

التدريب على الجودة واثاره في البناء المنظمي للمنظمات التربوية

Quality training and its impact on the organizational structure of educational organizations

د. عادل محمد عبدالله الطائي⁽²⁾

نور احسان حسين علي السليبي⁽¹⁾

Dr.. Adel Muhammad Abdullah Al-Tai

Nour Ihsan Hussein Ali Al-Salbi

Adelmanag@yahoo.com

Noor.23bap148@student.uomosul.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى معرفة الكيفية التي يمكن اعتبارها خطة للبناء المنظمي، اعتماداً على التدريب على إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى اسهام وظيفة التدريب على معايير إدارة الجودة في بناء المنظمة التربوية التي تقدم الخدمات التسهيلية للمستفيدين من الاقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ، من خلال قياس تأثير أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البناء المنظمي للمنظمات التربوية المتمثلة ب(التدريب على الجودة)، باستعمال استمارة استبانة محكمة ومختبرة تضمنت خمسة متغيرات تمثل أبعاد البناء المنظمي واعتمد البحث على الفرضية الرئيسية التي مفادها: " لا توجد علاقة بين التدريب على الجودة والبناء المنظمي" ولقد استعمل عدد من الوسائل الإحصائية كالتكرار والوسط الحسابي. وتوصل البحث إلى مجموعة الاستنتاجات أهمها: عدم صحة الفرضية بمعنى، يوجد توافق وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والهيكل التنظيمي من الناحية الإحصائية في المنظمة التربوية. وعلى ضوء الاستنتاجات صيغت مجموعة من المقترحات، منها ضرورة الاهتمام بالتدريب على الجودة في المنظمة المبحوثة بوصفها نظام متكامل لتقديم الخدمات للمستفيدين، والنظر إليها على أنها نظام متكامل وتحقيق البناء المنظمي.

الكلمات المفتاحية: التدريب على الجودة، إدارة الجودة الشاملة، البناء المنظمي.

Abstract: The aim of the current research is to find out how it can be considered a plan for organizational construction based on training on comprehensive quality management, and to determine the extent to which the training function on quality management standards contributes to building the educational organization that provides facilitating services to

beneficiaries of the departments affiliated with the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, through Measuring the impact of one of the dimensions of comprehensive quality management on the organizational structure of educational organizations, represented by (quality training), using a controlled and tested questionnaire that included five variables representing the dimensions of the organizational structure. The research relied on the main hypothesis that states: “There is no relationship between quality training and organizational structure.” A number of statistical methods were used, such as frequency and arithmetic mean. The research reached a set of conclusions, the most important of which is: The hypothesis is not valid, meaning that there is agreement and integration between comprehensive quality management and the organizational structure from a statistical standpoint in the educational organization. In light of the conclusions, a set of proposals was formulated, including the necessity of Paying attention to quality training in the researched organization as an integrated system for providing services to beneficiaries and viewing it as an integrated system and achieving organizational construction.

Keywords: Quality training, total quality management, organizational building

المقدمة

اصبحت إدارة الجودة الوظيفية الأساسية في مختلف المنظمات لاسيما المنظمة التربوية؛ إذ تسعى لتحقيق مختلف الاهداف والتأثير في العاملين والمستفيدين بشكل ايجابي والتغلب على العناصر التي يصعب السيطرة عليها. وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمكونات والادوات واجراءات إدارة الجودة الشاملة والتي يتم تطبيقها داخل تلك المنظمات والعمل على تطويرها وتحسينها بالشكل المستمر للوصول إلى الغايات والاهداف وتحقيق رضا الزبون .

وقد آثرنا في بحثنا هذا إبراز موضوع التدريب على الجودة وتأثيره في البناء المنظمي للمنظمات التربوية وذلك لأهميتها المتعلقة في تقديم الخدمات الادارية والتعليمية في الوقت المطلوب، وأن للتدريب على الجودة أثر كبير في تقليل زيادة زخم طلب المستفيدين على الخدمات التربوية المقدمة. ونظرا لأهمية الموضوع، فقد وجدنا من المناسب إبرازه، ووجدنا من المناسب تناوله في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. وقد تضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث والجانب النظري .

المحور الثاني: الجانب العملي.

المحور الأول: منهجية البحث والجانب النظري.

أولاً: منهجية البحث

أ- مشكلة البحث: يُعد تحقيق التدريب في المنظمات التربوية أولوية أولى لتحقيق أهداف المديرية والتي منها تحسين جودة خدماتها وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات أفراد المجتمع. ولما كان موضوع التدريب على الجودة يحظى باهتمام كبير من لدن الكتاب في مجال إدارة المنظمات التربوية لأنه يتعلق بمستوى خدمات المقدمة من جهة، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في العراق بعام، وفي محافظة نينوى بخاصة من جهة ثانية، فقد وجدنا من المناسب إبراز هذا الموضوع في تحقيق التكامل في التدريب بالجودة الشاملة في المنظمات التربوية، ووجدنا من المناسب تناوله في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى الأفراد العاملين في المديرية قيد البحث عن مفهوم وأهداف وأبعاد الجودة الشاملة في المنظمات التربوية؟

