

# تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة :دراسة إستطلاعية في احدى المنظمات

أ.د. عبد الرضا شفيق البصري / الكلية التقنية الادارية / بغداد  
الباحث / مروه مصطفى الربيعي

تاريخ التقديم: 2017/10/30

تاريخ القبول: 2017/12/25

## المستخلص

هذا البحث يهتم " بالتعلم التنظيمي وتأثيره في ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم " ، فالتعلم التنظيمي يوصف بـ" العملية التي توفر للقطاع التعليمي القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات بالشكل الافضل " و وفقاً للابعاد الاساسية " النماذج الذهنية، التميز الشخصي، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي " من خلال تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة (TQM) وفقاً لابعاده الاساسية " القيادة، رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التدريب والتعليم " ، حيث ان الغرض الاساسي للدراسة يتمثل في معرفة " تأثير نموذج "Senge" للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة " ، اذ ان هذا البحث يهدف الى تحليل واقع ( التعلم التنظيمي ) في الجامعة التقنية الوسطى موقع تطبيق الدراسة والتقييم لمستوى ادارة الجودة الشاملة فيها، بالاضافة الى الاختبار لعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير للمتغيرين وابعادهما والتحديد لابعاد التعلم التنظيمي ذات تأثيراً الاعلى في التبنى لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، لمعرفة مساهمتهم العلمية والتطبيقية لمعالجة القصور الواضح في الجامعات العراقية والجامعة التقنية الوسطى كموقع للتطبيق للاهتمام بالتعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة ، حيث توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات تمثل اهمها في ان الابعاد الخاصة بالبحث توافرت بمستوى جيد الى متوسط في الجامعة عينة البحث، ووفقاً لهذه الاستنتاجات تم صياغة عدد من التوصيات لعل اهمها تمثل في ضرورة الاهتمام من قبل الادارات العليا والقيادات في الجامعة برأس المال المعرفي والفكري وجعله من اولى الاهتمامات وقمه الهرم التنظيمي لدوره الكبير والفعال في التطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 106 المجلد 24

الصفحات 42-64

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة إستطلاعية في إحدى المنظمات]

### المقدمة

قطاع التعليم خلال الأعوام المنصرمة شهد نشاطاً وتطوراً ملحوظاً على كافة المستويات والأصعدة ، وقد برز التطور بشكل واضح في دول العالم المختلفة بشكل عام إلا إنه لم يحظى بنفس مستوى التطور في العراق نتيجة الظروف الغير طبيعية المستمرة التي يتعرض لها البلد منذ مدة طويلة ، إذ ان عملية التحسين والتطوير للجامعات تحتاج الى اهتمام واسع من قبل القائمين عليها لمواجهة التحديات الكبيرة التي تتعرض لها والتي تتمثل في زيادة اعداد الافراد الملتحقين بالجامعات مما يؤدي الى ان اعدادهم تتجاوز الطاقة الاستيعابية المحددة للجامعات وذلك يؤدي الى انخفاض جودة مخرجاتها ، مما أدى الى ضرورة الاهتمام بشكل كبير لاجراء اصلاحات موسعة وعميقة للجامعات في كافة جوانبها وبالاخص الجانب المعرفي المتمثل بزيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي الذي يعتبر " الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع " ، وتبني المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر " أحد العناصر الأساس في المنظمة التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز التنافسي والتميز في الاداء على المستوى العالمي " وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة لغرض التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية العالمية ، إذ ان وجود عدد كبير من التحديات التي تتعرض لها الجامعات اجبرها البحث عن استراتيجيات واساليب جديدة مغايرة لما هو شائع وتقليدي واهمها تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة .

حيث يقع البحث الحالية في اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول منها الاطار المنهجي للبحث وخصص المبحث الثاني لمناقشة الاطار النظري لمتغيري البحث وخصص المبحث الثالث لعملية تحليل البيانات بشكل احصائي والتعرف على النتائج وفقاً لعملية التحليل الاحصائي وختم البحث بالمبحث الرابع الذي استعرضنا توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات ومقترحات .

### المبحث الاول / منهجية البحث

#### المحور الأول : منهجية البحث: وشمل على

##### 1- مشكلة البحث:

العالم الحالي شهد العديد من التطورات مجال التعليم والجامعات العراقية حققت مكانه لا يستهان فيها خلال الاعوام الماضية الا انها لا تقارن مع ما تقدمه الجامعات في البلدان الاخرى ، وعليه لا بد من توجيه الاهتمام نحو العقول البشرية لكونها مصدر الابتكار والمعرفة لأي تطور ، ومن الامور الاكثر حيوية والتي ينبغي ان تخضع للتغيير والتطوير في هذا الاطار هي بروز ( التعلم التنظيمي ) الذي يعتبر " أحد المقومات المهمة التي يجب تنميتها بقصد خلق الولاء للعاملين في الجامعات والحصول على قدرات بشرية متعلمة ومؤهلة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتواصلة " ، حيث ان التوجه نحو التعلم التنظيمي يمثل واحد من التطورات الفكرية المعاصرة التي اخرجتها الفلسفة الإدارية الحديثة ومن أكثر الممارسات فاعلية وتلاوياً مع كافة التغيرات في بيئة الأعمال ، وقد تم اعتماد نموذج ( Senge ) " لكونه يستخدم على نطاق واسع باعتباره واحد من أكثر الاعمال تأثيراً على التعلم التنظيمي، ومما يدل على التأثير الواسع لهذا للنموذج في أبريل عام 2015 كشف البحث عن طريق الإنترنت عن أكثر من (10,000) استعراض لمقالات ومجلات علمية بواسطة البحث عن كلمة ( Senge ) و ( التعلم التنظيمي ) " ، مما يظهر اهمية هذا النموذج عند التنبؤ لمفهوم التعلم التنظيمي في المنظمات كافة وتوجيه الاهتمام بالتطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة كونها تعتبر الأساس للمنظمات التي ترغب في تحقيق اهدافها الخاصة والاستمرار على المستوى المحلي والعالمي وباعتبارها احد المعايير التي يتم اعتمادها في تحديد الكفاءة للمنظمات التعليمية والتصنيف العلمي لها ، وبالإمكان تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

- 1\_ ما مستوى التعلم التنظيمي في الجامعة التقنية الوسطى ؟
- 2\_ ما طبيعة العلاقة بين نموذج Senge للتعلم التنظيمي وتبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة ؟
- 3\_ ما مدى الاسهام الذي يقدمه نموذج Senge للتعلم التنظيمي عند تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة ؟
- 4\_ هل يوجد تأثير نموذج Senge للتعلم التنظيمي عند تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة موقع البحث ؟

### 2- اهمية البحث :

- 1\_ ان مفهوم التعلم التنظيمي لا يزال حديث العهد نسبياً في الجامعات العراقية لذا فإن اخضاعه للدراسة يبرز اهميته ضمن اطار علمي لاساليب الادارة الحديثة التي تسهم في تطور اداء الجامعات .
- 2\_ تطبيق هذا البحث في احدى الجامعات العراقية يساهم في ان تتعرف القيادات الادارية بالتعلم التنظيمي وما هي علاقته بأدارة الجودة الشاملة، بما يزيد معرفة الادارة بأهمية هذه العوامل والتعرف على نقاط (القوة والضعف) التي تصاحب تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
- 3\_ توضيح اهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيري التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة التي ستوضح الصورة امام متخذي القرارات في الجامعة التقنية الوسطى عن الجوانب ذات التأثير الاقل والاكثر والارتباط الاضعف والااقوى مما يعطي صورة اوضح عن الامور الواجب الاهتمام بها ومنحها الاولوية.

### 3- اهداف البحث :

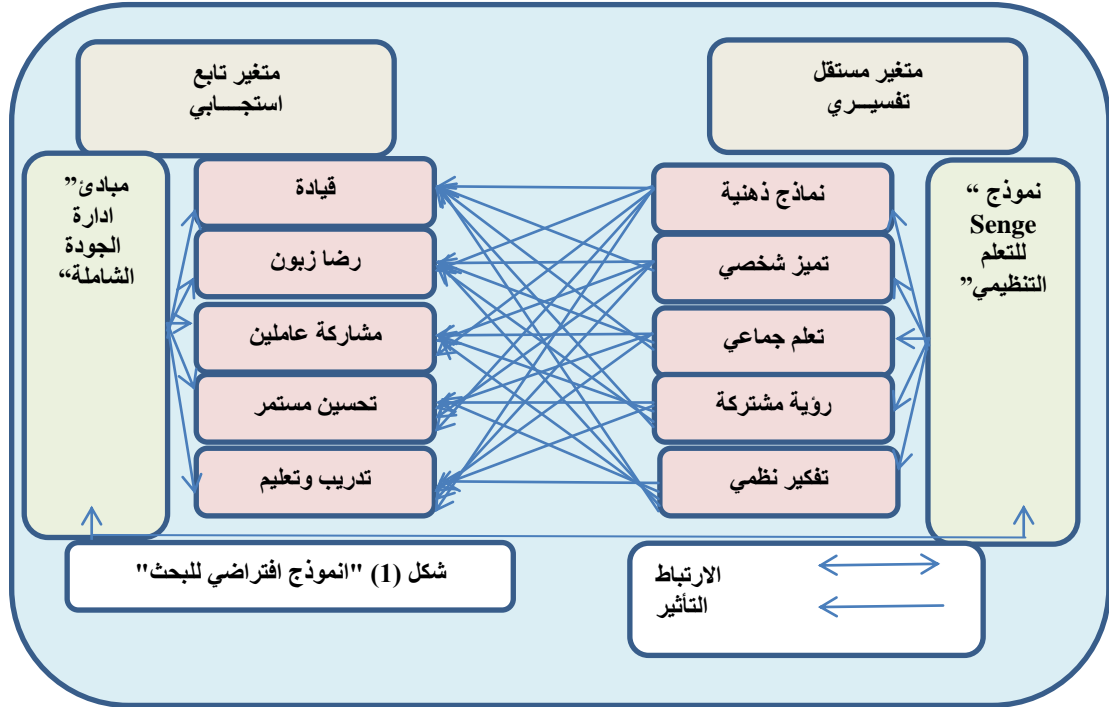
- 1\_ التشخيص لمدى توافر كلاً من التعلم التنظيمي ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة موقع البحث .
  - 2- توضيح الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي عند تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الجامعة موقع البحث .
  - 3\_ تحديد خصائص للتعلم التنظيمي الاكثر تأثيراً عند تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
  - 4\_ الاختبار والتفسير لطبيعة العلاقات بين التعلم التنظيمي ومبادئ ادارة الجودة الشاملة وعلى مستوى الأبعاد.
- 4- **منهج البحث :** تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي الذي يجمع المعلومات ويعرضها ويعمل على تحليل النتائج وتفسيرها ضمن الاطار الفكري السلوكي للمتغيرات المتمثلة بالتعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة والعمل على اسقاط الدراسة النظرية على الجامعة موقع البحث كحالة لدراسة المتغيرين، ودراسة الحالة هو المنهج الوصفي العلمي الملازم لاغوار التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في الجامعة بأطار منظم ومخطط يساعد على جمع البيانات والمعلومات بطريقة علمية دقيقة ومبسطة ومنسقة نتمكن من خلالها تحليل وتفسير النتائج وتعميمها على الجامعات الاخرى، وقد استفاد البحث الحالي من التقنيات التي وفرها منهج دراسة الحالة كالمقابلات الشخصية والملاحظات خلال فترة المعيشة والمشاهدات .

