

تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة

سوزان صالح دروزة¹، زياد يوسف المعشر²، ديماس شكري القواسمي³

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل. تكون مجتمع الدراسة من 20 شركة فائزة و20 شركة لم تفز، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (240) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها الآتي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$) للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$) لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين. ثم قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة تفعيل التعلم التنظيمي بكل عناصره لأنه الوسيلة الأنجع لنشر ثقافة الجودة داخل الشركات المبحوثة وذلك من خلال تهيئة مناخ العمل وتطوير الموارد البشرية الكفيلة بممارسة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة الجودة.

الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي، ثقافة الجودة، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المقدمة

القيم ومحرك السلوك للأفراد، فإن ثقافة التغيير والانتقال من القيم والمفاهيم التقليدية إلى قيم التغيير ستؤدي إلى تحسين الجودة في المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة، من هنا برزت أهمية تطوير ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً، لتكون قادرة على حمل المنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة بما يمكنها من النمو والاستمرار.

إن المتغيرات التي طرأت على البيئة عموماً قد طالت بيئة الأعمال الأردنية حيث عدا لزاماً على المنظمات الأردنية فتح نوافذها لاستقبال التكنولوجيا الجديدة، والتعلم من الأفكار الجديدة الأمر الذي يتطلب منها التخلي عن الطرق التقليدية في أداء أعمالها كي تتمكن من المحافظة على أسواقها الداخلية، والتنافس في الأسواق المحيطة. هذا ومن الجدير بالذكر أن بعض تلك الشركات قد قبلت التحدي وسعت بشكل دؤوب لتطوير نفسها، فحصلت على شهادة الأيزو 9000 بأنواعها

تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي، لتكون قادرة على مواكبة التغييرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة. ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، وإلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم. ولأن الثقافة التنظيمية هي منبع

¹ أستاذ مساعد، جامعة العلوم الإسلامية، كلية المال والأعمال - قسم

الإدارة. suzandarwazeh6@hotmail.com

² أستاذ دكتور، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال.

³ أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، جامعة البترا.

تاريخ استلام البحث 2014/3/24 وتاريخ قبوله 2014/8/26.

عليها للتعرف على أسباب القصور - إن وجدت - ومحاولة تقديم ما هو جديد من خلال اقتراحات أوردتها هذه الدراسة بعد استفتاء الإدارتين العليا والوسطى حول القضايا المطروحة من خلال هذه الدراسة، ولهذا يمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على آراء المبحوثين في مجموعتي الشركات المستهدفة لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة ومدى إسهام هذين المتغيرين في تعزيز موقع تلك الشركات في السوق أو التقدم إلى الأمام بما يحقق لها موقعا سوقيا مرموقا.

أسئلة الدراسة:

- جاء الغرض من هذه الدراسة لبناء نموذج من المتغيرات المستقلة والتابعة ليركز على التساؤلات الآتية:
1. ما هو مستوى التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟
 2. ما هو مستوى تبني ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل على الجائزة؟

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة من الناحية النظرية استنادا لما تقدمه من معرفة حول دور قطاع الخدمات الخاص في الأردن، والتوجيه لأهمية تطوير هذا القطاع خاصة في ظل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز التي وجدت لهذه الغاية. من ناحية تطبيقية (عملية): تسعى الدراسة إلى الأخذ بيد أصحاب تلك الشركات للتعرف إلى ما يمكن الاستفادة منه من خلال الأبحاث للمساعدة في رفع الكفاءة للفائزين على هذه الشركات وتقديم ما يمكن من توصيات استنادا للنتائج وعقد المقارنات المزمع انتهاجها في هذا البحث . ورغم تعدد الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمات إلا أنه لوحظ أثناء الدراسة المسحية خلال الإعداد لهذه الدراسة، قلة

المختلفة، كما تمكنت من الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ذلك لأنها أرادت عملية التغيير لتواكب مستجدات العصر .

ولأن ثقافة الجودة تعد أحد الركائز التي تسهم في تحسين أداء المنظمات، وتؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق الإدارة الجودة الشاملة، ولأن التعلم التنظيمي من المفترض أن يساهم في خلق مناخ برعى قيما ومفاهيم وأخلاقا ثقافية تساهم في التحسين المستمر، فقد لجأ الباحثون للربط بين هذين المتغيرين أملين أن تقدم هذه الدراسة ما يستفاد منه في توظيف هذين الحقلين في المنظمات الأردنية. كما ستقدم مقارنة ما بين المنظمات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي تقدمت ولم تحصل، أمله أن تحقق بذلك الفائدة للشركات المهتمة بتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الجودة التي تميز منتجاتها وخدماتها كما ينبغي.

مشكلة الدراسة

إن الثورة التكنولوجية الهائلة والسريعة والانفتاح على الأسواق العالمية وتكسر الحواجز وتغيير القوانين وسهولة انسياب رؤوس الأموال يتطلب من الشركات أن تطور نفسها بما يتناسب والبيئة الجديدة الأمر الذي يدعوها للاهتمام بمواردها البشرية من تدريب وتطوير ورفع مهارات ثم تهيئة بيئة العمل المناسبة والتوجه نحو تغيير الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة التي من المفترض أن تحمل قيما وأخلاقا وتقاليد قادرة على جعل المنظمة في الطليعة، لذلك كله غدا واضحا أن الشركات التي لم تلحق بنفسها لتطوير مواردها البشرية وتغيير ثقافتها ستفقد حصتها السوقية، وستفقد مكانتها في السوق، إن السوق الأردني قد طالته هذه المنافسة، وهو لا يألوا جهدا في اللحاق بعجلة التطور والحفاظ على السمعة الجيدة، ولهذا تم اعتماد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لحث تلك الشركات على تعديل مساراتها وتطبيق المعايير التي تؤهل تلك الشركات للحصول على الجائزة بعد عمليات تفتيش ومراقبة للتأكد من تطبيق المعايير وحسن الأداء، إن هذه الدراسة إنما جاءت لتسليط الضوء على الشركات الأردنية التي حصلت على الجائزة ولم تغفل تلك التي تم تحصل

(Learning) إذ قدما سؤالا مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (Fulme&keys, 1998: 337). إذ يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو ما يزال في مرحلة التطوير المفاهيمي، وذلك من خلال اقتراح الباحثين للنماذج سعياً منهم للوصول إلى مقياس لمستويات التعلم في المنظمات على اختلاف تخصصاتها. إذ نكر هيجان (1998: 678) بأن التعلم التنظيمي يعد مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد Simon في نهاية العقد السادس من القرن العشرين، والذي حدده بالوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما يعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها. وفي هذا الصدد يتفق الباحثون على التمييز بين التعلم التنظيمي Organizational Learning والمنظمة المتعلمة Learning Organization. إذ يشير (Finger & Brand, 1999) بأن 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 للتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على البيئة المحيطة بها. ووفق هذا المفهوم فإن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط Activity وعملية Process التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم.

أما سينج Senge (1994: 59) فيرى أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في منظماتهم أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وأنهم القادرون على تغيير ذلك الواقع.

ويرى Stratigos (2001: 2) أن التعلم التنظيمي " كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات". فيما حدد Pisano & Bohmer (2001: 48) التعلم التنظيمي بأنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء.

وقد أكد Hamilton and Scandura (2003: 1) بأن التعلم التنظيمي "عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل

عدد الدراسات - في حدود علم الباحثين - التي تناولت ثقافة الجودة بالتحديد، رغم أنها من الموضوعات المهمة حيث عدتها بعض الدراسات الحاضنة الأساسية لتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، كما أن هذه الدراسة تربط بين متغيري التعلم التنظيمي وثقافة الجودة، وهي الأولى التي ستجري مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وتلك التي لم تحصل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي :

إن الغرض من هذه الدراسة هو تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

2. بيان مستوى تبني ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

3. التعرف على أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، أخلاق الجودة، الحوافز، نمط القرار) في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

4. التحقق من فروق التعلم التنظيمي وعناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل على الجائزة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris & Schon في كتابهما (Organizational

1. أنموذج عملية التعلم التنظيمي

أعد هذا الأنموذج كل من Roby & Sales (1994): 420)، والذي يركز على العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة، وتفتيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، حيث إن هذه العمليات الثلاث تتفاعل مع الذاكرة التنظيمية التي تعد المحور الرئيس في هذا الأنموذج

2. أنموذج Farago ذي الأربع مستويات للتعلم

يرى Farago (1995: 97 – 98) أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهو يقترح نموذجا مكونا من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي:

- تعلم الحقائق، والمعرفة، والعمليات، والإجراءات -
تعلم المهارات لعمل جديد - التعلم للتكيف - التعلم للتعلم

3. أنموذج أيوب لممارسة التعلم التنظيمي

والذي يركز على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، وافر ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل أنموذج التعلم التنظيمي هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي (أيوب، 2004: 73 – 75)

وبعد استعراض أهمية ونماذج واستراتيجيات التعلم التنظيمي، اختار الباحثون أبعاد التعلم التنظيمي التي رأوا أنها تتناسب والدراسة وهي: (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال)

1. الانفتاح على البيئة: تشمل البيئة المحيطة (الجو العام)

من التكنولوجيا، والتسهيلات، والدعم، والسلوك، وأنماط التعلم والبنية التحتية. (البغدادي، 2010: 37)، ويتابع بأنه كلما قلّ التعقيد في المنظمة تصبح أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة. ويشير البغدادي نقلا عن (Hedberg, 1981) أن التعلم يتطلب عدم الثبات وعدم الاستقرار لأن ذلك يسيء للوظيفة، فالاستقرار يهيء لبيئة روتينية كسولة، وكذلك التغيير المفرط يجعل التعلم أكثر صعوبة لأنه يحول دون

الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية". هذا وقد أشار Antal & Wang (2003: 7) أن التعلم التنظيمي يُشكل عملية تفاعلية ابتكارية تشتمل على الثقافة والانفعالات والقوة.

