لما لهاذين المتغيرين من دور حيوي في بقاء هذه المنظمات واستمرار تطورها، وتفوقها، وتعزيز نجاحها.

### قائمة المصادر

#### اولا: المصادر العربية

- ١- ابو عفش، مؤيد علي، (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
- ٢- بدر، احمد فهوجي، (٢٠١٤)، دور ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية في شركة الاتصال الخليوي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية\_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٦)، عدد (٦).
- ٣- التلك، اسهيل زهير، (٢٠١٤)، المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الاجهاد لدى العاملين دراسة تحليلية في اثنان من المنظمات التعليمية في جامعة الموصل، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٣١).
- ٤- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، (٢٠٠٨)، نظم ادارة الجودة، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، الموصل.
- ٥- سلطان، زينب طعمة، (٢٠١٧)، ثقافة الجودة واثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (٣)، العدد (٥٢).
- ٦- طه، طارق، (٢٠٠٧)، ادارة الاعمال\_ منهج حديث معاصر، دار الفكر العربي، الاسكندرية.
- ٧- العبيدي، امل سعود، (٢٠٠٩)، اثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الاداء الاداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية في الدنمارك.

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- Agarwal, A., (2010), Learning organization, transfer of training, Vol. 25.
- 2- Beck ford, J. (2004), Quality, 3th ed, Rutledge Taylor & Francis Group, London.
- 3- Bleed, R., (2004), A Learning Organization, <http://www.Dist.Maricopa.ed>.
- 4- DeFeo, Joseph A., (2005), The New Quality Culture and What's Wrong With Yours? www.Juran .com.
- 5- Froment, Eric, (2004), Developing An Internal Quality Culture In European Universities, Report on the Quality Culture Project Round II, European University Association.
- 6- Gareth R Jone & Jennifen, George, (2008), Contemporary management, 5th ed., MCGRAW-HILT.

- 7- Geotsch, David L. & Davis, Stanley B., ( 20١٥), Quality Management– Introduction to total Quality Management for Production, Processing and Services, Prentice Hall, New Jersey.
- 8- Harvey, Lee & Bjorn Stensaker, (2010), Quality Culture: understanding, Boundaries and linkages: Journal of Higher Education Academy, Vol.5, no.3.
- 9- Jocelyn, J. Johnson, (2002), Differences in Supervision and Non – Supervisor perception of Quality Culture and organizational climate, public personnel Management, vol.29, ISS., I.
- 10- Kinicki, Angelo & Williams, Brian, K., (2008), Management A Practical Introduction, 3th ed, Published by McGraw – Hill Irwin, Library of Congress Cataloging – in – Publication Data.
- 11- Knutson, K.A. Miranda, A.O., and Washell C., (2005), The connection between school culture and leadership social interest in learning organization, The Journal of individual psychology, 61(1).
- 12- Marquardt, M., (2002), Building the learning organization, 2nd ed., America: Davies– Black.
- 13- Miron, Elia, Erez Miram and Naveh, Eitan, (2004), Do personal Characteristics and cultural Values that promote innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement each other, Journal of Education Management, vol. 15, Iss.
- 14- Olsen, J.P. & Maassen, p., (2007), European on the Knowledge institution: the Modernization of the university at the European Level.
- 15- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., (2009), Organizational Behavior, 13th ed., Published by Pearson Prentice Hall, USA.
- 16- Senge, Peter M., (2004), The Art and Practice of The Learning Organization, Publishing by Group, Inc, USA.
- 17- Vicki, Williamson, (2003), Innovation and change in Professional practice: a case study, ph. D. Dissertation, certify of Technology, Perth, Australia.
- 18- Yusoff, Wan M., Mohammed, Abdul H., Misnan, Mohd. S., Zakaria, Mohd Yusof, Ahmadon B., (2007), Development Of Quality Culture In The Construction Industry, University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia. [w Yusof@utm.my](mailto:w Yusof@utm.my).