

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالب: يوسف بيشي
بعنوان:

دور ثقافة الجودة في بناء المنظمات المتعلمة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

ALFAPIPE غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. سعداوي مراد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: ٢٠٢٠/٢٠١٩

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالب: يوسف بيشي
بعنوان:

دور ثقافة الجودة في بناء المنظمات المتعلمة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

ALFAPIPE غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. سعداوي مراد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: ٢٠٢٠/٢٠١٩

إهداء

اللهم لك الحمد في يقظتي وفي غفوتي،

عدد ما خلقت وما رزقت ومن رزقت

رب تقبل مني شيئاً من جزيل عطائك، ومن سخاء نعمائك

واجعله خالصاً لوجهك، مقبولاً عندك، وثبتني به فوق صراطك، وتقبله عربون محبة لأحب وأكرم الخلق

حبيبي محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى رمز الثبات وقُدوتي في الحياة، إلى رمز التضحية والعطاء، إلى الشمعة التي أُنارت دربي وعلمتني

التحدي إلى أحسن كلمة نطق بها قلبي أمي الغالية

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي: إيمان، أسماء، إبراهيم، عبد الحق، محمد الأمين.

إلى أعمامي وعماتي وخصص بذكر: عمتي عائشة وخيرة وفتيحة أطال الله في عمرهن. وإلى عائلة بيشي.

إلى رمز التواصل والمعاملة الطيبة أستاذي الفاضل الدكتور لعمور رميلة ودكتور عبد الحميد مراكشي

ورئيس القسم طالب أحمد نور الدين الذي كان كاب والـاخ والمعلم لنا في مشوارنا الجامعي وإلى كل

طاقم التدريس في كلية علوم التسيير

ولكل من أعانني في هذا العمل كأستاذ خنين رشيد وأستاذ جعفر سليمان

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

إلى كل طالب علم...

يوسف

شكر وتقدير

أشكر الله العلي العظيم شكرا يليق بقدره؛ أن هياً لي الظروف لطلب العلم، وأنني عليه الشناء كله، أن وفقني لإعداد هذا البحث، ثم إنه تمام شكر الله أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى:
الأستاذة الفاضلة: د. لعمور رميلة وأستاذي د. مراكشي عبد الحميد الذي أشرفا على إعداد هذه المذكرة ولم يدخرا جهدا في إمدادي بالنصائح والمراجع، سواء على مستوى الجامعة أو حتى بالبيت، والذين لم يبخلا على أي مساعدة، رغم التزامهما بأعباء المسؤولية والبحث والتدريس.
أساتذتي بالجامعة كلهم بدون استثناء، وأخص منهم: عبد الله عنيشل، بلعربي محمد، الذين علموني كيف أطلب العلم النافع، وأمدوني بمفاتيحه، فلهم مني جزيل الشكر، أدامهم الله جميعا منارة علم في سماء الأمة الإسلامية آمين.

كل من ساعدني من قريب وبعيد على إعداد هذه المذكرة، وأخص بالذكر صديقي
" خالد قريدة، محمد فنيش. فتحي مولاي لخضر. ابراهيم ال سيد الشيخ. مسعود بوزيد. مداني رسيوي.

خنين رشيد. خنين إسماعيل، زقيب احمد، بلقاسم قريدة "

كما أشكر موظفي مؤسسة ALFA PIPE

وأخيرا أشكر جزيل الشكر كل من ساعدني في اتمام هذه

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء مؤسسة ALFA PIPE بغرداية كمنظمة متعلمة، حيث مثلت ثقافة الجودة بأبعادها (دعم الابتكار ودعم الشعور بالانتماء، دعم المستفيد) بوصفها متغيرا مستقلا ، بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بـ (التعاون الجماعي، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والراية المشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، أنظمة لمشاركة المعرفة) بوصفها متغير تابعاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و أسلوب دراسة الحالة، و تم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات من عينة قدرها ٣٥ عاملاً ، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها ، استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وفق البرنامج الإحصائي SPSS v 21 ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ممثلاً في الآتي:

❖ هناك ممارسة لأبعاد ثقافة جودة في مؤسسة ALFA PIPE بدرجة متوسطة.

❖ هناك ممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE بدرجة متوسطة.

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم المستفيد في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE.

❖ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة.

في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة ALFA PIPE تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة جودة، (دعم الابتكار ودعم الشعور بالانتماء، دعم المستفيد)، منظمة متعلمة، (التعاون الجماعي، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والراية المشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، أنظمة لمشاركة المعرفة)

Summary :

This study aims to know the extent of the contribution of the quality culture in building the ALFA PIPE Foundation in Ghardaia as an educated organization, where the culture of quality in its dimensions (supporting innovation, supporting a sense of belonging, supporting the beneficiary) as an independent variable, while the dimensions of the learning organization were defined as (collective cooperation, linking the organization to its environment) External, common banner, strategic leadership in support of learning, continuous learning, dialogue and discussion, systems for sharing knowledge) as a dependent variable, and the study relied on the descriptive approach and case study method, and the questionnaire tool was used to collect data and information from a sample of 35 workers, and to test The study hypotheses and their validity were used a number of statistical methods according to the statistical program SPSS v 21, and the most important results of the:

- ❖ There is a practice of quality culture dimensions in ALFAPIPE to a moderate degree from the viewpoint of its employees.
- ❖ There is a practice of the dimensions of the learning organization in ALFAPIPE to a moderate degree from the viewpoint of its employees.
- ❖ There is a statistically significant effect of the beneficiary support dimension in building the learning organization in the ALFA PIPE Foundation.
- ❖ There are statistically significant differences between the answers of the study sample individuals about the extent of the contribution of a culture. Quality in building an educated organization in the ALFA PIPE Foundation is due to their personal and career variables.

Keywords: quality culture, (Supporting innovation, supporting a sense of belonging, supporting the beneficiary) , learning organization, (Collective cooperation, linking the organization to its external environment, a common banner, strategic leadership in support of learning, continuous learning, dialogue and discussion, systems for sharing knowledge),

قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
١٠	تمهيد
١١	المبحث الأول: أساسيات ثقافة الجودة والمنظمات المتعلمة.
٢٧	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٣٩	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني الإطار التطبيقي دراسة حالة ALFA PIPE غرداية	
٤١	تمهيد
٤٢	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
٤٧	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
٧٣	خلاصة الفصل الثاني
٧٥	خاتمة
٨٠	قائمة المصادر والمراجع
٨٣	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٣٤	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية	01
٣٦	مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية بالدراسة الحالية	02
٤٣	يوضح جدول ليكارث الحماسي	03
٤٣	جدول يوضح تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة	04
٤٥	يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة والاستبيان	05
٤٦	خصائص العينة حسب الجنس	06
٤٧	خصائص العينة حسب العمر	07
٤٨	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	08
٤٩	خصائص العينة بحسب طبيعة العمل	09
٥٠	خصائص العينة بحسب عدد سنوات الخدمة	10
٥١	استجابات الافراد حول دعم الابتكار	11
٥٢	استجابات الافراد حول دعم الانتماء	12
٥٣	استجابات الافراد حول دعم رضا المستفيد	13
٥٤	استجابات الافراد حول التعلم المستمر	14
٥٥	استجابات الافراد حول الحوار والاستفسار	15
٥٦	استجابات الافراد حول التعاون الجماعي	16
٥٧	استجابات الافراد حول أنظمة المشاركة	17
٥٨	استجابات الافراد حول الرؤية المشتركة	18
٥٩	استجابات الافراد حول ربط المنظمة ببيئتها الخارجية	19
٦٠	استجابات الافراد حول القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	20
٦١	يوضح العلاقة بين ابعاد ثقافة الجودة والمنظمة التعليمية	21
٦١	جدول يوضح أثر ابعاد ثقافة الجودة في بناء منظمة المتعلمة	٢٢
٦٢	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس	23
٦٣	جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير العمر	٢٤
٦٣	جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير طبيعة العمل	٢٥

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	الرقم
٥	شكل يوضح نموذج الدراسة الحالية	01
٤٢	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	02
٤٧	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	03
٤٨	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
٤٩	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	05
٥٠	شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
٨٢	للاستبيان المحكمين الأساتذة قائمة	01
٨٣	استمارة الاستبيان الخلاصة بالدراسة	02
٨٨	الطبيعي التوزيع اختبار نتائج	03
٩٥	الدراسة فرضيات اختبار	04

مقدمة

١. توطئة:

أدت العجلة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا المتسارعة في العصر الحديث الى ظهور بيئة تنافسية حادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار، مما دفع العديد منها - المنظمات- إلى البحث عن أساليب ونماذج جديد قادرة على مواكبة تلك التغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتغيرت ثقافات المنظمات من عدت النواحي إلى تبني تطبيق ثقافة الجودة ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر عن طريق توظيف عاملين ذو كفاءة مهنية واستثمار قدراتهم الفكرية بشكل ابداعي لتحقيق التحسين المستمر.

وبشهد الفضاء الاقتصادي توجهها كبير للمسيرين في المنظمات الحديثة من الإنتاج المادي إلى الإنتاج الفكري كالقدرة على الابداع وخلق رأسمال المعرفي وغيرها، ولعل هذا ما تسعى المنظمة المتعلمة الحديثة على تطبيقه وإعادة هيكلة وتطوير كيانها، ولتكون المنظمة متعلمة تتسم بعدة خصائص كالتعلم والتحسين المستمر وإنتاج المعرفة وتبادلها، لا بد من امتلاكها ليس فقط ثقافة قوية بل وتشجع على الإيجابية على غرار ثقافة الجودة، بالإضافة الى مورد بشري يمتلك المعارف والقدرة على الأبداع والابتكار والتميز في الأداء.

وتعتبر مؤسسة ALFA PIPE واحدة من المؤسسات المهمة بولاية غرداية ان لم نقل كل الجنوب الجزائري ، كونها واحدة من المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية ولها مكانة اقتصاديا واجتماعية في نفس الوقت، والمؤسسة تعمل ضمن مجال صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز بالإضافة الى مجال المياه ، والمؤسسة تسعى الى ان تطبق الأساليب الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة -علما ان المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو- ولتحقيق ذلك لا بد من مواكبة مختلف التحديات التي تواجهها وان تكون منظمة متعلمة لما يفرضه واقع الاقتصاد العالمي الحالي بالإضافة الى ثقافة تنظيمية لديها قيم ومعتقدات تشجع على العمل وفق الجودة.

٢- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية الذكر:

ما مدى مساهمة ثقافة الجودة في تحقيق بناء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بولاية غرداية كمنظمة متعلمة؟

ولالإجابة عن هذه الإشكالية نجب عن التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما مستوى توفر ابعاد ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

(٢) ما مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ٣) ما طبيعة العلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ٤) هل هناك فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟ وما مستوى تلك الفروق ان وجدت؟

٣-فرضيات الدراسة:

- ١) هناك ممارسة لأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة ALFA PIPE من وجهة نظر العاملين بها.
- ٢) هناك ممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
- ٣) هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- هناك إثر ذو دلالة إحصائية لبعء الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ب- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء دعم المستفيد في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ج- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ٤) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

٤-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في البحث في واحد من المواضيع الهامة و يتمثل في مدى مساهمة نشر ثقافة الجودة في تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة وهذا عن طريق تغيير ثقافتهم السائدة وتوجيهها نحو تحقيق الجودة الشاملة، وتنبع أهمية الدراسة في جوانب أخرى هي:

- ✓ تتمحور أهمية الدراسة في تزويد المنظمات قيد الدراسة بالمعلومات حقيقة عن مستوى توفر خصائص ثقافة الجودة فيها، وتحديد نقاط القوة والضعف في ثقافة الجودة داخل المنظمة.
- ✓ توضيح للمنظمة كونها منظمات متعلمة أم لا وما هو مستوى ممارستها لأبعاد المنظمة المتعلمة إن وجد.
- ✓ تتمحور أهمية الدراسة بنسبة للمؤسسة في تحديد مستوى توفر ابعاد وممارسة ثقافة الجودة المساندة والدعامة في بناء منظمة متعلمة مواكبة لمختلف التغييرات وقادرة على استقطاب مختلف الأساليب الإدارية الحديثة.

✓ ٥- أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس الا وهو معرفة دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مفهوم واهمية كل من ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة.
 - بيان مستوى توفر خصائص ثقافة الجودة في مؤسسة ALFA PIPE.
 - بيان مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE.
 - تحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE.
 - تقديم عدد من المقترحات والتوصيات للقائمين في المؤسسة محل الدراسة لتفعيل بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم من خلال استغلال مدخل ثقافة الجودة

٦- حدود الدراسة:

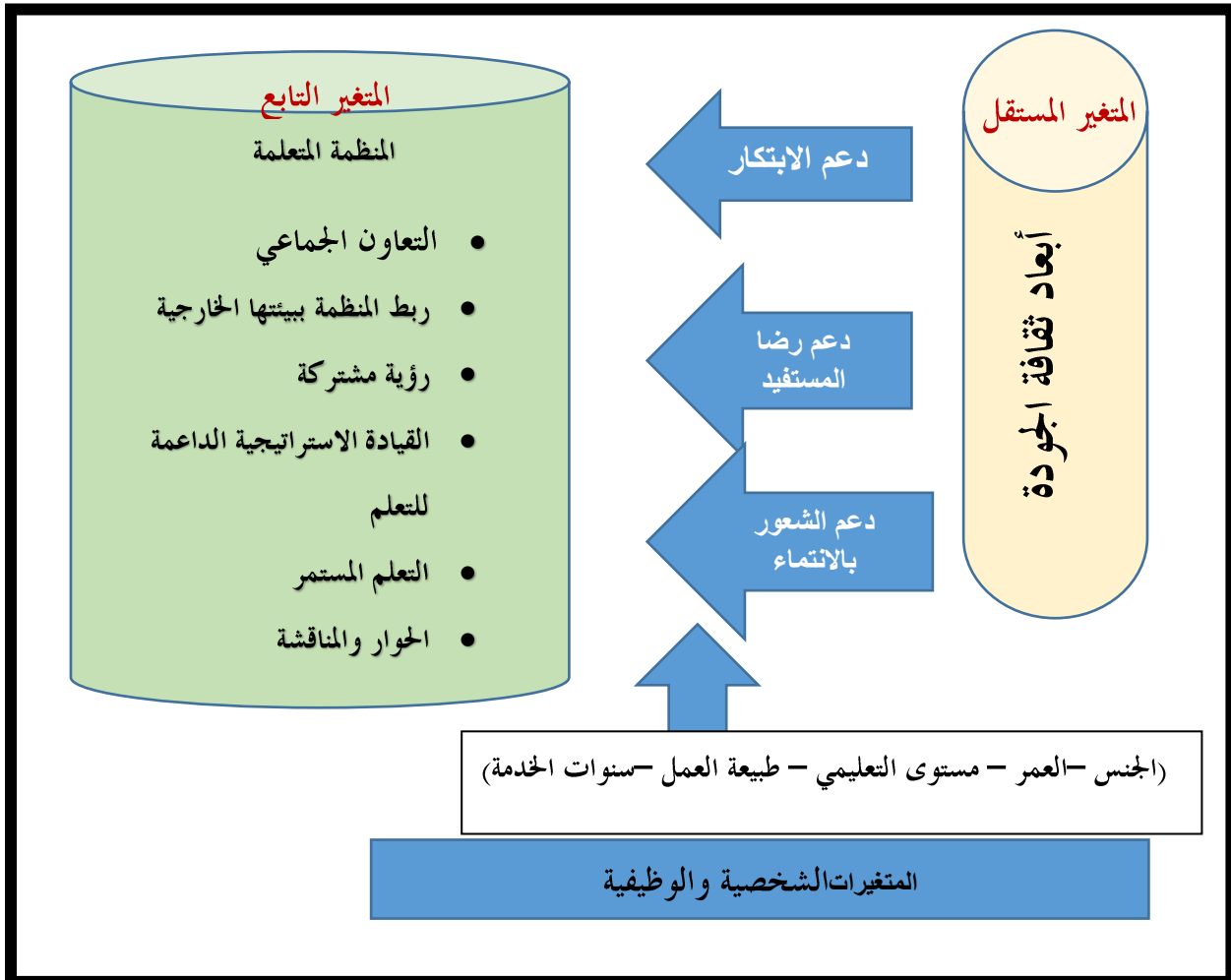
✓ **الحدود الموضوعي:** يركز على دراسة موضوع مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بولاية غرداية كمنظمة متعلمة، من خلال المتغيرين المتغير المستقل محدد في الابعاد: (ثقافة الجودة أبعادها دعم الابتكار ودعم الشعور بالانتماء، دعم المستفيد) ومتغير تابع هو المنظمة المتعلمة وأبعادها هي: التعاون الجماعي، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والرؤية المشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، أنظمة لمشاركة المعرفة).

- **الحد المكاني:** تم إجراء دراسة الحالة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بولاية غرداية.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة قدرها ٣٥ عاملا بالورشات عاملين، إداريين، وتقنيين.
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة جانفي الي سبتمبر لإنجاز الدراسة النظرية وأجريت الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من ٠١ أفريل إلى غاية ١٥ أفريل من سنة ٢٠٢٠.

٧- نموذج الدراسة:

والشكل الموالي يبين تصور للنموذج المعتمد في الدراسة الحالية

• الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: أعداد الطالب بناء على متطلبات الدراسة

٨- صعوبات الدراسة:

- هناك العديد من الصعوبات التي واجهت الدراسة ورغم ذلك تم تخطيطها بشكل من الأشكال فالحمد لله، ومن اهم هذه الصعوبات نذكر:
- تفشي جائحة كورونا وتأثيرها على الجوانب البيداغوجية والاقتصادية وتوقف النقل.
 - هناك صعوبات في توزيع الاستبيانات، واسترجعها في ظل جائحة كورونا وخروج اغلب العمال في عطل استثنائية.

٩. هيكل الدراسة:

في البدء توطئة كمقدمة عامة حول لدراسة تم تقسم هذه الدراسة الى فصلين الفصل الأول: خصص للإطار النظري والدراسات السابقة: والذي قسم الى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول لعموميات حول متغيري الدراسة: ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة ويتضمن كل مبحث الأول على مطلبين، حيث تناول المطلب الأول مدخل ثقافة الجودة والمطلب الثاني مدخل للمنظمة المتعلمة، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه الى اهم الدراسات السابقة، من خلال مطلبين متمثلة في المطلب الأول: دراسات سابقة للمتغيرين. المطلب الثاني: تعقيب على بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، أما بالنسبة لفصل الثاني: خصص للإطار التطبيقي: والذي قسم الى مبحثين، حيث خصص المبحث الأول لعرض الإجراءات المنهجية لدراسة إحالة وتم تقسيمه الى ث مطالبين مطلب الأول تناول منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة، اما المطلب الثاني تناول أدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة.

وتم تخصيص المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة وتم تقسيمه الى مطالبين، المطلب الأول عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان والمطلب الثاني خصص لعرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير خاتمة لدراسة تحتوي نتائج وتقديم اقتراحات وتوصيات وتنتهي بآفاق الدراسة.

١٠. المفاهيم التي ستعتمد في هذه الدراسة

تحدث دراستنا عن متغيرين تتمثل في ثقافة الجودة، والمنظمات المتعلمة، وعليه سنعرف كل مصطلح تعريفاً اجرائياً واصطلاحياً كالآتي:

أولاً: ثقافة الجودة:

- اصطلاحاً: بأنها تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم.^١
- إجرائياً: هي ثقافة الجودة التي تعكس مجموعة من القيم والسلوكيات العاملين في مؤسسة كشعورهم ان المؤسسة جزء منهم نجحها يعني نجاحهم وفشلها يعني فشلهم وتمكن العمال من الابداع والابتكار

١- أحمد الشافعي، محمد ناسي، ثقافة الجودة في الفطر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة، المجلد (٢) العدد الأول، القاهرة، 2000، ص ٧٩.

وتطوير أدائهم أي التحسن المستمر وكل ذلك لا يخرج عن إطار سعى مؤسسة والعاملين من اجل دعم وأرضا الزبون وتلبية حاجاته.