أهمية التعلم التنظيمي

أما Dilworth (2000: 73) فقد أوجز مجموعة من المبررات الرئيسة لعملية التعلم التنظيمي بالآتي:

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من

رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.

2. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.

3. التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.

4. التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفوءة وقدرة على التكيف.

5. زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.

6. الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة.

7. التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

نماذج التعلم التنظيمي

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والانتعاش بأهميته وضرورته في تحسين أداء المنظمات وتعزيز ثقافتها وقيمتها المؤسسية، إلا أنه لا توجد نظرية أو أنموذج يحظى باتفاق الباحثين، بحيث يكون قادرا على تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عملياته. إن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقته الخاصة، ولذا فقد اكتفى الباحثون بعرض ثلاثة نماذج من نماذج التعلم التنظيمي وهم:

لدى مجتمع ما (العميان، 2002: 311).

فقد عرف Hofstede (1980: 14 – 17) الثقافة بأنها البرمجة الذهنية للعقل الإنساني والتي تساعد على تمييز أعضاء مجموعة من البشر بالقياس إلى مجموعة أخرى، وتشمل على اتساق القيم الموجودة داخل العناصر الأساسية للثقافة، فالثقافة بالنسبة للجماعة مثل الشخصية بالنسبة للفرد. وعرفت بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي تعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (Hill & Jones, 2001: 650).

ماهية ثقافة الجودة وتعريفاتها

إن التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة تقتضي تغيير ثقافة المنظمة التقليدية لثقافة قادرة على مواكبة روح العصر، وهنا تبرز هذه الدراسة ما قصد بثقافة الجودة، حيث يرى جودة (37، 2004) إن ثقافة الجودة من الأهمية بمكان حيث تمهد الطريق لتؤسس فلسفة لإدارة الجودة، وأضاف بأن التغيير يمثل نشاطا يقود إلى تحولات في كل أو بعض العناصر التي تتشكل منها المنظمة، والهدف من ذلك مواجهة القوى الخارجية التي تؤثر عليها، فالتغيير كما يشير يأتي استجابة لمتطلبات جديدة؛ فإما أن تكون لحاجة لدى العملاء، أو الزيادة أو النقصان في عدد المنافسين للمنظمة في السوق، أو هنالك فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة مثلا.

ويؤكد جودة (2004: 48) أن هنالك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة، منها: الاهتمام بالزبون، والتفاني والإخلاص في العمل، و أداء العمل بشكل جيد منذ الخطوة الأولى، واحترام الآخرين، والصدق في التعامل مع الآخرين، واعتبار أن الخطأ فرصة للتطوير، وعدم النقد في العلاقات الرسمية سعياً لأجراء اتصالات أكثر فعالية، وأخيراً التمييز هو النهج الذي يجب إتباعه.

وقد أوضح (جمعة، 2007: 4 – 12) الفروق بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة في العديد من الجوانب، وهي كما موضحة بالجدول (1).

التكيف مع البيئة، ولهذا فهو يقترح خلق حالة بين الثبات والتغيير بحيث تسهم في عملية التعلم لتكون مستمرة.

2. التدريب والتجريب: يعرف (صالح، 2004: 99) التدريب بأنه " الوسيلة التي تزود العاملين بالمهارات والمعارف الفنية في حقل معين، والهدف منه زيادة فاعلية العاملين وكفاءتهم واستثمارها في مواقع عملهم خير استثمار". ويرى أن للتدريب أهمية لا يمكن إغفالها فهي تحسن أداء الأفراد مما يسهم في زيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته بأدنى تكلفة، كما أنه يؤدي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة، ويحسن من خدمات المنظمة وطريقة تقديم السلعة أو الخدمة، حيث تأتي أهمية التدريب من أنه يقلل من احتمالات وقوع حوادث بين العاملين ويعمل على تنمية الاستقرار الوظيفي بحيث يشعر العامل بأنه جزء من المنظمة مما يزيد من رضا الطرفين.

3. العصف الذهني: يعرفه (أبو شيخة، 2000، 301) بأنه " إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تعطي للأفراد فرصة لتوليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات، ولا يتم ذلك إلا من خلال إشراف مدرب يقوم بتشجيع هؤلاء على توليد الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة، ثم يصار إلى تسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد أن تجمع وتناقش.

4. مجموعات الاتصال: هي أنماط من البرمجيات المصممة للمجموعات وللاتصالات. ويرى (حسن، 2007) أن مجموعات الاتصال هي " تقنية مصممة لتسهيل العمل في المجموعات، والتي يمكن أن تستخدم للاتصال، والتعاون، والتنسيق، وحل المشاكل، والتنافس، والتفاوض.

ثقافة المنظمة

يحظى موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبيرة، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (أبو بكر، 2000: 129).

فمفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم

وقد تعرض مفهوم ثقافة الجودة (Quality Culture) لتعريفات عدة من الباحثين والمهتمين في هذا المجال كل من زاويته، فقد عرفها (Juran, 1989: 133) بأنها مجموعة المعتقدات والقيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة والتي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية، وهي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، وتعد هذه المعتقدات والقيم بمثابة المحركات والمحفزات Motivators التي توجه سلوك العاملين للإلتزام بالجودة،

وأوضح كلا من (Heskell & Kotter, 1992: 114) أن ثقافة الجودة هي مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة والتي يتبناها العاملون وينقلونها إلى غيرهم وتميز نماذج سلوكهم بالمقارنة بباقي المنظمات.

وحدد (Woods, 1996: 5) ستة قيم لثقافة الجودة هي:

1. كلنا في مركب واحد (المنظمة، المجهزون، الزبون).
2. لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط.
3. الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات.
4. إتاحة المعلومات للجميع.
5. التركيز على العمليات.
6. الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

وأشار كلا من (Cameron & Barnett, 2000: 272) إلى أن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة العامة Overall Culture للمنظمة ككل، وأنه يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها مجموعة القيم المتعلقة بالجودة داخل المنظمة، ولذلك فهي أكثر تحديداً من الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وتعكس قيم الجودة على العمليات والممارسات التي يقوم بها العاملون، فتثقافة الجودة تتخطى حدود الأدوات والتقنيات والإجراءات إلى ما هو أبعد من ذلك حيث طريقة التفكير Way of Thinking والتعامل مع الجودة بداخل المنظمة.

ويشير Lewis (1998: 261) إلى أن أهمية ثقافة الجودة تأتي من كونها تؤثر على سلوك العاملين والذي يؤثر بدوره على مستوى أدائهم لأعمالهم، ومن ثم درجة تحقق أهداف المنظمة، وتوصل في دراسته إلى وجود علاقة معنوية بين ثقافة الجودة ومستوى فاعلية المنظمة ولذلك اعتبر أن قيم الجودة هي الأساس في نجاح المنظمات.

جدول (1)

الاختلافات بين الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة

| مجال المقارنة | الثقافة التنظيمية | ثقافة الجودة |
|-----------------------|--------------------------|------------------------------|
| الرؤية والقيم | مسؤولية الإدارة العليا | يشترك فيها الجميع |
| نظرة الإدارة للعاملين | قوى عاملة | موارد بشرية |
| أسلوب لإدارة | الإدارة بالرقابة | الإدارة بالمشاركة |
| تدفق العمل | تدفق رأسي | تدفق أفقي |
| الاهتمام بالجهود | الجهد مقابل الأجر اليومي | الاهتمام بترشيد الجهود |
| العلاقة بين الأقسام | أحزاب متضاربة | تكاملية عملاء/موردون داخليون |
| نطاق التطبيق | نطاق ضيق | عملية متكاملة |
| المحاسبة | المسؤولية الفردية | مسؤولية فرق العمل |
| تعزيز الأداء | تعزيز سلبي (عقاب للخطأ) | تعزيز إيجابي (ثواب للتحسين) |
| الاتصال | من أعلى إلى أسفل | متبادل |
| القرارات | أوامر إلزامية | التشاور قبل إصدار القرار |
| مهارات الأفراد | تخصصية ضيقة | نوعية متعددة |
| تطوير العمل | مسؤولية الرؤساء | مسؤولية الجميع |
| إسناد المسؤولية | تكليف (للرؤساء فقط) | تشريف (لجميع العاملين) |
| التدريب للأفراد | واجب تطويري | حق تطويري |

من هنا تعد ثقافة الجودة مطلباً أساسياً لا بد من توفره عند تطبيق برنامج الجودة في المنظمات، لما له من تأثير هام في مدى النجاح المتوقع أن يحققه البرنامج، حيث إن توفير تلك الثقافة بالشكل السليم الداعم لبرنامج الجودة يكون له تأثيراً إيجابياً على نجاح البرنامج، في حين أنه إذا لم تتوفر تلك الثقافة وكانت القيم السائدة في المنظمة تقاوم تطبيق برنامج الجودة فلن يكتب النجاح لهذا البرنامج ويتعثر مشروع الجودة والاعتماد بالمنظمة.