### 5- فرضيات البحث :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين ( التعلم التنظيمي ) و ( ادارة الجودة الشاملة ) بشكل اجمالي وعلى مستوى الأبعاد .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للتعلم التنظيمي عند تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة بشكل اجمالي وعلى مستوى الأبعاد .



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]



المصدر : من اعداد الباحثان .

### 6- متغيرات البحث : الجدول (1) يعرض متغيرات البحث وابعادها والتعريف الاجرائي لها .

الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	التعريفات الاجرائية
1	التعلم التنظيمي	" عملية تتبناها الجامعة يتم من خلالها كشف الاخطاء وتصحيحها وتعتمدها كجزء من ثقافتها التنظيمية "
2	التفكير النظمي	" تتمثل في قدرة الجامعة على تكوين رؤية متكاملة و واضحة للعلاقات المتداخلة في النظام " .
3	التميز الشخصي	" تمثل مدى التميز لدى الشخص في تعزيز قدراته الابداعية وتعزيز المقدرات الذاتية للتعلم المستمر وكيفية تأثير اعمالهم على الجامعة " .
4	النماذج الذهنية	" تمثل مدى توافر انفتاح بين العاملين في الجامعة " .
5	الرؤية المشتركة	" تتمثل بالتزام العاملين حول الرؤية المنظمية وكيفية النظر بشكل مشترك الى مستقبل الجامعة بشكل متشابه " .
6	التعلم الجماعي	" تتمثل بقدرة كوادر الجامعة على العمل بشكل موحد بروح الفريق " .
7	ادارة الجودة الشاملة	" هي منهجية متكاملة تسعى الى خدمة الزبون تشمل جميع الانشطة والوظائف بحيث اي ان الخلل في اي حلقة يمكن ان يعتبر نقطة ضعف بإمكانها التأثير في الاداء الكلي للجامعة " .
8	القيادة	" علاقة التأثير بين قيادة الجامعة والكوادر العاملة في الجامعة لغرض اجراء تغييرات فعلية مما يعكس توجهاتهم المشتركة ، ف رئيس الجامعة هو المسؤول المباشر لمتابعة نشاطات وتوجهات الكوادر بقصد تحقيق الاهداف المشتركة " .
9	رضا الزبون	" تتمثل بفهم حاجات ورغبات زبائن الجامعة الحالية والمستقبلية و وضع الخطط لمواجهة التغيرات التي تحصل في السوق ، فالتركيز يكون على كلاً من الزبون الداخلي والزبون الخارجي " .
10	مشاركة العاملين	" تتمثل بقيام المدراء في جميع المستويات الادارية بمنح الكوادر العاملة صلاحيات اداء ارائهم بما يتعلق بالخدمة المقدمة للزبائن والاصغاء لهم فيما يتعلق بالطرق الافضل لاداء الاعمال وذلك لغرض اظهار مواهبهم وقدراتهم " .
11	التحسين المستمر	" عملية تلبية احتياجات الجامعة من المهارات والقدرات والمعارف التي تعمل على تطوير وتحسين اداء كوادرها لغرض مواجهة التغييرات التي تحصل داخل الجامعة وخارجها " .
12	التدريب والتعليم	" تتمثل بعمل الجامعة على تحسين قدرات كوادرها بشكل مستمر من خلال توفير برامج تدريبية قادرة على اصال المعلومات والمهارات لهم التي تنعكس بصورة ايجابية على ادائهم " .



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

### 7- قياس صدق وثبات الاستبانة

1- اجراء اختبار الثبات والصدق لاسئلة الاستبيان المستخدمة في جميع البيانات : المقصود بالثبات الاستقرار للمقياس وعدم التناقض مع نفسه بمعنى ان المقياس يظهر نفس النتائج باحتمال متساوي لقيم المعامل اذا ما اعيد تطبيقه لنفس العينة ، ويقاس درجة المصادقية للبيانات من خلال عكس نتائج العينة على مجتمع البحث وذلك يتم باستخدام احد معاملات الثبات كمعامل الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" او التجزئة النصفية ، حيث ياخذ معامل الثبات قيم تتراوح بين ( الصفر والواحد الصحيح) ، واذا لم تظهر البيانات ثبات فان قيمة (المعامل) تكون صفر والعكس في حالة الثبات التام للبيانات حيث تساوي قيمة (المعامل) الواحد الصحيح، والمقصود بالصدق هو ان المقياس يقيس ما تم وضعه لقياسه ، ويقاس معامل الصدق (Validity) ب حساب الجذر لمعامل الثبات .  
والجدول الاتي يوضح ان قيمة معامل (Cronbach's Alpha) هي (0.897) والتي تمثل قيمة جيدة جداً، بمعنى اعطاء المقياس لنفس النتائج باحتمالية (0.897) اذا ما تم اعادة تطبيقه على العينة نفسها وللأسئلة جميعها ، وان مقدار الثقة (0.947) بمعنى المقياس يقوم بقياس ما تم وضعه لقياسه .

"Reliability Statistics"
"Cronbach's Alpha"
0.897

2- حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتفاق والاتجاه للآراء ولجميع الاسئلة في الاستبانة: هذا التحليل يتضمن حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الاسئلة لمعرفة اتجاه الاجابات، وقد تم اعطائها ترميز رقمي وكما في الجدول التالي :

الرموز	1	2	3	4	5
الاراء	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

بعد ذلك يتم حساب الوسط الحسابي ومن ثم تحديد الاتجاه بحسب قيم المتوسط وكما في الجدول التالي:

الاراء	المتوسط الحسابي
لا اتفق تماماً	1 - 1.79
لا أتفق	1.8 - 2.59
محايد	2.6 - 3.39
اتفق	3.40 - 4.19
اتفق تماماً	4.2 - 5

واستخدم طول الفئة لغرض وصف المتغير لجميع فقرات الاستبانة بشكل دقيق، و لان سلم القياس المعتمد هو ليكرت الخماسي الدرجات فان المدى هو 4/5 اي (0.8) ، فيتم وصف الفقرة التي مدياتها بين (5-4.2) أنها قوية او جيدة جداً والتي بين (1-1.79) بأنها ضعيفة جداً .

### 8- ادوات البحث :

البحث الحالي اعتمد على العديد من الأساليب المختلفة عند جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف البحث والحصول إلى النتائج ويمكن توضيحها على النحو الاتي :

1 - الادوات المتعلقة بالجانب النظري : لأجل إغناء جانب البحث النظري ، قام الباحثان بأجراء بحث لما هو متوفر من مراجع ومصادر عربية وأجنبية تتناول موضوع البحث من ( كتب، رسائل جامعية واطاريح ، مقالات، بحوث ، دوريات وشبكة انترنت ) .

2- الادوات المتعلقة بالجانب العملي : استخدم عدد من الاساليب والادوات من قبل الباحثان لجمع البيانات وهي:



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

أ- معايشة ميدانية : قام الباحثان بالعديد من الزيارات الى الجامعة واجرى من خلالها عدد من المقابلات واللقاءات مع البعض من المدراء لمعرفة اراءهم والحصول على معلومات تتعلق بالتشخيص لمشكلة البحث واهدافه اضافة الى توضيح فكرة البحث لهم وشرح الفقرات العائدة للاستبانة ومناقشتها معهم لمعرفة مدى واقعية الاستبانة وامكانية الفهم لها والاجابة عليها .  
ب- سجلات رسمية : لها علاقة بموضوع البحث والتي تمكن الباحثان خلالها التعرف على نشأت الجامعة التقنية الوسطى وطبيعة اعمالها اضافة الى الهيكل التنظيمي لها وعدد كلياتها ومعاهدها واعداد المدراء ومستوياتهم والعديد من البيانات الثانوية التي تنفع البحث .  
ج- استبانة :

المصدر الرئيسي المعتمد عليه عند الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالبحث في جانبه العملي، حيث تم اعتماد متغيرات البحث الرئيسية والفرعية عند صياغة الفقرات، والجدول (2) الهيكلية الخاصة بالاستبانة وفقاً لمتغيراتها وعدد فقراتها، وقسمت الاستبانة الى اقسام ثلاث ، القسم الاول منها تضمن فقرات متعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة البحث حيث تضمنت باقي الاقسام فقرات خاصة بمتغيرات البحث وشملت على (50) فقرة، صيغت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، اذ تمثل الدرجات (4،5) المستوى الذي تم الاتفاق عليه "اتفق تماماً، اتفق"، وتمثل الدرجة (3) "محايد"، اما درجات (2،1) فتمثل عدم الاتفاق "لا اتفق، لا اتفق تماماً"، الجدول (2) يوضح هيكلية استبانة البحث :

الجدول (2) هيكلية استبانة البحث

متغيرات رئيسية	متغيرات فرعية	الفقرات	الفقرات من الى	المصادر
معلومات شخصية	الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات المشترك فيها - عدد المؤتمرات المشترك فيها .	6	6-1	أعداد الباحث
التعلم التنظيمي	النماذج الذهنية	5	5-1	" Senge,2006:6-9"
	التميز الشخصي	5	10-6	
	التعلم الجماعي	5	15-11	
	الرؤية المشتركة	5	20-16	
	التفكير النظمي	5	25-21	
ادارة الجودة الشاملة	القيادة	5	30-26	" حسب اتفاق عدد من الكتاب والباحثين كما موضح في جدول (3) .
	رضا الزبون	5	35-31	
	مشاركة العاملين	5	40-36	
	التحسين المستمر	5	45-41	
	التدريب والتعليم	5	50-46	

### 9- اساليب احصائية استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات :

اعتمدت العديد من الادوات الاحصائية لوصف والتحليل للبيانات وكالاتي :

1- اساليب احصائية وصفية : عدد من الاساليب تستخدم لغرض التأكد من التمرکز لاجابات عينة البحث وتشتتها وتشمل الاتي :

أ- نسب مئوية (Percentage) وتوزيع تكراري : لوصف الاجابات الخاصة بافراد عينة البحث .  
ب- وسط حسابي (Mean) : اسلوب يعتمد لتحديد مستوي الاجابات لافراد عينة البحث عن فقرات الاستبانة ، وتحديد مستوى محاورها الفرعية أو متوسط تلك المجموعات .  
ج- انحراف معياري (Standard Deviation): لقياس التشتت المطلق لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي ، فكلما قلت القيمة لدرجة الانحراف المعياري تمثل زيادة في درجة التركيز للاجابات عن وسطها الحسابي .  
د- معامل اختلاف : يستعمل لمعرفة مستوى التشتت النسبي للاجابات عن الوسط الحسابي ، اضافة الى التحديد لاهمية متغيرات البحث .