- ونحدها في دراستنا بثلاثة أبعاد كما يلي:

1-دعم الابتكار: المنظمات تعيش في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر ولكي تستطيع البقاء وتحقيق أهدافها

يجب عليها أن تواكب التطور بشكل مستمر لكي تقدم افضل المخرجات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، بشرط ان تكون المسؤولية على الجميع، الذي يجب أن يكونوا مبدعين من أجل تحقيق العمل السليم.¹

2-دعم رضا المستفيد: تعد الجودة من اكثر الوسائل المساعدة في دعم ورضا المستفيد فهناك علاقة مباشرة

بين مستوى الجودة وخدمة المستفيد وذلك لأن جودة الخدمة تم تحديدها عن طريق المستفيد منها ويشعر بالرضا عندما تكون تلك الخدمة تلي حاجاته وتوقعاته.

3-دعم الشعور بالانتماء: تعد تأدية المهام المكلفين فيها العاملين أحد الطرائق المهمة في قياس انتمائهم

لمنظمتهم عن طريق بذل الجهود الإضافية 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 إعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج وتطويره وإيقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والأخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق اداء افضل لانهم يعدون الجزء الأساس النجاح المنظمة²

ثانيا: المنظمات المتعلمة:

• **اصطلاحا:** أما تلك التي تتوفر فيها المواصفات والخصائص التي يمكنها من تعزيز قدراتها على التكيف السريع

مع التغييرات التي تحدث داخليا وخارجيا على التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة.³

• **إجرائيا:** أما تلك المنظمة التي توفر كل الظروف والوسائل والخصائص التي تمكن الفرد والجماعة من

تعلم والتحسين المستمر والعمل في فرق ومشاركة الأفكار وحل المشاكل وخلق أفكار وحلول مبتكرة وإبداعية إضافة الى مشاركة المعارف والخبرات مع بعضهم البعض.

¹ Vicki, Williamson, **Innovation and change in Professional practice : a case study.** Ph. D.

Dissertation, certifie of Technologie, Perth, Australie. , 2003 : p4

² طه طارق، إدارة الأعمال -منهج حديث معاصر، دار الفكر العربي، الإسكندرية ٢٠٠٧: ص ٢٠٩.

³الذياب سعود بن ذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية " بالخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الأمنية

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية، ٢٠١٦: ص ٦٢.

ونحدها في دراستنا سبعة أبعاد كما يلي:

- تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق: يعني روح التعاون بين الأفراد، والمهارات، والخبرات،

والاتجاهات الأساسية التي يتم تعلمها عن طريق

المجموعات اذ يجب على المنظمات أن تولي اهتماما بها وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم^١.

- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها: تشير البيئة المناسبة للتعلم الى أنها القادرة على اكتساب المعرفة

وخزنها وتوظيفها في التعامل مع الفرص والتحديات التنظيمية ومراجعة الوضع القائم للمنظمة، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل وتنوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين^٢.

- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة: إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرارات ووضع

رؤى للمنظمة وتوزيع المسؤوليات والمهام بينهم ليكون ذلك حافزا نحو التعلم والتطوير من مسؤولياتهم ومهامهم^٣.

- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: وتعني وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم

فعال عن توفر الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للعاملين والقناعة التامة من جانب القيادة بأهمية التعلم^٤

٥- توفير فرص للتعلم المستمر: وتعني توفير فرص للتعلم والنمو عن طريق ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح

للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال^٥.

^١ الكيسي، أريج ميمون، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بالأبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج، ٢٠١٣: ص ٢٧. المرجع نفسه، ص ٢٩.

^٢ عبد الفتاح فداء، درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠١٣: ص ٦٨.

^٤ الذياب سعود بن ذياب، مرجع سبق ذكره: ص ٢٦.

^٥ القواسمة فريد والعمرى زياد، ابعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الاداء التنظيمي دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العمال والاقتصاد العربية، المجلد ٠٩، ٢٠١٢: ص. ٢٢-٣٩.

٦-تشجيع الحوار والمناقشة: وهو قيام المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال والحوار بين افراد العاملين في معظم الأوقات وعلى المستويات كافة بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد فعلهم.^١

٧-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة: هي الأنظمة التي تعمل على اكتساب المعرفة العلمية والعملية والمتخصصة من مختلف المصادر وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق أهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة

^١ الشلفان، عادل احمد، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض المجلة الأردنية في ادارة العمال، المجلد ٠٩ العدد ٠٦، ٢٠١٢، ص ٩٢.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة

تمهيد

تشهد المؤسسة العديد من التحديات التي يفرضها واقع السوق الحالية، مما يفرض عليها أن تستجيب لتلك التحديات من خلال اعتمادها على ميكانيزمات متجددة تتلاءم ومتطلبات التعامل مع واقع المنافسة القائمة في السوق ، وعلى ها الأساس تعتبر ثقافة الجودة الركيزة الأساسية التي تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم في ميدان المنافسة، بالإضافة إلى ترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة حديثة العصر والتي تطمح المؤسسات إلى تحقيقه ، كونها تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال العديد من الأبعاد والخصائص التي تسعى إلى التحسين المستمر .

لذلك يعتبر هذان العنصران من أهم العناصر الضرورية التي تتوفر عليها المؤسسة الرائدة حالياً مما بها أثر اقتصادي وتوجيهي ويظهر ذلك في تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة في مردودية نشاطها وارتفاع نسبة التعلم والتحسين المستمر لدى العاملين، لذا ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات ثقافة الجودة والمنظمات المتعلمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات ثقافة الجودة والمنظمات المتعلمة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، وذلك من خلال مطلبين المطلب الأول خصصناه مدخل لثقافة الجودة مفهومها وأهميتها وأبعادها والمطلب الثاني مدخل للمنظمة المتعلمة خصص لمفاهيم حول المنظمة المتعلمة وتطرق لخصائصها وبعض النماذج الخاصة بها.

المطلب الأول: مدخل ثقافة الجودة

سيتم في هذا المطلب التطرق ل مفهومها وأهميتها وأبعادها والتي اعتمدت في الدراسة التطبيقية

اولا. مفهوم ثقافة الجودة

لقد اختلف المنظرون حول تحديد مفهوم شامل وجامع لثقافة الجودة فقد عرفها (الشافعي وناسي) بأنها تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطارا لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم.¹

وأشار (Jocelyn) إلى أنها (جملة المفاهيم والقيم والمعتقدات والممارسات التي يحملها العاملون تجاه مفاهيم وممارسات تحسين الجودة، والتي تؤثر على نجاح أو فشل عمليات تحسين الجودة في المنظمة وتحسين أدائها². وعرفها (Beak Ford) بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطور قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية³.

عرف كل من Goetsch & Davis ثقافة الجودة بأنها نظام تضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي الى تحقيق وتحسين مستمر للجودة، وتتكون من قيم وتقاليدها، وإجراءات، وتوقعات تعزز الجودة⁴. فيما عرف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تبين قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وإدارة شؤونها الداخلية والقيم والمعتقدات التي هي موجهات أساسية للثقافة⁵.

١ أحمد الشافعي، محمد ناسي، ثقافة الجودة في الفطر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة، المجلد (٢) العدد الأول، القاهرة، ٢٠٠٠: ص ٧٩.

² Jocelyn, j. Johnson. **Differences in supervision and non-supervisor perception of quality culture and organizational climate, public personnel management**, vol.29. Is.، 2002: p121.

³ Beck ford, j, **quality 3th ed. Rutledge Taylor & Francis group**, London, 2004:p26.

⁴ .Goetsch, David l & .Davis, Stanley b.... **"Quality management- introduction to total quality management for production, processing and services"**. Prentice hall, New Jersey, 2006: p174.

٥-الجبوري، ميسر إبراهيم احمد، نظم إدارة الجودة، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل ٢٠٠٨: ص ٣١٧.

وأشار (Lee & Bjorn) بان ثقافة الجودة في مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات والتوقعات والالتزامات نحو الجودة، وتعزيز الجانب النفسي للأفراد والذي يشير إلى الفهم، والمرونة، والمشاركة، والآمال والعواطف، وتعزيز الجانب الإداري الذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد والوحدات الإدارية.¹ وهناك الكثير من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها: التركيز على الزبون أو المستفيد، أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، الخطأ هو فرصة للتطور التفاضلي في العمل، الصدق في التعامل مع الآخرين واحترام الآخرين، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية، التميز هو المنهج².

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بان ثقافة الجودة ثقافة التي تعكس مجموعة من القيم والسلوكيات العاملين في منظمة كشعورهم أن المنظمة جزء منهم نجاحها يعني نجاحهم وفشلها هو فشلهم وتمكن العمال من الأبداع والابتكار وتطوير أدائهم أي التحسن المستمر وكل ذلك لا يخرج عن إطار سعي مؤسسة والعاملين من اجل دعم وأرضا الزبون وتلبية حاجاته.

ثانياً- أهمية ثقافة الجودة:

تشكل نهاية الجودة مجالاً حيوية متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات فهي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير حيث:

يرى الجبوري انه يمكن القول ان ثقافة الجودة هي المدخل الأساسي من المداخل المهمة التي تعتمدھا المنظمات، وان ثقافة الجودة تساعد في الجوانب الآتية:³

- ١- تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الدالية والخارجية بجعل المنظمة مستمرة.
- ٢- توجد الالتزام لدى أعضاء المنظمة تجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية بما يساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المنظمة التي تعمل بها.
- ٣- تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء عملية التغيير والتطوير.
- ٤- تساهم في زيادة الانسجام بين المنظمة ونوع السلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال
- ٥- تمنح أعضاء المنظمة شعوراً بهوية الانتماء الى المنظمة وتؤدي الى زيادة الشعور بالانتماء اليها.

¹ Harvey, Lee & Bjorn Sten Saker, "Quality culture : Under standing, bouderies and linkages : journal of Higher éducation Academy, vol. No. 3, 2009: p16

² جودة، محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009: ص ٤٨.

³ الجبوري ميسر إبراهيم احمد، مرجع سبق ذكره: ص ٦٠.

أما الطائي رعد الله وعيسى قدارة فأشاروا إلى أهمية ثقافة الجودة في الجوانب الآتية:¹

- ١- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار،
 - ٢- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع، والعمل بروح الفريق.
 - ٣- الولاء المنظمة، والشعور بالفخر بالعمل والجودة مسؤولية الجميع.
- وأشار (Massera)&Olsen إلى أن أهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الآتية:^٢
- ١- تعزيز المشاركة من خلال العمل بروح الفريق.
 - ٢- تشجيع الكاف والتعاون بين الإدارة والعاملين.
 - ٣- تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة، وتحديد مجالات التغيير.
 - ٤- جعل التغيير عام نستنبط دافعية العاملين.

- في أداة لتحسين الأداء المنظمي، وهذا ما يرد عليه في كل الأموات الإدارية.

ان التركيز على القيم والمعايير في المنظمة يساعد على التحسين المستمرة وهذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالأداة التنظيمية.

ويؤكد دور ثقافة الجودة في تحقيق التطوير من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني من خلال:^٣

- ١- تساعد ثقافة الجودة على تحقيق التفوق والامتياز في الأداء المنظمي.
- ب- تشجع أعضاء المنظمة على التعلم والتعليم، فثقافة الجودة تركز على تشجيع أعضاء المنظمة على تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم من خلال عملية التعلم والتعليم، ولكي يصبحوا مبدعين ودافعيهم للتعلم مرتفعة وعالية.
- ت- تساعد على زيادة مدى تقبل الافراد خرين واحترام وجهات نظرهم، وانتشار هذه الثقافة يعزز ذلك. ومما سبق يمكن قول بان للثقافة الجودة أهمية كبيرة في المنظمة فهي تعكس مدى فعالية ونشاط المنظمة ومدى ارتفاع مستوى الفكري والثقافي فيها، وهذا ما ينعكس على المنظمة بصفة عامة وعلى العاملين بصفة خاصة، مما يساعد في التحسين المستمر والتطور ونجاح.

¹ الطائي رعد عبد الله، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨: ص١٣٤.

² Olsen, jr. & Maassen, **européen on the know ledge institution** : the modernisation of the university at the European Level, 2007: p16.

³ Lee & Bjorn Sten Saker. **Quality culture : Under standing. Bouderies and linkages** : journal of Higher éducation Academy, vol. 5. no.3, 2001: p20-35

ثالثاً: أبعاد ثقافة الجودة:

الغرض تحقيق نجاح طويل في المنظمات فلا بد من تعزيز أنواعا مختلفة من الثقافات التنظيمية فقد تنوعت الآراء المتعلقة بمضامين ثقافة الجودة في المنظمات بشكل عام فقد أقرّح الجبوري على الإدارة العليا في المنظمات من أجل ضمان الجودة هو نشر ثقافة الجودة في مجال التغيير سواء كان إداريا أو أكاديمية، من أجل تشجيع العاملين على العمل الجاد والمبدع والخلق، وتتضمن هذه الثقافة المضامين الآتية:¹

- ١- كلنا في مركب واحد المنظمة والمجهزون والزبون
- ٢- لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط
- ٣- الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات
- ٤- إتاحة المعلومات للجميع
- ٥- التركيز على العمليات، الخبرة والتعلم طريق لمنع القتل وتحقيق النجاح

أما (جودة) فقد حدد جوانب عدة تشتمل عليها ثقافة الجودة في المنظمات، منها:²

- ١- التركيز على الزبون أو المستفيد.
- ٢- أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
- ٣- الخطأ هو فرصة للتطور التفاني في العمل.
- ٤- الصدق في التعامل مع الآخرين واحترام الآخرين.
- ٥- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.
- ٦- التميز هو المنهج.

في حين أشار الباحث سلطان الى ان الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في المنظمات الناجحة تشترك في ثلاث

ابعاد رئيسية وهي:³

- ١، تشجيع الافراد على الابتكار والإبداع.
٢. تشجيع تقديم الخدمة المميزة للمستفيد كالعاملين والمجتمع.
- ٣، تشجيع الانتماء المتمثل بقيام الإدارة بتحفيز العاملين على بذل جهود إضافية تدعم نجاح المنظمة.

¹ الجبوري ميسر إبراهيم احمد، مرجع سبق ذكره: ص ٣١٩.

² جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢: ص ٤٨.

³ سلطان، زينب طعمة، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (٠٣)، العدد (٢٥)، ٢٠١٨: ص ٢١٩.

1-دعم الابتكار: المنظمات تعيش في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر ولكي تستطيع البقاء وتحقيق أهدافها يجب عليها أن تواكب التطور بشكل مستمر لكي تقدم افضل المخرجات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، بشرط ان تكون المسؤولية على الجميع، الذي يجب أن يكونوا مبدعين من أجل تحقيق العمل السليم.¹ وعن طريق مجموعة من الدراسات الدعم ثقافة الابتكار في المنظمات وعدم اهمالها توصلت دراسة، الى تحديد مجموعة من الخصائص الثقافية دعما للابتكار وهي:²

أ-توزيع المسؤوليات والتحقق من البيروقراطية

ب-الاستقلالية والمبادرة وتحمل الأخطاء واللامركزية

ت-الابتكار هو اهم الوسائل للتغيير والتحسين، وأن ثقافة الابتكار تعكس التوجه نحو التعلم الذي يسهل الابتكار

2-دعم رضا المستفيد: تعد الجودة من اكثر الوسائل المساعدة في دعم ورضا المستفيد فهناك علاقة مباشرة بين مستوى الجودة وخدمة المستفيد وذلك لأن جودة الخدمة تم تحديدها عن طريق المستفيد منها ويشعر بالرضا عندما تكون تلك الخدمة تلي حاجاته وتوقعاته.

أن تقديم خدمة جيدة للمستفيد تعد أحد الخصائص المهمة في ثقافة الجودة لأية منظمة وتحقق هذه الخاصية الى رضا المستفيد من:

أ-تشجيع العاملين وتحفيزهم ومعاملتهم معاملة جيدة، لأن المعاملة سوف تنعكس ايجابيا على معاملة العاملين المستفردون.

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

3-دعم الشعور بالانتماء: تعد تأدية المهام المكلفين فيها العاملين أحد الطرائق المهمة في قياس انتمائهم لمنظمتهم عن طريق بذل الجهود الإضافية 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 إعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج وتطويره وإيقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والأخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق اداء افضل لانهم يعدون الجزء الأساس للنجاح المنظمة³

على وفق ما تقدم يرى الباحثون بأن هذه الأبعاد هي مترابطة فيما بينها وداعمة لبعضها فالشعور بالانتماء للمنظمة يقود العاملين الى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار جديدة من أجل تحقيق الابتكار في أعمالها لتقديم

¹ Vicki, Williamson, **innovation and change in Professional practice : a case study**. Ph. d. dissertation, certifie of technologie, Perth, Australie, 2003: p4

² Miron ,Elia , errez mira and nave ,**aitan,do personale Characteristics and cultural values That promote innovation ,Quality and effience compète or complément each othre** ,journal of éducation management ,vol.15,iss ,2004: p719

³ظه طارق، إدارة الأعمال -منهج حديث معاصر، دار الفكر العربي، الإسكندرية ٢٠٠٧: ص٢٠٩.

أفضل ما لديها خدمة للمستفيد من جهة ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وهذا يتطلب من المنظمة أن تدعم عاملها بشكل مستمر، كل هذا الخدمة وإرضاء المستفيد الذي يعد الطرف الأساس النجاح المنظمات. مما تقدم يظهر أن المكونات هي: تعلم دعم الابتكار، ودعم رضا المستفيد، ودعم الشعور بالانتماء، وأعضاء المنظمة يؤمنون بهذه المضامين ويدركون أهميتها ويعملون بشكل مشترك لإتمامها لأنها في النهاية تعزز الشعور الاجتماعي، وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على هذه الأبعاد السلافة السالفة الذكر.

رابعاً: عناصر بناء ثقافة الجودة

إن بناء ثقافة الجودة كأي عملية تمر بمراحل ليتم ترسيخها ونقلها من المجتمع إلى المؤسسة التي ستقلها بدورها من التصور إلى التطبيق، مركزة على الجانب المستهدف ذلك الذي يخص العنصر البشري وسلوكه وأدائه بالمؤسسة بداية من التهيئة والتخطيط والمتابعة والتقييم وكذا التكوين لان سبب الأخطاء المهنية راجع لعدم كفاءة الموظف إذ أكدت الدراسات الميدانية أن العاملين الذين تلقوا التكوين أقل عرضة ارتكاب الخطأ، ما يدل أن ارتكاب الخطأ بعد تلقي التكوين يعود لعدم الكفاءة في انتقاء معايير التوظيف وهذا ما يؤدي لضعف الأداء ويعيق الفعالية التنظيمية. وفيما يلي بعض العناصر الأساسية الواجب إتباعها لبناء ثقافة الجودة بالمؤسسة:

- ✓ مراعاة التغيرات العاطفية لدى العاملين: إن المدراء الذين يأملون تطبيق الجودة يتوجب عليهم تفهم المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية للمنظمة لثقافة الجودة قد يكون عبئاً كبيراً بحد ذاته.

✓ وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة.

✓ التعرف إلى السلوكيات والإجراءات والعمليات المراد تغييرها.

✓ تقديم الدعم اللازم والكافي لهذه العملية .

✓ تعرف إلى الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس.

✓ تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير.

تمركزت هذه العناصر حول تأثير المورد البشري وثقافته، في نجاح عملية التغيير نحو الجودة. بمراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية لمفرد العامل واعتباره شريك رئيس قبل أن يعتبر منفذ، مما يؤدي لرفع معنوياته وتحفيزه وترسيخ روح الجماعة في العمل، وهو ما عرف حديثاً بإدارة الثقافات.

خامساً: العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على ثقافة الجودة يمكن توزيعها على صنفين: عوامل داخلية وأخرى خارجية¹

¹ الطائي رعد عبد الله، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره: ص.ص ٢٠٩-٢١٠.

١- عوامل التكيف الخارجي وتتضمن:

- أ- الرسالة: وهي تعني تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ووظائفها أو مهامها الرئيسية
- ب. الاستراتيجية: وتعني اختيار الاستراتيجية الملائمة لبلوغ تحقيق تلك الرسالة وهذا ما ينطبق على الجودة إذ يجب أن تكون ضمن رسالة المنظمة وضمن خططها الإستراتيجية أي جعل الجودة هدفا إستراتيجية
- ج. الأهداف: إذ يجب وضع أهداف محددة ومتفق عليها.
- د. الوسائل: وهي استخدام الأدوات والمناهج والإجراءات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والموافقة على تلك الوسائل المستخدمة.