الأخلاق

تشير الأخلاق (Ethics) إلى مجموعة المبادئ والقيم التي يستند إليها المديرين (الأفراد) لغرض التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ في قراراتهم وتصرفاتهم (الغالب، 2009: 53). وبين (Pride, et al: 2002: 37) أن الأخلاق تمثل قواعد القيم السلوكية التي توجه صناعة واتخاذ القرارات وتمكن المديرين من التفرقة بين ما هو صحيح وجيد وما هو خاطيء وسيء.

وقد أشار (العامري، والغالب، 2007: 79) إلى وجود ثلاثة مجالات مهمة للتعامل الأخلاقي، وهي:

1. تعامل منظمة الأعمال مع العاملين فيها وما يرتبط بهذا التعامل من عقود توظيف أو إنهاء خدمة أو الأجور والرواتب أو ساعات العمل أو احترام خصوصية العاملين وغير ذلك، وهذه جميعها جوانب ترتبط بالأخلاق والسلوك.
2. تعامل العاملون مع المنظمة، حيث يمكن أن تظهر إشكالات أخلاقية متعلقة بهذا النوع من التعامل. إن ما يعرف بصراع المصالح (تضارب المصالح)، والنزاهة والثقة وحماية أسرار العمل يمكن أن تخرق من قبل بعض العاملين في الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
3. تعامل المنظمة والعاملين مع الأطراف الأخرى، وهنا يمكن للأعمال أن تجسد سلوك أخلاقي بتعاملها مع أطراف مثل الزبائن والموردون والمنافسون وغيرهم. ويمكن أن يحدث غموض أخلاقي في إطار أنشطة الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية وغير ذلك

الحوافز

عرف (العمري، 2003: 86) الحافز بأنه الوسيلة أو الشيء الذي يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الإنسانية. وأشار السلمي (2001: 213) إلى الحافز بأنه مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين. ومنهم من عرف الحافز كمؤثر ومحرك للسلوك مصوراً إياه كقوة تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين. (حسن، 2000: 161).

ويرى Armstrong (2001: 321) أنه يتحتم على

ويرى الباحثون أن ثقافة الجودة (Quality Culture):

هي الثقافة التي تبنيتها المنظمة بواسطة التعلم والبرامج التدريبية فتصبح ثقافة المنظمة المعتمدة، فهي قيم وأخلاق وحوافز ونمط قرار وطرق مميزة يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات بحيث تلبى رغبة الزبون وتحقق النجاح للمنظمة. وبالتالي فهي التي تحدد هوية المنظمة.

أما في الدراسة الحالية فقد تم تحديد عناصر ثقافة الجودة كالآتي:

قيم الجودة

يقال إن العمليات الإدارية تشتمل أو تحمل قيم وتصورات واضعها، والحقيقة أن هذه العمليات مؤطرة بقيم تحكم تصرفاتنا وتمثل قناعات ومعتقدات تنعكس على تصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر مختلف أعضاء المنظمة، وإذا كانت العمليات الإدارية خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضاً واضحاً عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد يتشكل لدى المنظمة اغتراباً وفجوة قيمية بين ما تطرحه إدارتها العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستويات المنظمة المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية (الغالب، وإدريس، 2009).

عرف (Niven,2002:445) القيم بأنها المبادئ الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين. هذا وإن أهمية القيم تتجسد في العديد من جوانب العمل، أبرزها كما يشير (Morrissey,1996: 22) الآتي:

1. تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال في المجالات المختلفة.
2. تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال أو لا تكون فيها.
3. ترسم توقعات منظمة الأعمال وتوصلها إلى الآخرين.
4. تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل.
5. تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه والإدارة أعمال منظمة الأعمال المختلفة.
6. تحدد أولويات العمل الأساسية.

والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً شاملاً وطويل الأمد. في حين يرى (Jemison, 1984: 131-149) أن القرارات تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلتها من خلال التأكد على إن هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة.

فيما حدد (النمر، وآخرون، 2006: 365) مفهوم القرارات بأنها تلك التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسّم إلى نوعين قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم إجراء مسح شامل للأدبيات والدراسات السابقة، حيث تبين عدم وجود دراسات - بحدود علم الباحثين - تبحث بشكل مباشر في أثر مناخ العمل الأخلاقي على شعور الاعتراب الوظيفي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة لتحقيق هدف هذا البحث علماً بأن الدراسات العربية في هذا المجال كانت محدودة .

الدراسات العربية:

دراسة الصرن وزاهر (2010) بعنوان "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"

هدفت إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال ما يلي: خصائص (سمات) ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية، والمتمثلة في (الأمانة، والثقة، والنزاهة، والخلو من الأخطاء، والأجل الطويل، والالتزام، وإمكانية القياس، والشمول، وقاسية)، وجوانب ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية والمتمثلة في (القيم، والمعتقدات، واللغة، والاتجاهات، والعادات والتقاليد، والافتراضات الشائعة، والمعارف، والتغيير، والتنوع، والأخلاق). اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة والتقاليد التنظيمية وثقافة الجودة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية. التأكيد على أهمية التعبير الثقافي، وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية. فهم مسألة التنوع الثقافي، وأكدت على أهمية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود

الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم، ويضيف بان أهمية الحوافز بالنسبة للمديرين ترجع إلى أنهم يعتمدون عليها لتحديد أداء تابعيهم وتحفيزهم لتحقيق هدفين وهما توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويؤكد (Takahashi, 2006: 6) أن هناك العديد من المزايا للحوافز، هي:

1. أن الحوافز تعد الأساس اللازم لأي نظام متكامل للمكافآت وإذا لم تبذل جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم فإن نظم الحوافز الأخرى لن تؤتي ثمارها المطلوبة.
2. وتدخل في باب تحسين الظروف التي يؤدي فيها العمل وتزيد من رضا العاملين.
3. أن خطط الحوافز تقوم على أن المكافأة تتناسب مع قيمة الجهد المبذول.
4. تشتمل الحوافز على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يريدها.

نمط القرار

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة. فالمناقشة المتأنية لموضوع القرار يتطلب أولاً توضيح مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالقرار، وهذه المصطلحات هي: القرار Decision، ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة. أما اتخاذ القرار Decision Taking فيعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة، في حين تشير صناعة القرار Decision Making إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى (الغالبية، وإدريس، 2007).

ويرى (Mintzberg, 1976: 49-58) أن القرارات هي التي تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية

المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف.

دراسة الزريقات والخرشنة (2010) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ومدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الهندرة في المؤسسات الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من عشرة مؤسسات، وعينة مكونة من 687 فرداً، كونت عناصر المتغير المستقل من البعد الاستراتيجي بعناصره: الرؤية المشتركة المتغيرات البيئية إستراتيجية التعلم والبعد التنظيمي بعناصره: العمل من خلال الفريق الهيكل التنظيمي إيجاد المعرفة، أما المتغير المستقل الهندرة فتكون من: التزام الإدارة العليا ثقافة المنظمة الاتصال الإستراتيجية تمكين العاملين الاستعداد للتغيير. أهم نتائج الدراسة أن هنالك أثراً للبعد الاستراتيجي للتعلم والبعد التنظيمي للتعلم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، أهمية دعم الإدارة العليا لأبعاد التعلم التنظيمي، الالتزام بتنقيف العاملين وتعليمهم في جميع المستويات الإدارية.

دراسة النصور (2010) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

دراسة الصواف وإسماعيل (2008) بعنوان "تشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"، هدفت إلى التعرف على أثر ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية في القرية السياحية في مدينة الموصل، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية غير الملموسة فهي (الاعتمادية، الجوانب الملموسة مثل الأثاث، الاستجابة، الكفاءة في المؤهلات، المجاملة، المصادقية، الاتصال، الأمان) وقد استقر الباحثان على أبعاد ثقافة الجودة تعددها كما يلي: الخطة الإستراتيجية، فرق العمل، القيادة والإدارة العليا، التطوير الذاتي المستمر، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق، العناية بالزبون، الدعم المنظمي، صمم الباحثان استمارة لجمع البيانات الأولية التي تطلبتها طبيعة المشكلة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المنظمة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق. وأن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال. إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أنها هناك قلة اهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من أجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي.