2. هل تتباين اقسام المديرية قيد البحث في التدريب على الجودة الشاملة في المنظمات التربوية؟

ب - أهمية البحث: يحقق البحث الحالي العديد من الفوائد ندرج منها الآتي:

1. الفائدة العلمية: يحاول البحث تحليل وإبراز معاني جملة من المفاهيم منها التدريب على الجودة الشاملة في المنظمات التربوية

2. الفائدة الاقتصادية: تخفيض تكاليف الاستثمار في أنواع مكونات الخدمات الادارية والفنية

التي قد لا تحتاجها اقسام المديرية بالإضافة إلى الفائدة الاقتصادية غير المباشرة للمدارس والاقسام التابعة لها والنتيجة عن توافر جودة الخدمات في المديرية والذي سيقبل الزخم الحاصل لديها

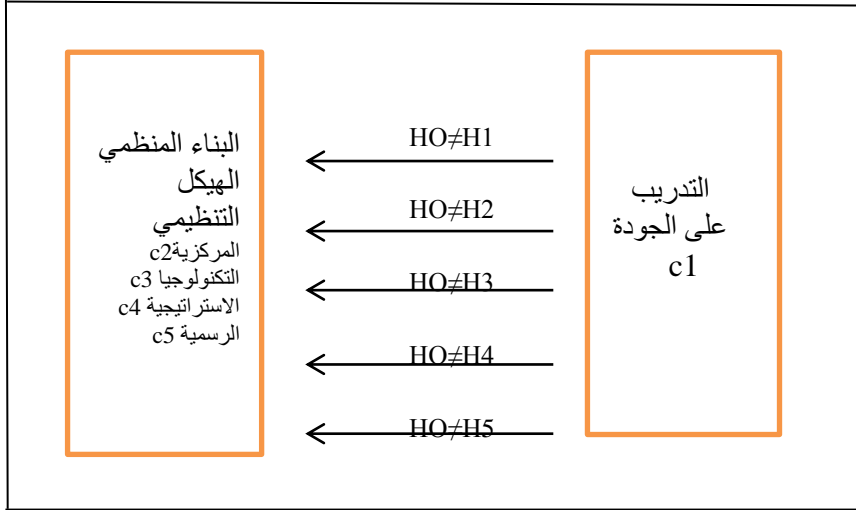
3. الفائدة للمنظمة المبحوثة: تناول البحث المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ، وبذلك فإن تقديم خارطة طريق لتحقيق التدريب المناسب على الجودة عند تقديم الخدمات التربوية لتلك المديرية سيؤدي إلى تحقيق أبعاد الجودة الشاملة في تلك المنظمة وتحسين وتطوير تلك الخدمة

ت - أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

1. تعريف الأفراد العاملين في المديرية قيد البحث بمفهوم وأهداف وأبعاد الجودة الشاملة في المنظمات التربوية

2. تسليط الضوء على دور التدريب في تحقيق التأثير على بناء المنظمات التربوية

ث -انموذج البحث :الشكل (1) يعكس نموذج البحث:



الشكل (1) نموذج البحث (من إعداد الباحثان)

ج -فرضيات البحث:

1. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب على الجودة إحصائياً في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
2. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب على الجودة إحصائياً في المركزية في المنظمة.
3. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب إحصائياً مع التكنولوجيا في المنظمة.
4. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب إحصائياً مع الاستراتيجية في المنظمة.
5. لا يوجد تأثير معنوي للتدريب إحصائياً مع الرسمية في المنظمة.

ح -منهج البحث :أعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة

البحث فضلا عن وصف وتشخيص متغيرات البحث مع إبراز التدريب كأولوية أولى لتحقيق التأثير في أبعاد البناء المنظمي في المديرية المبحوثة.

خ -حدود البحث:

1 - الحدود الزمانية : حددت فترة البحث من 1 / 1 / 2024 إلى 30 / 1 / 2024

2 - الحدود المكانية : هي المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

ثانياً: الجانب النظري

1 - مفهوم التدريب على الجودة

وهو يعني التركيز وتنمية اداء الأفراد العاملين على إدارة الجودة الشاملة والعمل على اكسابهم المعرفة والخبرات اللازمة لتأهيلهم نحو تحقيق الاداء الفاعل من خلال توفير البرامج التدريبية والمقررات الضرورية وتنويع الاساليب التدريبية لتحسين جودة الاداء بما يتلائم مع اهداف واحتياجات العمل والعاملين (Jabeen,Akhtar,et al ,2017,34). هناك حاجة دائمة لتدريب الأفراد العاملين على الجودة لكون إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسينات المستمرة ومعالجة المشكلات الصعبة والمعقدة التي تواجه الأفراد العاملين عند القيام بالوظائف الادارية.

إذ يواجه الأفراد عادة صعوبة في التعامل مع الوظائف التعليمية والتخصصية الحديثة المتبعة في الأعمال التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، إذ يتم ادخال الأفراد العاملين في دورات تدريبية للتغلب على تلك المشكلات وتقليل الفرق بين مستوى الاداء وبين الاعمال المطلوب انجازها وفق الجودة المطلوبة (Claud, Dave,et al ,2019). وتعتمد الإدارة التربوية عادة على قياس اداء الأفراد العاملين لأنه يعكس الخدمة المقدمة ويخلق المساءلة في تقديم الخدمة ويعمل على توفير التغذية العكسية في التخطيط والعمليات (Haque,Maen Uddin,2020).