هـ. القياس: يجب وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد أو الجامعات لأهدافه المحدودة

٢-العوامل الداخلية وتضم:

- أ- اللغة والمفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الأفراد والجامعات والمنظمة.
- ب- تعيين حدود الجماعة.
- ج- تحديد القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة والحفاظة عليها أو فقدانها وتحديد كيفية توزيع المكانة والمتزلة بين أعضاء المنظمة.
- د- المكافآت والعقوبات.
- هـ - المودة والألفة والصدقة بين أعضاء المنظمة.

من هنا نستنتج أن هناك عدت عوامل المؤثرة في اكتساب ثقافة الجودة وذلك بسبب كون هذه الأخيرة تخص الجانب موارد البشرية ومن عادات وسلوكيات الأفراد التي تأثر في ثقافتهم وقد تحدهم نحو تغيير.

المطلب الثاني: مدخل للمنظمة المتعلمة

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم تخص المنظمة المتعلمة وخصائصها مع ذكر مبررات التحول الى المنظمة المتعلمة وفي أخير تطرق لبعض نماذجها.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من اهم المفاهيم الإدارية المعاصرة نظرا لما تقوم به المنظمة من استثمار أجل التجديد والتطوير المستمر لعملها ، وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير ضرورة ملحة في منظمات القرن الواحد والعشرين وحديث الساعة في أدبيات علم الإدارة في الظرف الراهن بسبب اختلاف المنظمات لدرجة استجابتها للتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تتسم بها البيئة الداخلية والخارجية من عوامل ديناميكية متسارعة مما يعني الاختلاف الواضح في نوع وخصائص موردها البشري ورؤيته أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة بحيث تصبح قادرة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية ، اذ يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها على قدرتها الى

التحول لمنظمة متعلمة وتعد المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرون كونها تتصف بالتغيير السريع والتقدم في التقنيات وتوليد الأفكار والمعرفة والاهتمام في تعزيز رأس المال الفكري الذي ينبثق عن العنصر البشري الذي يتم تحفيزه نحو المشاركة والتعلم والابتكار والمساهمة في تطوير الرؤية والاستراتيجية للمنظمة^١ ويؤكد الدكتور طارق السويدان بأن المنظمة إذا ما أرادت ان تنجح في المستقبل البد لها من الاستفادة من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها ويعرفها.^٢

ويرى الباحثين العياصرة معن، الحارثي خلود، بأنها المنظمة التي تدعم المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم على تحقيق اهدافها.^٣

ويشير الذياب أنها تلك التي تتوفر فيها المواصفات والخصائص التي يمكنها من تعزيز قدراتها على التكيف السريع مع التغييرات التي تحدث داخليا وخارجيا على التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة.^٤

ويعرفها Saparnis and Bersenaite، بأنها منظمة تتطلب مشاركة العاملين من اجل تحقيق أهدافها التنظيمية وذلك عن طريق تبادل المعارف والخبرات.^٥

وركز على ان المنظمة المتعلمة هي نهج مستمر من الافراد اتجاه الأبداع والبيئة التعليمية المتقدمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى لأسفل لتبسيط وتنسيق الهداف الفردية مع الهداف التنظيمية وأن المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة مرتكزة على خمسة أنشطة رئيسة هي (wall، 2005:37)^٦:

١ - حل المشاكل وفق طرق علمية

٢ - عمل تجارب باستخدام اساليب جديدة.

¹ E.D.Nakpodia, **the concept of the university as Learning Organization**, journal of public administration and Policy Research, vol.1(5), septembre, 2003 : p147.

^٢السويدان، طارق، الاتجاهات الحديثة في الإدارة منهجية التغيير في المنظمات المنظمة المتعلمة - قيادة السوق، ط٦، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢: ص ٢٩.

^٣العياصرة معن، الحارثي خلود، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف الاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الدرنية في العلوم التربوية، مجلد ٦٦، العدد ٦: ص ٣١.

^٤الذياب سعود بن ذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية " بالخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية، ٢٠١٦: ص ٦٢.

⁵Bersenaite, j. and Saparnis, **Assessment of Features, state and Success Factors of a Learning Organization** : aspect of staff opinions. Social Research, 1 (9), 2007 : p 20-27.

⁶ Wall, st., " **the pro- team Organization : Learning to love chage** ", journal of Organizational Dynamics, vol, (34), no. (11), 2005 :p.p37-46.

٣ -التعلم من التجارب الخاصة وماضيهم العملي.
 ٢ -السعي نحو اكتساب تجارب وخبرات الآخرين.
 ٢ -السعي نحو جذب المعرفة من خارج المنظمة بشكل سريع وبفاعلية.
 والمنظمة المتعلمة كما بينها بأنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:^١

١ -المعلومات وأهميتها في التعلم.
 ٢ -روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يؤدي الى مضاعفة التعلم الفردي.
 ٣ -التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي معوقات تمنعه من التعلم والمشاركة.
 ٤ -المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
 ٢ -القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.
 ويكمن الفرق بين المفهومين في أن التعلم التنظيمي ليس هو المنظمة المتعلمة فالمنظمة المتعلمة تمثل الهدف أو الحالة التي يمكن الوصول إليها في حين أن التعلم التنظيمي يعبر عن العملية التي عن طريقها يمكن الوصول إلى هذا الهدف (المنظمة المتعلمة) وفي هذا الموضوع يشير (Finger and Brand) أن التعلم التنظيمي يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فيما تعبر المنظمة المتعلمة عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف على ما حولها وذلك باستخدام طرق محددة لتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على كل ما يدور حولها ووفق هذا المفهوم فإن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية و التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم.

و عن طريق طرح تلك المفاهيم لمجموعة الكتاب والباحثين ، فان الباحثة تحاول تعريفها على أنها (المنظمة التي تتصف بقدرتها على تشجيع وتمكين افراد العاملين فيها على التعلم المستمر وتعمل على مشاركة أفرادها بالتفاعل مع البيئة الخارجية والقدرة على التكيف والبقاء مع التغييرات والتطورات المستمرة) وأن المنظمة المتعلمة هي التي تحث الأفراد فيها على التعلم ونقل خبرات هذا التعلم لبعضهم البعض بحيث يساهم هذا التعلم في تغيير سلوك الأفراد العاملين، وان المنظمة المتعلمة هي التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وأدارتها بشكل جماعي بين أفرادها والتغلب على مشاكلها وتحقيق أهدافها وبما يعكس ويتواءم مع ظروف البيئة المحيطة بها وان المنظمات الناجحة هي التي تتبنى نظم إدارية متعددة لتكوين بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة للتفكير الاستراتيجي ضمن مستوى الأفراد والقيادات.

¹Senge, Peter m. **the art and practice of the Learning Organization**, Publishing by group, Inc, usa, 2004 : p52.

ومما سبق يمكننا القول بانها تلك المنظمة التي توفر كل الظروف والوسائل والخصائص التي تمكن الفرد والمنظمة من تعلم والتحسين المستمر والعمل في فرق ومشاركة الأفكار وحل المشاكل وخلق أفكار وحلول مبتكرة وإبداعية إضافة إلى مشاركة المعارف والخبرات مع بعضهم البعض.

ثانياً: خصائص المتعلمة المنظمة:

كما أن هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:^١

- - استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
 - - استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة. □
 - الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
 - تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
 - - تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - - ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
 - توفير فرص مستمرة للتعلم.
 - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
 - إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
 - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
 - ويتفق الباحثان على حصر تلك الخصائص على النحو التالي:^٢
 - ١- تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق:
- يعني روح التعاون بين الأفراد، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات الأساسية التي يتم تعلمها عن طريق

^١ النعيمي، صلاح عبد القادر، نايف، باسم فيصل، " دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد

(٣٦)، ٢٠١٢: ص. ٧٧-٧٨.

^٢مرجع سبق ذكره: ص ٣٧.

المجموعات اذ يجب على المنظمات أن تولي اهتماما بها وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم^١، ان العمل ضمن فريق سيشجع على التحاور بين أفراد المنظمة ومشاركة المعرفة وتحفيز عملية توليد الأفكار بشكل جماعي للتعامل مع المشاكل والاستجابة للتغيرات وهذا كله سوف يؤدي الى اكتساب الخبرة.^٢

٢- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها:

تشير البيئة المناسبة للتعلم الى أهما القدرة على اكتساب المعرفة وخزنها وتوظيفها في التعامل مع الفرص والتحديات التنظيمية ومراجعة الوضع القائم للمنظمة، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل وتنويع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين^٣.

٣- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة:

ويقصد بها شعور العاملين بالالتزام نحو المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل والسعي إلى إيجاد المبادئ وتوجيه الممارسات التي تؤدي الى تحقيق الحلم المشترك فهي توفر التركيز والقدرة على التعلم، وتعزز أيضا الابتكار والخبرة والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل على تحقيق أولويات المنظمة.^٤ وعرفها (عبد الفتاح فداء) إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرارات ووضع رؤى للمنظمة وتوزيع المسؤوليات والمهام بينهم ليكون ذلك حافزا نحو التعلم والتطوير من مسؤولياتهم ومهامهم.^٥

٤- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم:

وتعني وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم فعال عن توفر الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للعاملين والقناعة التامة من جانب القيادة بأهمية التعلم.^٦

^١ الكبيسي، أريج ميمون "درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بالأبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج، ٢٠١٣: ص ٢٧.

^٢ جوادى بلقاسم، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" دراسة ميدانية على عينه من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ٢٠١٢: ص ٢٧.

^٣ مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

^٤ Caldwell, d & Frieda, **Learning organisations itou border a cross-cultural study of university ha partitionner perceptions of the sapience of Senge s five disciplines in effective wok butomes commerce Law and management**, 1(1), 2012 :p.p. 32-44

^٥ عبد الفتاح فداء، درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين، ٢٠١٣: ص ٦٨.

^٦ الذياب سعود بن ذياب، مرجع سبق ذكره: ص ٢٦.

٥- توفير فرص للتعلم المستمر:

وتعني توفير فرص للتعلم والنمو عن طريق ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.^١

٦- تشجيع الحوار والمناقشة:

وهو قيام المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال والحوار بين الأفراد العاملين في معظم الأوقات وعلى المستويات كافة بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد فعلهم.

٧- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة:

هي الأنظمة التي تعمل على اكتساب المعرفة العلمية والعملية والمتخصصة من مختلف المصادر وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق أهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة ويرى الباحث ان خصائص المنظمة المتعلمة هي متغيرات تؤثر في أفرادها داخل المنظمة والواقع يشير الى أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في تكوين درجة من التوافق بين خصائصها والبيئة التي تعمل بها، وهذه الأبعاد السبعة السابقة الذكر قد اعتمدنا عليها في دراستنا التطبيقية كونها تحتي على خصائص ومميزات عدى.

ثالثا مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

يوجد العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وفيما يلي بعض العوامل والتي تبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات متعلمة:^٢

١- العالمية:

تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات، وأن كثيرا من المنظمات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلاده الأصلية وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

٢- تكنولوجيا المعلومات:

إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عمل وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما إن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس استراتيجي لأهميتهما لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي.

٣- التحول الجوهري في أساليب العمل:

^١ القواسمة فريد والعمرى زياد، ابعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الاداء التنظيمي دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العمال والاقتصاد العربية، المجلد ٥٩، ٢٠١٢: ص. ٢٢-٣٩.

^٢ الشلفان، عادل احمد، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض المجلة الأردنية في ادارة العمال، المجلد ٥٩، العدد ٥٦، ٢٠١٢: ص. ٩٢.

تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فقد تحركت المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير العمليات إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

٤- زيادة تأثير العملاء:

إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

٥- المعرفة:

أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات، فقد أصبح إنتاجها يتضاعف في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الأفراد على تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، كما أنها الزمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، بالإضافة إلى أنها ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

٦- تطور ادوار وتوقعات العاملين:

تزداد قيمة الرؤية الناتجة عن تعلم العاملين مع الاستخدام والممارسة، وهذا ما يتطلب من المنظمات المتعلمة حسن استقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم. وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

رابعاً: نماذج المنظمة المتعلمة □ :

تتمثل في النماذج التالية:

- ١- **أمنودج (Senge):** وضع هذا الأمنودج (بيتر سينغ) سنة ١٩٩٠ الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالآتي:
 - **التفكير النظامي:** وهو منهج وأطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
 - **التمكين الشخصي:** وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر ٢٠٠٩: ص ٥٥ .

- **النماذج الذهنية:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.
- **الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- **التعلم في فرق:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من أفراد لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. □

٢- نموذج ماركواردت:

توصل Marqwardt ، بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: التعلم والتنظيم والأفراد والمعرفة والتقنية، وينطلق في النموذج من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة:^١

- **نظام التعلم في المنظمة:** يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

- **مكونات نظام التنظيم:** يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.

- **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال فداها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

- **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.

^١ النعيمي، مرجع سبق ذكره: ص. ١٧٩-١٨٠.

- نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل عليها هيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

3- نموذج (Redding):

تمكن Redding سنة ١٩٩٧ من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح الأنموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في (Naperville) بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم على النحو الآتي:^١

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية والاستراتيجية والقيادة والإدارة والثقافة والبناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد المعرفة الجديدة وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك

- الخصائص ويتضمن الأنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج الخطوات الآتية:
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- تحديد الهدف والفائدة.

4- نموذج (James):

أعد James، أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة

^١ أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ماي ٢٠١٠: ص.ص ٢٥.

(The Learning Organization Web) بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات^١.

قد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة والثقافة والاستراتيجيات والنظم والبناء وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي) والآتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة:^٢

– القيادة: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وترتكز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

– الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

– نشر الاستراتيجيات: تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناعات المعرفة.

– دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

– البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

– صناعات المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناعات معرفة، كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

^١ المرجع نفسه: ص ٢٨.

^٢ النعيمي، مرجع سبق ذكره: ص. ١٨١-١٨٣.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة المختلفة والتي تناولت جميع متغيرات دراستنا والمتمثلة في ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة سواء منفردة او مجتمعة لدراسة طبيعة العلاقة والأثر فيما بينها، سواء كانت مجتمعة في دراسة واحدة او كل على حدي وبكلا اللغتين العربية والأجنبية وذلك من خلال تقسيمها الى مطلبين مطلب الأول دراسات سابقة متعلقة بثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما والمطلب الثاني التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما

سنتطرق في هذا المطلب الى دراسة السابقة المتعلقة بثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما بلغتين العربية والأجنبية.

فرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة الجودة

١- الدراسات باللغة العربية:

• زينب طعمه سلطان، ثقافة الجودة واثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعية في مؤسسة زين للاتصالات، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين مؤسسة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٥٢، ٢٠١٧: تناول هذه الدراسة تأثير ثقافة الجودة في ولاء الزبون، واستند البحث إلى متغيرين يشكلان الإطار الفكري وهما (ثقافة الجودة وولاء الزبون). قام البحث على عينة مكونة من (٤٥) شخصاً. وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة واستثنائية في الاتصالات من خلال مخرجات هذه المنظمة، وتقديم الخدمات الأفضل للمجتمع، كما إن هذه المنظمة تمتاز بالتقارب الكبير في طبيعة مهامها وأهدافها، وطبيعة الخدمات التي تهم شريحة كبيرة من المجتمع.

وقد استخدم في البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS) أما أهمية هذه البحث فهي تكمن في أنها تحاول إن تخرج بتأثير فكري لطبيعة متغيرات الدراسة مستندة إلى الواقع التطبيقي لثقافة الجودة ومدى قدرتها على خلق الولاء لدى الزبون.

توصل البحث إلى أن هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، ودعم المستفيد أو الزبون، ودعم الانتماء) مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها بعضاً، وكذلك استنتجت وجود علاقات ارتباطية أيضاً بين أبعاد ثقافة الجودة وولاء الزبون مع بعضها بعضاً مما يؤكد تجانس هذه الأبعاد، فضلاً عن وجود تأثير كبير لثقافة الجودة في ولاء الزبون. وتوصل البحث أيضاً إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها إن دعم الإدارات يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن الثقافة تبدأ من أعلى الهرم المنظمي ومن ثم تتدرج إلى

المستويات الأخرى، وكذلك توصل البحث إلى الاهتمام والتركيز على أبعاد ثقافة الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الجودة بذلك تكون قد أسست لبناء جسور الولاء مع زبائنها.

• بن بيه أحمد، درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة-دراسة ميدانية بقسمي علم النفس والعلوم الاقتصادية بجامعة باتنة ١، ٢٠١٦: هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة، استخدم الباحث المنهج الوصفي مستعينا باستبيان تكون من ٢٤ فقرة موزعة على بعدين، بعد الإعلام للجودة، وبعد التشجيع على القيام بسلوك الجودة، وطبق على عينة عشوائية تكونت من ٥٢ أستاذا ينتمون لقسمي علم النفس والعلوم الاقتصادية بجامعة باتنة ١. بينت نتائج الدراسة أن درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة متوسطة وكان متوسطها الحسابي ٢,٩٩، وأنه لا توجد فروق ذات صلة دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، في درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة تعزى لكل من متغيري الرتبة العلمية، والقسم الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة، واقترحت الدراسة في الأخير اللجوء العمل على نشر ثقافة الجودة في الجامعة من خلال عقد دورات تدريبية ونشرت توعية وملتقيات للأساتذة والعاملين في الجامعة.

٢-الدراسات باللغة الأجنبية:

Esther Njiro. Understanding quality culture in assuring learning at higher education institutions. Journal of educational policy and entrepreneurial research (jeper). The University of South Africa. n0.2. 2016:

سعت هذه الورقة إلى فهم ثقافة الجودة (QC) كوسيلة لتعزيز جودة المنتجات والخدمات في جامعة جنوب أفريقيا (Unisia)، واحدة من المسافة المفتوحة الرائدة التعلم (ODL) مؤسسات التعليم العالي (HEIs). ركزت الورقة على المراجعة الأدب الذي يشرح الأبعاد الرئيسية للجودة، وهي: الثقافة والجودة وأهمية مراقبة الجودة في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. إنها ورقة مفاهيمية تحدد الأفكار السائدة حول مراقبة الجودة من حيث صلتها بضمن الجودة (QA) والثقافة التنظيمية (QC). OC كعملية تعمل بشكل أفضل ليس فقط من خلال التقييم والقياس الإجراءات وحدها، ولكن أفضل ما ينعكس في القيم والممارسات والإجراءات المشتركة و تغذيها مستويات مختلفة من المجتمع المؤسسي. قياس من خلال محدد سلفا المعايير هي بلا شك مهمة للمساءلة ولكن لا يمكن أن تكون هذه العمليات تعتبر ضمانات للجودة. الجودة ليست معياراً يجب تلبية بل هي أفضل طريقة يتم تحقيقه عندما يكون هؤلاء الذين يتم تقييم منتجاتهم أو خدماتهم عالية الجودة عن طيب خاطر عبر عن تطلعاته ورغبته في ضمان ذلك.

Ulf- Daniel ehlers. Understanding quality culture. Quality assurance in education.17 (4).September 2009:

الغرض من هذه الدراسة هو تطوير فهم شامل للجودة في التعليم العالي الذي يكشف المناقشات الحالية حول الاعتماد أو معايير عملية الجودة على أنها غير كافية، واقترح نموذج معزز لثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. التصميم / المنهجية / المنهج -يعتمد الإطار المفاهيمي على البحوث ذات الصلة في مجال تطوير الجودة للتعليم، ويدمجها مع سلسلة من الأعمال المنشورة سابقاً المتعلقة بمنهجيات الجودة ومحو الأمية والجودة كمفهوم متعدد الأبعاد.