دراسة العصيمي (2007) بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، هدفت إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى والتعرف على مدى ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على إحداث التغيير الإستراتيجي، تناولت الباحثة ممارسات التعلم التنظيمي ثلاثة محاور هي: الثقافة التنظيمية، وإستراتيجية التعلم، والبنية التنظيمية الداعمة، أما الممارسات المتعلقة في التغيير فكانت: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات في الجامعة والبالغ عددهم 160 أكاديمياً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن الممارسات المتعلقة بمجال

الإدارة الجودة للبنية التحتية ممارسات داعمة تساعد أعضاء المنظمة للتفكير بحرية في ظل الانفتاح. كانت عينة الدراسة هي جميع الشركات الصناعية التحويلية المدرجة في بورصة كوريا والبالغ عددها 453 شركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة الجودة والبنية التحتية لها علاقات قوية إيجابية مع التعلّم التنظيمي، بينما جوهر ممارسات الإدارة الجودة لا تظهر أي علاقة مهمة مع التعلّم التنظيمي.

دراسة (khair Eddin, 2009) بعنوان "The Impact of Quality Management Maturity Level on the Supply Chain Performance of Jordan Manufacturing Firms"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر مستوى نضوج إدارة الجودة على أداء سلاسل التوريد في الشركات الأردنية الصناعية حيث استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى نضوج إدارة الجودة، والثانية كانت نموذجاً لجمع بيانات كمية تتعلق بنتائج الشكاوي وكلفة الجودة والتوريد في الوقت المطلوب، وقد بلغ حجم العينة 97 شركة ممن حصلوا على واحدة أو أكثر من جوائز الأيزو وجائزة الملك عبد الله الثاني، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت: أن هنالك ضعفاً في مستوى نضوج إدارة الجودة، وأن هنالك مستوى نضوج واضح في بعدي مفاهيم إدارة الجودة وثقافة الجودة، وأن هنالك ضعفاً في مستوى تطبيق أدوات الجودة بشقيها أدوات تخطيط الجودة وأدوات رقابة الجودة، الأمر الذي أثر بشكل سلبي على مستوى تطبيق إدارة الجودة في الشركات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

بالإضافة إلى التعريفات التي تمّ تقديمها في الإطار النظري فيما يتعلق بالتعلّم التنظيمي وثقافة الجودة، يرى الباحثون ضرورة تقديم تعريف محدد لكل بعد من أبعاد المتغيرات التي اعتمدها الدراسة وهي:

- التعلّم التنظيمي (Organizational Learning):

الطريقة التي يتمّ فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتمّ من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة

التعلّم التنظيمي في جامعة أم القرى تتم بدرجة متوسطة، وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي تتم بدرجة متوسطة، وأن محوري التعلّم التنظيمي من بنية تنظيمية داعمة للتعليم التنظيمي والبنية التنظيمية الداعمة للتعلّم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tseng, 2010) بعنوان "The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة من ممارسات منظمة التعلّم على الالتزام التنظيمي والفعالية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان. حيث استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكمي وتمّ توزيع الاستبانات على 300 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات منظمة التعلّم تظهر كعامل مهم للالتزام التنظيمي وكذلك للفعالية التنظيمية، حيث وجدت الدراسة أن لمنظمة التعلّم علاقة إيجابية قوية مع الفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية هي علاقة متبادلة ولكنها ليست متساوية. حيث إن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية ولكن الفعالية التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Young Oh, 2009) بعنوان "The Relationship Between Quality Management, Organizational Learning, and Organizational Performance". تناولت هذه الدراسة العلاقات بين مجموعتين من ممارسات الإدارة الجودة وهما: جوهر ممارسة الإدارة الجودة والإدارة الجودة للبنية التحتية، حيث بحثت هذه الدراسة في التأثير الوسيط لعناصر التعلّم التنظيمي على أداء الأعمال في الصناعات التحويلية في كوريا. حيث تركز جوهر ممارسات الإدارة الجودة على أساليب التنظيم والسيطرة وضمان وتقييم الجودة. بينما تعد

- **ثقافة الجودة (Quality Culture):** هي الثقافة التي تبنيها المنظمة بواسطة التعلم والبرامج التدريبية فتصبح ثقافة المنظمة المعتمدة، فهي قيم وأخلاق وحوافز ونمط قرار وطرق مميزة يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات بحيث تلبى رغبة الزبون وتحقق النجاح للمنظمة، وبالآتي في التي تحدد هوية المنظمة.
- **قيم الجودة (quality Values):** المعتقدات التي يحملها الأفراد ويلتزمون بمضامينها ويقدرونها، وعلى أساسها يتحدد سلوك العاملين وعلاقاتهم في بيئة العمل، ومن قيم الجودة : رضا الزبون، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والشفافية وتجنب الخطأ، والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (من 34-42)
- **أخلاق الجودة (quality Ethics):** مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ فهي تحت على احترام القوانين، التعيين بناء على الكفاءة، التعامل بعدالة ودون تمييز عقائدي أو جنسدي، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (من 43-48)
- **الحوافز (Incentives):** مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة لإشباع الحاجات، وتحديد طريقة السلوك بناء على ذلك، وهي إما مادية أو معنوية أو كليهما، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (49-56)
- **نمط القرار (Decisions Type):** القرار الذي يعكس فلسفة لإدارة والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وإستراتيجيتها، وأنماط القرار متعددة فيما أن تكون مركزية أو لامركزية أو تشاركية. والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (57-64)
- **فرضيات الدراسة:**
في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\leq)
- ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات.
- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** تمثل اللغة والمعتقدات والقيم التي يحملها أفراد المنظمة ويتشاركون فيها، فتوحد أهدافهم وتوجهاتهم، ويصبحون ذا هوية واحدة وبالتالي يصبح سلوكهم ومنهجهم في تنفيذ العمل واحدا.
- **الانفتاح على البيئة (Openness to the environment):** العملية التي يتم على أساسها تناقل المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وتقبل الآخر، وهذا يتطلب توفير المعلومات والمعرفة عبر بنية تحتية كوسائل الاتصالات وقواعد البيانات والشبكات لتسهيل ممارسة عمليات التواصل والتفاعل. والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (1-9)
- **التدريب والتجريب (Experimentation and Training):** هي عمليات مستمرة داخل المنظمة وخارجها، وهي التي تكسب الفرد المعارف والمهارات الجديدة لإحداث تغيير في سلوكه ولينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل. وتم قياسها من خلال الاستبانة (10-18)
- **العصف الذهني (Brainstorming):** أسلوب يُستخدم لتحفيز عملية التفكير والإبداع، ويمثل مرحلة من مراحل حل المشكلات، وهي وسيلة للتعرف وتقوية العلاقات داخل المنظمة وتشجيع العمل الفرقي، والذي يتطلب حلقات دورية لحل المشكلات، والبحث عن الممارسة الأفضل. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (19-25)
- **مجموعات الاتصال (Groupware):** عبارة عن برنامج يساعد العاملين على التواصل كأنهم فريق عمل واحد ويعد ضمن البنية التحتية للمنظمة التي تهيب للمنظمة انجاز أعمالها بجودة عالية، وتعمل على إشراك الزبائن في مجموعة الاتصال والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (26-33)

0.05α) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05 \alpha$) لتقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل على الجائزة.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، فقد جاءت الدراسة ميدانية تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي للبيانات وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة، بهدف التعرف على أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية الخاصة الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (القطاع الخاص)، حيث كانت عدد الشركات الفائزة التي تجاوزت مع الباحثين (20) شركة، ثم اختار الباحثون (20) شركة تشابه الشركات الفائزة من حيث الحجم والتخصص ولكن لم يحالفها الحظ في الحصول على الجائزة وذلك حتى نهاية الدورة السادسة حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، كما هي موضحة في الجدول (2).

0.05α) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05 \alpha$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05 \alpha$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05 \alpha$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على الحوافز في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\leq 0.05 \alpha$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (\leq)

جدول (2)

أسماء الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل عليها

| ت | أسماء الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (القطاع الخاص) | ت | أسماء الشركات التي لم تحصل على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (القطاع الخاص) |
|----|--|----|---|
| 1 | بنك الإسكان للتجارة والتمويل | 1 | بنك القاهرة عمان |
| 2 | المستشفى التخصصي | 2 | مستشفى ابن الهيثم |
| 3 | سيتي بنك | 3 | البنك الأردني الكويتي |
| 4 | شركة الأوساط للمقاولات ذ.م.م | 4 | شركة المستشار للهندسة |
| 5 | الكلية العلمية الإسلامية | 5 | مدارس الرضوان الإسلامية الخاصة |
| 6 | الملكية الأردنية | 6 | الشركة الأردنية للطيران |
| 7 | أرابنك جردلنة | 7 | شركة النقل البري العراقية الأردنية |
| 8 | اتحاد المستشارين للهندسة والبيئة والأعمار | 8 | مياهنا |
| 9 | الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم- مودال | 9 | شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية |
| 10 | شركة الكينا لصناعة الورق الصحي | 10 | شركة فاين لصناعة الورق الصحي |
| 11 | شركة ألمنيوم البتراء | 11 | شركة الإسمنت الأبيض |
| 12 | شركة الثلج والصودا والكاكوز الأردنية | 12 | شركة نبيل للصناعات الغذائية |
| 13 | المركز العربي للدراسات الهندسية | 13 | شركة البيطار |
| 14 | مركز الدراسات الهندسية - سجدي وشركاه | 14 | الخبراء العرب في الهندسة والإدارة |
| 15 | مجموعة الاستشاري الخيرية الأردنية | 15 | شركة طنطش سياحة وسفر |
| 16 | الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة | 16 | مصنع أرابيلا للدهان والمعاجين |
| 17 | مؤسسة التقنية المحترفة (المتقدمة)- بروتك | 17 | شركة المتحدة الدولية لصناعة المستحضرات الصيدلانية |
| 18 | شركة الأسمدة اليابانية الأردنية ذ.م.م | 18 | شركة فيلادلفيا للطاقة الشمسية |
| 19 | شركة سورسيح الاردن | 19 | شركة المختبرات العالمية- مستحضرات البحر الميت |
| 20 | مزارع اليسار | 20 | مزارع وادي الحديثة |

الفائزة، أي بنسبة استرداد 80.8%، وتم استرداد 81 استبانة من الشركات التي لم تحصل على الجائزة، أي بنسبة استرداد بلغت 67.5%، أما نسبة الاسترداد الإجمالية فكانت 74.16%، وقد جاءت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما في الجدول (3)، والذي يوضح خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والعمر؛ والمؤهل التعليمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الشركة، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، والمنصب الوظيفي.