2- اساليب احصائية : استعمال عدد من الاساليب الاحصائية وكالتالي :

أ- معامل انحدار خطي بسيط (B) : يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة .



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

ب- معامل ارتباط بسيط (Simple Correlation) : يقوم ببيان قوة علاقة متغيرات البحث بشكل اجمالي وعلى مستوى الابعاد .

ج- معامل تحديد (R2) : تفسير تباين المتغيرات .

د- اختبار (F) : يستخدم لتحديد مستوى المعنوية الخاصة بالانموذج .

هـ- اختبار (T) : يستخدم لتحديد مستوى المعنوية الخاصة بالمعلمت .

### 10- حدود البحث :

1- الحدود المكانية للبحث : تمثلت بكليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى في بغداد كميدان للبحث .

2- الحدود العلمية للبحث : حددت الدراسة العلمية استناداً لما جاء وفقاً للأهداف والاهمية .

3- الحدود البشرية للبحث : تمثلها العينة والبالغ عدد افرادها بـ(145) من المسؤولين في الكليات والمعاهد التابعة للجامعة التقنية الوسطى في بغداد وتم حصرها بـ(5) كليات تمثلت في (الكلية التقنية الكهربائية والالكترونية، الكلية التقنية الادارية ، الكلية التقنية الصحية والطبية، الكلية التقنية الهندسية ، كلية الفنون التطبيقية)، وبلغ عدد معاهدها (7) معاهد هي (معهد طبي تقني/المنصور، معهد طبي تقني /باب المعظم، معهد الادارة/ الرصافة ، معهد التكنولوجيا، معهد الادارة التقني، معهد الفنون التطبيقية ، معهد أعداد المدرسين) .

2- حدود البحث الزمانية: تمثل المدة المتعلقة بالجانب الميداني للبحث في الجامعة حيث امتدت للفترة بين 2017/1/1 ولغاية الفترة 2017/8/20، ضمنت زيارات أولية للجامعة والحصول على المعلومات عن مجتمع البحث والاعداد للاستبانة وتوزيعها وتحليل نتائجها وتفسيرها .

### 11- مجتمع وعينة البحث :

لغرض تحقيق الاهداف الخاصة بالبحث الحالي لا بد من التعرف على مجتمع البحث الاصلي التابع، و تم اختيار الجامعات كمجتمع عام للبحث ولاعتمادنا على دراسة الحالة "منهج وصفي ملائم" تم اختيار الجامعة التقنية الوسطى كونها من الجامعات الفتية في تأسيسها وانها امتداد لـ(هيئة التعليم التقني) العريقة في تاريخها وقيمها العلمية وكوادرها ، في حين ان العينة هي جزء من المجتمع تم اختيارها وفقاً لقواعد تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (الناصر والصفراوي، 2001: 7)، ولكون حجم مجتمع البحث في الجامعة كبير وتوجد صعوبة للوصول الى كافة أفرادها، فقد لجأ الباحثان لاختيار عينة من المجتمع تمثلت في الكليات والمعاهد في بغداد يبلغ عددها (5) كليات و(7) معاهد، في حين ان العينة المختارة هي عينة قصدية اذ بلغ حجم المجتمع الاحصائي (145) فرداً تمثلت بـ(العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الاقسام العلمية) في كافة الكليات والمعاهد ، وقد تم توزيع الاستبانة الى العينة واستلم (128) استبانة سليمة وصالحة شكلت العينة النهائية للبحث ، والاتي توضيح خصائص العينة :

أ- توزيع بيانات العينة وفق الجنس: بينت نتائج الاستبانة ان اغلب الذين شملهم الاستبيان ذكوراً بنسبة 71% والمتبقي اناثاً بنسبة 29%، وكما مبين في الجدول :

جدول(3) نسب التوزيع للعينة وفقاً للنوع الاجتماعي

جنس	ذكر	انثى	مجموع
تكرار	91	37	128
نسب	71%	29%	100%

ب- توزيع البيانات الخاصة بالعينة وفق الفئات العمرية: بينت نتائج الاستبيان ان اغلبية من شملهم الاستبيان ضمن الفئة العمرية 41-50 و51-60 يليهم اكثر من 60 سنة وبالاخير الذين عمرهم اقل من 40 سنة وهذا بمثابة جيد في مؤسسات الدولة نظراً للخبرة المتمتعين بها والتي تخدم البحث ، وكما مبين في الجدول :

جدول (4) نسب التوزيع للعينة وفقاً للعمر

فئة عمرية	21-30	31-40	41-50	51-60	فأكثر-60	مجموع
تكرار	0	4	53	52	19	128
نسبة مئوية	0%	3%	41%	41%	15%	100%



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

ج- توزيع البيانات للعينة وفقاً للمؤهل العلمي: بينت نتائج الاستبانة ان اغلبية الذين ضمهم الاستبيان من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (98% ) ويليها الماجستير بنسبة (2%) وهذا يتناسب مع طبيعة البحث اذ شمل التدريسيين فقط، وكما مبين في الجدول :

جدول (5) نسب التوزيع للعينة وفقاً للمؤهل العلمي

مؤهل علمي	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه	مجموع
تكرار	0	0	3	125	128
نسبة مئوية	0%	0%	2%	98%	100%

د- توزيع البيانات للعينة وفقاً لعدد سنوات الخدمة: بينت نتائج الاستبانة ان الذين ضمهم الاستبيان لديهم خدمة من (16-20 و 21-25 ) ثم يليهم (26-30 ثم 30 فأكثر و 11-15 ) واخيراً 6-10 وكما مبين في الجدول:

جدول (6) نسب التوزيع للعينة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	فأكثر-30	مجموع
تكرار	0	4	20	28	28	27	21	128
نسبة مئوية	0%	3%	16%	22%	22%	21%	16%	100%

هـ- في حين بلغ عدد الدورات التي تم الاشتراك فيها في مجال الاختصاص الى (1602) دورة وفي خارج مجال الاختصاص الى (873) دورة، وبلغ عدد المؤتمرات التي تم المشاركة فيها داخل القطر الى (894) مؤتمر وفي خارج القطر الى (450) مؤتمر .

### مبحث ثاني / متغيرات البحث : اطار مفاهيمي

#### المحور الاول : " نموذج "Senge" للتعلم التنظيمي " تأطير نظري

1- مفهوم التعلم التنظيمي : ان أول من صاغ مصطلح تعلم تنظيمي هم Cyert and (March,1963) واقترحوا بأن المنظمات هي "أنظمة تكيف عقلانية وأن التعلم يتأتى أساساً من الخبرة"، اذ ان هنالك الكثير من المؤلفات تدعم فكرة أن الحل للمشكلة هو الغرض الرئيس للتعلم التنظيمي وإذا ما كان هذا الاقتراح صحيحاً ، فهناك حاجة لمعرفة ما التعلم التنظيمي، حيث يتضمن الجدول (7) عدد من المفاهيم لعدد من الكتاب لمفهوم التعلم التنظيمي وفقاً للتسلسل الزمني كالتالي :

جدول (7) مفاهيم التعلم التنظيمي

الكاتب والسنة	المفهوم
Daft&Weick, "1984: 286"	"تطوير عملية معرفة علاقة المخرجات الفعالة ما بين المنظمة والبيئة " .
" Stata, 1989: 64 "	" عملية تحدث من خلال الرؤية المشتركة والمعرفة والانفتاح العقلي و يبني على المعرفة السابقة والخبرة الموجودة في الذاكرة " .
"George&Jones, 1996 : 131"	" التغييرات الدائمة النسبية في المعرفة والسلوك الذي ينجم عن الخبرة او الممارسة " .
Noe at el , 2003: "25"	" نظام تعليمي يتطلب من العاملين في المنظمة فهم جوانب العمل واكتساب المهارات والخبرات الجديدة واستخدامها في القيام بالاعمال فضلاً عن تقاسمها مع العاملين الاخرين "

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر اعلاه .





## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات]

ومن خلال الاطلاع على اسهامات الكتاب التي عرضت فيما يتعلق بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن ان نستدل على " أن المنظمات لا يتم التعلم فيها من تلقاء نفسها و إنما تتم عملية التعلم بما يتعلمه الأفراد عن طريق التدريب والتجربة والخبرة وبالتفاعل مع الأفراد الآخرين وبما يمكنهم من الحصول على مهارات الاستدلال والتركيز والتحليل والاستقراء وبناء أطر نظرية وعلمية " ، واستناداً لما تم ذكره من مفاهيم يوضح الباحثان مفهوماً للتعلم التنظيمي بأنه " رؤية مشتركة للمعرفة وطرق تفكير موحدة مبنية على اساس المعارف المتوفرة في كوادر الجامعة والتي تربط بقاعدة المعرفة الخاصة بالجامعة لأعداد جامعة متعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها " .

**2- أهمية التعلم التنظيمي :** هناك العديد من العوامل التي تفاعلت و أدت إلى توجيه الاهتمام نحو التعلم في المنظمات و ابرزت أهمية التعلم التنظيمي من أجل جعل المنظمات قادرة على السيطرة على المعرفة وتكيفها مع التغيرات المتلاحقة وكافة التحديات والتنافس في البيئة، حيث ان اغلب الباحثين يركزون على أهمية التعلم للتمهيد للحصول على ميزة تنافسية من خلال الدور الكبير الذي يلعبه التعلم التنظيمي عند تطوير الموجودات الاستراتيجية وضرورة العمل على الربط للعوامل الداخلية والخارجية والمعالجة للمعلومات والتطوير لمؤهلات الافراد وحفظ المعارف والمشاركة فيها (Nath,2002:120)، في حين يرى ( McGill in Ivancevich,2002:477) بأن التعلم " يعد بالنسبة للمنظمة بمثابة أداة فعالة لإدارة التغيير إذ نرى انه في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم شرط أساسي إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل " ، و أكد عدد من الباحثين للأهمية التي يمثلها التعلم التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة وطوروا عدد من النماذج التي تربط بين التعلم وجودة العملية وجودة المنتج بما يؤدي إلى التحسين للجودة وتخفيض التكاليف، ويرى الباحثان ان أهمية التعلم التنظيمي تتمثل بكونها " الوسيلة التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لضمان مستقبلها واستمراريتها التي بالامكان اعتمادها لتطوير طاقات الموارد البشرية فيها والعمل على حث المنظمات على تبني الابداع لجعلها قادرة على التكيف مع كافة التغيرات البيئية " .

### 3- نموذج (Senge,2006)

عندما قام Peter Senge بنشر كتابه " الانضباط الخامس " عام (1990) ، أطلق اهتماماً كبيراً لكيفية بناء المنظمات المتعلمة بين كافة العلماء والباحثين مما أسفر في تنشيط البناء للمنظمات في المستقبل لمواجهة التغيرات واستعمال التعلم المستمر كونه وسيلة تحقيق الميزة التنافسية، إذ وضع (Senge,2006:3) مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة كونها " المكان حيث فية تعمل الناس على توسيع قدرتها باستمرار لخلق النتائج التي يرغبون فيها، ويتم تغذيتهم بأنماط جديدة وموسعة من الافكار، وتشجيع الطموح والعمل الجماعي حيث يتعلم الافراد باستمرار كيفية التعلم معاً " ، في حين ان المنتقدين ادعوا أن مثل هذه المثل العليا وهذه الافكار بعيدة عن العمليات التي يتم وضعها في موضع التنفيذ " (Caldwell,2012; Flood,1998; Jacobs,1995; Örténblad,2007:Jackson,2000) ، و لا يزال "نموذج Senge " يستعمل بشكل واسع النطاق على كونه واحد من أكثر الاعمال التي تؤثر على التعلم التنظيمي، ويدل على ذلك التأثير لنموذج Senge في هذا المجال " في أبريل عام 2015 كشف البحث عن طريق الإنترنت عن أكثر من (10,000) استعراض لمقالات ومجلات علمية بواسطة البحث عن كلمة " Senge " و " التعلم التنظيمي " ، ويشير (Senge,2006) الى الانضباط الخامس ( التفكير النظمي ) كونه الجوهر الرئيسي لعمله، حيث أكد على أهمية "لتحول العقل من رؤية الأجزاء إلى رؤية الجميع ومن رؤية الأفراد كاشخاص عاجزين الى مشاركين نشطين في صياغة واقعهم ومن رد الفعل في الوقت الحاضر لخلق المستقبل" (Senge,2006:69)، إذ وضع (Senge's,1990:2006) نموذجاً للتعلم التنظيمي يتكون من خمسة خصائص يعتقد أنها عناصر ضرورية لكافة المنظمات تساعد على النمو والتعلم المستمر والتغيير وتؤثر في قدرتها على توسيع فكرة الابتكار و( الأعادة لتكوين نفسها ) لغرض تحقيق النجاح المستقبلي هذه الخصائص هي :



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات]

1- **التميز الشخصي (Personal Mastery)** : ويعني " الانضباط المستمر لتوضيح وتعميق الرؤية الشخصية وتركيز الطاقات وتوسيع الصبر ورؤية الواقع بموضوعية " (Senge,2006:7) ويشير الى " ان عدد قليل جدا من الافراد البالغين يعملون بصرامة ودقة لتطوير أنفسهم وان المنظمات نادراً ما تشجع هذا النوع من النمو الشخصي في حين أن المنظمة لا يمكنها اجبار افرادها، ويمكن للمنظمات تسهيل المناخ حيث يمكن للافراد أن يحدوا ويسعوا الى رؤيتهم الشخصية، عليه فان الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من التميز الشخصي يعيشون في وضع تعلم مستمر، مثلما يحدث في الكثير من المنظمات المتعلمة التي اشار (Senge) اليها " .

2- **النماذج العقلية (Mental Models)** : يوضح (Senge,2006:8) بأنها " الافتراضات الراسخة بعمق والتعميمات أو حتى الصورة التي تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيف يمكننا اتخاذ الإجراءات " حيث يرى Senge أن " الأفراد بحاجة لإخراج نماذجهم العقلية الى السطح وتدقيقها والتعبير عنها بعمق، فأن التأمل والاستفسار يلعبان دوراً رئيسياً في الانضباط ويجب أن يكون هناك اعتراف أوسع نطاقاً من الصراع على السلطة والسياسة وغيرها من العقلية السائدة في المنظمات التي تؤثر في قدرة المرء على التدقيق والتشكيك في العالم من حوله، وهكذا فالنماذج العقلية الراسخة تمنع الأفراد من النظر للنظام بأكمله واجراء التغييرات التي تسمح لهم بتحقيق أهداف أكبر " ، ويرى (Snell:2001) أن " التعلم لا يتيح الخبرة والمعرفة التي تم إكتسابها كحقائق، ولكنه يساعد على توضيح الرؤية الداخلية في الفرد وتوفير أداة لتغذية التفسيرات المتعددة بظهور عدة أشكال مختلفة من الفهم والإستيعاب التي تساعد على الإنفتاح المطلوب لتحديد أوجه القصور الموجودة والخروج بأنماط واساليب جديدة من التفكير " .

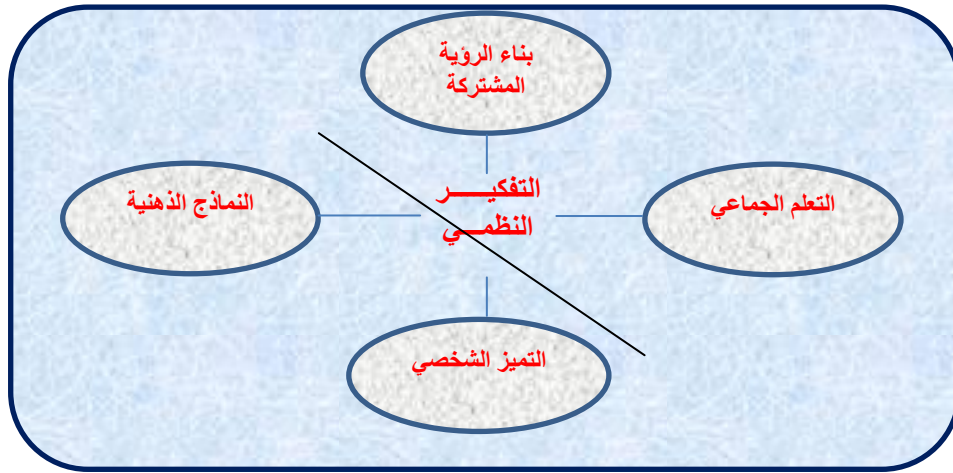
3- **الرؤية المشتركة Shared Vision** : بمعنى " هو القدرة على عقد صورة مشتركة للمستقبل الذي نسعى لخلقها (Senge,2006:9) وعندما يكون هناك رؤية مشتركة حقيقية بين مجموعة من الافراد يكون هناك التزام بالعمل نحو تحقيق تلك الرؤية المستقبلية وهناك تقاسم للرؤية وتشجيع التجارب والابتكار والتي يمكن أن تعزز وجهات النظر على المدى الطويل كما يتحد إحساس كثير من الافراد في جميع الأنحاء لأغراض مشتركة " ، (Senge ,2006؛ 1990) يوضح أن هذا أكثر من مجرد " بيان للرؤية " يمكن اصدارها من قبل المكاتب التنفيذية إذ أن الرؤية المشتركة تتمركز حول مجاميع وتوافقات لجميع الطبقات في تسلسل المنظمة الهرمي .

4- **التعلم الجماعي Team Learning** : ينص على ان " الذكاء الجماعي يتخطى حدود ذكاء الافراد في المجموعة فعندما الجماعة يتعلمون بجدية فان النتائج المقدمة لن تكون نتائج استثنائية اضافية فقط ولكن الاعضاء الفرديين بنمون بصورة اسرع مقارنة بالنمو في الحالات الأخرى " (Senge,2006:9) ، فالتعلم الجماعي يركز على الحوارات المكثفة التي تكتشف القضايا المتعلقة بوجهات النظر المتعددة والنماذج الذهنية المختلفة ، فعند محاولة الترافف الجماعي حول رؤية مشتركة فإن (Senge) يكون متحفظ مع ذلك يرى بأن الثقافة الخاصة بالمنظمة يمكن ان تساعد او ان تكون عائقاً لها عملية التعلم في المنظمة ، دون ثقافة خاصة بالمنظمة تكون مفتوحة ومتكاملة على التعلم بصورة يومية هذا الانضباط سيواجه مقاومة تنظيمية .

5- **التفكير النظامي Systems Thinking** : الانضباط الخامس كما يرى (Senge,2006:68) أنه " الانضباط لرؤية الجميع وانها إطار لرؤية العلاقات المتداخلة بدلا من الأشياء ولرؤية أنماط من التغيير بدلا من الثبات، فدون التخصصات في المراكز الأربعة الأولى واعتماد طريقة عرض الأنظمة في المنظمة " ، (Senge,2006:68) يرى بأنه " خلل في نظام الإدارة التقليدية وتبقى العديد من المنظمات في وضع اطفاء حرائق ابدية " (Senge,2006:17) التفكير النظامي " يعزز فكرة أن التعاون بين الإدارات في المنظمة يمكنها تخفيف حدة المشاكل المحتملة التي من شأنها أن تظهر في وقت لاحق، وعلاوة على ذلك شدد على فكرة أن الأفراد ينبغي أن تستوعب فكرة التعقيد الديناميكي، وقبول أن المنظمة هي دائما في حالة تغير مقابل محاولة إدارة التفاصيل العميقة للمنظمة في بعض الترتيب الخطية والميكانيكية " ، والشكل (2) يوضح المبادئ الخمسة لنموذج (Senge) للتعلم التنظيمي :



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة إستطلاعية في احدى المنظمات]

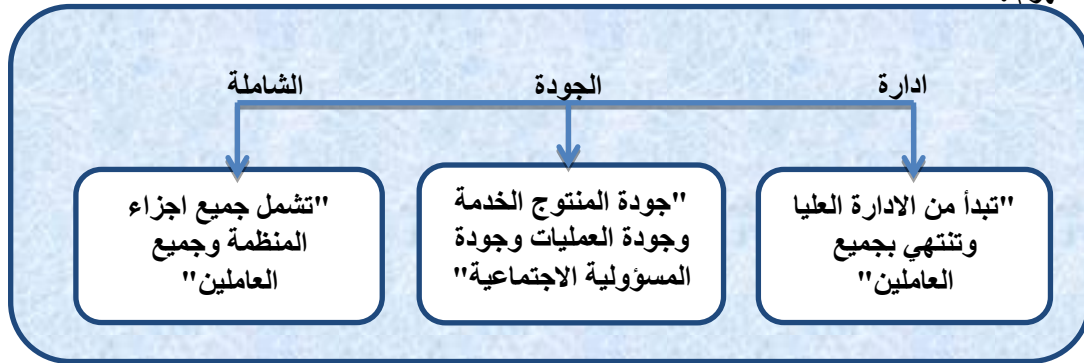


الشكل (2) المبادئ الخمسة لنموذج (Senge) للتعلم التنظيمي

Source : Senge, P. M., (1990), The fifth discipline: The art and practice of the Organization learning, New York, NY: Doubleday.