2 - برنامج التدريب على الجودة

طرق التدريب على الجودة تتم عادة من خلال استعمال برنامج تدريبي للجودة واستعمال الوسائل والتقنيات كالأدوات الاحصائية وفق خطوات مرسومة ، إذ يتم في المرحلة الاولى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لخلق الوعي بإدارة الجودة الشاملة واطهارها للأفراد العاملين ، أما المرحلة الثانية يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إذ يتم في هذه المرحلة تعريف الأفراد العاملين بممارسات إدارة الجودة الشاملة والعمل على انشاء والالتزام لديهم تجاه اسس إدارة الجودة الشاملة وتدريبهم على أساليب استعمالها ، أما المرحلة الاخيرة فيتم تقييم البرنامج من خلال نسبة استفادة الأفراد العاملين من التدريب وينعكس ذلك من خلال جودة الأداء وطريقة قيامهم بالأعمال وفق الجودة المطلوبة ؛ إذ يساعد التقييم عادة على التغذية العكسية وتحسين طرق وبرامج التدريب المتبعة تجاه الأفراد العاملين والعمل على تحسينها. (Palo ,Padhi,2003,207).

3 - مفهوم البناء المنظمي

تناول الكتاب والباحثين مفهوم البناء المنظمي. وهناك العديد من الدراسات التي اشارت إلى هذا المفهوم واهميته محاولين التركيز على جوانب عديدة في هذا المصطلح، وسنبرز اهم تلك المفاهيم التي تناولها الكتاب إذ عرفها (مخيمر،الطعامنة ، 2003 ، 47)من حيث العمليات الادارية على انه "مجموعة من العمليات الادارية التي تقوم بها المنظمة لغرض تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال تجزئتها ووضعها في مجموعات على اسس محددة وتنظيم وترتيب الأفراد العاملين داخل تلك المنظمات واعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات لأداء الواجبات المحددة لهم".

ويعرف البناء المنظمي كما اورده(Alexiou، khanagha،et al،2018،2) وفق التصميم المنظمي بأنه " التصميم المنظمي والذي يشمل بصورة اساسية الهيكل التنظيمي ومركزية اتخاذ القرارات والقدرة الاستيعابية للعمليات بالإضافة إلى اعضاء الطابع الرسمي للمنظمة كذلك تشمل الانشطة وسلوكيات الأفراد العاملين داخل العمل".

4 - ابعاد البناء المنظمي

يختلف البناء المنظمي من منظمة إلى أخرى تبعاً للاختلافات والتغيرات البيئية الخارجية، لكن أغلب المنظمات تسعى إلى اختيار بيئة منظمية أكثر مرونة لتواكب هذه التغيرات البيئية (Dess , 2007 , 205) وان لهذه التغيرات انعكاسات على الفعاليات والمكونات التنظيمية في المنظمات المختلفة وخاصة المنظمات العامة الخدمية ، وعلى ضوء ذلك سنتناول اهم ابعاد البناء المنظمي وهي **الهيكل التنظيمي - المركزية - التكنولوجيا - الاستراتيجية - الرسمية** (, Daft (2010, 17

أ - الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي اساس البناء المنظمي للمنظمة، وإعداد هذا الهيكل من الخطوات الرئيسية التي ينبغي على المنظمة القيام بها، إذ يشمل الهيكل التنظيمي تحديد السلطات والمسؤوليات للوحدات الادارية والادوار التي يتم توزيعها للقيام بالأعمال (اللوخ، 2018، 75) ويتم تعريف الهيكل التنظيمي على أنه " الاطار للعمل الرسمي والذي من خلاله يتم تقسيم وتوزيع المهام والوظائف في اقسام معينة والتنسيق بين هذه الاقسام في ظل الموارد اللازمة للقيام بهذه المهام " (طه ، 2007 ، 122) ويمكن تصوير الهيكل التنظيمي في خارطة رسمية إذ تصف آلية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين داخل المنظمة

وتحديد هذه المسؤوليات كهرمية في الهيكل، فالهيكل يلزم الأفراد بمتطلبات المنظمة وعملها (حريم، 2006 ، 35) ويساعد الهيكل على تسهيل اتخاذ القرارات والتقليل من المشاكل والغموض من خلال التأثير على سلوك الأفراد ويحفزهم على اداء اعمالهم بمستويات اعلى (صالح، 2017، 45) . يساعد التدريب على مرونة الهيكل التنظيمي والالتزام ووحدة الامر. إذ يقوم الهيكل التنظيمي على عدة مبادئ اساسية وهي **مبدأ التخصص** وهو تقسيم الاعمال والواجبات حسب اختصاصات الأفراد والواجب عليهم القيام بها وادائها، والغرض من التخصص هو التعرف على العناصر الاساسية والفرعية التي تخص العمل.

