



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

مساهمة التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف:

* د. سعادي عماد

من اعداد الطالبتين:

*شهيناز لعبيدي

*وئام فاسي



قال تعالى « يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات ».

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم " ان الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من العباد، ولكن يقبض العلم بقبض

العلماء، حتى اذا لم يبق عالما اتخذ الناس رؤوسا جهالا، فسئلوا فأفتوا بغير علم، فضل، فضلوا وادخلوا "

وتقول الحكمة " من مشي في طلب العلم خطوتين، وجلس عند العالم ساعتين، وسمع من المعلم كلمتين (وجب

الله له جنتين "

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المنظمي، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري، والتحسين المستمر.

وقد تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف، وقد تم توزيع 30 استبيان على العاملين وبعد تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS، إلى أن التعلم التنظيمي يساهم بجميع أبعاده الثلاثة في رفع الالتزام بالقيادة في الإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة، كما يؤثر التعلم التنظيمي بجميع أبعاده أيضا في التركيز على الزبون، بالإضافة إلى تأثيره في الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع.

° الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، القيادة، التحسين المستمر.

Resumé

Cette étude visait à explorer la contribution de l'apprentissage organisationnel à l'application de la gestion de la qualité totale. Est divisé en quatre dimensions : leadership dans la haute direction, orientation client, attention aux ressources humaines et amélioration continu.

L'étude appliquée a été représentée dans une étude de cas au niveau de la Corporation Sonelgaz de l'Etat d'El Tarf, et 30 questionnaires ont été distribués aux travailleurs. Après avoir analysé les données à l'aide du programme SPSS, nous constatons que l'apprentissage organisationnel contribue dans ses trois dimensions à accroître l'engagement envers le leadership de la haute direction vers une gestion de la qualité totale, et l'apprentissage organisationnel dans toutes ses dimensions affecte également l'accent mis sur le client, en En plus de son impact sur l'attention portée à la ressource humain, et l'amélioration continue.

Cette étude a présenté un ensemble de résultats détaillés liés au sujet.

Mots Clés : Management de la qualité totale, Apprentissage de l'organisation , leaders, Concentration sur le client .

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تسهيل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "سعادي عماد" الذي مدنا من منابع علمه بالكثير والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لنا وحمدا لله بان يسره في دربنا وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراسا في نور العلم والعلماء.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة سونلغاز

الشكر موصول كذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم
لمذكرتنا

هذا شكر خاص لمن كان سندا كبيرا لنا في هذا العمل

وأخيرا عذرا لمن فاتتنا ذكرهم، فالشكر لكل من ساهم في دفعنا وتحفيزنا لإتمام هذا

الوفاء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّأها بثبات بفضل من الله.

إلى من أفصّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تتّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة "فريدة").

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز "أحمد").

إلى الذي تقاسمت معهم حلو العيش ومرها إخوتي الأعزاء "فاتح وعماد "

إلى أختي الغالية "منال" وزوجها "أمين "

إلى من أزهرت الحياة بوجودها "تولين نور اليقين "

إلى أختي التي لم تُلدها أمي صديقتي المقربة "زينب "

إلى رفقاء دربي وثام ريان ايناس زهرة

إلى كل من يحمل لقب عائلة لعبيدي وبوحجة

وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

أهدي هذا الجهد المتواضع

"لعبيدي شهيناز "

الاهراء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله
الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح
بفضله تعالى

مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني والتي لا تزال تساندني من إخوة وأخوات

إلى رفيقات المشوار التي قاسمتني لحظاته رعاهم الله.

إلى كل الذين يعرفونني وأعرفهم أهدي هذا الجهد المتواضع

"وئام فاسي"

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ب	1.مقدمة عامة
ت	2.اشكالية الدراسة
ت	3. الفرضيات
ث	4.أهداف الدراسة
ث	5.أهمية الدراسة
ث	6. الدراسات السابقة
ج	دراسة رقم 01
ج	دراسة رقم 02
ج	دراسة رقم 03
ح	دراسة رقم 04
ح	7.الدراسات باللغة الأجنبية
ح	دراسة 01
ح	دراسة 02
خ	8. مبررات اختيار الموضوع
خ	9. حدود الدراسة
خ	10.منهج الدراسة
د	11.المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالدراسة
ر	12.منهج الدراسة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
03	مبحث اول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
11	المبحث الثاني: الابعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000
15	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
25	تمهيد
26	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
34	المبحث الثاني: نجاح عملية التعلم التنظيمي
42	المبحث الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز لوكالة الطارف

58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
70	خاتمة الفصل
74	الخاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

فهرس الاشكال

06	شكل رقم 01 مخطط توضيحي لمفهوم الجودة الاستراتيجية الشاملة
08	شكل رقم 02 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
15	شكل رقم 03 العناصر المكونة لرضا المستهلك
42	شكل رقم 04 مخطط يمثل العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة
53	شكل رقم 05 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف
60	شكل رقم 06 مكونات المقياس