أما وحدة التحليل فقد تكونت من مديري هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسيطى في الشركات المبحوثة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 240 مديرا بالاعتماد على جدول (294: 2007, Sekran) والخاص باختيار عينة من مجتمع معلوم، وقد وزعت العينة بواقع 120 فردا لكل من الشركات التي حصلت على الجائزة و 120 فردا من الشركات التي لم تحصل عليها، وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بالأعداد المذكورة، بعدها تم استرداد 97 استبانة من الشركات

جدول (3)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------|-------------------------------------|---------------------|---------|--------------------|
| 1 | النوع الاجتماعي | ذكر | 133 | 74.7 |
| | | أنثى | 45 | 25.3 |
| 2 | العمر | 30 سنة فأقل | 50 | 28.1 |
| | | 31-40 سنة | 67 | 37.6 |
| | | 41-50 سنة | 42 | 23.6 |
| | | 51-60 سنة | 16 | 9.0 |
| | | 61 سنة فما فوق | 3 | 1.7 |
| | | ثانوية عامة فأقل | 1 | 0.6 |
| 3 | المؤهل التعليمي | دبلوم متوسط | 15 | 8.4 |
| | | بكالوريوس | 113 | 63.5 |
| | | ماجستير | 39 | 21.9 |
| | | دكتوراه | 10 | 5.6 |
| | | 5 سنوات فأقل | 67 | 37.6 |
| 4 | عدد سنوات الخدمة في الشركة | 6-10 سنوات | 36 | 20.2 |
| | | 11-15 سنة | 42 | 23.6 |
| | | 16-20 سنة | 19 | 10.7 |
| | | 21 سنة فأكثر | 14 | 7.9 |
| | | 5 سنوات فأقل | 84 | 47.2 |
| 5 | عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية | 6-10 سنوات | 50 | 28.1 |
| | | 11-15 سنة | 28 | 15.7 |
| | | 16-20 سنة | 10 | 5.6 |
| | | 21 سنة فأكثر | 6 | 3.4 |
| | | نائب/مساعد مدير عام | 7 | 3.9 |
| 6 | المنصب الوظيفي | مدير الجودة | 33 | 18.5 |
| | | مدير إنتاج | 10 | 5.6 |
| | | مدير تسويق | 25 | 14 |
| | | مدير مالي | 19 | 10.7 |
| | | مدير موارد بشرية | 24 | 13.5 |
| | | أخرى- رؤساء أقسام | 60 | 33.7 |

أداة الدراسة

بموضوع الدراسة، تمّ تطوير استبانة لدراسة أثر التعلم
التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة

مقاييس الإحصاء الوصفي في عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، ومن هذه المقاييس (التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)

واستعان الباحثون بمعيار التحكيم الآتي للحكم على درجة استجابة المستجيبين على فقرات أداة الدراسة:

| الدرجة | قيم الوسط الحسابي |
|--------|-------------------|
| منخفضة | 1 - 2.33 |
| متوسطة | 2.34 - 3.67 |
| مرتفعة | 3.68 - 5 |

- الإحصاء التحليلي: اعتمدت الدراسة على اختبارات الإحصاء التحليلي وذلك بغرض اختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة، ومن هذه الاختبارات:
 - معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات الاستبانة المستخدمة.
 - اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة.
 - اختبار t لعينة واحدة للتحقق من الاختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة.
 - اختبار t لعينتين مستقلتين غير مترابطتين لبيان الاختلاف حول التعلم التنظيمي وعناصر ثقافة الجودة بين الشركات التي حصلت على الجائزة والشركات التي لم تحصل عليها.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

السؤال الأول: ما هو مستوى التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟
 للتعرف الى مستوى التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل استعان الباحثون بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T للتعلم التنظيمي، كما هو موضح بالجدول (5).

الأردن، حيث شكّلت أداة الدراسة (64) فقرة تمحورت حول أبعاد التعلم التنظيمي وعناصر ثقافة الجودة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى حقل علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من مخزونهم المعرفي، مما طور المقياس وجعله أكثر موضوعية، أما لقياس ثبات الأداة قام الباحثون بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach's Alpha. ودلت معاملات الثبات على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003) كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

| قيمة (α) ألفا | البعد | |
|---------------|---------------------|--------------------|
| 0.844 | الانفتاح على البيئة | التعلم التنظيمي |
| 0.788 | التدريب والتجريب | |
| 0.834 | العصف الذهني | |
| 0.890 | برمجيات المجموعة | |
| 0.864 | قيم الجودة | عناصر ثقافة الجودة |
| 0.693 | أخلاق الجودة | |
| 0.806 | الحوافز | |
| 0.798 | نمط القرار | |
| 0.955 | | الاستبانة ككل |

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، من أهمها:

- الإحصاء الوصفي: حيث اعتمدت الدراسة على

جدول (5)

التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل

| الشركات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | مستوى الدلالة | درجات الحرية | مستوى الممارسة |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|----------------|
| الحاصلة على الجائزة | 3.58 | 0.56 | 10.312 | 1.660 | 0.000 | 96 | متوسطة |
| التي لم تحصل على الجائزة | 3.64 | 0.47 | 12.366 | 1.664 | 0.000 | 80 | متوسطة |

وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.664).

السؤال الثاني: ما هو مستوى تبني ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟.

للتعرف على مستوى تبني ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص استعان الباحثون بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T لتبني عناصر ثقافة الجودة، كما هو موضح بالجدول (6).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (5) أن التعلم التنظيمي في الشركات الحاصلة على الجائزة كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.56) بالمقارنة مع الشركات التي لم تحصل على الجائزة والتي كانت التعلم التنظيمي فيها أيضاً بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.47). إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.312) للتعلم التنظيمي في الشركات الحاصلة على الجائزة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.660)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.366) للتعلم التنظيمي في الشركات التي لم تحصل على الجائزة

جدول (6)

تبني عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل

| الشركات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | مستوى الدلالة | درجات الحرية | مستوى التبني |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|--------------|
| الحاصلة على الجائزة | 3.40 | 0.54 | 7.397 | 1.660 | 0.000 | 96 | متوسط |
| التي لم تحصل على الجائزة | 3.43 | 0.41 | 9.532 | 1.664 | 0.000 | 80 | متوسط |

الجائزة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.660)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.532) لتبني عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي لم تحصل على الجائزة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.664).

اختبار الفرضيات

عمل الباحثون في هذا الجانب على اختبار فرضيات

تشير النتائج الموضحة في الجدول (6) أن تبني عناصر ثقافة الجودة في الشركات الحاصلة على الجائزة كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.54) بالمقارنة مع الشركات التي لم تحصل على الجائزة والتي كان مستوى تبني عناصر ثقافة الجودة فيها أيضاً بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.41). إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.397) لتبني عناصر ثقافة الجودة في الشركات الحاصلة على

إحصائية للتعلم التنظيمي بعناصره على ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.790) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.624)، أي أن ما قيمته (0.624) من التغيرات في ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (71.720) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الدراسة، لمعرفة مدى قبول أو رفض فرضيات الفرق أو الاختلاف والتأثير من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد واختبار T لعينتين مستقلتين، وذلك كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي بعناصره على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح في الجدول (7).

يوضح الجدول (7) أثر التعلم التنظيمي بعناصره على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

جدول (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

| المتغير التابع | (R) | (R ²) | F | DF | Sig* | β | T | Sig* |
|----------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|------------------|----------|---------------|---------------|
| الارتباط | معامل التحديد | المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة | معامل الانحدار | المحسوبة | مستوى الدلالة | مستوى الدلالة |
| ثقافة الجودة | 0.790 | 0.624 | 71.720 | 173 | الانحدار | 0.181 | 2.914 | 0.011 |
| | | | | | التدريب والتجريب | 0.290 | 5.034 | 0.000 |
| | | | | | العصف الذهني | 0.131 | 2.494 | 0.014 |
| | | | | | برمجيات المجموعة | 0.187 | 4.105 | 0.000 |

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الخاص، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$)

وللتحقق من أثر التعلم التنظيمي بعناصره المعتمدة في الدراسة الحالية على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع

R^2 فقد بلغ (0.547)، أي أن ما قيمته (0.547) من التغيرات في قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (52.123) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

0.05 α) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي بعناصره على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، حيث يوضح الجدول (8) أثر التعلم التنظيمي بعناصره على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بعناصره على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.739) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد

جدول (8)

الانحدار المتعدد نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي بعناصره على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

| Sig* | T | β | Sig* | DF | F | (R ²) | (R) | المتغير التابع | |
|---------------|----------|----------------|---------------|--------------|----------|-------------------|----------|----------------|---------|
| مستوى الدلالة | المحسوبة | معامل الانحدار | مستوى الدلالة | درجات الحرية | المحسوبة | معامل التحديد | الارتباط | | |
| 0.018 | 2.392 | 0.196 | 0.000 | 4 | 52.123 | 0.547 | 0.739 | قيم الجودة | |
| 0.001 | 3.418 | 0.263 | | الانحدار | | | | | |
| 0.032 | 2.164 | 0.175 | | 173 | | | | | اليواقي |
| 0.000 | 5.462 | 0.331 | | 177 | | | | | المجموع |

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية :

الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي بعناصره على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح في الجدول (9).

لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة

القطاع الخاص ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.950) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.**

إذ يوضح الجدول (9) أثر التعلم التنظيمي بعناصره على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.589) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.347)، أي أن ما قيمته (0.347) من التغيرات في أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في

جدول (9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي بعناصره على أخلاق الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 0.031 | 2.515 | 0.253 | 0.000 | 4 | 22.950 | 0.347 | 0.589 | أخلاق الجودة | |
| | | الانفتاح على البيئة | | الانحدار | | | | | |
| 0.036 | 2.116 | 0.204 | | 173 | | | | | البواقي |
| | | التدريب والتجريب | | | | | | | |
| 0.000 | 4.004 | 0.351 | | | | | | | |
| | | العصف الذهني | | | | | | | |
| 0.033 | 2.257 | 0.212 | | 177 | المجموع | | | | |
| | | برمجيات المجموعة | | | | | | | |

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

للتحقق من أثر التعلم التنظيمي بعناصره على الحوافز في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح في الجدول (10) إذ يوضح الجدول (10) أثر التعلم التنظيمي بعناصره على الحوافز في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على الحوافز في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

والتي بلغت (26.846) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي بعناصره على الحوافر في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

للتعلم التنظيمي على الحوافر في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.619) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.383)، أي أن ما قيمته (0.383) من التغيرات في الحوافر في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

جدول (10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي بعناصره على الحوافر في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 0.023 | 2.770 | 0.243 | 0.000 | 4 | 26.846 | 0.383 | 0.619 | الحوافر | |
| | | الانفتاح على البيئة | | الانحدار | | | | | |
| 0.000 | 4.918 | 0.507 | | 173 | | | | | البواقي |
| | | التدريب والتجريب | | | | | | | |
| 0.044 | 1.786 | 0.274 | | | | | | | |
| | | العصف الذهني | | | | | | | |
| 0.034 | 2.390 | 0.221 | | 177 | | | | | |
| | | برمجيات المجموعة | | المجموع | | | | | |

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الرابعة

القطاع الخاص، وكما هو موضح في الجدول (11).
إذ يوضح الجدول (11) أثر التعلم التنظيمي بعناصره على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بعناصره على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.604) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي بعناصره (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم التنظيمي على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في

الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بعناصره على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

(0.365)، أي أن ما قيمته (0.365) من التغيرات في نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.887) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي بعناصره على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|--------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 0.003 | 3.431 | 0.253 | 0.000 | 4 | 24.887 | 0.365 | 0.604 | نمط القرار | |
| | | الانفتاح على البيئة | | الانحدار | | | | | |
| 0.042 | 1.864 | 0.170 | | 173 | | | | | البواقي |
| | | التدريب والتجريب | | | | | | | |
| 0.010 | 3.184 | 0.220 | | | | | | | |
| | | العصف الذهني | | | | | | | |
| 0.013 | 3.000 | 0.205 | | 177 | المجموع | | | | |
| | | برمجيات المجموعة | | | | | | | |

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

(الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل. إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي مجتمعة أو لكل بعد على حدة بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.778) للتعلم التنظيمي مجتمعة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.653). أما على مستوى كل بعد فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.168) للانفتاح على البيئة؛ (0.269) للتدريب والتجريب؛ (1.342) للعصف الذهني؛ و (0.073) لمجموعات الاتصال وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل على الجائزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في التعلم التنظيمي بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل. وكما هو موضح في الجدول (12).

يوضح الجدول (12) نتائج الفروق في التعلم التنظيمي

والتجريب؛ العصف الذهني؛ ومجموعات الاتصال) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل.

($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.653). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) (α) في لتعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة ؛ التدريب

جدول (12)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في التعلم التنظيمي بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل

| مستوى الدلالة Sig.* | قيمة T الجدولية | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|----------------------|------------------------------|
| 0.437 | 1.653 | -0.778 | 0.56 | 3.58 | 97 | الشركات الحاصلة | أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة |
| | | | 0.47 | 3.64 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.244 | 1.653 | -1.168 | 0.80 | 3.81 | 97 | الشركات الحاصلة | الانفتاح على البيئة |
| | | | 0.77 | 3.90 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.788 | 1.653 | -0.269 | 1.01 | 3.46 | 97 | الشركات الحاصلة | التدريب والتجريب |
| | | | 0.94 | 3.48 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.181 | 1.653 | -1.342 | 1.01 | 3.34 | 97 | الشركات الحاصلة | العصف الذهني |
| | | | 0.89 | 3.48 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.942 | 1.653 | 0.073 | 0.93 | 3.67 | 97 | الشركات الحاصلة | مجموعات الاتصال |
| | | | 0.83 | 3.67 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |

الفرضية الرئيسية الثالثة:

عناصر ثقافة الجودة بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل. وكما هو موضح في الجدول (13).

يوضح الجدول (13) نتائج الفروق في عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل. إذ أظهرت

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) (α) في عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في

(0.364) للحوافز؛ و (0.144) لنمط القرار وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.653). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على: **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل.**

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر ثقافة الجودة مجتمعة أو لكل عنصر على حدة بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.358) لعناصر ثقافة الجودة مجتمعة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.653). أما على مستوى كل عنصر فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.264) لقيم الجودة؛ (0.010) لأخلاق الجودة؛

جدول (13)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في عناصر ثقافة الجودة بين الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل

| مستوى الدلالة Sig.* | قيمة T الجدولية | قيمة T المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|----------------------|--------------------|
| 0.720 | 1.653 | -0.358 | 0.54 | 3.40 | 97 | الشركات الحاصلة | عناصر ثقافة الجودة |
| | | | 0.41 | 3.43 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.207 | 1.653 | -1.264 | 0.85 | 3.69 | 97 | الشركات الحاصلة | قيم الجودة |
| | | | 0.83 | 3.80 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.991 | 1.653 | -0.010 | 1.06 | 3.18 | 97 | الشركات الحاصلة | أخلاق الجودة |
| | | | 1.03 | 3.18 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.715 | 1.653 | 0.364 | 1.06 | 3.33 | 97 | الشركات الحاصلة | الحوافز |
| | | | 0.97 | 3.29 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |
| 0.885 | 1.653 | 0.144 | 0.85 | 3.33 | 97 | الشركات الحاصلة | نمط القرار |
| | | | 0.88 | 3.34 | 81 | الشركات التي لم تحصل | |

النتائج والتوصيات

النتائج:

في ضوء ما تقدّم، فإن الدراسة خلّصت للنتائج الآتية:

أولاً: أظهرت النتائج بأن التعلم التنظيمي ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان يتراوح بين المتوسط والمرتفع في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل بدرجات متقاربة، وكما يلي:

- كان مستوى الانفتاح على البيئة مرتفعاً بشكل عام وهذا

يدل على مدى إدراك الشركات لأهمية الانفتاح على البيئة إذ إن ذلك سيؤدي لزيادة في التعلم من خلال التعرف على المقارنة المرجعية ومن ثم اختيار الممارسة الأفضل التي تتعكس على أداء الشركات إيجابياً، كما أن مستوى مجموعات الاتصال في الشركات محل الدراسة مرتفعاً وهذا يعزى إلى أن الشركات محل الدراسة تستثمر في تكنولوجيا المعلومات، وأن لدى الشركات قواعد بيانات تتيح للعاملين التشارك فيها مما يعزز التواصل فيما بينهم ويعكس قدرة هؤلاء على تمتعهم بالمهارات العالية في استخدام الوسائل التكنولوجية مما يسهل التشارك في

الموظف المتميز، وضرورة اعتماد نظام عادل للترقيات، وأخيراً كان مستوى تبني عنصر نمط القرار في الشركات الأردنية متوسطاً في ظل الإقرار بان نمط القرار واحداً من العمليات الداعمة للتطوير والتحسين فعليها إيلاء المزيد لموضوع اتخاذ القرار من حيث العمل على إشراك العاملين في صناعة القرار وعدم إرباك العاملين في قرارات غير مسبوقة، كذلك إشراكهم في حل المشكلات والاستماع لوجهات نظرهم إضافة لمنحهم الحرية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمتطلبات الزبائن .