أما المبدأ الاخر وهو سلسلة الأوامر وتشمل خطوط السلطة الرأسية التي تربط الأفراد في كل مستوى مع المستوى الذي يتبعه، اي التدفق الهرمي للسلطة من اعلى مستوى إلى اقل مستوى داخل التنظيم. والمبدأ الثالث هو **مبدأ الرسمية** وهي القواعد والاجراءات المتعددة للعمل وسلوك الأفراد، وهي القواعد التي ينبغي عدم تجاوزها من قبل الأفراد والشخص الذي يتجاوز تلك القواعد والاجراءات يتلقى الاستجاب والعقاب من المستويات الاعلى منه. والمبدأ الاخير هو **التنسيق** إذ يشمل هذا المبدأ الاجراءات التي تعمل على ربط الاقسام والاجزاء المتنوعة مع بعضها لتحقيق الاهداف المنظمية والتي تشمل التنسيق لكافة الجهود الذهنية والمادية للأفراد العاملين (طه، 2007 ، 129)

ب - المركزية

تتمثل المركزية بالدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرارات داخل المنظمة متمركزا في نقطة واحدة وغير متفرع ، فإذا كانت المنظمة مركزية في اتخاذها القرارات فإن هذه القرارات سوف تكون صادرة من الادارات العليا فقط والتي تكون عادة متمركزة في قمة هرم المنظمة ، أما الأفراد العاملين والمدراء في المستويات الادنى فوظيفتهم هي العمل على تنفيذ تلك الاوامر والقرارات (Robbins, Judge , 2013, 5). وتعرف المركزية على انها " المركزية في اتخاذ القرارات

ومدى شدتها"، وان ما يميز المركزية انها تعتمد على المدراء ذات الدرجة الرفيعة في اتخاذ القرارات، لكن من مساوئ هذه القرارات المركزية انها تكون قرارات بطيئة (عيسى، 2009)

ت - التكنولوجيا

تساعد التكنولوجيا على بناء المنظمات وتنظيم العمل والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية داخلها بحيث يجعلها اكثر تماسكا، من خلال ما تقوم به من تحقيق بناء وظائف المنظمة وتحويلها من الوظائف التقليدية إلى وظائف اكثر تطورا وحدثا، وذلك من خلال استعمال الأساليب المناسبة في العمليات الادارية من اجل تحسين الاداء وكفاءة الانشطة والعمليات إذ يمكن ذلك من خلال استعمال التدريب على الجودة الذي يساعد على التطوير والتحديث وتطبيق البرامج منها برنامج الجودة (Vasiler,Gapsalamov,et al,2020,3174)؛ إذ تعمل التكنولوجيا في التأثير على اعمال المنظمة واجبارها على التطوير والتغيير، مما يساعد ذلك على التفاعل بين افرادها العاملين وجودة استعمال التقنيات وطرق الابتكار بحيث تجعلهم اكثر كفاءة في الأداء.

يمكن تعريف كفاءة الاداء الرقمية بأنها قدرة الفرد ورغبته في استعمال التكنولوجيا والاتصالات بثقة تامة وكفاءة اكبر وبمهارات افضل في جميع المجالات المنظمة. كما تساعد التكنولوجيا في نقل المعرفة بين الأفراد العاملين وتسهيل العمليات والانشطة لأفرادها المرتبطين بالمنظمة من موظفين ومعلمين ومشرفين والداعمين للمنظمة والإدارة واصحاب المصالح. وذلك من خلال ما توفره من دورات تدريبية وتعليمية عن بعد والتي تساعد على تصميم أنظمة البرامج التي تكون أكثر فاعلية، كما تساعد على خلق ثقافة الدعم والتعاون والترابط والتطوير المهني والذي يعد عنصرا حيويا للابتكار والتحسين المستمر في بناءها المنظمي (Eib,Miller,2006,3)

فمثلا يمكن استعمالها في تطبيق برامج محددة لتلبية متطلبات فئة مرتبطة بالمنظمة، أو تستخدم في تثبيت نظام للعمل والتنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات بحيث يكون اكثر مرونة، كما يمكن ان تساعد التكنولوجيا في تطبيق بعض المجالات كالاستدامة البيئية وهندسة العمليات والاحتياجات الادارية والتعليمية لمواكبة التغيرات والتأقلم معها (Ivanova,2020,258) كما أن استعمالها في المنظمة يساعد على اصلاح انظمتها وتحديد معايير الاداء لأفرادها العاملين من خلال تصميم البرامج الادارية والتعليمية وتقييم جودة العمليات؛ إذ تعمل على تقليل الفوارق في المستويات الادارية والتعليمية مما يساعدها في كيفية الحصول على الموارد اللازمة للقيام بالأعمال من خلال ما توفره من المواد الحديثة والمتطورة كالوسائل الالكترونية والبرمجيات والحاسوب للقيام بعمليات التوثيق وتوفير القراءة الالكترونية والموارد التكميلية من خلال وجود قاعدة بيانات مرتبطة عبر الانترنت التي تساعد الأفراد العاملين في الحصول على الوثائق والمعلومات التي تطابق حاجاتهم ورغباتهم، كذلك توفيرها للتقارير الدورية عن المنظمة التي تساعدها في اعادة بناء بنيتها التحتية وانظمتها (Spillane,Olin,et al,2019,4)