### المحور الثاني / ادارة الجودة الشاملة : التأطير النظري

1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة : ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعد من اكثر مفاهيم الادارية الحديثة التي حظيت بالأهتمام الواسع من قبل الكتاب والاداريين والباحثين والمهتمين بالتطوير والتحسين للاداء في المنظمات، وقد تباينت الآراء للكتاب والباحثين عند وضعهم لمفهوم معين لادارة الجودة الشاملة حيث فصل المفهوم الى المكونات الثلاثة لـ(ادارة الجودة الشاملة) اذ يرى ( الخطيب،2008: 48) ان :  
- الادارة : " تعني القيام بتطوير القدرات التنظيمية للقيادات الادارية بقصد خلق حالة تضمن تحقيق التحسين المستمر للمحافظة على مستوى عالي من الاداء".  
- الجودة : "يقصد بها تحقيق متطلبات الزبون في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والسعي الحثيث لتقديم مستويات جودة اعلى من توقعات الزبون".  
الشاملة : "هي اشراك عناصر العمل كافة بغرض التعرف الدقيق على حاجات الزبون في مراحل العمل كافة ولجميع العاملين وبذل الجهود الجماعية لتحقيق الاهداف المحددة"، الشكل (3) يوضح تفاصيل وابعاد هذا المفهوم :



شكل (3) مفهوم ادارة الجودة الشاملة

المصدر : " الخطيب، سمير كامل، (2006)، امكانية تطبيق حلقة ديمينغ لتحسين الجودة في المنظمات العراقية، "المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية"، السنة الرابعة، العدد (12)، ص 110 .



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

(البرزنجي وعلوان، 2004 : 172) أن ادارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إدارة المنظمة التي تتمحور بمجملها عن الجودة وتقوم على اساس المشاركة الفاعلة لكافة العاملين في تلك المنظمة وتهدف لتحقيق النجاح على المدى البعيد عن طريق تحقيق الرضا للزبائن، والفوائد للمنظمة نفسها وبالتالي إلى المجتمع" ، ويرى (Stevenson,2015:385) "كونها فلسفة يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة بجهد متواصل لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون"، في حين ان الباحثان يرون أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة كونها "فلسفة ادارية حديثة يشترك في تطبيقها جميع العاملين في المنظمة باستخدام الادوات والاساليب الاحصائية التي تسعى الى تلبية حاجات ورغبات الزبون الانيه والمستقبلية بل والتفوق عليها" .

**2- فوائد إدارة الجودة الشاملة :** المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة حصدت على العديد من فرص للنجاح في بيئة الاعمال نتيجة لتطوير هيكلها الفني والاداري و حصولها على موقع تنافسي جيد لذلك أن هنالك العديد من الفوائد التي تنتج للتطبيق الصحيح ( ادارة الجودة الشاملة) ، يرى (Stevenson,2015:377) أن "منظمات الأعمال عادة ما تستفيد من الجودة الجيدة أو الممتازة بمجموعة متنوعة من الطرق تتمثل في سمعة معززة للجودة والقدرة على قيادة الأسعار الممتازة وزيادة حصتها في السوق وزيادة ولاء الزبائن وانخفاض تكاليف المسؤولية وعدد أقل من المشاكل في الإنتاج أو الخدمة وتخفيض الشكاوى من الزبائن وانخفاض تكاليف الإنتاج وارتفاع الأرباح " ، ويرى الباحثان بأن "التركيز على التدريب وتطوير المهارات والقدرات للكوادر العاملة في الجامعة والتحسين المستمر لعمليات الجامعة باستخدام الادوات والاساليب الاحصائية المعتمدة في عملية التدقيق والفحص واعتماد مبدأ المعيب الصفري في الوقاية من الاخطاء من المرة الاولى والابتعاد عن عمليات المعالجة من شأنها ان تؤدي الى تحسين نوعية الخدمات التي يتم تقديمها الجامعة لزيائنها وتقليل شكاويهم من حيث درجة الموانمة والتصميم فضلاً عن ان ارتفاع جودتها التي تعتبر الشرط الاساسي للنجاح والحصول على الميزة التنافسية " ، وهناك عدد من الفوائد تم يوضحها من قبل ( الطائي واخرون ،2008 : 88 ) تتمثل بالفوائد المتواخاة من تطبيق (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) في منظمات التعليم كما موضحة في الشكل التالي :



الشكل (4) فوائد التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم  
المصدر:- " الطائي، يوسف حجيم، العبادي، محمد فوزي، العبادي، هاشم فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للطباعة والتوزيع، 2008، p.88 . "



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

**3- مبادئ ادارة الجودة الشاملة :** وجهات نظر اختلفت لكل من الكتاب والباحثين في مجال ادارة العمليات والانتاج عند التحديد الدقيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة وقد رأى الباحث ان يوضح ذلك بواسطة جدول للتعرف على الاختلافات واتضح للباحث وجود عدد من المبادئ تم الاتفاق عليها من اغلب الباحثين بينما البعض منهم تناول مبادئ لم يتفق عليها كصفة غالباً ، ورغم التباين في الاراء الا ان هناك وجود للاتفاق، حيث يوضح الجدول (8) الاتفاق في الاراء حول البعض من المبادئ التي تتمثل بـ"القيادة، رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التدريب والتعليم" ، في حين أكد (80%) من الكتاب والباحثين ان القيادة هي ( محور عمل المنظمة) ، مما يعني "وجود أهمية كبيرة جداً للقيادة في نجاح المنظمة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الخبرة والثبات على المبدأ والثقة العالية" ، في حين يرى (75%) منهم ان رضا الزبون ومشاركة العاملين مطلب أساس عند تطبيق مبادئ (إدارة الجودة الشاملة) في المنظمات، في حين (التحسين المستمر) والتركيز على (التدريب والتعليم) على الأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد كان لكلاً منهما (60%) من الإسهامات، ولغرض الدراسة تم اعتماد هذه المبادئ وكالتالي :

(القيادة، رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التدريب والتعليم)

جدول (8) مبادئ ادارة الجودة الشاملة وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

مبادئ ادارة الجودة الشاملة													الباحثين	
تصميم وتطوير المنتج	الادارة بالعمليات	العلاقة مع الموردين	الاساليب الاحصائية	المقارنة المرجعية	مشاركة العاملين	ثقافة مرنة	التمكين والتقدير	التخطيط الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	التدريب والتعليم	التحسين المستمر	القيادة	رضا الزبون	
		*	*	*	*		*	*			*		*	"{Rock art & Bullen, 1981"
		*			*	*				*	*	*		"Demin g, 1986"
*	*	*			*					*		*		"Saraph et al , 1989"
			*		*					*	*	*	*	"Evans, 1993"
	*				*				*		*	*	*	"Berg man & klefsjo, 1994"
			*		*					*	*	*	*	"Russel & taylor , 1995"
						*				*			*	"Ross, joel 1995,"
		*			*	*							*	"Balck & Porter , 1996"
	*						*	*			*	*	*	"بن سعيد 1997"
		*			*					*		*		"Tami mi ,1998"



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات]

		*	*		*					*				"Joseph et al, 1998"
	*											*	*	"Juran, 1999"
				*	*					*	*	*	*	"Heizer & Renner, 2001"
										*	*	*	*	"Thomas & Lawrence, 2004"
					*				*		*	*	*	"البيلوي, 2006"
	*	*		*	*			*		*	*	*	*	"الخطيب, 2008"
		*	*							*		*	*	"علوان, 2009"
*	*				*							*		"العزاوي, 2010"
*		*		*	*			*		*	*	*	*	"النجاز, 2012"
		*	*		*			*			*	*	*	"رضوان, 2012"
3	6	10	6	4	15	3	2	5	2	12	12	16	15	مجموع
15	30	50	30	20	75	15	10	25	10	60	60	80	75	نسبة %

المصدر : من اعداد الباحثان استناداً لأراء الباحثين .

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في البحث

وفقاً لما محدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في بحثنا ولأهمية المبادئ هذه بوصفها المتغيرات التابعة لأنموذج البحث وجد الباحثان ضرورة تقديم عرض لآراء الكتاب والباحثين عن كل مبدأ من المبادئ التي اعتمدت وكالاتي :

**1- القيادة :** يرى (Russell & Taylor, 2010; 67) "هناك ضرورة لمشاركة الإدارة وتوفير القيادة" ، لهذا فإن "التزام الإدارة العليا يعد نقطة البداية في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) وانه بغياب هذا الالتزام فإن برامج الجودة لا تتعدى كونها مجرد شعار ليس له فاعلية او تأثير لانشاء برامج خاصة بالجودة" (النजार وجواد، 2012: 247)، في حين اشار (العزاوي، 2010: 45) بأن "اسلوب البحث والتقصي او ما يسمى الادارة بالتجوال تتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي في اعمال المنظمة كافة وبنفس الوقت الاستماع الى المشكلات التي تتعلق بالعاملين والعمل على تدريبهم على التقنيات الجديدة وجعل هناك شبكة من الاتصالات بين اقسام المنظمة بما يعمل على ضمان تحسين الاداء الفعال للعاملين" .