ثالثاً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على قيم الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وهو ما يتفق مع دراسة الزريقات والخرشة (2010) التي أكدت أن هناك أثراً للبعد الاستراتيجي للتعلم والبعد التنظيمي للتعلم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، أهمية دعم الإدارة العليا لأبعاد التعلم التنظيمي، الالتزام بتتقيف العاملين وتعليمهم في جميع المستويات الإدارية. ودراسة Young Oh (2009) التي أوضحت أن ممارسات الإدارة الجودة والبنية التحتية لها علاقات قوية إيجابية مع التعلم التنظيمي.

رابعاً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على الأخلاق في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وهو ما اتفق مع دراسة Young Oh (2009) التي أوضحت أن ممارسات الإدارة الجودة والبنية التحتية لها علاقات قوية إيجابية مع التعلم التنظيمي.

خامساً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على الحوافز في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وهو ما يتفق مع دراسة Tseng (2010) التي بينت أن ممارسات منظمة التعلم تظهر كعامل مهم للالتزام التنظيمي وكذلك للفاعلية التنظيمية، حيث وجدت الدراسة أن لمنظمة التعلم علاقة إيجابية قوية مع الفاعلية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية هي علاقة متبادلة ولكنها ليست

المعلومات ونشرها، أما فيما يتعلق بمستوى التدريب والتجريب فقد جاء متوسطاً وهذه النتيجة تدل على أن تغطية نفقات التدريب والتجريب ليست بالمستوى المطلوب ورغم أنه متوسط إلا أنه كان يؤمل أن يكون مرتفعاً لما له من كبير الأثر على تطوير مهارات العاملين خاصة ونحن في عالم يحتاج إلى مهارات معرفية، كما جاء مستوى العصف الذهني بدرجة متوسطة مما يعني أن الشركات موضع البحث لا تخصص وقتاً لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، لتبادل المعرفة مما يقلل من إمكانية تبادل الأفكار لحل المشكلات وتلايح الأفكار لإنتاج أفكار جديدة إضافة إلى أن الإقلال من هكذا جلسات يقلل من فرص توطيد العلاقات بين العاملين وزيادة تقاربهم وتعارفهم مما يقوي علاقاتهم ويحول دون بيئة مليئة بالضغائن .

ثانياً: أظهرت النتائج بأن عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة أيضاً، حيث جاء مستوى قيم الجودة مرتفعاً وهذا يعزى إلى أن الشركات محل الدراسة تركز على مضامين التحسين المستمر وانجاز العمل في الوقت المناسب، وتشجع على تحمل المخاطر وتعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتشجع على الابتكار كذلك تهتم بتكثيف العاملين مما يعمل على تحقيق رضا العملاء الذي هو أحد أهم الأهداف، وتهتم بالتعامل بشفافية على كافة المستويات مما يسهل التعلم ونقل المعرفة . وكان مستوى تبني عنصر الأخلاق متوسطاً وهو وإن لم يكن مرتفعاً لكنه لا يخلو من الإشارة لتوفر منظومة أخلاقية تعمل على تشجيع إظهار الأخطاء باعتبارها وسيلة للتعلم واحترام قوانين العمل والتعيين بناء على الكفاءة والتعامل بعدالة ونبذ التمييز الذي يقوم على النوع الاجتماعي والمعتقدات الدينية. وجاء مستوى تبني عنصر الحوافز في الشركات متوسطاً وهذا يتطلب من الشركات خاصة وأنها تسعى نحو تجذير التميز داخلها للاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وذلك لتحقيق رضا العاملين وكسب ولاءهم من خلال تكثيف الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية والانجازات السنوية واقتراح الراتب الإضافي لمن يحقق الأهداف المخطط لها إضافة لمكافئة

وتفعيل عمليات العصف الذهني كأسلوب عصري للوصول إلى حل المشكلات، وتلاقح أفكار جديدة، وتعزيز روح الفريق، ومن ثم خلق الألفة فيما بين العاملين مما يساعد على التنبؤ في المستقبل وحل المشكلات قبل وقوعها.

3. أن تقوم الشركات محل الدراسة بتهيئة المناخ الداخلي للشركة والعاملين للانفتاح على البيئة بما ينعكس على تطوير ثقافة الجودة لديها وتعزيز التميز وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لعملياتها وعمل مسوحات مستمرة لتحديد رغبات مختلف فئات المتعاملين. وتعزيز الاهتمام بمجموعات الاتصال ومشاركتها في القرارات المتخذة كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر لأعمالها.

4. اهتمام الشركات محل الدراسة بنمط القرارات المتخذة وتعزيزها كثقافة بما يضمن إعطاء أولوية كبيرة للمراجعة وأساليب تحديد المشكلات وأسباب حدوثها، وتعزيز الالتزام الأخلاقي داخل الشركات وذلك من خلال تحفيز العاملين وحثهم على احترام القوانين والتعامل بعدالة مع العاملين لتقوية ارتباطهم بالمنظمة وكذلك إنجاز الأهداف المرجوة منهم على المدى البعيد.

5. على الشركات محل الدراسة إيلاء الاهتمام بأنظمة الحوافز داخلها، لما لها من تأثير على أداء العاملين، لمساهماتها في رفع معنوياتهم، لمواصلة انتمائهم وتعزيز ولائهم لأن ذلك من شأنه الإبقاء عليهم داخل الشركة، والاعتزاز بهويتهم المنبثقة من ثقافتهم الواحدة.

6. تحسين عمليات الشركات محل الدراسة وذلك من خلال تبني قيم الجودة والتي تترجم إلى سلوك من شأنه أن يسرع الانجاز ويوحد منهجية أداء العمليات.

7. يوصي الباحثون بمعايير أخرى للجائزة مثل ثقافة الجودة إذ ورد في الكتيب الخاص بالجائزة وبأكثر من موقع عبارات تدعو إلى نشر ثقافة تدعم لإيجاد

متساوية. حيث إن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية ولكن الفاعلية التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي.

سادساً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي على نمط القرار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

سابعاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة؛ التدريب والتجريب؛ العصف الذهني؛ ومجموعات الاتصال) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل.

ثامناً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة؛ أخلاق الجودة؛ الحوافز؛ ونمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص وتلك التي لم تحصل.

وهذا يعزى إلى أن كلتا المجموعتين، تقدمتا للحصول على الجائزة بذات الآلية. وتعرضت لذات التأهيل والإرشاد خلال عمليات تخللتها محاضرات للتوعية، ودورات إرشاد للعاملين للتعرف على المعايير وكيفية تحقيقها، وان تقارب النتائج بين المجموعتين بعد عملية التقييم تعد أشار لا أكثر، حسبما أوضحه أحد المقيمين للجائزة، كما ان المقيمين لديهم تعليمات برفع المعدلات لكافة المتقدمين وبذات النسبة، علاوة على إن طبيعة البنية للشركات الخاصة لا تختلف عن بعضها كثيراً.

التوصيات

1. يوصي الباحثون بزيادة الاهتمام بعناصر التعلم التنظيمي لما أكدت أن لها تأثيراً إيجابياً على عناصر ثقافة الجودة، مما يتيح للمنظمة فرصة نشر ثقافة الجودة بين العاملين.

2. أن تتولى الشركات محل الدراسة دعماً أكثر للتدريب والتجريب، لتفعيل عمليات التعلم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وخبراتهم لانجاز الأعمال الموكولة إليهم.

مهارات ومواهب وإبداع العاملين، ولا يجد الباحثون أفضل من ثقافة الجودة لتحقيق هذه الأغراض.

وتطوير أفكار وطرق جديدة لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي، وإيجاد ثقافة تعمل على تطوير وتغيير

المراجع

المراجع العربية

ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، منشور على الموقع الإلكتروني

http://www.arablwinform.com 7, Cited on, 23/9/1010.

العامري، صالح مهدي؛ والغالي، طاهر محسن منصور، (2007)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العصيمي، عواطف بنت احمد حماد، (2007)، "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

العمري، عوض بن سعيد، (2003)، "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد (72)،

http://www.kkmaq.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=102962

العميان، محمود، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، "الإدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية: من منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

النسور، أسماء سالم، (2010)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

النمر، سعود بن محمد، وآخرون، (2006)، "الإدارة العامة، الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

هيجان، عبد الرحمن، (1998)، "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء

أبو بكر، فاتن أحمد، (2000)، "تظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (1): 22-63.

البغدادى، عادل، والعبادي، هاشم، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

جمعة، أشرف فضيل، (2007)، بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الثاني للجودة، المنعقد في الدمام في المملكة العربية السعودية بتاريخ 12-14/2/2007. بعنوان: بيئة العمل وثقافة الجودة رؤية لمستقبل واعد.

جودة، محفوظ أحمد، (2004)، "الإدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

حسن، محمد عبد الغني، (2000)، "مهارات الإدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: مصر،

الزريقات، خالد خلف سالم، والخرشة، ياسين كاسب، (2010)، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد (6) العدد (3): 212 - 234.

صالح، محمد فالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان.