ث - الاستراتيجية

تحدد الاستراتيجية بناء الهوية المنظمة والاستعداد للتغيير واعادة هيكلة المنظمة. من خلال ما تقوم به من فحص وتقويم طرق الإدارة وكيفية اجراء التغييرات المستمرة فيها، كذلك اليات الرقابة والتنظيم وتعديل هيكلها التنظيمي، كذلك من خلال التدريب على الجودة الذي يعزز تطبيق الرؤية والرسالة وعمليات الإدارة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية. إذ تركز الاستراتيجية على استغلال القدرات الجماعية للأفراد داخل المنظمة وادارتها بالشكل الذي يساعد على استغلال

الفرص واكتشاف المنظمة لطبيعة أعمالها بالشكل الحقيقي. وتساعد الاستراتيجية على تحقيق التجدد التنظيمي لضمان بقاء المنظمة واستمرارها التي تقوم بتحليل الوظائف الإدارية وطبيعة اختلافها، كذلك تحليل الاختلافات الفردية وتصوراتهم نحو هوية المنظمة التي تشكل ذلك جوهر عمل المنظمة وبناءها المنظمي .

تتميز خصائص المنظمة الجيدة لأنها تنظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل مما يجعل انشطتها أكثر فاعلية واتساقاً وملائمة وترابط وقابلة للتنبؤ (Puusa,Kuittinen,et al,2013,166) أن الهيكل التنظيمي المتماثل هو الهدف الاستراتيجي الأساسي للبناء المنظمي ، إذ تقوم المنظمة على تنفيذ الأهداف الأساسية بشكل جماعي والمشاركة من لدن الأفراد في وضع هوية المنظمة واستراتيجياتها . إذ يتم تفاعل الأفراد والادارات من خلال الأعمال المشتركة والوثائق الموجودة والقيم والأساليب المتبعة داخل تلك المنظمات

إذ تعمل على وضع خطط العمل وتنظيمها واستعمال ادوات القياس والتقييم والتنبؤ واستعمال المعرفة والخبرات للوصول إلى اتخاذ قرارات تصب في مصلحة المنظمة وادارتها وتنميتها . كما ان التعاون مع اصحاب المصالح يساعد المنظمة على استغلال الموارد اللازمة والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تقاسم المسؤولية للقيام بتغيير الهياكل الادارية السائدة عند الحاجة للتغيير وهذا يكون من خلال اتباع المنهج الاستراتيجي المناسب في التخطيط (Scott,2004,50) وينظر إلى الاستراتيجية عادة من خلال الهياكل والانشطة المنظمة باعتبارها المحرك الأساسي للنمو والتطور. وتعتمد الاستراتيجية بشكل مباشر على طبيعة الهياكل وانماط القيادة فيها والالتزام الاداري واستغلال الموارد المتاحة ومهارات الاتصال بين الأفراد واصحاب المصالح بالإضافة للموارد المالية المتوفرة لدى المنظمة.

ثمة هناك علاقة ما بين التسلسل الهرمي والمعلومات والموارد المستعملة وطبيعة التمويل التي تحدد طبيعة الاستراتيجية المتبعة داخل تلك المنظمات إذ كانت استراتيجية استكشافية ام دفاعية ام تحليلية ام استراتيجية استجابة (Sun,Chao,et al,2017,102)ح إذ يركز المدراء عادة على الاستراتيجية الاستباقية التي تعتمد بصورة اساسية على ما يمتلكونه من الحدس الذي نُقلَ إلى الأفراد في جميع المستويات المنظمة بالإضافة إلى ما يمتلكه الأفراد من القدرة الابتكارية والمهارات التي تولد التعاون والاحساس الجماعي وتنسيق الجهود الذي يقود المنظمة إلى بناء انظمتها بالقدرات المتوفرة والتغلب على الظروف البيئية المحيطة بها

(Yang,Wang,et al,2019,13) .

ج - الرسمية

تتمثل الرسمية بالإجراءات واللوائح والسياسات المكتوبة والمتبعة داخل المنظمة بالإضافة إلى وصف السلوك والانشطة المكتوبة، إذ تتمثل الرسمية بحجم الانشطة والوثائق المكتوبة التي تعتبر مرجع الذي يستخدمه الأفراد العاملين الذي وضعته المنظمة لهم، إذ يعزز التدريب على الجودة من الالتزام وقرار المعايير وجعلها دستوراً ومنهاج عمل رسمي للمنظمة (الابرو ، كاظم ، 2018 ، 84) . ويتسم الهيكل التنظيمي بالرسمية الصارمة إذا كان يتصف بالجمود وعدم المرونة ويطبق القوانين بحذافيرها ولا يسمح لأي علاقات تنشأ بين الأفراد العاملين خارج إطار العمل، هذا ما سيجعل الأفراد غير متحمسين للأبداع او تحسين العمل، في حين ان الهيكل المرن يعمل على زيادة العلاقات غير الرسمية ويشجع الأفراد ويساعدهم على الابداع وتبادل المعارف والخبرات ومن ثم تحقيق الاهداف المنظمة (القريوتي ، 2000 ، 360) .