الجداول

17	الجدول رقم 01 مقارنة بين الجودة الشاملة والايزو 9000
60	الجدول رقم 02 اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام المعامل الفا
61	الجدول رقم 03 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
61	الجدول رقم 04 توزيع عينة الدراسة حسب العمر
62	الجدول رقم 05 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
62	الجدول رقم 06 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبر
64	الجدول رقم 07 درجة أهمية المقياس
64	الجدول رقم 08 وصف وتشخيص ابعاد التعلم التنظيمي
66	الجدول رقم 09 وصف وتشخيص فقرات إدارة الجودة الشاملة
68	الجدول رقم 10 معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
70	الجدول رقم 11 تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا
71	الجدول رقم 12 تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون
72	الجدول رقم 13 تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على الاهتمام بالموارد البشري
72	الجدول رقم 14 تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي على التحسين المستمر
73	الجدول رقم 15 تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مقدمة عامة

مقدمة

يعتبر تنامي وعي الأفراد في كل البلدان سواء المتقدمة أو النامية من أهم ما افرزه تطور المحيط الاقتصادي والتكنولوجي، حيث مس هذا الوعي مختلف جوانب الحياة، لذلك أصبحت المؤسسات تواجه تحدي جديد المتمثل في تنامي ضغط جماعات المصالح بما فيهم المستهلكين ما ألزم على هذه المؤسسات الاهتمام بمفاهيم عديدة لمواكبة العصر، مثل حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة... الخ، هذه الأخيرة أصبحت تلقى اهتمام الكثير من المنظمات في القطاع العام والخاص على حد سواء، لم يعد هذا المفهوم مقتصرًا على منظمات الأعمال بل انتقل إلى القطاع العمومي خاصة المؤسسات التي تحاول تقديم أفضل الخدمات لمستخدميها .

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما المؤسسات حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات، بما فيها تلك التي لا تهدف أساسا لتحقيق أية أرباح ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلب منا تحمل بالصبر و العمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيرا مما كان عليه في الماضي فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهوما شاملا يعكس مشاعر الزبائن اتجاه المنهج او الخدمة.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاما لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتحسين والتعلم التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في مؤسسة. ويعتبر التعلم التنظيمي عنصرا هاما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يعطي أهمية إستراتيجية لان حسن استغلاله وترسيخ ثقافة تعلم في المؤسسة يعتبر أساسا عاملا في نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، وتبرز هذه الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في عدم اقتصره على تحسين مستويات أداء الفرد فحسب بل تمتد إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل،

والذي تعدى قياسه المعايير المالية والاقتصادية إلى معايير تأخذ في الحسبان مدى الاستجابة لرغبات الأطراف ذات المصلحة فيها كالعمال، العملاء... الخ

إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعنى بتحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سمعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنها، فهي تحتاج إلى التعلم التنظيمي الذي يساعدها في مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة.

أمام جملة المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم الظاهرة المدروسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي والمصاغ على الشكل التالي: كيف يؤثر التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو دور التعلم التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ هل للإدارة العليا جانب فعال في التعلم التنظيمي؟
- ✓ هل يؤثر التعلم التنظيمي على الزبون؟
- ✓ كيف يؤثر التعلم التنظيمي على الاهتمام بالموارد البشري؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ H.1 يؤثر التعلم التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي.
- ✓ H.2 يؤثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ H.3 يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون.
- ✓ H.4 يؤثر التعلم التنظيمي على الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة.

✓ H.5 يمكن التعلم التنظيمي على الحفاظ على التحسين المستمر.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو كيفية مساهمة التعلم التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تبين أبعاد التعلم التنظيمي المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تبني إدارة الجودة الشاملة بإبعادها المذكورة، فضلا عن ذلك تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ توضيح مفهومي التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ توضيح الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي عند تبني إدارة الجودة الشاملة وذلك وفق الأبعاد المقترحة.
- ✓ لإزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهميتها من:

- ✓ تعرضها لإدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من مزاياهما.
- ✓ اعتبار أن التعلم التنظيمي من بين أهم المواضيع الحديثة والتي لا تزال قيد الدراسة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال التعرف على دور التعلم التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية

دراسة "بن احمد سعدية، حنصال أبو بكر، شمة نوال " نظام إدارة الجودة ايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان ام متعارضان (2020)

توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة لهذين المفهومين إن هناك علاقة توافقية ولا وجد أي تعارض بينهما، وإن كل مفهوم يكمل الآخر، حيث أن المؤسسة المتحصلة على شهادة نظام الايزو 9000 يكون تطبيقها لهذا النظام كقاعدة أساسية للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمؤسسة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة يمكنها الحصول وبسهولة على شهادة إدارة الجودة ايزو 9000، وفي الأخير ينصح المؤسسات الاقتصادية تطبيق النظامين معاً، لأن لكل واحد منهما مزايا ولا يمكن أن يعوض أحدهما الآخر.

دراسة 02- د. أكرم محمد احمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، (2015)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة، وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة الجوف لإدارة الجودة الشاملة. بحيث تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة الجوف كما يدركها منسوبيها من خلال أربعة مبادئ وهي متطلبات الجودة في التعليم، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، قرارات الإدارة الأكاديمية .

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة الجوف.