الصرن، رعد وزاهر، تيسير، (2010). نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، Cited on, 13/10/2010.http://to22to.com/vb/t-61619-post14.htm

الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل، عمر علي (2008)، نشر

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Baker, Fatin Ahmad, (2000), *Open Management Systems: The next business revolution for 21 Century*, Itrak for Printing, Publishing, and Distribution, Cairo.
- Abu Shaikha, Nader Ahmad, (2000). *Human Resources Management*, 1st edition, Dar Al-Safa For Publishing and Distribution, Amman.
- Al Amri, Saleh Mahdi and Al Ghalibi, Taher Mohsen, (2007), *Social Responsibility and Business Ethics*, Dar Wael for Publications, Amman: Jordan
- Al Baghdadi, Adel and Alabbadi, Hashem (2010). *Organizational learning and learning Organization and Their Relations with Contemporary Administrative Concepts*, Dar Alwarraq For Publishing and Distribution, Amman: Jordan.
- Al Ghalibi, Taher Mohsen (2009). *Management and business organization's strategy for Medium and Small Business*, Dar Wael for Publications, Amman: Jordan
- Al Ghalibi, Taher Mohsen and Idrees, Wael mohammad (2009), *Strategic Management: From the Integrated Systematically Perspective*, Dar Wael for Publications, Amman: Jordan
- Al Nemer, Saud bin Mohammed, et al, (2006). *Public Administration, Basics and Jobs*, Farazdaq commercial printing presses, Riyadh: Saudi Arabia
- Al Nosour, Asma Salem, (2010), *The Impact of Learning Organization Characteristics in Achieving Organizational Excellence, Applied Study on the Ministry of Higher Education in Jordan*, Unpublished Thesis, Middle East University, Amman: Jordan
- Al Omari, Awad (2003), *The Impact of Incentives on Administrative Innovation in Government Organizations, King Khalid Military College*, number 72
Available on: <http://www.kkmaq.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=102962>
- Al Omyan, Mahmoud (2002), *Organizational Behavior in Business Organizations*, Dar Wael for Publications, Amman: Jordan
- Al Osaimi, Awatif, (2007), *Organizational Learning and its role in Strategic change in Saudi Universities, practical study on Umm Al Qura University in Makkah*, Unpublished Thesis, educational administration and planning, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Al Sawwaf, Mahfouz and Ismael, Omar (2008), *Quality Culture Deployment And Role In Enhancement Of Performance Of The Hospitality Organizations*, Available on: <http://www.arablawninfo.com> 7, Cited on, 23/9/1010.
- Al Saren, Raed and Zaher, Tayseer, (2010), *Proposed Model for Building a Culture of Quality in Organizations of Hotel*, Available on, 13/10/2010.<http://to22to.com/vb/t-61619-post14.htm>
- Al Zeriqtat, Khaled Khalaf and Al Kresheh Yassin, (2010), *The Effects of Organizational Learning upon Enhancement of the Dimensions of Re-Engineering of Administrative Processes (Reengineering) in Jordanian Public Institutions*, *Jordan Journal of Business Administration*, Vol 6, No. 3,212-234
- Ayoub, Nadia Habib, (2004), *The Role of Organizational Learning Practices in Supporting Strategic Change in Large Saudi Organizations*, *Journal of Public Administration*, Volume 44, Number 1, 22-63.
- Hassan, Mohammad Abdlghani, (2000), *Management Skills of Human Behavior: The Requirements of the Continuous Modernization* ", Centre for Development of Performance and Development, Cairo, Egypt.
- Higan, Abdul Rahman, (1998), *Organizational Learning as an Input to Build Aviable Learning Organizations*, *Journal of Public Administration*, Volume 37, number 4,681-705.
- Jumaa, Ashraf Fadeel, (2007), *Building a culture of total*

quality through continuous improvement teams, **Research Presented to the Second National Conference for Quality**, held in Dammam in Saudi Arabia on 12-14 / 2/2007. Titled work environment and a culture of quality vision for the future is promising.

Joudeh, Mahfouz Ahmad, (2004), **Total Quality**

المراجع الأجنبية

Antal, Ariane Berthoin & Wang, Jing, (2003), "Organizational Learning in China: The Role of Returners", **WZB discussion paper**.

Armstrong, M. and Sappington, D. (2001) 'Recent developments in the theory of regulation', in: M. Armstrong and R. Porter, eds., **Handbook of industrial organization. Amsterdam**: Elsevier Science Publishers, forthcoming.

Cameron, K. S. and Barnett, C. (2000) Organizational quality as a cultural variable in R. Cole and W. Scott **The Quality Movement and Organizational Theory**, NY Sage: 271-294.

Dilworth, R. (2000). Comparing action learning programs at six universities on three continents: Similarities and differences. **Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2000 Annual Conference**.

Farago, J. and D. J. Skyrme (1995). The learning organization. Management Insights. **D. J. Skyrme. Highclere, Newbury**, England, David Skyrme Associates.

Finger, M. and Burgin Brand, S. (1999), "The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development", in Easterby-Smith, M., Burgoyne J. and Araujo L. (Eds), **Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice**, Sage, London:130-156.

Fulmer, R. M., & J. B. Keys (1998b) 'A conversation with Peter Senge: New developments in organizational learning.' **Organizational dynamics**, Autumn: 33-42.

Hamilton, B.A., & Scandura, T. A. (2003). E-Mentoring:

Management: Concepts and Applications, Dar Wael for Publications, Amman: Jordan

Saleh, Mohammad Faleh, (2004), **Human Resources Management**, Dar Al hamed, Amman.

Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World. **Organizational Dynamics**, 31(4), 388-402.

Hill, C. & G. Jones, (2001), "**Strategic Management: An Integrated Approach**", 5th ed., Boston: Houghton Mifflin.

Hofstede, G. (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publications.

Jemison, D. B., (1984), "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making", **Journal of Management Studies**, 21(2): 131-149.

Juran, J.M, (1989), "**Juran on leadership for Quality**", New York, Free Press.

Khair Eddin , mousa ahmad said ,(2009) "**The Impact of Quality Management Maturity Level on the Supply Chain Performance of Jordan Manufacturing Firms**" unpublishe dissertation presente in the Arab Academy ,Amman, Jordan .

Kotter, J.P. and Heskett, J.L., **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York, NY, 1992.

Lewis, D., (1998), "How useful a concept is organizational culture", **Strategic Change**, Vol. 7:261-276.

Mintzberg, H., (1976), "Planning on the Left Side and Management on the Right", **Harvard Business Review**, July/August.

Morrisey, George L., (1996), "**A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation**", John Wiley & Sons, Inc., (1996).

Niven, R., Paul, (2002), "**Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining**

- Results*", John Wiley & Sons, Inc.
- Pisano GP, Bohmer RMJ, Edmondson AC, (2001), "Organizational difference in rates of learning: Evidence from the minimally invasive cardiac surgery", *Management Science*, 47: 752-768.
- Pride, William, M. et al (2002): "*Business*", 8th edition, Houghton Mifflin Co. Boston, U.S.A.
- Roby, D. and Sales, C.A. (1994) *Designing Organisations*, Irwin, Homewood IL.
- Senge, P., (1994), "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", NewYork: Doubleday
- Stratigos, A. (2001). *Knowledge management meets future information users*. Online 25 (Jan./Feb.), 65-67.
- Takahashi, HR Department, (2006) " sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", *Journal: Human Resource Management International Digest*, Case study, Volume: 14, No.6.
- Tseng, Chien-Chi (2010), The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan, *A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota*.
- Woods, J., (1998), " *The Six Values of A Quality Culture*", from The Quality Yearbook, 1998 Edition
- Young OH, Seok (2009), The Relationship Between Quality Management, Organizational Learning, and Organizational Performance , *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in Human Resource Education* with a concentration in Human Resource Development, the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign.

Evaluating the Impact of Organizational Learning on Elements of Quality Culture in Business Organizations in Jordan (Comparative Study)

Suzan Saleh Darwazeh, Ziad Yousef Muasher **, Dema Shukry Alkawasm*****

ABSTRACT

This study aims at evaluating effect of the organizational learning (openness for environment, training and trial, brainstorming, groupware) on elements of quality culture (quality values, quality ethics, motivations, and decision pattern) in the Jordanian companies that gained The King Abdullah II Award for Excellence in the Private Sector, and then making a comparison between the companies that gained the award and that did not. The study population consists of 20 companies that received The King Abdullah II Award for Excellence and 20 companies that tried but did not receive the award. A questionnaire has been designed and distributed to a sample consisting of (240) individuals. A set of results have been concluded, the most important of which are: There is a statistically significant effect at level of indication ($\alpha \leq 0.05$) of the organizational learning upon the elements of quality culture in the companies obtained The King Abdullah II Award for Excellence in the Private Sector. Upon the comparison has been made between the companies received the award and those did not, the statistical results have shown lack of statistically significant differences at level of indication ($\alpha \leq 0.05$) as for practices of organizational learning upon the elements of quality culture in both groups. The study has concluded several recommendations, the most important of which: A need to activating all elements of organizational learning since it is the most effective tool to promote quality culture inside the companies in question through preparing work atmosphere and developing human resources that are able to practice the organizational learning and spread quality culture.

KEYWORDS: Organizational Learning, Quality Culture, The King Abdullah II Award.

*Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Business,
University of Islamic Sciences.

suzandarwazeh6@hotmail.com

**Professor, Faculty of Business Administration, Muta University.

***Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of
Administrative and Financial Sciences, Petra University.

Received on 24/3/2014 and Accepted for Publication on 26/8/2014.