**2- رضا الزبون :** يرى (علوان، 2009: 94) "أن المقصود بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي للمنظمة وانما هذا يشمل الزبائن الداخليين والمقصود بهم جميع الاقسام والادارات الفرعية والعاملين داخل المنظمة لذلك ينظر الى الاقسام داخل المنظمة من جانبين مجهز و زبون فالقسم الذي يقوم بأدارة عملية معينة هو زبون للقسم الذي يسبقه وايضا هو مجهز للقسم الذي يليه" ، اما في التعليم "فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى الى إعداد طلبة معينة تجعلهم مستعدين لمواكبة غزارة المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وعمليات التغيير المستمرة بحيث لا يكون دورهم فقط في فعل المعرفة والاصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة بالقدر الكافي منها لخدمة عملية التعليم" (الطائي وآخرون، 2008: 33) .



3- مشاركة العاملين : (Heizer & Render, 2001: 175) يرى " ضرورة منح الصلاحيات للعاملين في كل خطوة من خطوات العملية الإنتاجية، حيث ان أدبيات الأعمال تشير إلى أن (85%) من مشاكل الجودة تتعلق بالعمليات والمواد وليس بأداء العاملين لذلك فإن المهمة هي تصميم عمليات ومعدات تولد الجودة المطلوبة ويحدث هذا بشكل أفضل مع درجة عالية من مشاركة أولئك الذين يفهمون عيوب النظام إذ يتفهم ويعرف أولئك الذين يتعاملون مع النظام يومياً بشكل أفضل من الأشخاص الآخرين" ، " الاضافة الى انه بالإمكان مشاركة العاملين في تحسين العمليات وجودة المنتجات والخدمات عن طريق فرق العمل التي تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين لها غرض مشترك وتحدد اهدافها واساليبها المستخدمة في اداء الاعمال وتحمل مسؤولية نجاحها" ، اضافة لذلك يرى (علوان، 2009: 106) " أن فاعلية تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتوقف على مشاركة جميع العاملين لتحسين الجودة وتحسين الانتاجية وان ذلك يتم من خلال فرق العمل وتهينة مساحة مناسبة من حرية المبادرة والتصرف لكل عامل لتقديم افكاره بشكل مستمر ضمن مجموعات عمل او حلقات جودة والعمل على اخذ رأي العاملين في كافة المجالات مثل تصميم الوظيفة واعادة توزيع الادوار وانظمة تقييم الاداء والاجور والترقية والحوافز " .

4- التحسين المستمر : طور (Shewhart) نموذج معروف شكله دائري يختصر PDCA وهو "خطط Plan، نفذ DO، افحص Check، طبق Act" واعتبر صيغة للتحسين المستمر وأخذ (Deming) معه الى اليابان خلال عمله بعد فترة الحرب العالمية الثانية (Heizer & Render, 2001: 174)، حيث التحسين المستمر يستند على المفهوم الياباني كايزن "Kaizen" بمعنى "فلسفة للبحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات في المنظمة حيث يضم التحسين المستمر تحديد نقاط مرجعية للممارسات المتميزة وتعطي احساس للعاملين بامتلاكهم للعمليات ويمكن ان يكون التحسين المستمر بعدة اشكال كأختصار الوقت او حل المشاكل حيث تركز هذه الفلسفة على اعتقاد ان جميع نواحي العمليات لديها قابلية للتحسين وان الافضل للقيام بذلك هم العاملين القريبين من هذه العمليات فالفكرة من ذلك عدم انتظار حدوث المشكلة بل اتخاذ عمل بشكل استباقي كي لا تتكرر المشاكل وان إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملية تحسين بشكل متواصل لا تتوقف أبداً وتشمل الأفراد، المعدات، الإجراءات، الموارد والمجهزين وان الفلسفة الاساسية من التحسين المستمر إن كل جانب من جوانب العمليات بالإمكان تحسينه فالهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن ان يتحقق ابداً ولكن هناك بحث مستمر عنه " (Heizer & Render, 2004: 193) ،

5- التدريب والتعليم : يرى (Thomas & Douglas, 2004 : 379) إن "أهمية التدريب والتعليم على طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة تظهر من خلال المساعدة للعاملين على امتلاكهم تأثير على جودة الخدمة وطرق تقديمها للزبائن وإن العاملين في المنظمة يرغبون بالثناء والأمتنان من الإدارة مقابل الجهود التي يبذلونها في مواقع العمل وهذا ما تسعى اليه إدارة الجودة الشاملة التي من ابرز سماتها إجراء التدريب بشكل مستمر للعاملين في المنظمة لغرض تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات التي تقدمها للزبائن" ، " حيث ان التدريب والتعليم أمرين ضروريين وجوهريين لإدارة الجودة الشاملة لإنهما يمثلان الطريقة الأفضل لتحسين قدرات الأفراد على أساس مستمر " (Goetsch & Davis, 2006: 14) ، و" يجب على المنظمات ان تعمل على توفير فرص للتدريب الملائم كلاً في مجال تخصصه ويكون التعليم بصورة مستمرة حيث ان فاعلية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على فاعلية العاملين ولذلك من الضروري الاهتمام بالتدريب والتعليم والتحفيز واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف والتصدي لمقاومة التغيير " (الخطيب، 2008: 62) .



### المحور الثالث / العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

بعد توضيح الاطر المفاهيمية لكل من المتغيرين (التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ) نلاحظ بان هناك عدد من الخصائص التي تجمعهما والتمثلة بقابليتهما على احداث التغيير وضرورة الحاجة الى العمل بالشكل الجماعي والتكيف مع البيئة اضافة ان كلاهما سيعملان لتحسين الاداء، اذ ان المنظمة المتعلمة "تدعو الى احداث نقله في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الاخذ بنظر الاعتبار التدريب والتعليم لكون المنظمة المتعلمة هي احد المداخل التي يفترض بها زيادة الذكاء في المنظمة والاستعداد لقبول الانتقال مما يكسبها القدرة على التعامل بشكل ايجابي مع التغييرات" ، في حين ان الادبيات تؤكد ان اهم التغييرات حالياً التحول لعصر السيادة للمعرفة وما يتبع من المفاهيم والتحويلات الجذرية، اذ تسعى ادارة الجودة الشاملة "لضمان مستوى عالي للجودة في جميع الممارسات العائدة للمنظمة عن طريق الاستفادة بشكل كبير من جميع الامكانيات المتاحة للمنظمة ومواردها وبمشاركة العاملين كافة وذلك لمقابلة احتياجات الزبائن ومتطلبات سوق العمل" ، حيث اشارت دراسة (Nurazree & mohd; 2013:222) الى "ان كلاً من ادارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي هما ممارسة ادارية يمكن ان تؤثر في اداء الاعمال، حيث ان توافر التعلم التنظيمي في المنظمة يؤثر على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة حيث ان اغلب العاملين في المنظمات يميلون الى استخدام التقنيات المألوفة ويتجنبون التعلم واستيعاب المعارف المنظمة في منظماتهم، وبالتالي فان العديد من المنظمات لا يدركون الحاجة الى التعلم التنظيمي واثره على اداء المنظمة وبالتالي نلاحظ ان العديد من المنظمات يواجهون الفشل وذلك لعزوفهم عن اعتماد تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لعدم وجود مديرين جودة وافتقار المدراء الحاليين الى الخبرة الادارية والتي تعتبر المشكلة الرئيسية التي تتعرض لها تلك المنظمات، وحيث ان التعلم التنظيمي هو اساس الحصول على ميزة مستدامة ومتغير اساسي في تعزيز الاداء التنظيمي فقد تم التوصل الى ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة يمكن ان يكون لها تأثير ايجابي على اداء المنظمات وذلك بوجود المتغير الوسيط التعلم التنظيمي الذي يكون بمثابة علاقة ايجابية غير مباشرة بين ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمات" ، اي ان ادارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي هم " ادوات ادارية قيمة يمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية والتي يمكن ان تجعل المنظمات قادرة على المنافسة" ، ويرى الباحثان " ان لكلا المتغيرين التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة اهمية لمؤسسات التعليم العالي وبالالاخص الجامعات، وذلك لكون التعلم التنظيمي كما سبق واشير اليه فهو يمثل انتقاله لفكر اداري جديد المطلوب فيه توجيه الادارات العليا في الجامعات للتركيز على كيفية استخراج المعارف الكامنه لدى العاملين فيها و تعلم كيفية ادارتها للمعرفة" ، عليه فان الهدف الاساس من (التعلم التنظيمي) بالنسبة للجامعات يتمثل في "استثمار رأس المال الفكري والمعرفي المتوافر فيها والعمل على توفير المعلومات بغزارة للعاملين اذ انها تؤدي الى تعزيز قدرات العاملين لمواجهة حالات التغيير المستمر التي تواجه بيئة الاعمال الحالية وايضا القدرة على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية بحيث ان لا يكون دور الجامعات منحصر في نقل المعرفة وانما يجب ان يكون هناك تفاعل بشكل مستمر مع هذه المعلومات بما يؤدي الى رفع كفاءة الاداء والاستخدام المناسب للتكنولوجيا المتاحة ولهذا فان الجامعات دانما ما تسعى الى توفير جميع السبل الكفيلة لجذب وأمتلاك العاملين الحاملين للمعرفة والاستفادة منهم " ، اما فيما يخص اهمية ( إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للجامعات فانها " تمثل أداة داعمة للتغيير نحو الافضل ومقياس المفاضلة الاساسي بين الجامعات ، حيث ان اغلب المنظمات ترغب في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة الا ان ذلك لا يتحقق اذا لم تكن هناك رغبة من قبل الادارات العليا في تلك المنظمات واعتماد ادارة الجودة الشاملة كأساس عند وضع الخطط المستقبلية والاستراتيجية اذ ان الانتقال الى ادارة الجودة الشاملة يتطلب ارتباط جميع الاعمال في كيان واحد بشكل متكامل في منظومة العمل وهذا يتطلب اختيار عناصر من الافراد العاملين في المنظمة وتكوين فرق عمل تكون مسؤولة عن الجودة والتوافق بين جميع الانشطة في المنظمة ودعم فرق العمل الاخرى لضمان نجاحها عند ادائها لاعمالها وزيادة كفاءتها وذلك عن طريق التركيز على الاعمال ذات القيمة المضافة اذ لم يعد ضمان جودة المخرجات (الخريجون والمؤلفات والبحوث) التي تقدمها المنظمات كافياً بل من الضروري ضمان جودة الجامعة التي تقدمها " ، اذ ان المتعارف عليه ان لكل جامعة هيكله تنظيمي خاص بها واختلاف في الرؤية والرسالة والاهداف عن باقي الجامعات، فعندما تكون هناك رغبة لتطبيق مفهوم (ادارة الجودة الشاملة) في الواقع العملي يجب ان نأخذ بنظر الاعتبار ان لكل منظمة طرق خاصة بتطبيق المفهوم مختلفة عن المواقع الاخرى، واختلاف التقنيات التي تستخدم للتطبيق بمعنى لا توجد (عملية قياسية) لتطبيق المفهوم يكون بالامكان استخدامة من اي منظمة اخرى .