يتم تناول الجودة من منظور العلوم التربوية، ويُفهم على أنها علاقة بين جميع المشاركين وموارد السيناريو التعليمي. النتائج -تؤسس الدراسة الأساس لفهم وتحليل شامل لثقافة الجودة في المنظمات، مع التركيز على التعليم العالي. في حين يبدو أن هذا الفهم للجودة كجزء من الثقافة التنظيمية يكتسب أهمية أكبر، لا يزال هناك نقص في البحث الأساسي والفهم المفاهيمي للظاهرة في حد ذاتها. غالباً ما يقتصر تطوير الجودة في التعليم العالي على التوثيق البيروقراطي، ويتجاهل تطوير الجودة كثقافة كلية للمنظمة. ومع ذلك، هناك حاجة للتركيز على تعزيز ثقافة الجودة التي تمكن الجهات الفاعلة الفردية من تحسين ممارساتهم التعليمية باستمرار.

الأصالة / القيمة -القيمة الأصلية للورقة هي الاقتراب من تطوير الجودة في التعليم العالي من منظور ثقافي للمنظمة. عندما يتم وضع الأسس المفاهيمي للبحث التجريبي، يمكن للمهنيين الاستفادة من فهم الطبيعة المترابطة لجودة التعليم والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

- ١- الدراسات باللغة العربية: من الاحسن إضافة كلمة دراسة: ... امام كل الدراسات مثل :
- دراسة: عراك عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، دراسة شاملة العديد من الكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٦، جامعة الانبار، ٢٠١٩: هدفة الدراسة إلى تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية العراقية، من خلال تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي في كل من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وبيان مدى ارتباطها مع أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين الفرق المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) ومدى تأثيرها في إمكانية تحول الكليات الأهلية إلى منظمات متعلمة. تمثلت مشكلة البحث في تساؤل رئيس (هل يقود تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي إلى إدراك المنظمات بضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة)، وجرى صياغة فرضيتان رئيستان لتوضيح العلاقة بين هذين المتغيرين، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على (٦٢) شخصا من قيادات الكليات الأهلية، وأستخدم

البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابي معنوي بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

• صالح محمد، جامعة عبد الحميد مهري، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، دراسة عينة من العمال في مؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، جيجل، ٢٠١٨: هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج كهرباء بجيجل البالغ عدد عاملها 283 عامل، مستخدمين في ذلك استبيان ضم أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وثلاثة أبعاد للرأس المال الفكري لاستقصاء آرائهم، وقد اختر في سبيل تحقيق ذلك عينة بصفة عشوائية تمثل 15% من تمع الأصلي، وبلغ العائد من الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل 30 استبيان وتوصلت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وكذلك هو الحال مع الرأس المال الفكري، كما اتضح أنه يوجد ارتباط قوي موجب يبلغ 0,99 عند مستوى دلالة 0,01، معامل تحديد قدره 0,98 بين متغيري الدراسة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

• **Kavita Singh, an analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization organizations and markets in emerging economies, vol. 1, no. 1, 2010**

تشير هذه الدراسة إلى تحقيق في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنظيم التعلم في منظمات الأعمال الهندية. في الحاضر تم تحديد ودراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المهم الذي يؤثر على تطوير المنظمة التعليمية. للتحول إلى التعلم يتطلب ثقافة مفتوحة إلى جانب التركيز على الاستباقية والتجريب. اكتسبت المؤسسات التعليمية أهمية وتم تحديدها كاستراتيجية للبقاء والنمو في هذا الاقتصاد العالمي. تواجه الهند كاققتصاد نام منافسة عالمية صعبة، وبالتالي هناك حاجة للتحول إلى منظمة تعليمية. من الدراسة يمكن تفسير أن ثلاثة أبعاد فقط لثقافة المنظمة، أي الانفتاح والتأثير والتجريب، برزت على أنها مهمة من حيث العلاقة مع المنظمة التعليمية. يتطلب بناء منظمة تعليمية والحفاظ عليها ثقافة منظمة مولدة ومتكيفة تعزز التعلم.

هنا يمكن ملاحظة أن ثقافة المنظمة في المنظمات المختارة لم تكن كذلك تسهيل ما يكفي لتطوير المنظمة التعليمية. يتعين على القادة في المنظمات تعزيز ثقافة التحول التي تتسم بالمرونة والتكيف وتؤدي إلى التغيير المستمر. نظرا للظروف البيئية في المنظمات اليوم في اقتصاد نام مثل الهند، من المهم أن يبحث القادة وموظفهم باستمرار عن خبرات التعلم ويشاركون المعلومات في جو حيث يعمل الموظفون معاً لتحقيق أداء محسن.

ستمكن الدراسة الحالية الباحثين والممارسين في المستقبل من:

- ✓ اكتساب فهم للمنظمات التعليمية.
- ✓ تحديد ما إذا كانت الثقافة في مؤسستهم مواتية للتعلم ويروج لثقافة يشعر فيها الموظفون بالحرية في التعلم وتجربة الجديد الأفكار؛
- ✓ سيساعد أيضا قادة وأعضاء المنظمة على تحديد وتعزيز بيئة التعلم، وتطوير المهارات اللازمة لتعزيز تطوير تنظيم التعلم.
- البحث عن تنظيم التعلم مستمر في السنوات القليلة الماضية وهذا وقد جذب هذا المفهوم اهتماما كبيرا في الأدبيات التنظيمية. الدراسة من شأنه أن يضيف إلى الأدبيات الموجودة حول المنظمة التعليمية على النحو التالي:
- ✓ يطور فهم وتقدير المنظمة التعليمية
- ✓ يساعد على تحديد البيئة الثقافية التي تسهل التعلم لذلك، في هذا الاتجاه سوف تقدم هذه الدراسة مساهمة كبيرة في نظرية المنظمة التعليمية.

Michal piatt how Organizational culture influences building a Learning Organization forum sentie Oeconomia volume 4 no. 1, (2016).

كانت المقالة محاولة لإثبات كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على بناء وتطوير منظمة تعليمية. على الرغم من مفاهيم الثقافة التنظيمية وكذلك منظمة التعلم ليست جديدة على حد سواء يؤدي الربط بينهما إلى ظهور نموذج إداري جديد .

تم وضع المحتوى بناءً على دراسة الأدبيات وكذلك المقابلة المتعمقة التي أجريت مع مرمح الكمبيوتر الذي يعمل لدى Google ، إيرلندا.

يوضح أن تبادل وخلق المعرفة الجديدة يمكن أن يكون ثقافيا مدفوعة طوال عملية التنشئة الاجتماعية والقيم والمعتقدات الرئيسية التنظيمية، السياسات والمعايير وكذلك التحف أو الممارسات اليومية. كما ثبت في أمثلة من مؤسسة Google ، الممارسات المطبقة بسيطة للغاية في الغالب الحلول، وبالتالي يجب أن يكون من السهل تكييفها في منظمات أخرى.

علاوة على ذلك، تبدو تكاليف تنفيذ معظم الأمثلة الموصوفة منخفضة نسبياً، مما يجعلها قابلة للتكيف ليس فقط في الشركات الكبيرة ولكن الصغيرة والشركات المتوسطة كذلك. بهذه الطريقة يمكن استخدام المخطط المقدم

كمعيار للمؤسسات الحديثة حيث يقوم الموظفون بإنشاء نماذج جديدة التفكير غير التقليدي، وتطوير العمل الجماعي والتعلم باستمرار، فقد ترى المنظمات المعاصرة أكثر فأكثر أن الموارد البشرية أعلى ما لديهم. هذا هو السبب في أنها تخلق مجموعة واسعة من الفرص للمساعدة لهم لتطوير. ويهدف هذا النهج إلى زيادة المشاركة، وزيادة الفعالية والابتكار وبالتالي التحسين المستمر للقدرة التنافسية لن يكون ممكنا بدون التعلم المستمر للعاملين وتحقيقهم الذاتي. في هذه الطريقة يتم التأكيد على عملية التعلم كعنصر أساسي في كل مؤسسة حديثة. ونتيجة لهذا التفكير، فإن إحدى المهام الرئيسية للمؤسسة هي الإبداع البيئة المناسبة التي تولد وتنتشر المعرفة. هذا هو المكان الذي تثبت فيه الثقافة التنظيمية أنها مفيدة للغاية.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة

١- الدراسات باللغة العربية:

● ناجي عبدالستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٥٨، جامعة تكريت، ٢٠١٨: سعت هذه الدراسة الى 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 مجتمعا لتطبيق الدراسة والقيادات الادارية العاملة فيها ممثلة بـ (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام) عينة للدراسة مكونة من (٥٠) مجيبا، واستخدمت الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة على فقراتها، وجرى تحليلها بواسطة برنامج (spss. Ver-15) ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات اهمها: هناك علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية 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 الأعمال الجديدة، ومعطيات البيئة المتغيرة التي تتطلب تعزيز التعلم.

١- 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 الآتية:

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- 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 أليات بناء المنظمة المتعلمة، وللفادة من الدور الحيوي لهذه المتغيرات في بقاء المنظمات واستمرار تطورها، وتفوقها، وتعزيز نجاحها.

• بوسالم رفيقة، خيرة، مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء المنظمات المتعلمة،

Revue du Lareiid، العدد ٠٢، جامعة بشار، ٢٠١٥: تميزت المنظمات في القرن الحادي والعشرين بسعيها الجاد والتميز إلى التكيف مع التغيير ومتابعة المستجدات والتطورات، هذا ما جعلها تعيد صياغة وظائفها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، ونتيجة لذلك جاءت فكرة التحول من نماذج كلاسيكية إلى أخرى تنظيمية جديدة تتصف بالمرونة، وتكون قادرة على الاستجابة للضغوطات التي تواجهها، وبرز مفهوم المنظمة المتعلمة كنمط جديد للتغيير ومواجهة تلك الضغوطات التي باتت تواجهها، لتتطلب عملية التوجه نحو منظمة متعلمة الاعتماد على مجموعة من الأساليب الحديثة لضمان تنوع مصادر معرفتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يوفر مناخا للتعلم التنظيمي وخلق معارف جديدة محققة للميزة التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة لنخلص إلى أنها جزء من التحول إلى منظمة متعلمة. عملة هذه الدراسة على ابراز ذلك الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تنظيمية هادفة الى التحسين المستمر للعمليات الداخلية، عمليات التعلم والابداع في المنظمات المعاصرة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن تجميعها ومقارنتها ففي الجدول التالي سوف نبين ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات السابقة واهم ما ميزها عن الدراسة الحالية.

جدول رقم (٥١) - مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الاستفادة منه	الدراسة السابقة باللغة العربية
تتركز الدراسة على أثر ثقافة الجودة لأبعادها (دعم الابتكار، ودعم المستفيد أو الزبون، ودعم الانتماء) على ولاء الزبون. بينما الدراسة الحالية ركزت على تأثير ثقافة الجودة في جعل منظمات متعلمة والتي بين فلسفتها الحرص المستمر على كسب ولاء الزبون	اوضح الدراسة ان هناك علاقة تأثير ثقافة الجودة في ولاء الزبون، ووجود علاقات ارتباطيه بين أبعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، ودعم المستفيد أو الزبون، ودعم الانتماء) وولاء الزبون. إلى الاهتمام والتركيز على أبعاد ثقافة الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الجودة بذلك تكون قد أسست لبناء جسور الولاء مع زبائنها.	سلطان، ثقافة الجودة واثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعيه في مؤسسة زين للاتصالات، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين مؤسسة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٥٢، ٢٠١٧:
تركز الدراسة على ضرورة نشر ثقافة الجودة بما يساعد في تجسيدها اما الدراسة الحالية فهي تبرز أيضا ضرورة التعلم والتحسين المستمر مما يرفع من مستوى ثقافة الجودة لدي الافراد	انه هناك ضرورة لاهتمام بنشر ثقافة الجودة بشتى الوسائل مثل المحاضرات والملتقيات وغيرها من أدوات التواصل من اجل رفع من مستوى ثقافة الجودة لدى الأساتذة او الأفراد بشكل عام	بن بيه أحمد، درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة- دراسة ميدانية بقسمي علم النفس والعلوم الاقتصادية لجامعة باتنة ١، ٢٠١٦:

<p>حرسة الدارسة على ضرورة تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي لأنه يساعد في تحويل منظمة الى منظمة متعلمة. اما الدراسة الحالية فقد تناولت ثقافة الجودة ونفس ابعاد المنظمة المتعلمة كونهما يقران بضرورة تقليص فجوة الأداء عن طريق التحسن المستمر والتعلم</p>	<p>توضح الدراسة إيجابية تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي في كل من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وبيان مدى ارتباطها مع أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين الفرق المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية)</p>	<p>عراك عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، دراسة شملة العديد من الكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ال عدد ٢٦، ٢٠١٩، جامعة الانبار، ٢٠١٩:</p>
<p>تناولت الدراسة تبيان تأثير تبني فلسفة ومفهوم المنظمة المتعلمة على راس مال الفكري، بينما الدراسة الحالية ركزت كون منظمة تتبنى ثقافة الجودة كيف تؤثر في جعل المنظمة منظمة متعلمة</p>	<p>تبين الدراسة ان تأثير تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري كبير والتي تجعل منه قابل لتطوير والتوسع وتحسين المستمر فهو أحد اهم الركائز للمنظمة</p>	<p>صالح محمد، جامعة عبد الحميد مهري، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، دراسة عينة من العمال في مؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، جيجل، ٢٠١٨:</p>
<p>ركرة الدراسة على التعرف على دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة ومثلت ثقافة الجودة بالأبعاد (دعم والابتكار، دعم المستفيد، دعم الشعور بالانتماء)، بينما حددت ابعاد المنظمة المتعلمة بـ (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)</p>	<p>توضح الدراسة الى ان هناك دور إيجابي لثقافة الجودة في جعل المنظمات منظمات متعلمة وحدد ثقافة الجودة في ابعدها دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الشعور بالانتماء) التي أثرة بإيجاب قوى على ابعاد المنظمة المتعلمة (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين</p>	<p>ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٥٨، ٢٠١٨، تكريت، ٢٠١٨:</p>

<p>بينما الدراسة الحالية فقد تناولت نفس ابعاد ثقافة الجودة لكن تم تطرق الى ابعاد أخرى لمنظمة المتعلمة ومؤسسات أخرى وبالتالي نتائج وتوصيات مختلفة</p>	<p>العاملين، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا</p>	
<p>أكدت الدراسة على مساهمة إدارة الجودة الشاملة كونها تركز على التغيير التنظيمي والتعلم والتحسين المستمر بشكل عام في بناء منظمة متعلمة. بينما الدراسة: حرصت على عنصر أساسي في الجودة الشاملة الا وهي ثقافة الجودة وكيف تؤثر في بناء منظمة متعلمة.</p>	<p>توضح الدراسة حول مفاهيم ومساهمة الجودة الشاملة من حيث تغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي في تحويل وجعل منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. كما اتضح ان هناك علاقة إيجابية وقوية بين الجودة الشاملة وفلسفتها وبين المنظمة المتعلمة.</p>	<p>رفيقة، خيرة، مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء المنظمات المتعلمة، Revue du Lareiid العدد ٠٢، جامعة بشار، ٢٠١٥:</p>

تمهيد للجدول

جدول رقم (٠٢): مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية بالدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الاستفادة منه	الدراسة السابقة باللغة الاجنبية
<p>ركزت هذه الدراسة على اقتراح نموذج معزز لثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. بينما الدراسة الحالية: فقد اخذت دراسة ثقافة الجودة من وجهة نظر منظمة ذات طابع صناعي.</p>	<p>أوضحت الدراسة ضرورة انشاء نموذج لثقافة الجودة بما يتناسب مع خصائص ومعايير منظمات التعليم العالي، كون هذه الأخيرة تشكل الانطلاقة الأساسية لباقي مجالات الصناعة والخدمية والإنتاجية</p>	<p>Ulf- Daniel ehlers. Understanding quality culture. Quality assurance in education.17 (4).September 2009.</p>
<p>أكدت الدراسة على فهم الشامل للجودة واعتماد مراقبة</p>	<p>توضح دراسة إمكانية اعتماد على مراقبة الجودة كعملية تعمل</p>	<p>Esther Njiro. Understanding</p>

<p>الجودة احدى سبل لنشر ثقافة الجودة. اما دراستنا الحالية: اخذت جانب فهم ونشر ثقافة الجودة من خلال شعور الفرد بالانتماء وقدرته على الابتكار وتوفير ظروف المساعدة للتغير.</p>	<p>بشكل أفضل ليس فقط من خلال التقييم والقياس الإجراءات وحدها، ولكن كائدات لفهم ونشر ثقافة الجودة.</p>	<p>quality culture in assuring learning at higher education institutions. Journal of educational policy and entrepreneurial research (jeper). The university of south Africa. n0.2. 2016</p>
<p>اكادت الدراسة أن لثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تحول إلى المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التركيز على ثقافة المفتوحة والاستباقية والتجربة. اما الدراسة الحالية: فسعت إلى اظهر طبيعة العلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة وهل لثقافة الجودة إمكانية تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة</p>	<p>توضح الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية واعتبارها قادرة على التحول المنظمة إلى المنظمة المتعلمة من خلال تركيز على ثقافة مفتوحة إلى جانب التركيز على الاستباقية والتجريب.</p>	<p>Kavita Singh ،an analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization organizations and markets in emerging economies, vol. 1, no. 1 ,2010</p>
<p>هدفت الدراسة الى محاولة لإثبات كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على بناء وتطوير منظمة تعليمية. اما دراسة الحالية: محاولة إثبات العلاقة وتأثير ثقافة الجودة على بناء منظمة متعلمة</p>	<p>أوضحت الدراسة كيف تأثر الثقافة التنظيمية على بناء منظمة متعلمة وإن إحدى المهام الرئيسية للمؤسسة هي الإبداع البيئة المناسبة التي تولد وتنشر المعرفة هذا هو مكن تأثير فيه الثقافة التنظيمية على بناء منظمة المتعلمة</p>	<p>Michal Piatt how organizational culture influences building a learning organization forum scientiae Oeconomia volume 4 no. 1, (2016)</p>

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للدراسات السابقة.

ويمكن استنتاج انه بالرغم من اختلاف الدراسات وسنوات القيام بها فإنه لكل موضوع من هذه المواضيع جانب خاص فيه وجانب آخر يشترك فيه مع الدراسة الحالية، بحيث اشتركت تقريبا في نفس النتائج من حيث ان ثقافة الجودة لها الأثر الايجابي على سلوك الفرد وثقافتهم داخل المنظمة، مما يعود بالإيجاب على ثقافة التنظيمية لكل المنظومة ومما يساعد على جعل المنظمات منظمة متعلمة، ويعود التأثير لأبعاد ثقافة الجودة من دعم الابتكار ودعم الشعور بالانتماء ودعم رضا المستفيد كلها اثرت بالإيجاب على ابعاد المنظمة المتعلمة مما يظهر على ان لثقافة الجودة دور إيجابي في بناء منظمة المتعلمة وهذا ما ستوضحه الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا لأهم المفاهيم ثقافة الجودة، والمنظمة المتعلمة، والتعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة وأثرها على الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجابيا على المنظمة والفرد معا.

فعند توصل الفرد لإدراك ثقافة الجودة وابعادها بصفة خاصة، يرتفع لديه الشعور بالثقة في المنظمة من خلال دعم الشعور بالانتماء ودعم الابتكار ودعم رضا المستفيد مما ينتج عنه الشعور بالانتماء والأهمية داخل المنظمة مما يجعله يسعى لتحسين المستمر من خلال التعلم وتطوير قدراته ويساهم هذا في ابداعه، لتحقيق أهداف المنظمة ومحاولة الحفاظ على استمراريتها وتنافسيتها.

لهذا الغرض قمنا بإدراج الدراسات السابقة سواء الأجنبية او العربية لإثبات او تفنيد ما توصلنا له نظريا ومعرفة الفروق بينها وبين الدراسة الحالية.

وستتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى منظمة عمومية والمتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE غرداية، لدراسة ما إذا كان هناك مساهمة لأبعاد ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة على مستوى مؤسسة ALFA PIPE.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة حالة

مؤسسة ALFAPIPE غرداية

تمهيد:

تطرقنا الى موضوع الدراسة المتعلقة بدور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال إبراز أهميتها و أهدافها ، كما تعرفنا على الإطار النظري لكل من ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة، وما توصل له الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهذه المتغيرات، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة و التعريف بمجتمع الدراسة ووصفا للعينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الاستبيان وثباته ,وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات المجمعة للدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض دراسة الحالة وذلك من خلال ثلاث مطالب، المطلب الأول خصصناه، منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة والثاني خصصناه لأدوات الدراسة بينما المطلب الثالث خصصناه لعرض أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث المستخدم

تعسى هذه الدراسة لمعرفة ندى تأثير ثقافية الجودة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE واعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لقياس تصورات افراد الدراسة لأنه يمكننا من تجميع وتحصيل المعلومات من عدد كبير من الأفراد حتى تتمكن بعد ذلك من تعميم المعلومات على مجموع أفراد المجتمع المدروس وبالنسبة للجانب التطبيقي تم اتباع اسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث وذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الإحصائية المناسبة، حيث شملت الدراسة ٣٥ عامل بالمؤسسة ثم تفرغها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 21 مع الاستعانة ببرنامج Excel بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج ومقترحات تدعم موضوع الدراسة .

المطلب الثاني: ادوات والأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدنا في دراسة الحالة على مصدرين لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتمثلت في:

١. المصادر الأولية: في المصادر الأولية نتحدث عن الاستبيان وذلك من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها حيث إعتدنا الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ثم معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للوصول إلى النتائج.
٢. المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية لجمع المعلومات في مجموعة الكتب والمجلات والرسائل والمقالات العربية والأجنبية المؤلفة حول موضوع ثقافة الجودة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة او تمس من بعيد او قريب هذه الموضوع.

الفرع الثاني: أداة الدراسة المستعملة في دراسة حالة

في هذا الفرع سنتطرق لأداة الدراسة المستعمل في هذه الدراسة للإجابة عن كل التساؤلات

أولاً: الاستبيان

تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ما هو تأثير ثقافة الجودة على بناء المنظمة المتعلمة داخل المنظمة، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بموضوع ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة مع الاخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تصميم الاستبيان قبل البدء في عملية توزيعه ب:

- إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.
 - عرض الاستبيان على المشرفة من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلاً أولياً حسب توجيهاتها وتحكيمه.
 - توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرفة.
- بمصطلحات موضوع الدراسة، وتم تقسيمه الى ثلاث محاور حيث خصص:

❑ **المحور الأول:** المعلومات الشخصية حول العاملين بمؤسسة ALFA PIPE غرداية شملت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة)

❑ **المحور الثاني:** فتم تخصيصه لمحاور ثقافة الجودة واحتوى 3 أبعاد (دعم الابتكار، دعم الانتماء، دعم رضا المستفيد) من خلال 15 عبارة مقسمة بينهم.

❑ **المحور الثالث:** فخصص للمنظمة المتعلمة واحتوى 7 أبعاد (التعاون الجماعي، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والراية المشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، أنظمة لمشاركة المعرفة) من خلال 21 عبارة مقسمة بينهم.

وقد تم استعانة مقياس سلم ليكارت الخماسي، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمسة احتمالات على ان يكون لكل احتمال درجة تحدد أهمية العبارة لتحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى ممارسة ثقافة الجودة، والمنظمة المتعلمة لاختبار الفرضيات الأولى والثانية، التي تقيس مستوى كل من.... ثقافة الجودة، المنظمة المتعلمة، عند مستوى معنوية، ليتم بعد ذلك حساب المدى (5 - 1 = 4)، ويتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/3 = 1.33)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (03): يوضح جدول ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح المستوى
غير موافق إطلاقاً	من ١ إلى ١,٧٩
غير موافق	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
موافق الى حد ما	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
موافق	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
موافق بشدة	من ٤,٢٠ إلى ٥

المصدر: من إعداد الطالب حسب مقياس ليكارت الخماسي

تم وضع والتبسيط ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات ٣ فنجد طول المدى: ١,٣٣ ونحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (04): جدول يوضح تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة:

المتوسط المرجح	[٢,٣٣ - ١]	[٣,٦٧ - ٢,٣٤]	[٥ - ٣,٦٨]
اتجاه الإجابة	ضعيف	متوسط	قوي

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أولاً: البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

❖ برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**: يعتبر كأحد أفضل البرامج الإحصائية المعدة في تحليل بيانات البحوث الاجتماعية وفي البحوث العلمية الأخرى، نظراً لاحتوائه على العديد من الاختبارات الإحصائية، وسرعته وقدراته الدقيقة في معالجة البيانات، تم الاستعانة به لتحقيق أغراض الدراسة باستخدام الإصدار 21.

❖ برنامج المجدول **Microsoft Excel**: تم الاعتماد على برنامج **Microsoft Excel** نسخة

2013 لتجميع الاستبيانات من أفراد العينة والتي بلغت ٣٥ ستيان، وتبويبها وتلخيصها، حيث قدم لنا هذا

البرنامج المساعدة في معرفة عدد ونسبة المشاركين في هذه الدراسة.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

❖ أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

- ❖ اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون استخدم لقياس الارتباط بين ابعاد ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة Pearson (Corrélation Coefficient).
- ❖ الوسط الحسابي لمختلف محاور الاستبيان وذلك لقياس التوجه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة استنادا إلى أوزان مقياس ليكرت الخماسي.
- ❖ الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي.
- ❖ اختبار (T-test One Sample). لدراسة الفروق وتخص الفرضية الرابعة.
- ❖ اختبار Anova لاختبار صحة فرضيات الفروق. وتخص الفرضية الثالثة الرابعة.
- ❖ الانحدار المتعدد لدراسة التأثير لاختبار فرضية الثالثة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

✓ **صدق الأداة:** يقصد بصدق الاستبيان أنه يقيس ما وضع لقياسه، ولمعرفة ذلك يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتمرسين في مناهج البحث وإعداد الاستبيانات وكذلك المتخصصون في موضوع البحث هذا صدق ظاهري انظر الملحق رقم (٠٢)، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان، ويساوي رياضيات الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وهذا صدق المحتوى^١

✓ **معامل الثبات:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطى هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعنى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

وفي دراستنا توصلنا الى النتائج التالية انطلاقا من حساب الفاكرونباخ من خلال برنامج SPSS.21:

الجدول رقم (05): يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة والاستبيان

^١وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ٢٠٠٨، ص38.

الصدق = الجذر التربيعي للثبات	Cronbach (α) الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,914	٠,٨٣٦	١٥	ثقافة الجودة
0,915	0,837	٢٠	المنظمة المتعلمة
0,943	0,889	٣٥	الإجمالي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان معامل الثبات ألفا كرونباخ للأسئلة الاستبيان (0,889) هي قيمة مرتفعة جدا وقريبة من الواحد اي الثبات مرتفع مما يثبت لنا انه ولو اعيد توزيع نفس الاستبيان لنفس العينة فإنه سيعطينا نفس النتائج، معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومنه معامل الصدق هو 0,889 ونجده يساوي 0.94 أي 0.94 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة

ستتطرق في هذا المبحث بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليلها وذلك من خلال مطالبين، المطلب الأول لعرض خصائص العينة ومعالجة محاور الإستبيان، الثاني خصصناه عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الإستبيان

الفرع الأول: عرض خصائص العينة

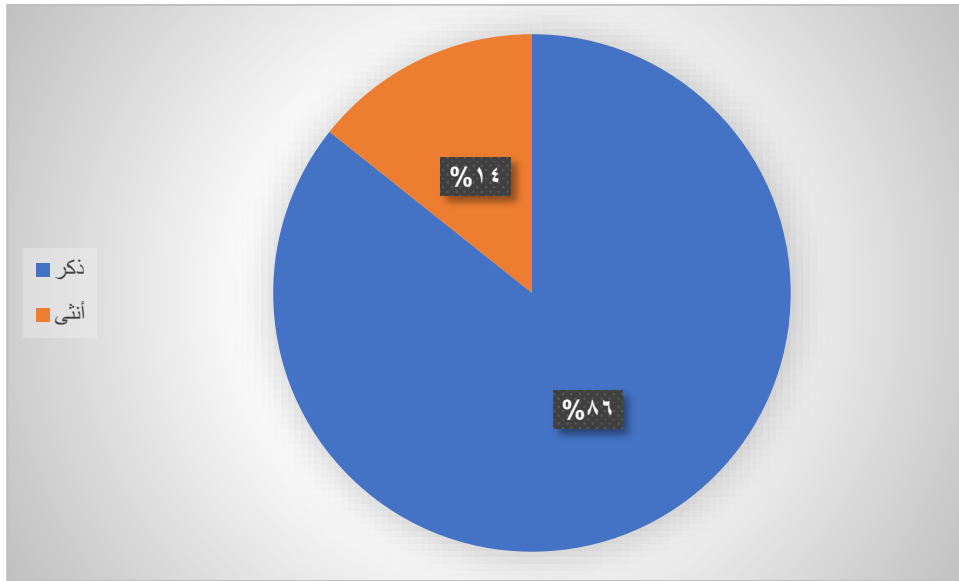
أ- تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (06): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 85,7	30	ذكر
% 14,3	5	أنثى
% 100,0	35	المجموع

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

الشكل رقم (02): شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21 وبرنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عينة الدراسة وبالنسبة لعامل الجنس انه هناك تباعد كبير بين نسبة المستجوبين من ذكور وإناث، بحيث بلغت نسبة الذكور المستجيبين (85,7%) في حين بلغت الفئة المستجيبية من الإناث نسبة (14,3%) مما يفسر بأنه هناك تمييز بين الجنسين في المؤسسة ويعود ذلك كونها

مؤسسة للصناعات الثقيلة ويتركز الجانب التقني أكبر نسبة لعدد العمال في المؤسسة، بحكم ان المؤسسة صناعية وتعتمد على العامل التقني أكثر من العمال الإداريين.

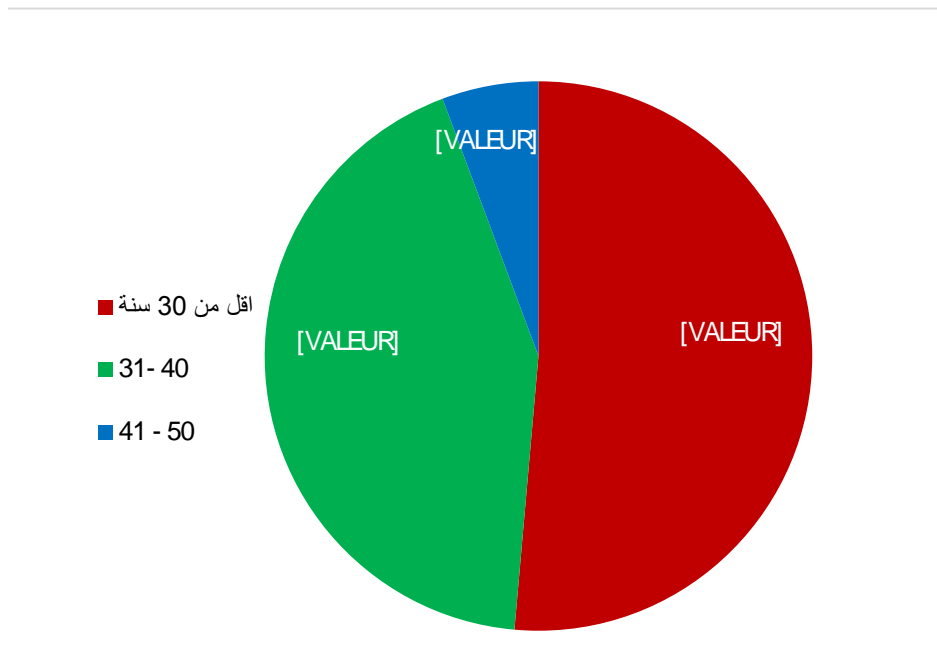
ب-تحديد أفراد العينة حسب العمر:

جدول (07): خصائص العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	18	51,4 %
من 31 الى 40 سنة	15	42,9 %
من 41 الى 50 سنة	2	5,7 %
المجموع	35	100,0 %

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج ال SPSS.21

الشكل رقم (03) : شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: بناءا على مخرجات برنامج ال SPSS.21 وبرنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عينة الدراسة بالنسبة لعامل العمر كانت الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل أكبر من نصف المستجوبين بنسبة قدرت بـ 51,4 % وتكرار قدره 18، معنى ان الفئة الشابة تطغى على العمل وتليها الفئة العمرية من 31 سنة - 40 سنة بنسبة قدرت بـ 42,9 % وتكرار قدره 15، وفي الأخير الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بتكرار قدره 2 ونسبة بلغت 5,7 %. بحكم التوجيه

الجديد للمؤسسة نحو تحديد طاقمها العامل للوصول للأهداف القريب والمتوسطة وحتى بعيدة المدى. من اين هذا الاستنتاج او المعلومة من وجهة نظر العمال.

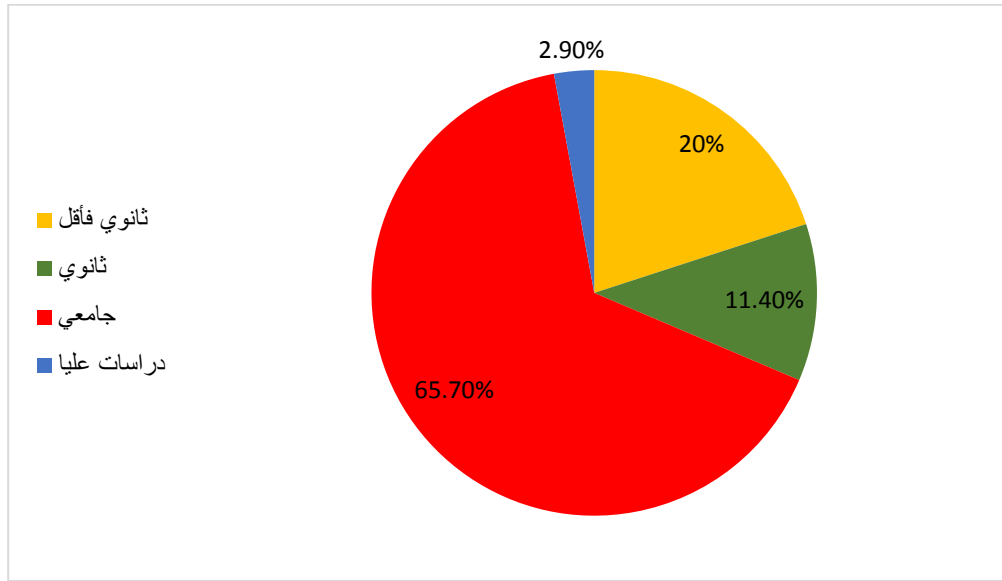
ج-تحديد افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (08): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
20,0 %	7	ثانوي فأقل
11,4 %	4	ثانوي
65,7 %	23	جامعي
2,9 %	1	دراسات عليا
100,0 %	35	المجموع

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

الشكل رقم (04): شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه انه بالنسبة الي لعامل المؤهل العلمي كانت نسبة الساحقة من نصيب العمال ذو المؤهل العلمي الجامعي بنسبة قدرة بـ 65,7 بالمئة بتكرار قدره 23، وتليها موهل العلمي ثانوي فاقل بنسبة قدرت بـ 20 بالمئة وتكرار قدره 7، سبب كونهم يعملون في الجانب التقني ولحصولهم على شهادات مهنية تطبيقية أو تقنية، إضافة الى ان سوق الشغل والمستوى التعليمي في الجزائر اضحى عالي وفي متناول كافة شرائح المجتمع.

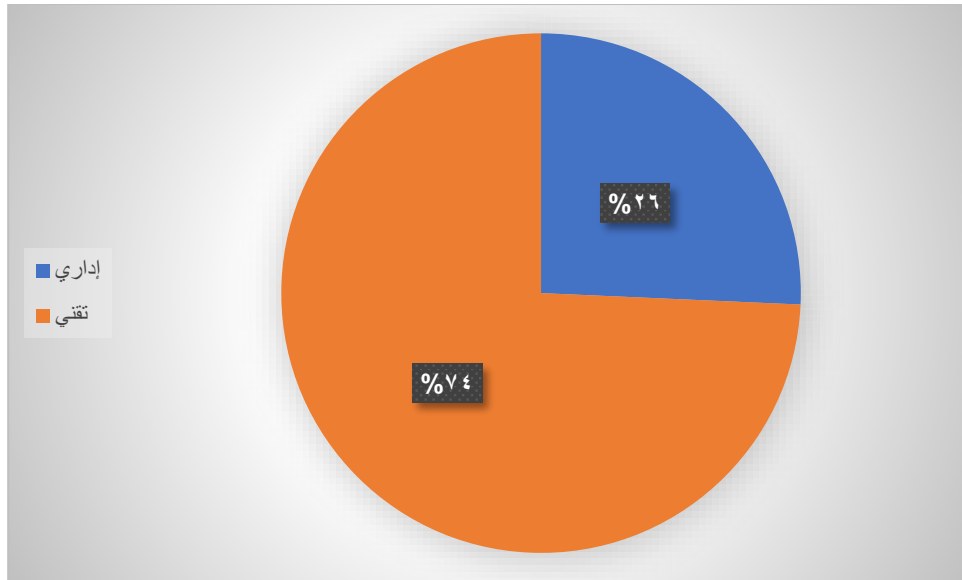
د-تحديد افراد العينة بحسب طبيعة العمل:

جدول رقم (09): خصائص العينة بحسب طبيعة العمل:

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
% 25,7	9	إداري
% 74,3	26	تقني
% 100,0	35	المجموع

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

الشكل رقم (05): شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21 وبرنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه انه بالنسبة الي متغير طبيعة العمل كانت نسبة العمال ذوي طبيعة العمل تقني أكبر من اداري بنسبة قدرة ب 74,3 بالمئة كونها مؤسسة صناعية وتعتمد على العمال التقني بتكرار قدره 26، اما بطبيعة العمل الإداري فقدره بنسبة 25,7 وهذا لتسيير عمل المؤسسة والاشراف على العمال بتكرار بلغ 9، بحكم ان المؤسسة صناعية وتعتمد على العامل التقني أكثر من العمال الإداريين.