المحور الثاني: الجانب العملي

يتناول المبحث الحالي تعريفاً بالميدان المبحوث مع وصف للعينة المختارة وتحليل التدريب على الجودة في المنظمات التربوية من وجهة نظر المجيبين في المديرية وعلى النحو الآتي:

الجدول (1) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعث التدريب على الجودة														
شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
74.794	25.549	0.955	3.739	1.6	5	9.8	31	22.9	72	44.4	140	21.3	67	X16
72.000	24.865	0.895	3.600	1.3	4	9.5	30	31.7	100	42.9	135	14.6	46	X17
72.064	28.938	1.042	3.603	3.2	10	12.6	40	24.8	78	39.4	124	20	63	X18
69.524	30.134	1.047	3.476	2.5	8	16.2	51	30.8	97	32.1	101	18.4	58	X19
70.350	30.383	1.068	3.517	3.2	10	15.9	50	26	82	35.9	113	19	60	X20
71.746	27.974	1.001	3.587	2.36		12.8		27.24		38.94		18.66		المعدل العام

من خلال الجدول (1) أعلاه والذي يوضح المتغيرات (X16-X20) إذ تمثل الـ X الاسئلة الموجهة للأفراد المبحوثين بعد التدريب على الجودة، حيث حصل هذا البعد على نسبة اتفاق عام بلغ 57.6، حيث امتلك هذا البعد متوسط 3.587 وبانحراف قياسي 1.001 ومعامل اختلاف 27.974 وكان 71.746 من شدة استجابة. كما ان المتغير X16 (تعمل منظمنا على ان يكون هناك فائدة حقيقية من البرامج التدريبية) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 65.7 وبوسط حسابي قدره 3.739 وبانحراف معياري 0.955 وبشدة استجابة بلغت 74.794، وان المتغير X19؛ لأن سبب هذا الاتفاق يؤدي إلى فوائد كبيرة للمنظمة من خلال البرامج التدريبية (تعمل منظمنا على توفير أحدث البرامج التدريبية في العاملين) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت 50.5 بوسط حسابي قدره 3.476 وبانحراف معياري 1.047 وبلغ 69.524 من شدة استجابة، إذ ان سبب عدم الاتفاق على هذا المتغير هو بسبب عدم توفير برامج تدريبية حديثة ومتطورة للأفراد العاملين.

أولاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

اختيرت الدراسة فرضياتها في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى التي تأسست سنة 1894 وذلك لرسم خطة أو مسار للنهوض بواقع التعليم في المستقبل، وبالاعتماد على التدريب على الجودة وعلاقته بالبناء المنظمي في المديرية. وتضم المديرية 21 قسماً بالإضافة للشعب التابعة لها ، كما أن هناك اقسام عديدة للمنظمة موزعة على اقصية المحافظة. وقد اختيرت عينة من العاملين في هذه الاقسام لأخذ آرائهم حول الدراسة الحالية.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

فيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها الأفراد العاملون ومن خلال اجابتهم

على (بيانات عامة عن المجيب)

الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس											
انثى						ذكر					
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
38.0		119		62.0		196					
المؤهل العلمي											
أخرى		دبلوم		دبلوم عالي		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
%	العدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
12.10	38	15.50	49	3.5	11	60	189	7.30	23	1.6	5
العمر											
(60 -51)			(50-41)			(40-31)			اقل من 30		
%		العدد	%		عدد	%		عدد	%		عدد
7.70		24	24.40		77	58.40		184	9.50		30
سنوات الخدمة											
من 11 سنة فأكثر				(10-6)				(5-1)			

العدد		العدد		العدد	
%		%		%	
119	37.80	39	12.40	157	49.80
المستوى الاداري					
التنفيذي		الايوسط		الاعلى	
العدد		العدد		العدد	
%		%		%	
151	47.90	137	43.50	27	8.60
عدد الدورات الادارية في مجال الجودة					
اكثر		اثنان		واحد	
العدد		العدد		العدد	
%		%		%	
41	13.10	48	15.20	226	71.70

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبانة.

يظهر من الجدول (2) الاتي

1 - الجنس : تبين ان نسبة الأفراد المبحوثين الذكور كانت (196) اي ما يعادل 62.0% وهي اعلى من نسبة الاناث والتي كانت (119) والتي كانت نسبتها (38.0 %).

2 - المؤهل العلمي : تبين النتائج ان نسبة الأفراد المبحوثين الذين يحملون مؤهلا علميا دكتوراه كانت اقل نسبة والتي بلغت نسبتها (1.6 %) ، تلتها نسبة الدبلوم العالي حيث كانت (3.5%) في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (7.30%) ، وكانت نسبة الشهادات الاخرى (12.10%) وكانت نسبة حملة شهادة الدبلوم (15.50%) ، أما نسبة حملة شهادة البكالوريوس فكانت (60%) وهو ما يشير لضعف توجه المنظمة المبحوثة لتعيين حملة الشهادات العليا.

3 - العمر : يتبين من نتائج الاستبانة ان اكثر نسبة كانت من عمر (31-40) اي ما يعادل (58.40 %) .