## المبحث الثالث/ عرض نتائج البحث ومناقشتها

### المحور الاول: تحليل وصفي لاستجابات افراد العينة في الجامعة المبحوثة

المبحث الحالي يعرض استجابات الأفراد الممثلين لعينة البحث في "كليات ومعاهد بغداد التابعة للجامعة التقنية الوسطى" بشأن اجمالي عن متغيري "التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) وادارة الجودة الشاملة (المتغير التابع) وفقراتهم ومحاوهم المبحوثة".

اولاً: تحليل اجابات المبحوثين بصدد المتغير المستقل ( التعلم التنظيمي ) :

متغير التعلم التنظيمي على المستوى الاجمالي حقق " وسطاً حسابياً بلغ (3.48) وهو اعلى من الوسط الفرضي بالقيمة (3) مما يدل على تحقيق هذا المتغير مستوى جيد من الاجابات في الجامعة المبحوثة وبانحراف معياري (0.64) وايضاً فإن النسبة المئوية الموزونة كانت متوسطة لهذا المتغير، وتعبّر عن مستوى متوسط من الاجابات عن ابعاده وفقراته اذ بلغت النسبة المئوية الموزونة (54.4) ، وهذا يدل على ان "الجامعة المبحوثة تهتم بشكل جيد بأبعاد التعلم التنظيمي مما أدى الى انعكاسه بشكل اجمالي على المتغير المبحوث كما تبين من مستوى الاجابات الجيد عن المفردات الخمسة للمتغير"، والجدول الاتي يبين ذلك :

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الاهتمام بالتعلم التنظيمي

فقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة المئوية الموزونة
X1	3.52	0.60	59%
X2	3.50	0.76	58%
X3	3.50	0.62	56%
X4	3.41	0.60	51%
X5	3.49	0.62	48%
اجمالي	3.48	0.64	54.4%

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

- اذ تدرجت المراتب لترتيب ابعاد (التعلم التنظيمي) على النحو التالي :

جدول (10) ترتيب المكونات للتعلم التنظيمي

ت	بعد	وسط حسابي	ترتيب
1	النماذج الذهنية	3.52	الاول
2	التميز الشخصي	3.50	الثاني
3	التعلم الجماعي	3.50	الثالث
4	الرؤية المشتركة	3.41	الخامس
5	التفكير النظمي	3.49	الرابع

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

ويستدل الباحثان من خلال مستوى الاجابات لعينة البحث عن متغير التعلم التنظيمي "ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.48) بانحراف معياري بلغ (0.64) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3)، كما ان قيم الوسط الحسابي قد تقاربت بين ابعاده الخمس، اذ حقق النماذج الذهنية أعلى وسط حسابي بلغ (3.52)، وجاء بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.41) . أما من ناحية تشتت القيم عن وسطها الحسابي، فقد حقق النماذج الذهنية والرؤية المشتركة أقل قيمة تشتت بلغت (0.60)، أما أعلى تشتت تحقق في بعد التميز الشخصي بلغ (0.76) . "

ثانياً: تحليل اجابات المبحوثين بصدد المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة ) :

متغير ادارة الجودة الشاملة حقق " على المستوى الاجمالي وسطاً بلغ (3.56) وهو اعلى من الوسط الفرضي بالقيمة (3) مما يدل على تحقيق هذا المتغير مستوى جيد من الاجابات في الجامعة المبحوثة وبانحراف معياري (0.65) وايضاً فإن النسبة المئوية الموزونة كانت متوسطة لهذا المتغير، وتعبّر عن مستوى متوسط من الاجابات عن ابعاده وفقراته اذ بلغت النسبة المئوية الموزونة (57.6%)، وهذا يدل على ان الجامعة المبحوثة تهتم بشكل جيد بأبعاد ادارة الجودة الشاملة مما أدى الى انعكاسه بشكل اجمالي على المتغير المبحوث كما تبين من مستوى الاجابات الجيد عن مفردات المتغير الخمسة" ، والجدول (11) يبين ذلك:



تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة:  
[دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الاهتمام بادارة الجودة الشاملة

فقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية موزونة
X1	3.75	0.61	68%
X2	3.43	0.66	50%
X3	3.55	0.64	57%
X4	3.43	0.64	50%
X5	3.65	0.69	63%
اجمالي	3.56	0.65	58%

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

- اذ تدرج ترتيب ابعاد (ادارة الجودة الشاملة) على النحو التالي :

جدول (12) ترتيب مكونات إدارة الجودة الشاملة

ت	بعد	وسط حسابي	ترتيب
1	القيادة	3.75	الاول
2	رضا الزبون	3.43	الرابع
3	مشاركة العاملين	3.55	الثالث
4	التحسين المستمر	3.43	الخامس
5	التدريب والتعليم	3.65	الثاني

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

ويستدل الباحثان من مستوى الإجابات لعينة البحث عن متغير ( ادارة الجودة الشاملة ) ان المتغير " حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.56) بانحراف معياري بلغ (0.65) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن قيم الوسط الحسابي قد تقاربت بين أبعاده الخمس، إذ حقق القيادة أعلى وسط حسابي بلغ (3.75)، وجاء بعد التحسين المستمر في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.43) . أما من ناحية تشتت القيم عن وسطها الحسابي، فقد حقق ابعاد القيادة أقل قيمة تشتت بلغت (0.61)، أما أعلى تشتت تحقق في بعد التدريب والتعليم بلغ (0.69) " .

المحور الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عرض نتائج اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين نموذج "Senge" للتعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة .

الجدول (13) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة .

متغيرات	" ادارة الجودة الشاملة "	"التدريب والتعليم"	"التحسين المستمر"	"مشاركة العاملين"	"رضا الزبون"	" القيادة "
نماذج ذهنية	0.113	0.048	-0.014	0.049	0.083	0.179
تميز شخصي	0.308**0	0.228	0.278	0.220**0	0.299**0	0.235
تعلم جماعي	0.263**0	0.195**0	0.215	0.149**0	0.37	0.286**0
رؤية مشتركة	0.352	0.189**0	0.295	0.306	0.300**0	0.304**0
تفكير نظمي	0.510**0	0.354**0	0.475	0.268**0	0.464**0	0.455**0

المصدر : اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

(\*) بمعنى ان القيمة المعنوية بدرجة ثقة (99%) .

ووفقاً للنتائج يتضح ان تحليل علاقات الارتباط بين "التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة" كالتالي :

1- ان هناك (3) علاقات ارتباط معنوية كانت بين ابعاد التعلم التنظيمي ( التميز الشخصي ، التعلم الجماعي ، التفكير النظمي ) وبين ادارة الجودة الشاملة ، اذ بلغت قيم الارتباط ( 0.308\*\*0 ، 0.263\*\*0 ، 0.510\*\*0 ) على التوالي وذات دلالة معنوية مقدارها (99%) ، حيث اظهر بعد التفكير النظمي اقوى علاقة ارتباط معنوية مع متغير ادارة الجودة الشاملة مقدارها (0.510\*\*0) ، واضعف علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم الجماعي ومتغير ادارة الجودة الشاملة بمقدار (0.263\*\*0) .



## تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة: [دراسة استطلاعية في احدى المنظمات]

2- لم يحقق متغير التعلم التنظيمي علاقة ارتباط على مستوى الابعاد (النماذج الذهنية ، الرؤية المشتركة ) وبذلك نقبل الفرضية البديلة فيما يتعلق بالبعدين "عدم وجود علاقة معنوية ما بين (النماذج الذهنية ، الرؤية المشتركة) وبين ادارة الجودة الشاملة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.113، 0.352) على التوالي .  
المحور الثالث: عرض نتائج اختبار فرضية العلاقات التأثيرية لنموذج "Senge" للتعلم التنظيمي ومتغيراته الفرعية في ادارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة:

هذا التحليل يهدف الى "معرفة اثر ومعنوية المتغيرات التوضيحية (النماذج الذهنية، التميز الشخصي، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة والتفكير النظمي) على المتغير المعتمد (ادارة الجودة الشاملة)"، ويتضمن المؤشرات الاتية :

1- معامل توضيح (تفسير): يمثل "النسبة لتفسير المتغير التوضيحي من التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد والنسب المتبقية ترجع الى العوامل الاخرى التي لم يؤخذها الباحث بنظر الاعتبار".

2- احتمال مرافق لقيمة (F) المحتسبة (p-value of F): "يستخدم الاختبار المعنوية للمتغير المستقل بشكل اجمالي على المتغير المعتمد، فاذا كانت القيمة اقل من 0.05 يتم رفض فرضية العدم بـ(عدم وجود تأثير معنوي) وقبول الفرضية بـ(وجود تأثير معنوي للمتغيرات التوضيحية على المتغيرات المعتمدة)".

3- معلمة الانحدار (Regression Coefficient): تمثل "مقدار التغيير للمتغير المعتمد اذا حصل تغيير في المتغير التوضيحي بمقدار وحدة واحدة، اذا كانت الاشارة موجبة فان الزيادة الحاصلة في المتغير التوضيحي تؤدي لزيادة في المتغير المعتمد واذا الاشارة سالبة فان الزيادة الحاصلة في المتغير التوضيحي تؤدي الى نقصان المتغير المعتمد (والعكس صحيح)".

4- احتمال مرافق لقيمة (t) المحتسبة (p-value of t): "يستخدم الاختبار المعنوية للمتغير التوضيحي بالشكل الفردي على المتغير المعتمد، ففي حالة قيمتها اقل من 0.05 يتم رفض فرضية العدم بـ(عدم وجود تأثير معنوي) وقبول الفرضية البديلة بـ(وجود تأثير معنوي للمتغيرات التوضيحية على المتغيرات المعتمدة) والعكس صحيح".

جدول (14) تأثير ابعاد المتغير التوضيحي التعلم التنظيمي على ادارة الجودة الشاملة

الابعاد	معامل التحديد R	احتمال F	معلمة الانحدار B	احتمال t
النماذج الذهنية	0.004	0.532	0.055	0.73
التميز الشخصي	0.107	15.054	0.221	3.88
التعلم الجماعي	0.158	23.559	0.328	4.854
الرؤية المشتركة	0.151	22.389	0.336	4.732
التفكير النظمي	0.343	65.821	0.486	8.113

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .

يتضح على ضوء نتائج تحليل علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي و ادارة الجودة الشاملة الى وجود علاقة تأثير بين ابعاد التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة على مستوى ابعاد ( التميز الشخصي ، التعلم الجماعي ، الرؤية المشتركة ، التفكير النظمي ) وبذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في ادارة الجودة الشاملة ) ونقبل الفرضية البديلة فيما يتعلق ببعدها الذهنية الذي ينص على " عدم وجود تأثير معنوي للنماذج الذهنية في ادارة الجودة الشاملة " .



## المبحث الرابع / استنتاجات وتوصيات

### المحور الأول الاستنتاجات:

- 1- " فيما يتعلق بالمستوى العام لمتغيرات الدراسة فقد بينت نتائج التحليل الاحصائي ان متغيرات الدراسة الرئيسية اظهرت توافر بمستويات تراوحت ما بين الجيدة والمتوسطة في الجامعة عينة الدراسة " وكالتالي :  
أ- "النتائج التي تتعلق بمتغير التعلم التنظيمي وابعادة الفرعية اظهرت نسب توافر ما بين الجيدة والمتوسطة ، حيث ان اهتمام الجامعة بالتعلم التنظيمي كان بالمستوى المطلوب وهذا ما تبينه استجابات افراد العينة وعن طريق ملاحظاتهم الشخصية اثناء المقابلات حيث توضح للباحث توافر بناء لثقافة التعلم التنظيمي في الجامعة وبالابعاد المختلفة على مستوى الادارات والمنتسبين حيث يلاحظ اهمية هذا المتغير بوصفه مقوم اساسي يساعد على نمو الجامعة ويعمل على زيادة فاعليتها " ، ويعزي الباحثان ذلك لكون الجامعة تعتمد ثقافة تغيير مستمرة ومواكبة للتغيرات الحاصلة على الصعيدين المحلي والعالمي .  
ب- "ظهر توافر متغير ادارة الجودة الشاملة وابعادة الفرعية في الجامعة عينة الدراسة بنسب جيدة تقريبا ، لكون اجابات افراد العينة تتفق مع أغلب الفقرات المتعلقة بأبعاد ادارة الجودة الشاملة" ، وهذا المؤشر يعني على أن الجامعة المعنية بالبحث تأخذ أهمية تبني "مبادئ ادارة الجودة الشاملة" مما يجعل الجامعة قادرة على الحصول على موقع تنافسي جيد و تحقق أهدافها .
- 2- اظهرت النتائج بأن "هناك علاقة ارتباط متوسطة الشدة بين التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة على مستوى ابعاد ( التميز الشخصي ، التعلم الجماعي ، التفكير النظمي ) وهذا يعني ان تحقيق تطبيق عال المستوى لمبادئ ادارة الجودة الشاملة يحتاج الى التفكير المبدع من قبل العاملين في الجامعة والعمل الجماعي بالشكل الذي يؤدي الى التعاون بين الجميع لتحقيق النتائج المطلوبة ، بمعنى ان ارتفاع مستوى ابعاد التعلم التنظيمي يؤدي الى ارتفاع مستوى ادارة الجودة الشاملة ، كذلك فان تحقيق عملية التعلم التنظيمي تحتاج الى توافر معلومات تتعلق بنمط القيادة السائد في الجامعة و اصناف الزبائن ومهارات وقدرات العاملين فيها وتوفير طرق مناسبة تساعد على التحسين المستمر و وضع برامج للتدريب والتعليم " ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بالتطبيق لمبادئ (ادارة الجودة الشاملة) تؤدي الى ارتفاع مستويات التعلم في الجامعة .
- 3- اظهرت النتائج بأن " تأثير التعلم التنظيمي كان له تأثير جيد في ادارة الجودة الشاملة ، اذ لم يحقق اجمالي التعلم التنظيمي وابعاده الفرعية اثراً معنوياً في اجمالي ادارة الجودة الشاملة الا في اربع علاقات من اصل خمسة علاقات تمثلت في ( التميز الشخصي ، التعلم الجماعي ، الرؤية المشتركة ، التفكير النظمي ) شكلت نسبة (80%) من مجموع العلاقات" ، السبب في ذلك الى الاهتمام من قبل الادارات في الجامعة بالأهمية العائدة لعملية التعلم التنظيمي بشكل شامل وهادف واستخدام الاساليب والاجراءات المتميزة التي تؤدي الى الاهتمام بالمعارف في الجامعة .

### المحور الثاني: توصيات

- 1- ضرورة تبني استراتيجيات مناسبة لعملية التعلم التنظيمي تساعد على تسهيل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و دعم كافة الابعاد والجوانب التابعة لها ، وان نتائج هذه الدراسة بينت "اهمية تأثير الابعاد الفرعية للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، مما يؤدي بالتالي الى تحسين الاداء الخاص بالجامعة".
- 2- تنمية وتطوير عملية التعلم بشكل يهدف الى تحسين تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وان نتائج هذا البحث بينت "توافر مستويات للتعلم التنظيمي بمستوى جيد الى متوسط داخل الجامعة عينة البحث".
- 3- اهتمام الجامعة بتطوير القدرات المعرفية والفكرية لدى الادارات العليا والقيادات وتشجيعهم على طرح الافكار الجديدة وتهينة الاجواء المناسبة لتطبيق هذه الافكار عن طريق تقديم كافة انواع الدعم المادي والمعنوي .
- 4- اقامة ورش ودورات تدريبية جديدة للعاملين في الجامعة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير مهاراتهم والقدرات الفكرية والمعرفية .
- 5- الاستثمار في " التعلم التنظيمي " كونه من المتطلبات الضرورية عند تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .



## المصادر

### المصادر العربية :

#### أولاً: الكتب

- 1- الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو:مدخل معاصر"، دار المرتضى: العراق، بغداد .
- 2- الطائي، يوسف حليم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الاردن
- 3- العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الاردن .
- 4- النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (2012)، "إدارة الجودة: مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الثانية، مركز دار الدكتور: العراق .
- 5- علوان، قاسم، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة: ومتطلبات الايزو 9001: 2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان .

#### ثانياً: البحوث والدوريات :

- 6- البرزنجي، أمال، علوان، وفل، (2004)، بناء وتطبيق نموذج لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية في العراق، "مجلة كلية الإدارة والاقتصاد"، الجامعة المستنصرية، العدد (51)، أيار .
- 7- الخطيب، سمير كامل، (2006)، امكانية تطبيق حلقة ديمينغ لتحسين الجودة في المنظمات العراقية، "المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية"، السنة الرابعة، العدد (12)، ص 110 .

### المصادر الاجنبية :

#### A:The Book

- 8- Daft R .L & weick . , (1984) , "Towards A Model of Organizations As Interpretation System " , Academy Of Management Review .
- 9- Stata , R . (1989) , "Organizational Learning ; The Key to Management Innovation " , Sloan Management Review .
- 10- George, Jennifer. M., Jones, Gareth. R., (1996), "Organizational Behavior : Understanding and Managing " , New york, Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- 11- Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B.,( 2006) , "Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production", Processing, and Services, 5<sup>th</sup> ed; Pearson Prentice-Hall .
- 12- Heizer, Jay and Render, Barry, (2001) , "Operations Management", New Jersey, Prentice-Hill, Inc .
- 13- Heizer, Jay; & Render, Barry,(2004) , "Principles of Operations Management" , 5<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 14- McGill, Michael & Slocum, John in Ivancevich, John & Matteson, Michael (2002), "Organizational Behavior and Management", McGraw-Hill Co. USA.
- 15- Nath, Pradosh & Mrinalini , (2002), "Organization of R & D: An Evaluation of Best Practices", Palgrave Macmillan, UK.



- 16- Noe, A. Raymond, & Hollenbeck , R . John & Gerhard , Bary & Wright , M. Patrick (2003 ), “Human Resource Management”, McGraw – Hill, U.S.A.
- 17- Reid , R .D., and ,N.R.,John Wiley & Sons,(2002), “Operations Management”, Inc ., USA.
- 18- Russell, Roberta S.; & Taylor III, Barnard W. ,(2000), “ Operations Management” , 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- 19- Stevenson, William J. ,( 2015) , “Operations Management”, 12th Ed., McGraw - Hill, New York.
- 20- Senge P . M ., ( 1990), ” The Art and Science of The Learning Organization “ , The Fifth Discipline ; New York , Doubleday Currency .
- 21- Senge , p ., Roberts , C ., Ross , R ., Smith , B ., & Kleiner , A., ( 1994) , “ The Fifth Discipline Field Book ” , New York , Doubleday Currency .
- 22- Senge, P., (2006), “ The Art & Practice of the Learning Organization ” , The Fifth Discipline, New York, NY: Doublelday.
- B- Journal**
- 23- Nurazree , Mohd F, H., (2014) , TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning ,“ Elsevier Journal Social and Behavioral Sciences “ , Vol. 130 , PP. 216 – 225 .
- 24-Thomas j . Douglas and Lawrence D. Fredendall ., (2004) ,Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Service,”journal Decision science”,No.3 ,Vol.35, printed in the U.S.A.[www.blackwell.com](http://www.blackwell.com).



## **The impact of the "Senge" Model of Organizational Learning in the adoption of Total Quality Management principles (Exploratory study in an organization)**

### **Abstract**

This study is concerned with organizational learning and its impact on total quality management in the education sector. Organizational learning is a process that provides the educational sector with the ability to adapt and respond rapidly to developments and changes in a better way according to its main dimensions (Mental Models, Personal Mastery, Team Learning, Shared Vision, System Thinking) by adopting the philosophy of Total Quality Management (TQM) in accordance with its basic dimensions (leadership, customer satisfaction, participation of workers, continuous improvement, training and education). The main purpose of this study is to know (the impact of the Senge model of organizational learning in the adoption of TQM principles) , The study aims to analyze the reality of organizational learning at the Middle Technical University which is the field of application of the study and assess the level of total quality management in it. The study also aims to test the correlation between the two variables and determine the dimensions of organizational learning most influential in the adoption of the principles of TQM for scientific and applied contribution in addressing the apparent deficiencies in Iraqi universities and the Middle Technical University as an Field of application in organizational learning and Total quality management, This study Reached to many of Conclusions Perhaps the most Important that the dimensions of the variables of the study are available in level of average to good in the University under study, According to these conclusions, the researchers put a number of recommendations such as the importance of the attention of senior management and leadership in the university to the financial and intellectual capital and making it one of their first concerns and at the top of the organizational pyramid because of its great role and effect in applying the principles of TQM .