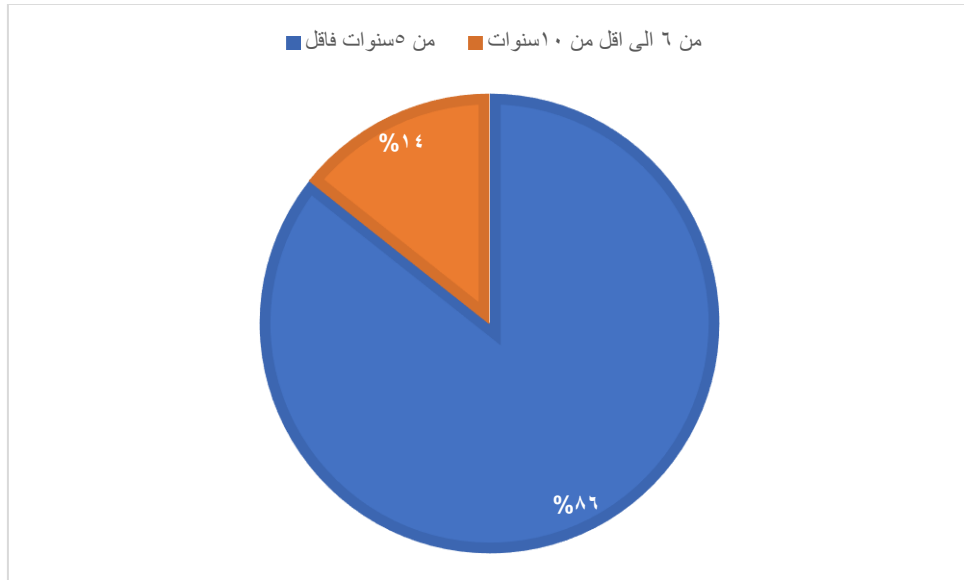
هـ - تحديد افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (10): خصائص العينة بحسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
من 5 سنوات فاقل	30	% 85,7
من 6 الى اقل من 10 سنوات	5	% 14,3
المجموع	35	% 100,0

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

الشكل رقم (06) : شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21 وبرنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه انه بالنسبة الي متغير عدد سنوات الخدمة انه هناك تباعد كبير بين نسبة المستجوبين من 5 سنوات فاقل ومن 6 الى اقل من 10 سنوات، بحيث بلغت نسبة الفئة المستجيبية من لديهم خبرة 5 سنوات فاقل (85,7%) في حين بلغت الفئة المستجيبية من لديه خبرة 6 سنوات الى 10 سنوات بنسبة (14,3%). حيث ان المؤسسة في السنوات استحدثت مناصب شغل جديد بينما يخدم توجه المؤسسة مساهمتها في المشاريع العملاقة والكبرى التي فتحتها الدولة الجزائرية مثل نقل المياه من عين صالح نحو تمراست وكذا المشاريع الطاقوية التي فتحتها مؤسسة سوناطراك.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

١- تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الخور الثاني):

تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى ممارسة لثقافة الجودة: تحليل النتائج المتعلقة بثقافة الجودة وابعادها نستعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس متغير مستقل ثقافة الجودة، من خلال قيم الانحراف المعياري وحساب المتوسط الحسابي، وبناءً على هذه النتائج تم تقييم مستوى ممارسة لثقافة الجودة بأبعادها الثلاثة واختبار.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى حرص الإدارة على دعم الابتكار: وتشتمل على 5 عبارات

سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد دعم الابتكار

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
٥	ضعيف	,61083.	1,5429	تقدر الإدارة تميز واختلاف كل عامل عن آخر من حيث المؤهلات، أو الطاقات، أو القدرات، أو المواهب.	1
٢	متوسط	,85307.	2,5143	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة والإبداعية بكل ما يساهم في تنفيذها.	2
٤	ضعيف	,44344.	1,7429	تحرص الإدارة على توفير التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير والابتكار.	3
٣	ضعيف	1,14128	1,8571	تقوم الإدارة بمكافئة العاملين على أساس الأداء الجيد.	4
١	متوسط	1,09468	3,4857	تسعى الإدارة في البحث عن الأفكار والحلول الجديدة التي تخدم العمال.	5
	ضعيف	,38545.	2,2286	حرص الإدارة على دعم الابتكار	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول إدراكهم لمدى حرص الإدارة حول دعم الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٢,٢٢ وانحراف معياري قدره ٠,٣٨، حيث جاء ضمن الفئة الثالثة، أي الموافقة إلى حد ما الدراسة على العبارات التي تقيس مدى حرص الإدارة حول دعم الابتكار بدرجة ضعيفة مما يفسر شعور موظفي مؤسسة ALFA PIPE بعدم دعم الإدارة للابتكار والابداع.

حيث كانت العبارة ٥ (تسعى الإدارة في البحث عن الأفكار والحلول الجديدة التي تخدم العمال). الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,48 وانحراف معياري قدره ١,٠٩ بدرجة موافقة متوسطة ، تم تليها العبارة ٢ (تدعم الإدارة الأفكار الجديدة والإبداعية بكل ما يساهم في تنفيذها) حيث بلغ متوسطها الحسابي ٢,٥١ وانحراف معياري قدره ٠,٨٥ بدرجة موافقة متوسطة ، تم تليها العبارات ٤ (تقوم الإدارة بمكافحة العاملين على أساس الأداء الجيد). بمتوسط حسابي ١,٨٥ وانحراف معياري قدره ١,١٤ بدرجة موافقة ضعيفة ، تم تليها العبارة ٣ (تحرص الإدارة على توفير التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير والابتكار). بمتوسط حسابي ١,٧٤ وانحراف معياري قدره ٠,٤٤ بدرجة موافقة ضعيفة ، وفي الأخيرة العبارة ١ (تقدر الإدارة تميز واختلاف كل عامل عن آخر من حيث المؤهلات، أو الطاقات، أو القدرات، أو المواهب) بمتوسط حسابي ١,٥٤ وانحراف معياري قدره ٠,٦١ بدرجة موافقة ضعيفة. لان مؤسسة تقوم بإنتاج وفق معايير محددة ولا تفكر في تغيير أساليبها الإنتاجية .

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى حرص الإدارة على دعم الانتماء: وتشتمل على 5

عبارات سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد

دعم الانتماء:

الترتيب	اتجاهات الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
٤	متوسط	1,11370	3,2286	تحرص الإدارة على معاملة العاملين (فرص الترقية، والحوافز، والبعثات...) بصورة عادلة وشفافية.	٦
٣	متوسط	1,40527	3,2857	تحرص إدارة المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	٧
١	متوسط	1,26225	3,6286	يثق العمال بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	8
٥	متوسط	1,34602	3,2000	تحرص المؤسسة على تخفيض معدل دوران العمل.	9
٢	متوسط	1,23125	3,3143	تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في التحسين المستمر للجودة.	10
	متوسط	1,09646	3,3314	حرص الإدارة على دعم الانتماء	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول إدراكهم لمدى حرص الإدارة حول دعم الانتماء حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٣٣ وانحراف معياري قدره ١,٠٩، حيث جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى حرص الإدارة حول دعم الانتماء بدرجة متوسطة مما يفسر شعور موظفي مؤسسة ALFA PIPE بدعم الإدارة للانتماء، حيث كانت العبارة ٨ (يثق العمال بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣,٦٢ وانحراف معياري قدره ١,٢٦ بدرجة موافقة متوسطة، تم تليها العبارة ١٠ (تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في التحسين المستمر للجودة) بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري قدره ١,٢٣، تم تليها العبارة ٧ (تحرص إدارة المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل) بمتوسط

حسابي بلغ 3,28 وانحراف معياري قدره ١,٤٠ ، تم تليها العبارات ٦ (تحرص الإدارة على معاملة العاملين)(فرص الترقية، والحوافز، والبعثات..) بصورة عادلة وبشفافية) ٣,٢٢ وانحراف معياري قدره ١,١١ ، وفي الأخير العبارة ٩ (تحرص المؤسسة على تخفيض معدل دوران العمل).بمتوسط حسابي بلغ ٣,٢٠ وانحراف معياري قدره ١,٣٤ ، وكلها تقع ضمن الفئة الثانية أي موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارات بدرجة متوسطة، لأن مؤسسة لم ترقى بعد لتلبية ومتابعة معظم رغبة وارى العاملين.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون)

وتشتمل على 5 عبارات سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد

دعم رضا المستفيد:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات	الترتيب
١١	تعتمد الإدارة على معايير تقييم الأداء الوظيفي في عملها من اجل تحقيق رضا المستفيد (الزبون).	3,3714	1,26225	متوسط	٥
١٢	تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين.	3,4857	1,22165	متوسط	٣
١٣	تتخذ المنظمة القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة العاملين.	3,4571	1,14642	متوسط	٤
١٤	تسود المؤسسة ثقافة تحرص على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن.	3,4857	,91944.	متوسط	٢
١٥	تعتمد المؤسسة على طرق وأساليب متنوعة للتحديد متطلبات الزبون ومراجعتها. (دراسة السوق، أخذ أرى الزبون).	3,6000	1,19312	متوسط	١
	حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون)	3,4800	,78845.	متوسط	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول إدراكهم مدى حرص الإدارة حول دعم رضا المستفيد حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٤٨ وانحراف معياري قدره ٠,٧٨ حيث جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة

أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى حرص الإدارة حول دعم رضا المستفيد بدرجة متوسطة مما يفسر شعور موظفي مؤسسة ALFA PIPE بدعم الإدارة وحرصها على رضا الزبون، حيث كانت العبارة ١٥ (تعتمد المؤسسة على طرق وأساليب متنوعة للتحديد متطلبات الزبون ومراجعتها. (دراسة السوق، أخذ أرى الزبون (...). الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣,٦٠ بانحراف معياري قدره ١,١٩ بدرجة موافقة متوسطة، تم تليها العبارة ١٤ (تسود المؤسسة ثقافة تحرص على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن) بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدره 0.91، تم تليها العبارة ١٢ (تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين). بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٨ وانحراف معياري قدره ١,٢٢، تم تليها العبارة ١٣ (تتخذ المنظمة القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة العاملين). بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٥ وانحراف معياري قدره ١,١٤، وفي الأخير العبارة ١١ (تعتمد الإدارة على معايير تقييم الأداء الوظيفي في عملها من اجل تحقيق رضا المستفيد (الزبون). بمتوسط حسابي بلغ ٣,٣٧ وانحراف معياري قدره ١,٢٦ وكلها تقع ضمن الفئة الثانية أي موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارات بدرجة متوسطة.

٢- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المحور الثالث):

تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى ممارسة المنظمة المتعلمة

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى التعلم المستمر وتشتمل على ٣ عبارات سوف ندرسها وفق لما

جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد

التعلم المستمر:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الاجابات	الترتيب
١٦	يساعد العمال بعضهم البعض على التعلم وكسب مهارات جديدة.	3,5294	1,21194	متوسط	٣
١٧	تمنح المنظمة العاملين وقتا للتعلم المهني وتطوير قدراتهم.	3,8000	,93305	قوي	١
١٨	يناقش العاملون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3,7143	,95706	قوي	٢
التعلم المستمر		3,6952	,77279	قوي	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول تقديرهم لمستوى التعلم المستمر حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٦٩ وانحراف معياري قدره ٠,٧٧، حيث جاء ضمن الفئة الاولى، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى حرص الإدارة حول التعلم المستمر لعمالها بدرجة قوية مما يفسر رغبة موظفي مؤسسة ALFA PIPE للتعلم المستمر واستعدادهم وحرصهم على ذلك، حيث كانت العبارة ١٧ (تمنح المنظمة العاملين وقتا للتعلم المهني وتطوير قدراتهم) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣,٨٠ وانحراف معياري قدره ٠,٩٣، بدرجة موافقة قوية، تم تليها العبارة ١٨ (يناقش العاملون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها) بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدره 0.95 بدرجة قوية، وفي الأخير العبارة ١٦ (يساعد العمال بعضهم البعض على التعلم وكسب مهارات جديدة) بمتوسط حسابي ٣,٥٢ وانحراف معياري قدره ١,٢١ بدرجة موافقة متوسطة.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الحوار والاستفسار: وتشتمل على ٣ عبارات سوف ندرسها

وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كمايلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد

الحوار والاستفسار:

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٣	متوسط	1,00837	3,5714	يصغي العاملون لأرى ووجهات نظر بعضهم البعض.	١٩
١	قوي	1,04278	3,9714	يحترم العاملون بعضهم البعض.	٢٠
٢	قوي	1,01419	3,8286	يطرح العاملون آرائهم في أي وقت.	21
	قوي	,79247.	3,7905	الحوار والاستفسار	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول تقديرهم للحوار والاستفسار حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٧٩ وانحراف معياري قدره ٠,٧٩، حيث جاء ضمن الفئة الأولى، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى رغبة العمال للحوار والاستفسار بدرجة قوية مما يفسر رغبة موظفي مؤسسة ALFA PIPE واستعدادهم للحوار وتبادل الآراء والاستفسار، حيث كانت العبارة ٢٠ (يحترم العاملون بعضهم البعض) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣,٩٧ وانحراف معياري قدره ١,٠٤ بدرجة موافقة قوية، تم تليها العبارة ٢١ (يطرح العاملون آرائهم في أي وقت) بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري قدره 1.01 بدرجة موافقة قوية، وفي الأخير العبارة ١٩ (يصغي العاملون لأرى ووجهات نظر بعضهم البعض) بمتوسط حسابي ٣,٥٧ وانحراف معياري قدره ١,٠٠ بدرجة موافقة متوسطة.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى التعاون الجماعي: وتشتمل على ٣ عبارات سوف ندرسها وفق

لما جاء في نتائج برنامج SPSS كما يلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعاون الجماعي:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات	الترتيب
٢٢	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.	3,828 6	1,0706 2	قوي	٢
23	يوجد استعداد لدى العاملين بالعمل الجاد والدؤوب.	3,828 6	1,0977 4	قوي	٣
24	يركز العمال في مهامهم على العمل في مجموعة.	4,057 1	96841.٠	قوي	١
	التعاون الجماعي	3,904 8	93435.٠	قوي	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول تقديرهم للتعاون الجماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٩٠ وبانحراف معياري قدره ٠,٩٣، حيث جاء ضمن الفئة الأولى، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى رغبة العمال للتعاون الجماعي بدرجة قوية مما يفسر رغبة موظفي مؤسسة ALFA PIPE في التعاون والعمل الجماعي، حيث كانت العبارة ٢٤ (يركز العمال في مهامهم على العمل في مجموعة) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,٠٥ بانحراف معياري قدره ٠,٩٦ بدرجة موافقة قوية، تم تليها العبارة ٢٢ (تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري قدره ١,٠٧ بدرجة موافقة قوية، وفي الأخير العبارة ٢٣ (يوجد استعداد لدى العاملين بالعمل الجاد والدؤوب) بمتوسط حسابي ٣,٨٢ وانحراف معياري قدره ١,٠٩ بدرجة موافقة قوية.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى أنظمة المشاركة: وتشتمل على ٣ عبارات سوف

ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد أنظمة المشاركة:

الترقي ب	اتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	قوي	1,0939 1	3,7429	تستخدم المؤسسة الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل الاجتماعات المفتوحة والاقتراحات.	٢٥
٣	متوسط	1,0166 7	3,2857	تحتفظ المؤسسة بالبيانات جديدة عن مهارات العاملين.	٢٦
٢	متوسط	,91944 .	3,5143	تساعد المؤسسة العاملين في الحصول على معلومات المطلوبة بسرعة ومشاركتها مع بعضهم البعض.	27
	متوسط	,64343 .	3,5143	أنظمة المشاركة	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول استخدام المؤسسة لأنظمة المشاركة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٥١ وانحراف معياري قدره ٠,٦٤ ، حيث جاء ضمن الفئة الثانية ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى قبول العمال لأنظمة المشاركة التي تقوم بها المؤسسة بدرجة متوسطة مما يفسر رضا موظفي مؤسسة ALFA PIPE على أنظمة المشاركة التي تنتهجها المؤسسة ، حيث كانت العبارة 25 (تستخدم المؤسسة الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل الاجتماعات المفتوحة والاقتراحات) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.74 بانحراف معياري قدره 1.09 بدرجة موافقة قوية ، تم تليها العبارة 27 (تساعد المؤسسة العاملين في الحصول على معلومات المطلوبة بسرعة ومشاركتها مع بعضهم البعض). بمتوسط حسابي بلغ ٣,٥١ وانحراف معياري قدره ٠,٩١ بدرجة موافقة متوسطة ، وفي الأخير العبارة ٢٦ (تحتفظ المؤسسة بالبيانات جديدة عن مهارات العاملين). بمتوسط حسابي ٣,٢٨ وانحراف معياري قدره ١,٠١ بدرجة موافقة متوسطة .

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى الرؤية المشتركة: وتشتمل على ٣ عبارات سوف

ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كما يلي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد الرؤية المشتركة:

الترتيب	اتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	قوي	,65849.	4,0857	يشعر العاملین أن نجاح المؤسسة في مهمتها هو نجاح للجميع.	٢٨
٣	متوسط	,87735.	3,2286	يتم بناء رؤية وأهداف المؤسسة بالتعاون مع جميع العاملين.	٢٩
٢	متوسط	,80231.	3,3429	يشترك جميع العاملين في تحمل المسؤولية في نجاح أو فشل المؤسسة.	30
متوسط		,43494.	3,5524	الرؤية المشتركة	

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول استجابة الافراد حول الرؤية المشتركة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٥٥ وانحراف معياري قدره ٠,٤٣ ، حيث جاء ضمن الفئة الثانية ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى استجابة العمال حول الرؤية المشتركة بدرجة متوسطة مما يفسر رضا موظفي مؤسسة ALFA PIPE حول الرؤية المشتركة ، حيث كانت العبارة 28 (يشعر العاملین أن نجاح المؤسسة في مهمتها هو نجاح للجميع) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,٠٨ ، بانحراف معياري قدره ٠,٦٥ بدرجة موافقة قوية ، تم تليها العبارة ٣٠ (يشترك جميع العاملين في تحمل المسؤولية في نجاح أو فشل المؤسسة). بمتوسط حسابي بلغ ٣,٣٤ و انحراف معياري قدره ٠,٨٠ ، بدرجة موافقة متوسطة ، وفي الأخير العبارة ٢٩ (يتم بناء رؤية وأهداف المؤسسة بالتعاون مع جميع العاملين). بمتوسط حسابي ٣,٢٢ وانحراف معياري قدره ٠,٨٠ بدرجة موافقة متوسطة .

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى ربط المنظمة ببيئتها الخارجية: وتشتمل على ٣ عبارات سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كما يلي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد ربط المنظمة ببيئتها الخارجية:

الترتيب	اتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم

31	تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم العائلية.	3,257	1,0387	متوسط	3
		1	5		
32	تشجع المنظمة العاملين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	3,571	,8147.	متوسط	1
		4	8		
33	تتعاون المنظمة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.	3,371	1,0869	متوسط	2
		4	7		
	ربط المنظمة ببيئتها الخارجية	3,4000	,7788.	متوسط	
			0		

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول رضا الافراد حول ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,40 وبانحراف معياري قدره 0,77 حيث جاء ضمن الفئة الثانية ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى ارضا العمال حول ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية بدرجة متوسطة مما يفسر رضا موظفي مؤسسة ALFA PIPE حول جهود المؤسسة لاندماجها في بيئتها الخارجية ، حيث كانت العبارة 32 (تشجع المنظمة العاملين على اخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,57 بانحراف معياري قدره 0,81 بدرجة موافقة متوسطة ، تم تليها العبارة 33 (تتعاون المنظمة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع) بمتوسط حسابي بلغ 3,37 و انحراف معياري قدره 1,08 بدرجة موافقة متوسطة ، وفي الأخير العبارة 31 (تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم العائلية) بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري قدره 1,03 بدرجة موافقة متوسطة.

❖ تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم: وتشتمل على 3 عبارات

سوف ندرسها وفق لما جاء في نتائج برنامج SPSS كما يلي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بُعد

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات	الترتيب
34	تدعم الإدارة العليا بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3,5429	1,12047	متوسط	2

35	يشرك المسؤولون العاملون بشكل دوري المعلومات الخاصة بالمنافسين.	3,5429	1,09391	متوسط	١
36	يدعم المسؤولون العاملون مما يساعدهم في تنفيذ أهداف المنظمة وخططها.	3,4571	1,01003	متوسط	٣
	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	3,5143	78525.	متوسط	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة حول رضا الافراد حول جهود القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٥١ وبانحراف معياري قدره ٠,٧٨، حيث جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى رضا العمال حول جهود القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بدرجة متوسطة مما يفسر رضا موظفي مؤسسة ALFA PIPE حول جهود المؤسسة لعمها لعملية التعلم، حيث كانت العبارة ٣٥ (يشرك المسؤولون العاملون بشكل دوري المعلومات الخاصة بالمنافسين.) والعبارة ٣٤ (تدعم الإدارة العليا بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب) الأكثر اسهاما حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣,٥٤ بانحراف معياري قدره ١,٠٩ و ١,١٢ على التوالي بدرجة موافقة متوسطة، وفي الأخير العبارة ٣٦ (يدعم المسؤولون العاملون مما يساعدهم في تنفيذ أهداف المنظمة وخططها) بمتوسط حسابي ٣,٤٥ وانحراف معياري قدره ١,٠١ بدرجة موافقة متوسطة

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المطلب الى عرض اهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال اختبار وتحليل الفرضيات المطروحة في الجزء النظري حول العلاقة بين ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة وأثر ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE محل الدراسة وهذا بعد استخراجها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، بعد ما تعرفنا سابقا على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: نصت الفرضية على: هناك ممارسة لثقافة جودة في مؤسسة ALFA PIPE من وجهة نظر العاملين بها.

(١) الفرضية الأساسية **H0**: لا توجد م هناك ممارسة لأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة ALFA PIPE

من وجهة نظر العاملين بها.