4 - سنوات الخدمة : يتضح من الجدول ان (49.80 %) من الأفراد المبحوثين لديهم خبرة من (1-5) سنة في المنظمة ومن (6-10) كانت النسبة (12.40%) في حين كانت نسبة (37.80%) للأفراد الذين يمتلكون خبرة من 11 سنة فأكثر؛ إذ تشير هذه النتائج إلى تراكم المعرفة والخبرة لدى الأفراد المبحوثين مما يؤهلهم للإجابة على اسئلة الاستبيان بصورة اكثر واقعية.

5 - المستوى الاداري : تبين نسبة الأفراد من المستوى الاعلى تمثل (8.60 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد في المستوى الاوسط (43.50%)، بينما كانت نسبة الأفراد المبحوثين في المستوى التنفيذي (47.90%) .

6 - عدد الدورات الادارية في مجال الجودة: تبين ان نسبة الأفراد المبحوثين الحاصلين على دورة وأحدة في مجال الجودة بلغت (71.70%)، في حين كانت نسبة الأفراد الحاصلين على دورتان (15.20%) ، في حين بلغت النسبة (13.10%) ممن كانوا قد حصلوا على اكثر من دورة .

ثالثًا: تحليل معامل الارتباط بين التدريب على الجودة والبناء المنظمي

أما قيمة معامل الارتباط واختبار معنويته فيمكن توضيحها من خلال الجدول (3) أدناه:

الجدول (3) معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة مع ابعاد متغير البناء المنظمي		
الارتباط		
ابعاد متغير البناء المنظمي	Measure	متغير إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	Correlation	0.89
	P-value	0.003
المركزية	Correlation	0.78
	P-value	0.002
التكنولوجيا	Correlation	0.86
	P-value	0.004
الاستراتيجية	Correlation	0.86
	P-value	0.002
الرسمية	Correlation	0.78
	P-value	0.004

من خلال الجدول (3) اعلاه يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الهيكل التنظيمي كانت قيمته 0.89 وهو ذات اشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الهيكل التنظيمي كانت علاقة طردية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على انها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.003 والتي كانت اقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الهيكل التنظيمي.

كما يمكن ملاحظة ان معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد المركزية كانت قيمته 0.78 وهو ذات اشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد المركزية كانت علاقة طردية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على انها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.002 والتي كانت اقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد المركزية.

ويمكن ملاحظة معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد التكنولوجيا كانت قيمته 0.86 وهو ذات اشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة، وبعد التكنولوجيا كانت علاقة طردية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على أنها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.004 والتي كانت اقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد التكنولوجيا.

كذلك يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الاستراتيجية كانت قيمته 0.86 وهو ذات اشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الاستراتيجية كانت علاقة طردية. كما أن هذه العلاقة ظهرت على انها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.002 التي كانت اقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الاستراتيجية.

واخيراً يلحظ أن معامل الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الرسمية كانت قيمته 0.78، وهو ذات اشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الرسمية كانت علاقة طردية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على انها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.004 والتي كانت اقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وبعد الرسمية.

رابعاً: تحليل الاثر بين التدريب على الجودة والبناء المنظمي

الجدول (4) قيم تحليل الاثر لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة في متغير البناء المنظمي							
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.003	0.908	0.811	0.025	0.965	0.865	البناء المنظمي	التدريب على الجودة ←

يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بعد التدريب على الجودة في متغير البناء المنظمي كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدر غير المعيارية (USRW) والخاصة ببعد التدريب على الجودة فقد بلغت 0.965 ، أما القيمة المعيارية (SRW) فقد بلغت 0.865 ، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بعد التدريب على الجودة في متغير البناء المنظمي من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة وأحدة من بعد التدريب على الجودة يؤدي إلى زيادة متغير البناء المنظمي بمقدار 0.865 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.811 و0.908 على التوالي. أما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.025، كما أن قيمة p (0.003) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة التي تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك يوجد إثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التدريب على الجودة في متغير البناء المنظمي.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1: الاستنتاجات

من خلال النتائج المتحققة في البحث، تُوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

أ- تحقق التوافق وبصورة عامة فيما بين التدريب على الجودة والبناء المنظمي ووجود علاقة معنوية بين التدريب على الجودة والبناء المنظمي.

ب - توصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين بعد التدريب على الجودة في متغير البناء المنظمي

ت - تبين النتائج أن نسبة العنصر النسوي أقل نسبة في هذه المنظمة من نسبة الذكور.

ث - إن الأفراد المبحوثين يتمتعون بخبرات مرتفعة ومتنوعة

ج - أن المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين كانت من المستويات المختلفة، وعدم حصر الاستبيان بمستوى اداري معين دون آخر وهذا يساعد في الحصول على آراء الأفراد من جميع المستويات الادارية.

ح - يتبين ان الأفراد لديهم معرفة عن طبيعة ومبادئ وأسس الجودة.

2: المقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، نقوم بإدراج بعض التوصيات وهي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب على جودة في المنظمة المبحوثة بوصفها نظام متكامل لتقديم الخدمات للمستفيدين والعمل على بناء نظام منظمي متماسك وصحيح.