(٢) الفرضية البديلة **H1**: توجد هناك ممارسة لأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة ALFA PIPE من وجهة

نظر العاملين بها.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه توجد ممارسة لثقافة جودة في مؤسسة ALFA PIPE، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ذلك بلغ ٣,٠١ جاء ضمن الفئة الثانية أي موافقة أفراد الدراسة على العبارة التي تقيس مدى ممارسة لثقافة جودة بمستوى متوسط، وبانحراف معياري قدره ٠,٧٥.

(١) القرار: رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة. والتي تنص على هناك ممارسة لثقافة

جودة في مؤسسة ALFA PIPE من وجهة نظر العاملين بها.

(٢) النتيجة: توجد هناك ممارسة لأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة ALFA PIPE من وجهة نظر

العاملين بها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية.

(١) الفرضية الثانية: هناك مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة في ALFA PIPE من وجهة نظر

العاملين بها.

١. الفرضية الأساسية H_0 : لا توجد هناك مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة من وجهة نظر العمال في

ALFA PIPE.

٢. الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة من وجهة نظر العمال في **ALFA**

PIPE.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه توجد مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة من وجهة نظر العمال في ALFA PIPE، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ذلك جاء ضمن الفئة الثانية أي موافقة أفراد الدراسة على العبارة التي تقيس مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة من وجهة نظر

العمال في ALFA PIPE. بمستوى متوسط بلغ ٣,٦٢، وبانحراف معياري قدره ٠,٨٦.

القرار: رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة.

النتيجة: يوجد مستوى ممارسة لمنظمة المتعلمة من وجهة نظر العمال في ALFA PIPE.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

(٥) الفرضية الثالثة: نصت الفرضية على انه: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة الجودة في بناء المنظمة

المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

د- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

- هـ - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم دعم الاستفادة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- و- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

قبل التطرق لدراسة الأثر أبعاد ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة نتطرق إلى الدراسة علاقة والارتباط بيرسون والجدول التالي يظهر نتائج هذه الدراسة:

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين أبعاد ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة		أبعاد ثقافة الجودة	
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون		
غير دال	٠,٦٢٩	٠,٠٨٥-	حرص الإدارة على دعم الابتكار
دال	0.01	**٠,٥٩٨	حرص الإدارة على دعم الانتماء
دال	0.01	**٠,٦٢٧	حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون)

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

أ. نصت الفرضية على انه: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة"

ب. الفرضية الأساسية **H0**: لا توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

ج. الفرضية البديلة **H1**: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

من الجدول السابق نلاحظ ان هناك ارتباط عكسي ضعيف بين بعد حرص الإدارة على دعم الابتكار والمنظمة التعليمية بلغ ٠,٨,٥٠%، وغير دال احصائيا لان (Sig) بلغت ٠,٦٢٩، وهي أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥، مما يدل انه لا توجد علاقة إيجابية بين بعد حرص الإدارة على دعم الابتكار والمنظمة المتعلمة، وعليه تم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، والتي تنص على انه لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الابتكار وبناء المنظمة المتعلمة لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

أ. نصت الفرضية على انه: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الاستفادة وبناء المنظمة المتعلمة ".

ب. الفرضية الأساسية **H0**: لا هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الاستفادة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

ج. الفرضية البديلة **H1**: توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم المستفيد في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

من الجدول السابق نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين بعد حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد والمنظمة التعليمية بلغ ٦٢,٩%، ودال احصائيا لان (Sig) بلغت ٠,٠١، وهي اقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ مما يدل انه توجد علاقة إيجابية بين بعد حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد والمنظمة المتعلمة، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على انه توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم المستفيد وبناء المنظمة المتعلمة لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

أ. نصت الفرضية على انه: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة"

ب. الفرضية الأساسية **H0**: لا توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

ج. الفرضية البديلة **H1**: توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

من الجدول السابق نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين بعد حرص الإدارة على دعم الانتماء والمنظمة التعليمية بلغ ٥٩,٨%، ودال احصائيا لان (Sig) بلغت ٠,٠١، وهي اقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ مما يدل انه توجد علاقة إيجابية بين بعد حرص الإدارة على دعم الانتماء والمنظمة المتعلمة، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على انه توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الشعور بالانتماء وبناء المنظمة المتعلمة لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

ولمعرفة أثر كل بعد من أبعاد ثقافة الجودة على منظمة المتعلمة نعرض النتائج التالية:

جدول رقم (22): جدول يوضح أثر أبعاد ثقافة الجودة في بناء منظمة المتعلمة

الأبعاد	معاملات الانحراف المعياري		Beta	قيمة T	SIG المعنوية
	معامل B	الخطأ المعياري			
الحد الثابت	57,217	9,850	-	5,809	0,000
دعم الابتكار	-0,843	0,721	-0,162	-1,171	0,251
دعم الانتماء	0,551	0,374	0,291	1,473	0,151
دعم المستفيد	1,087	0,525	0,409	2,068	0,047

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول السابق يظهر لنا انه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرة (SIG) 0,251- وعليه تم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، والتي تنص على انه لا توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

باختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة فمن خلال الجدول السابق يظهر لنا انه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرة SIG 0,151)، وعليه تم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، والتي تنص على انه لا توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الاستفادة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة"

فمن نتائج الجدول السابق يظهر لنا انه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الاستفادة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرة (0,04)، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على انه توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده دعم الاستفادة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، عند مستوى دلالة 0,05، ويستدل من هذه نتائج على اهتمام وحرص العاملين على الاهتمام في نجاح مؤسسة ALFA PIPE من خلال التأكد من جودة المنتجات وسعى لأرضا المستفيد. من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان بعد حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون) هو الأكثر تأثيراً في بناء المنظمة التعليمية حيث بلغ مستوى الدلالة عنده 0,047، وهي قيمة أقل من 0,05.

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: نصت الفرضية على انه:

(أ) ج. نصت الفرضية انه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة

حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

متغير الجنس: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (23): جدول يوضح هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير الجنس.

العينة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	٣٠	75.93	2.01	٠,٤٦٨	٣3	٠,٠٣٣
أنثى	٠٥	73.90	2.11			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق وباستخدام اختبار t نلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥. ومن فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور. حول العمر: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول المنظمة المتعلمة" تعزى لمتغير العمر".

الجدول رقم (24): جدول يوضح هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير العمر:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	842,518	2	421,259	5,090	٠,012
داخل المجموعات	2565,718	31	82,765		
المجموع	3408,235	33			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥. ومن تم فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى

إلى متغير العمر. الفرق دال لصالح الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة والفئة بين ٤١ إلى ٥٠ سنة، انظر الملحق رقم (٠)

– حول المستوي التعليمي:

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير المستوي التعليمي " .

جدول رقم (25): جدول يوضح فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير المستوي التعليمي:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	40,157	3	13,386	0,119	0,948
داخل المجموعات	3368,078	30	112,269		
المجموع	3408,235	33			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

– حسب طبيعة العمل:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير طبيعة العمل"

جدول رقم (26): يوضح هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير طبيعة العمل:

العينة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الحرية	الدلالة الإحصائية
إداري	9	73,7778	4,81606	0,617	32	0,541
تقني	25	76,2400	11,51550			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق وباستخدام اختبار t نلاحظ أن قيمة (Sig) كانت كبر من مستوى الدلالة 0,05. ومن فانه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير طبيعة العمل.

- حسب سنوات الخدمة:

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة "

جدول رقم (27): يوضح فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة في مؤسستهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	23,173	1	23,173	0,219	0,643
داخل المجموعات	3385,062	32	105,78		
المجموع	3408,235	33			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.21

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,05. ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغير سنوات الخدمة.

خلاصة الفصل:

سعيًا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا والتعرف على مدى مساهمة ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة حيث توجهنا لعينة متمثلة في 35 موظف في مؤسسة ALFA PIPE مستخدمين الإستمبيان كأداة لتحقيق أغراض الدراسة ثم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بغية تأكيد أو نفي الفرضيات التي قدمناها، إذ قسمنا هذا الفصل لمبحثين المبحث الأول قدمنا فيه إجراءات دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض ومناقشة نتائج الفرضيات ، وفي خاتمة الدراسة سنتطرق الى اهم النتائج والتوصيات وكذا افاق الدارسة .

خاتمة

ة

تعد ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة من بين اهم مقومات نجاح المؤسسات في العصر الحديث حيث أصبح من الضروريات التي تسعى إليها المؤسسات لنموها وتطويرها واستقرارها في بيئة شديدة التنافسية ولتحقيق جملة من الأهداف ضمان نجاح المؤسسة وسعى لتحسين المتسمر ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة كما تهدف لي تقليل من حدة المنافسة وضمان مكانها في السوق ونيل رضى الزبون. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة مدى تأثير ثقافة الجودة في بناء منظمة متعلمة .مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بولاية غرداية، باعتبارها من اهم مقومات نجاح مؤسسات. وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد اختبار الفرضيات وتفسيرها وتحليلها تم التوصل لعدد من النتائج والمقترحات والتوصيات هي كالتالي:

أولاً: نتائج الدراسة

- ❖ تساهم ثقافة الجودة بشكل فعال وكفو في بناء المنظمة المتعلمة، وتحويل منظمات الى منظمة متعلمة المعاصرة لتطورات التي تطراً على أليات الاعمال الحديثة وفي ضل البيئة المتغيرة حسب راي عينة الدراسة.
- ❖ توصلنا الى ان مستوى توفر دعم الابتكار في مؤسسة ALFA PIPE ضعيف، وان هذه المؤسسة بحاجة الى مستوى اعلى لهذا المتغير، لتتمكن من تحقيق الأداء التميز، وترسيخ اركان الجودة وثقافتها.
- ❖ مستوى توفر دعم المستفيد في مؤسسة ALFA PIPE هو متوسط، أي ان هذه مؤسسة يجب ان تسعى الى رفع من مستوى هذا المتغير، وذلك لتتمكن من تلبية حاجات المستفيد منها وكسب رضاهم وتحقيق توقعاتهم منها.
- ❖ تعتمد مؤسسة ALFA PIPE في تعاملها مع العاملين فيها على دعم الشعور بالانتماء بدرجة متوسطة، وان هذه المنظمة بحاجة الى مستوى اعلى من هذا، لتستطيع تعزيز شعور العاملين فيها بالانتماء والولاء، مما يحثهم على بدل المزيد من الجهود لتحقيق الجودة في الأداء والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.
- ❖ اهتمام مؤسسة ALFA PIPE بالتعلم المستمر ولتغييرين الحوار والاستفسار والتعاون الجماعي بدرجة قوية، كون حرص المنظمة الشديد على تعليم وتطوير كفاءة العاملين مما يخدم متطلبات العمل التي تتطور وتحسن باستمرار، وكذلك تهتم وتسعى لنشر ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين والتعاون الجماعي والعمل في فرق من اجل رفع من أداء العاملين.
- ❖ حرص مؤسسة ALFA PIPE على أنظمة المشاركة والرؤية المشتركة و ربط المنظمة ببيئتها الخارجية و القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كان بدرجة متوسطة ، مما يتوجب على المنظمة رفع

خاتمة

من مستوى هذه المتغيرات ، نسبة فاعلية أنظمة المشاركة متوسطة وهي بحاجة الى تطوير وزيادة فاعليتها ، كذلك امر بنسبة لمتغير الروية المشتركة فيجب رفع من مستوى مشاركة العاملين في رؤية واهداف المنظمة ، اما بالنسبة الى ربط المنظمة ببيئتها الخارجية فمن الضروري رفع من هذا المستوى لمواكبة تغيرات البيئة الخارجية وحفظها على مستوى المنافسة ، اما بخصوص متغير القيادة الإستراتيجية الداعمة لتعلم فهي أيضا يجب ان تسعى المنظمة لتدارك الامر ورفع من هذا المستوى ، بحرص القيادة الاستراتيجية على دعم التعليم والتدريب العاملين ومما يسهل في تنفيذ اعمالها وتحقيق اهداف المنظمة .

- ❖ لا يوجد هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة ALFA PIPE ألا في بعد دعم المستفيد.
- ❖ لا توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الابتكار في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ توجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الشعور بالانتماء في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم تأثير ثقافة الجودة على المنظمة المتعلمة تعزي للمتغيرات الشخصية."
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغير الجنس لصالح الذكور.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغير العمر.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزي إلى متغير طبيعة ماذا أكمل الجمل ليكتمل المعنى.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن ان نقدم اقتراحات وتوصيات التي من شأنها تعزيز ثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة في المؤسسة:

ة

- ❖ الحرص على اعتماد ثقافة الجودة قاعدة تبنى عليها جميع القرارات، وترتكز عليها جميع الأساليب وطرق التعلم، خاصة في السعي نحو بناء المؤسسة كمنظمة متعلمة.
- ❖ ضرورة اهتمام المنظمة في الرفع من مستوى دعم المستفيد، لما له من أهمية كبيرة من كسب المستفيد وتلبية واشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم مما يعود على المنظمة بنفع وكسب ولاء المستفيد.
- ❖ ينبغي على المنظمة التركيز على دعم الانتماء فهو الحجر الأساسي الذي يحفز العاملين على الاتقان والأداء المتميز في العمل وتحقيق الجودة مما يساهم في نجاح المنظمة.
- ❖ السعي الى تطوير وتحسين أنظمة المشاركة مما يخدم العاملين ويساعد في تحسين أدائهم.
- ❖ العمل على ربط جميع نشاطات المؤسسة وقراراتها بما يتلاءم وبيئتها، أي إيجاد طرق واساليب تجعل من المنظمة متصلة ببيئتها الخارجية مما يطرأ عليها من تغيرات مستمرة، ولمواكبة هذه التغييرة والحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة.
- ❖ دعم الابتكار وانشاء مراكز البحث والتطوير في المؤسسة من اجل دعم أفكار وابتكارات العاملين التي توفر لهم بيئة مناسبة لتجسيد وتطبيق أفكارهم وابداعاتهم.
- ❖ إقامة دورات تدريبية للعاملين وللقيادة الإدارية حول ثقافة الجودة واهميتها في التحول الى المنظمة المتعلمة، والتي من شأنها تحقيق النجاح للمنظمة وضمان بقائها واستمرارها.

ثالثا: آفاق الدراسة

- يعتبر موضوع ثقافة الجودة المنظمة المتعلمة من المواضيع الواسعة ومتشعبة والحديث العصر أي لا يمكن من هذه المذكرة أن تحصر جميع جوانبها فلذا يمكننا القول بأن هذه الدراسة تعتبر مقدمة لدراسات مستقبلية تسلط الضوء على الجوانب الأخرى التي لم يتم تناولها في الدراسة الحالية وهي:
- ❖ دور ثقافة الجودة في تحول الى المنظمة المتعلمة عن طريق التطرق لأبعاد او مكونات وعناصر الأخرى لثقافة الجودة والمنظمة المتعلمة.
 - ❖ دور المنظمة المتعلمة في بناء ثقافة الجودة.
 - ❖ نموذج لثقافة الجودة التي تجعل المنظمة منظمة متعلمة.
 - ❖ دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسات في القطاع الخاص خدمة او تعليمية.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

١. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد، نظم إدارة الجودة، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل ٢٠٠٨.
٢. جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٣. السويدان، طارق، الاتجاهات الحديثة في الإدارة منهجية التغيير في المنظمات المنظمة المتعلمة — قيادة السوق، ط٦، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢.
٤. الطائي رعد عبد الله، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٥. طه طارق، إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر، دار الفكر العربي، الإسكندرية ٢٠٠٧.

❖ البحوث العلمية:

٦. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ماي ٢٠١٠.
٧. جوادى بلقاسم، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" دراسة ميدانية على عينه من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ٢٠١٢.
٨. الذياب سعود بن ذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية "بالخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية، ٢٠١٦.
٩. عبد الفتاح فداء، درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠١٣.
١٠. الكبيسي، أريج ميمون "درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بالأبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج، ٢٠١٣.

المجلات:

١١. أحمد الشافعي، محمد ناسي، ثقافة الجودة في الفطر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة، المجلد (٢) العدد الأول، القاهرة، 2000.
١٢. سلطان، زينب طعمة، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون دراسة استطلاعية في مؤسسة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (٣٠)، العدد (٢٥)، ٢٠١٨.
١٣. الشلفان، عادل احمد، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض المجلة الأردنية في ادارة العمال، المجلد ٠٩ العدد ٠٦، ٢٠١٢.
١٤. العياصـــــرة معن، الحارثي خلود، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف الاستراتيجية المنظمة المتعلمة، المجلة الدرنية في العلوم التربوية، مجلد ٦٦، العدد ٦، ٢٠١٤.
١٥. القواسمة فريد والعمرى زياد، ابعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الاداء التنظيمي دراسة حالة على مؤسسة الاتصالات الأردنية، مجلة العمال والاقتصاد العربية، المجلد ٠٩، ٢٠١٢.
١٦. مثنى سعد ياسين، ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٤، العدد 58، 2008.
١٧. النعيمي، صلاح عبد القادر، نايف، باسم فيصل، " دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٦)، ٢٠١٢.

❖ الملتقيات:

١٨. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو. أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، ٢٠٠٩.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beck ford, J, **Quality 3th ed. Rutledge Taylor & Francis Group**, London, 2004.
2. Bersenaite, J. and Saparnis, **Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions. Social Research**, 1 (9), 2007.
3. Caldwell, D & Fried, **Learning organizations without borders a cross-cultural study of university HR practitioner's perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes Commerce Law and Management**, 1(1), 2012.

4. E.D.Nakpodia, **The concept of the university as learning organization**, journal of public administration and policy reasearch, vol.1(5), september, 2003.
5. Goetsch, David L & .Davis, Stanley B.... "**Quality Management- Introduction to total Quality Management for Production, Processing and Services**". Prentice Hall, New Jersey, 2006.
6. Harvey, Lee & Bjorn Sten Saker, "**Quality Culture : Understanding, Boundaries and linkages** : Journal of Higher Education Academy, Vol. No. 3, 2009: p16
7. Jocelyn, J. Johnson. **Differences in Supervision and Non-Supervisor perception of Quality Culture and organizational climate, public personnel Management**, vol.29. ISS.، 2002 .
8. Lee & Bjorn Sten Saker. **Quality Culture: Understanding. Boundaries and linkages**: Journal of Higher Education Academy, Vol. 5. no.3, 2001.
9. Myron ,Elias , Erred Miriam and nave ,Eitan,**Do personal Characteristics and cultural Values that promote innovation ,Quality and Efficiency compete or complement each othre** ,journal of Education Management ,vol.15,iss ,2004.
10. Olsen, J.P. & Maassen, **Européen on the Know ledge institution: the Modernisation of the university at the European Level**, 2007.
11. Senge, Peter M., **the Art and Practice of the Learning Organization**, Publishing by Group, Inc, USA, 2004.
12. Vicki, Williamson, **Innovation and change in Professional practice: a case study**. Ph. D. Dissertation, certifie of Technologie, Perth, Australie. , 2003.
13. Vicki, Williamson, **Innovation and change in Professional practice: a case study**. Ph. D. Dissertation, certifie of Technologie, Perth, Australia, 2003.
14. Wall, S.J, "**The Pro- Team Organization: Learning to Love chage** ", Journal of Organizational Dynamics, vol, (34), NO. (11), 2005.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة العلمية	اسم المحكم
أستاذ محاضر أ	د/ خنيش يوسف
أستاذ محاضر أ	د/ عبادة عبد الرؤوف
أستاذة محاضرة ب	د/ بوقرة نور الهدى
أستاذ محاضر ب	د/ قمبر عبد الرؤوف



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ثانية ماستر إدارة أعمال

استمارة استبيان

السيدة(ة) الفاضل (ة) تحية طيبة

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال والمعنون بـ ((دور ثقافة جودة في بناء المنظمات المتعلمة دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية))

أضع بين يديك هذا الاستبيان بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب ، لذا
رجو اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما ان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية

نشكركم على حسن استجابتكم مع وافر الشكر والعرفان

الطالب: يوسف بيشي

بيانات عامة / ضع علامة X أمام الاختيار المناسب:

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى :

ذكر :

الجنس :

العمر : اقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي : ثانوي فاقل ثانوي جامعي دراسات عليا

الملاحق

طبيعة العمل : إداري تقني

عدد سنوات الخدمة : 5 سنوات فأقل من 6 الى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة اكثر من 15 سنة

المحور الثاني: عناصر ثقافة الجودة

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
	حرص الإدارة على دعم الابتكار					
1	تقدر الإدارة تميز واختلاف كل عامل عن آخر من حيث المؤهلات، أو الطاقات، أو القدرات، أو المواهب.					
2	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة والإبداعية بكل ما يساهم في تنفيذها.					
3	تحرص الإدارة على توفير التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير والابتكار.					
4	تقوم الإدارة بمكافئة العاملين على أساس الأداء الجيد.					
5	تسعى الإدارة في البحث عن الأفكار والحلول الجديدة التي تخدم العمال.					
	حرص الإدارة على دعم الانتماء					
6	تحرص الإدارة على معاملة العاملين (فرص الترقية، والحوافز، والبعثات.) بصورة عادلة وشفافية.					

					7	تحرص إدارة المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.
					8	يثق العمال بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.
					9	تحرص المؤسسة على تخفيض معدل دوران العمل.
					10	تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في التحسين المستمر للجودة.
حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون)						
					11	تعتمد الإدارة على معايير تقييم الأداء الوظيفي في عملها من اجل تحقيق رضا المستفيد (الزبون).
					12	تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين.
					13	تتخذ المنظمة القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة العاملين .
					14	تسود المؤسسة ثقافة تحرص على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن.
					15	تعتمد المؤسسة على طرق وأساليب متنوعة للتحديد متطلبات الزبون ومراجعتها. (دراسة السوق ، اخذ أرى الزبون).

المحور الثالث : أبعاد المنظمة المتعلمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
التعلم المستمر						
					يساعد العمال بعضهم البعض على التعلم وكسب مهارات جديدة.	16
					تمنح المنظمة العاملين وقتاً للتعلم المهني وتطوير قدراتهم.	17
					يناقش العاملون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	18
الحوار والاستفسار						
					يصغي العاملون لأرى ووجهات نظر بعضهم البعض.	19
					يحترم العاملون بعضهم البعض.	20
					ي طرح العاملون آرائهم في أي وقت.	21
التعاون الجماعي						
					تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.	22
					يوجد استعداد لدى العاملين بالعمل الجاد والدؤوب.	23
					يركز العمال في مهامهم على العمل في مجموعة.	24
أنظمة المشاركة						
					تستخدم المؤسسة الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل الاجتماعات المفتوحة والاقتراحات.	25
					تحتفظ المؤسسة بالبيانات جديدة عن مهارات العاملين.	26

					تساعد المؤسسة العاملين في الحصول على معلومات المطلوبة بسرعة ومشاركتها مع بعضهم البعض.	27
--	--	--	--	--	---	----

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
الرؤية المشتركة						
					يشعر العاملون أن نجاح المؤسسة في مهمتها هو نجاح للجميع.	28
					يتم بناء رؤية وأهداف المؤسسة بالتعاون مع جميع العاملين.	29
					يشارك جميع العاملين في تحمل المسؤولية في نجاح أو فشل المؤسسة.	30
ربط المنظمة ببيئتها الخارجية						
					تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم العائلية.	31
					تشجع المنظمة العاملين على اخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	32
					تتعاون المنظمة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.	33
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم						
					تدعم الإدارة العليا بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	34
					يشرك المسؤولون العاملين بشكل دوري المعلومات الخاصة بالمنافسين.	35

					يدعم المسؤولون العاملين مما يساعدهم في تنفيذ أهداف المنظمة وخططها.	36
--	--	--	--	--	--	----

الملحق رقم 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتعلمة_المنظمة	,150	34	,051	,950	34	,119
الجودة_ثقافة	,071	34	,200*	,984	34	,896

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم ٠٢: التحليل الوصفي لخصائص العينة:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	30	85,7	85,7	85,7
انثى	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 اقل من	18	51,4	51,4	51,4
سنة 40 الى 31 من	15	42,9	42,9	94,3
سنة 50 الى 41 من	2	5,7	5,7	100,0

الملاحق

Total	35	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	7	20,0	20,0	20,0
ثانوي	4	11,4	11,4	31,4
جامعي	23	65,7	65,7	97,1
دراسات عليا	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	9	25,7	25,7	25,7
تقني	26	74,3	74,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات فأقل 5 من	30	85,7	85,7	85,7
سنوات 10 الى اقل من 6 من	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

بعد دعم الابتكار

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقدر الإدارة تميز واختلاف كل عامل عن آخر من حيث المؤهلات، أو الطاقات، أو القدرات، أو المواهب.	35	1,00	3,00	1,5429	,61083

تدعم الإدارة الأفكار بكل ما يساهم الجديدة والإبداعية في تنفيذها.	35	1,00	4,00	2,5143	,85307
تحرص الإدارة على توفير التمويل وال تسهيلات اللازمة لنشاط البحث وال تطوير والابتكار.	35	1,00	2,00	1,7429	,44344
تقوم الإدارة بمكافئة العاملين على أساس الأداء الجيد.	35	1,00	5,00	1,8571	1,14128
تسعى الإدارة في البحث عن الأفكار والحلول الجديدة التي تخدم العمال.	35	2,00	5,00	3,4857	1,09468
الابتكار دعم	35	1,40	3,40	2,2286	,38545
Valid N (listwise)	35				

بعد دعم الانتماء

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص الإدارة على معاملة العاملين ..(فرص الترقية، و الحوافز، والبعثات) بصورة عادلة وشفافية)	35	1,00	5,00	3,2286	1,11370
تحرص إدارة المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العام للتغلب على مشكلات العمل لين يتق العمال بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	35	1,00	5,00	3,6286	1,26225
تحرص المؤسسة على تخفيض معدل دوران العمل.	35	1,00	5,00	3,2000	1,34602
تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في التحسين المستمر للجودة	35	1,00	5,00	3,3143	1,23125
الانتماء دعم	35	1,00	5,00	3,3314	1,09646
Valid N (listwise)	35				

بعد حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد (الزبون)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

تعتمد الإدارة على معايير تقييم الأداء لوظيفي في عملها من اجل تحقيق رضا المستفيد (الزبون).	35	1,00	5,00	3,3714	1,26225
تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين.	35	1,00	5,00	3,4857	1,22165
تتخذ المنظمة القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة العاملين .	35	2,00	5,00	3,4571	1,14642
تسود المؤسسة ثقافة تحرص على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن.	35	1,00	5,00	3,4857	,91944
تعتمد المؤسسة على طرق وأساليب متنوعة للتحديد متطلبات الزبون ومراجعتها.	35	1,00	5,00	3,6000	1,19312
دراسة السوق، أخذ أرى الزبون).....).	35	2,00	4,80	3,4800	,78845
المستفيد_رضاء	35				
Valid N (listwise)	35				

بعد التعلم المستمر

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد العمال بعضهم البعض على ال تعلم وكسب مهارات جديدة	34	1,00	5,00	3,5294	1,21194
تمنح المنظمة العاملين وقتا للتعلم المهني . وتطوير قدراتهم	35	2,00	5,00	3,8000	,93305
بصراحة الأخطاء العاملون يناقش بهدف التعلم والاستفادة منها	35	2,00	5,00	3,7143	,95706
المستمر_التعلم	35	2,33	5,00	3,6952	,77279
Valid N (listwise)	34				

الحوار والاستفسار

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لأرى ووجهات يصغي العاملون	35	2,00	5,00	3,5714	1,00837
نظر بعضهم البعض	35	2,00	5,00	3,9714	1,04278

. يطرح العاملون آرائهم في أي وقت	35	1,00	5,00	3,8286	1,01419
الاستفسار_الحوار	35	2,33	5,00	3,7905	,79247
Valid N (listwise)	35				

التعاون الجماعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار	35	2,00	5,00	3,8286	1,07062
يوجد استعداد لدى العاملين بالعمل الجاد والدؤوب	35	1,00	5,00	3,8286	1,09774
يركز العمال في مهامهم . على العمل في مجموعة	35	2,00	5,00	4,0571	,96841
الجماعي_التعاون	35	1,67	5,00	3,9048	,93435
Valid N (listwise)	35				

أنظمة المشاركة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المؤسسة تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل الاجتماعات المفتوحة والاقتراحات	35	2,00	5,00	3,7429	1,09391
المؤسسة بالبيانات جديدة عن تحتفظ .مهارات العاملين	35	1,00	5,00	3,2857	1,01667
في العاملين المؤسسة تساعد الحصول على معلومات المطلوبة بسرعة ومشاركتها مع بعضهم البعض	35	1,00	5,00	3,5143	,91944
المشاركة_انظمة	35	2,00	4,67	3,5143	,64343
Valid N (listwise)	35				

الرؤية المشتركة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشعر العاملون أن نجاح المؤسسة في مهمتها هو نجاح للجميع.	35	2,00	5,00	4,0857	,65849
يتم بناء رؤية وأهداف المؤسسة بالتعاون مع جميع العاملين.	35	2,00	5,00	3,2286	,87735
يشارك جميع العاملين في تحمل المسؤولية في نجاح أو فشل المؤسسة.	35	2,00	5,00	3,3429	,80231
المشتركة_الرؤية	35	2,33	4,67	3,5524	,43494
Valid N (listwise)	35				

ربط المنظمة ببيئتها الخارجية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم العائليّة.	35	1,00	5,00	3,2571	1,03875
تشجع المنظمة العاملين على اخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراته . م المختلفة	35	2,00	5,00	3,5714	,81478
تتعاون المنظمة مع الجهات الخارجية . من اجل تبادل المنافع	35	2,00	5,00	3,3714	1,08697
المنظمة_ربط	35	1,67	4,33	3,4000	,77880
Valid N (listwise)	35				

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدعم الإدارة العليا بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	35	1,00	5,00	3,5429	1,12047
يشرك المسؤولون العاملين بشكل دوري المعلومات الخاصة بالمنافسين.	35	1,00	5,00	3,5429	1,09391
يدعم المسؤولون العاملين مما يساعدهم في تنفيذ أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية_ القيادة	35	1,00	5,00	3,4571	1,01003
Valid N (listwise)	35	2,33	5,00	3,5143	,78525

الملحق رقم : 04 إختبار فرضيات الدراسة:

Correlations

	المتعلمة_النظمة	الجودة_ثقافة
المتعلمة_النظمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,581** ,000 34
الجودة_ثقافة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,581** 1 ,000 35

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

Correlations

	محور1	محور2	محور3	التعليمية_النظمة
محور1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,088 ,614 35	,108 ,535 35	-,085 ,629 35

محور 2	Pearson Correlation	,088	1	,739**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,614		,000	,000
	N	35	35	35	35
محور 3	Pearson Correlation	,108	,739**	1	,627**
	Sig. (2-tailed)	,535	,000		,000
	N	35	35	35	35
التعليمية_النظمة	Pearson Correlation	-,085	,598**	,627**	1
	Sig. (2-tailed)	,629	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
كل عامل عن آخر تقدر الإدارة تميز واختلاف من حيث المؤهلات، أو الطاقات، أو القدرات، أو المواهب.	-14,113	34	,000	1,45714	1,6670	1,2473
في تنفيذها بكل ما يساهم الجديدة والإبداعية تدعم الإدارة الأفكار.	-3,368	34	,002	,48571	-,7788	,1927
تحرص الإدارة على توفير التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير والابتكار.	-16,772	34	,000	1,25714	1,4095	1,1048
على أساس الأداء الجيد تقوم الإدارة بمكافئة العاملين.	-5,924	34	,000	1,14286	1,5349	,7508
في البحث عن الأفكار والحلول تسعى الإدارة الجديدة التي تخدم العمال.	2,625	34	,013	,48571	-,1097	,8617

1 المحور	24,996	34	,00 0	8,142 86	7,480 8	8,804 9
----------	--------	----	----------	-------------	------------	------------

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحرص الإدارة على معاملة العاملين بصورة عادلة وبشفافية (..فرص الترقية، و الحوار، والبعثات)	1,214	34	,233	,2285 7	-,1540	,6111
تحرص إدارة المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	1,203	34	,237	,2857 1	-,1970	,7684
يتفق العمال بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم	2,946	34	,006	,6285 7	,1950	1,062 2
معدل دوران العمل تحرص المؤسسة على تخفيض	,879	34	,386	,2000 0	-,2624	,6624
تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في التحسين المستمر للجودة	1,510	34	,140	,3142 9	-,1087	,7372
2 المحور	14,73 8	34	,000	13,65 714	11,773 9	15,54 04

One-Sample Test

	Test Value = 3
--	----------------

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعتمد الإدارة على معايير تقييم الأداء الوظيفي في عملها (الزبون) من اجل تحقيق رضا المستفيد.	1,741	34	,091	,37143	-,0622	,8050
تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية لتطوير كفاءة العاملين.	2,352	34	,025	,48571	,0661	,9054
تتخذ المنظمة القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءة العاملين.	2,359	34	,024	,45714	,0633	,8510
تسود المؤسسة ثقافة تحرص على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن لية الجودة.	3,125	34	,004	,48571	,1699	,8016
تعتمد المؤسسة على طرق وأساليب متنوعة للتحديد مت طلبات الزبون ومراجعتها (.... دراسة السوق، أخذ رأى الزبون).	2,975	34	,005	,60000	,1901	1,0099
3 المحور	21,610	34	,000	14,40000	13,0458	15,7542

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يساعد العمال بعضهم البعض على التعلم وكسب مهارات جديدة.	2,547	34	,016	,52941	,1065	,9523
تمنح المنظمة العاملين وقتا للتعلم المهني وتطوير قدراتهم.	5,072	34	,000	,80000	,4795	1,1205
بصراحة الأخطاء العاملون يناقش بهدف التعلم والاستفادة منها لأرى ووجهات يصغي العاملون . نظر بعضهم البعض .	4,415	34	,000	,71429	,3855	1,0430
بعضهم البعض العاملون يحترم . يطرح العاملون آرائهم في أي وقت تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار .	3,353	34	,002	,57143	,2250	,9178
بعضهم البعض العاملون يحترم . يطرح العاملون آرائهم في أي وقت تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار .	5,511	34	,000	,97143	,6132	1,3296
بعضهم البعض العاملون يحترم . يطرح العاملون آرائهم في أي وقت تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار .	4,833	34	,000	,82857	,4802	1,1770
بعضهم البعض العاملون يحترم . يطرح العاملون آرائهم في أي وقت تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار .	4,579	34	,000	,82857	,4608	1,1963
بعضهم البعض العاملون يحترم . يطرح العاملون آرائهم في أي وقت تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار .	4,465	34	,000	,82857	,4515	1,2057

. على العمل في مجموعة يركز العمال في مهامهم	6,458	34	,000	1,05714	,7245	1,3898
المؤسسة تستخدم						
الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل الاجتماعات المفتوحة والاقتراحات.	4,018	34	,000	,74286	,3671	1,1186
المؤسسة بالبيانات جديدة عن تحتفظ مهارات العاملين.	1,663	34	,106	,28571	-,0635	,6350
في العاملين المؤسسة تساعد الحصول على معلومات المطلوبة	3,309	34	,002	,51429	,1984	,8301
. بسرعة ومشاركتها مع بعضهم البعض يشعر العاملين أن نجاح المؤسسة في مهمتها هو نجاح للجميع.	9,754	34	,000	1,08571	,8595	1,3119
يتم بناء رؤية وأهداف المؤسسة بالتعاون مع جميع العاملين	1,541	34	,133	,22857	-,0728	,5300
يشترك جميع العاملين في تحمل المسؤولية في نجاح أو فشل المؤسسة	2,528	34	,016	,34286	,0673	,6185
تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم العائلية	1,465	34	,152	,25714	-,0997	,6140
تشجع المنظمة العاملين على اخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	4,149	34	,000	,57143	,2915	,8513
تتعاون المنظمة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع	2,022	34	,051	,37143	-,0020	,7448
تدعم الإدارة العليا بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب	2,866	34	,007	,54286	,1580	,9278
يشرك المسؤولون العاملين بشكل دوري المعلومات الخاصة بالمنافسين	2,936	34	,006	,54286	,1671	,9186
يدعم المسؤولون العاملين مما يساعدهم في تنفيذ أهداف المنظمة وخططها	2,678	34	,011	,45714	,1102	,8041
المنظمة	7,410	34	,000	,62374	,4527	,7948

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المتعلمة_المنظمة	75,5882	10,16267	34
الابتكار_دعم	11,1176	1,95036	34
الانتماء_دعم	16,4118	5,36610	34
الاستثمار_دعم	17,2059	3,82796	34

Correlations

	المتعلمة_النظمة	الابتكار_دعم	الانتماء_دعم	الاستثمار_دعم
Pearson Correlation	المتعلمة_النظمة	1,000	-,105	,573
	الابتكار_دعم	-,105	1,000	,071
	الانتماء_دعم	,573	,071	1,000
	الاستثمار_دعم	,604	,090	,717
Sig. (1-tailed)	المتعلمة_النظمة	.	,278	,000
	الابتكار_دعم	,278	.	,346
	الانتماء_دعم	,000	,346	.
	الاستثمار_دعم	,000	,306	,000
N	المتعلمة_النظمة	34	34	34
	الابتكار_دعم	34	34	34
	الانتماء_دعم	34	34	34
	الاستثمار_دعم	34	34	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستثمار_دعم, الابتكار_دعم, الانتماء_دعم ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المتعلمة_النظمة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 ^a	,431	,374	8,04051

a. Predictors: (Constant), الاستثمار_دعم, الابتكار_دعم, الانتماء_دعم

b. Dependent Variable: المتعلمة_النظمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1468,743	3	489,581	7,573	,001 ^b
	Residual	1939,493	30	64,650		
	Total	3408,235	33			

a. Dependent Variable: المتعلمة_النظمة

b. Predictors: (Constant), الاستثمار_دعم, الابتكار_دعم, الانتماء_دعم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	57,217	9,850		5,809	,000			
الابتكار_دعم	-,843	,721	-,162	1,171	,251	-,105	-,209	-,161
الانتماء_دعم	,551	,374	,291	1,473	,151	,573	,260	,203
دعم المستفيد	1,087	,525	,409	2,068	,047	,604	,353	,285

a. Dependent Variable: المتعلمة_النظمة

Charts

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتعلمة_النظمة	ذكر	29	75,9310	10,84939	2,01468
	انثى	5	73,6000	4,72229	2,11187

ANOVA

المتعلمة_النظمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Confidence Interval of the Difference			
Between Groups	842,518	2	421,259	5,090	,012				
Within Groups	2565,718	31	82,765						
Total	3408,235	33							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الم_النظمة تعلمة	4,962	,033	,468	32	,643	2,33103	4,98039	-7,81370	12,47577
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			,799	13,050	,439	2,33103	2,91872	-3,97205	8,63412

انتائج الخاصة ب فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة تعري إلى ملاحق رقم متغير العمر.

comparisons

Dependent Variable: المتعلمة_النظمة

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 اقل من	سنة 40 إلى 31 من	9,01176*	3,22276	,009	2,4389	15,5846
	سنة 50 إلى 41 من	14,41176*	6,80081	,042	,5414	28,2821
سنة 30 اقل من		-9,01176*	3,22276	,009	-15,5846	-2,4389

50 إلى 41 من سنة	40 إلى 31 من سنة	5,40000	6,84837	,436	-8,5673	19,3673
30 اقل من سنة	50 إلى 41 من سنة	-14,41176*	6,80081	,042	-28,2821	-,5414
40 إلى 31 من سنة	30 اقل من سنة	-5,40000	6,84837	,436	-19,3673	8,5673

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA

المتعلمة_النظمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,157	3	13,386	,119	,948
Within Groups	3368,078	30	112,269		
Total	3408,235	33			

Group Statistics

	طبيعة العمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتعلمة_النظمة	إداري	9	73,7778	4,81606	1,60535
	تقني	25	76,2400	11,51550	2,30310

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتعلم_النظمة	Equal variances assumed	10,478	,003	-,617	32	,541	-2,46222	3,98811	10,58573	5,66128
	Equal variances not assumed			-,877	31,019	,387	-2,46222	2,80739	8,18778	3,26334

ANOVA

المتعلمة_النظمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,173	1	23,173	,219	,643
Within Groups	3385,062	32	105,783		
Total	3408,235	33			