2. وضع نظام متكامل عن آلية التدريب للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

3. توعية العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة عن طريق إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم على اعتبار أن العاملين في المراكز الصحية يمثلون اللبنة الرئيسية لتطبيق نظام الجودة فيها.

المصادر

المصادر باللغة العربية

اولا: الكتب

1. حريم ، حسين محمود ، (2006) ، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، دار حامد ، عمان ، الاردن .
2. طه، طارق، (2007)، التنظيم (النظرية – الهياكل – التصميمات)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية
3. القريوتي ، محمد قاسم ، (2000) ، السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، ط 3، الإصدار الأول، الشروق للدعاية والإعلان والتسويق ، عمان .
4. مخيمر، عبدالعزيز، الطعمنة، محمد،(2003)،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة .

ثانيا: الرسائل و الاطاريح

1. صالح ، سناء حسن عثمان ،(2017)، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود ،رسالة ماجستير في التنمية المستدامة ، كلية الدراسات العليا ،جامعة القدس.
2. اللوح ، نبيل ،(2018)، دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس.

ثالثا: المجالات والدوريات

1. الابرو، هادي عبدالوهاب ، كاظم ، وسام بدر ، (2018) دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية : دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (38) ، العدد (1).
2. عيسى ، لطيفة عوّاد ،(2020)،متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين - ثانوية السّفير نموذجا ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية MECSJ ، العدد (الثلاثون) ، 9563 - 2617 :ISSN

رابعاً: المواقع الالكترونية

- 1- عيسى ، مخلوفي،(2009)،انواع الهياكل التنظيمية .

www.66.197.170.21\vb\showthread.php

Firstly:- Books

1. Claud ,Kupper Daniel Knizek, Dave ,Ryeson" Quality 4.0 Takes more than Technology, 2019.
2. Daft, L.R., (2010), Organization Theory and Design, Tenth Edition, Joe Sabatino Publisher, South-Western Cengage Learning
3. Dess, G. T. Lumpkin and B. Eisner,(2007), Strategic Management: Creating Competitive Advantages . 3rd Ed. McGraw–Hill, Irwin.
4. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., (2013), Organizational Behavior, 15th ed, Prentice Hall . All rights reserved. Manufactured in the United States of America.

Secondly:- Magazines and Periodicals

1. Alexiou, Andreas, Khanagha ,Saeed , et al,(2018) , Productive organizational energy mediates the impact of organizationalstructure on absorptive capacity, journal Long Range Planning, journal homepage: www.elsevier.com
2. Eib, B. J., Miller, Pam, (2006),Faculty Development as Community Building, International Review of Research in Open and Distance Learning, Volume(7), Number (2). ISSN: 1492-3831.
3. Haque, Mahbulul , Maeen Uddin , (2020), Impact of Quality Dimensions on Performance of Higher Educational Institutions (HEIs) and Its Linkage to Faculty Satisfaction, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol.(9), Supplementary Issue 4 .
4. Ivanova, Malinka,(2020), ELearning Informatics: From Automation of Educational Activities to Intelligent Solutions Building, Informatics in Education, Vol.(19), No.(2),p 257–282
5. Jabeen, Sadaf , Akhtar , Mahr Muhammad Saeed , et al ,(2017), Total Quality Management: Implementation in Teacher Training Institutions , PUTAJ – Humanities and Social Sciences Vol. (24), No. (2).
6. Palo, Sasmita , Padhi, Nayantara ,(2003), Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study , International Journal of Training and Development , Blackwell Publishing Ltd. 7:3 , ISSN 1360-3736 .
7. Puusa, Anu , Kuittinen, Matti , et al ,(2013), Paradoxical Change and Construction of Identity in an Educational Organization , Educational Management Administration & Leadership,

41(2) 165–178 , Reprints and permission: sagepub.co.uk/journalsPermissions.navDOI:
10.1177/1741143212468347 . email.sagepub.com .

8. Scott, Mark ,(2004), Building institutional capacity in rural Northern Ireland:the role of partnership governance in the LEADER II programme , Journal of Rural Studies 20, p49–59 .
9. Spillane, James P., Olin, Ann W.,et al ,(2019), Educational System Building in a Changing Educational Sector: Environment, Organization, and the Technical Core, This manuscript was published in Educational Policy on August 20, 33(6), 846-881.
- 10.Sun, Yi , Chao, Tzu-Yuan , et al ,(2017), An institutional perspective of “Glocalization” in two Asian tigers: The “Structure_Agent_Strategy” of building an age-friendly city , Habitat International ,59 , 101e109 , journal homepage: www.elsevier.com/locate/habitatint .
- 11.Vasilev, Vladimir Lvovich, Gapsalamov, Almaz Rafisovich,(2020),digitalization peculiarities of Organizations: A case study Vladimir, entrepreneurship and sustainability ISSUES, Volume (7), Number (4). [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(39\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(39))
- 12.Yang, Defeng , Wang, Aric Xu , et al ,(2019), Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective , Journal of Business Ethics,159:1147–1161, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3830-5>