دراسة 03- شريف عبد المعطى العربي -احمد حسن القشلان-

تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة (2009)

وتطرح الورقة الحالية تصوراً لدمج وتبني مفاهيم كل من التعلم التنظيمي وإداره الجودة الشاملة في خطه تنفيذيه واحده نظرا للتشابه الكبير بينهما واستخدام مواطن القوة بكل منهما في إرساء تقاليد راسخة نحو تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي واتخاذ نموذج التميز الذي أصدرته المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة والمعروفة باسم (EFQM) واعتباره أسلوب لتحقيق متطلبات كل من التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة معا، فلا تتوقف الجهود بمجرد تحقيق مستوى متميز بل لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه.

الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة 01-

Gilles Lambert (2009) Rôles des normes de management de la qualité sur l'Apprentissage Organisationnel selon les raisons de leur mise en œuvre :

لخصت هذه الدراسة بتحليل حالتين مطرقتين لتنفيذ معيار ISO 9000 الإصدار 2000 ونوضح إن التفسير الذي قام به الممثلون له عواقب مهمة على المنظمة في الحالة الأولى لدينا التعلم التنظيمي وفي الحالة الثانية تعلم أكثر ثراء بفضل التفسير المرن لل ISO 9000.

الدراسة 02

David G.Holloway (1994) Total Quality Management, The learning Organisation and post_compulsory Education :

أدى الاضطراب الذي يواجه المؤسسات التعليمية في المملكة المتحدة إلى اقتراح أن أي محاولة للرد باستخدام مبادئ وعمليات الإدارة الراسخة من المرجح أن تكون مختلفة.

تم تطوير إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية ستمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع توجهات السوق الأكبر وتحويلها إلى مؤسسات تعليمية.

تحدد الورقة المبادئ الأساسية للإدارة الجودة الشاملة، ومراجعة نقدية الأدبيات التي تدرس تطبيقها في التعليم والتركيز على القطاع ما بعد الإلزامي. ثانياً، يتم فحص الروابط المختارة بين المبادئ الأساسية والنهج الأخرى لدراسة السلوك التنظيمي، بما في ذلك جوانب نظرية الأنظمة المفتوحة والقيادة والعمل الجماعي والتدريب وتطوير المماثلة والثقافة التنظيمية. تم تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة وفحص علاقتها مع إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع قضايا التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية ومفهوم المنظمة المتعلمة على أنها غير إشكالية، وتتجاهل قضايا القوة والسلطة ومقاومة التغيير والتعلم ذي الحلقة المزدوجة.

مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى الأسباب الموضوعية التالية:

- 1-التحسيس بأهمية الموضوع فهو من جهة يتطرق إلى التعلم التنظيمي، ومن جهة أخرى أهمية الموضوع التعلم التنظيمي وماله من دور في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2-إن تبني إدارة الجودة الشاملة لا يزال محل اهتمام مؤسسات اليوم كونها إحدى سبل المنافسة القوية والبقاء في مجال الأعمال.
- 3-رغبة الباحثان في التعرف أكثر على جوانب هذا الموضوع، والإلمام به وأيضاً التوسع في هذا المجال النظري والتطبيقي منه.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى سونلغاز في ولاية الطارف وذلك خلال شهر مارس 2022 ابتداء بتوزيع الاستبيان على العاملين في المؤسسة وتوضيحه والتأكيد على أهميته ثم جمعه بعد الإجابة عما يحتويه من عبارات.

منهج الدراسة:

تتميز الدراسة بمنهج تفسيري تسعى إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في: التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم المنظمي، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

وقد تم اختبار تلك العلاقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال انتهاز إستراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام أداة الاستبيان.

المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

إدارة الجودة الشاملة:

هي أسلوب إداري جديد يطبق في المؤسسات يهدف إلى التحسين في المستوى البشري من حيث رفع مستوى الأداء وزيادة الدافعية للعمل وإتقان العمل، كما تهدف إلى تحسين المستوى الاجتماعي من خلال تقديم الخدمات والمنتجات في أعلى مستوى والتحسين يشمل كل أفراد المؤسسة وكل مستوياتها وذلك من أجل تطويرها.

الجودة: هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا.

القيادة في الإدارة العليا: معبر عنها في المسيرين الموجودين في المستوى التنظيمي الأعلى للمؤسسة، ويعتبر دورهم حاسما لتبني إدارة الجودة الشاملة.

ومن مهامهم: نقل رؤية المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة إلى العاملين، توضيح التوجهات الإستراتيجية تجاه إدارة الجودة الشاملة، إتاحة الاتصالات، تمكين العاملين وتدريبهم على أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.

التركيز على الزبون:

يمثل الهدف الرئيسي لتبني إدارة الجودة الشاملة، إذ ترتبط جودة المنتج بمدى رضا الزبون عنه. وتتمثل الجودة من وجهة نظر الزبون .

الاهتمام بالموارد البشري:

يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ويمثل تنمية المورد البشري بما يناسب توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال: التدريب، التمكين والاتصالات فضلا عن ضمان رضا العاملين.

التحسين المستمر:

هو فلسفة إدارية تقوم على فكرة مفادها أن القيام بتحسين الأشياء ولو بشكل بسيط ولكن بصفة دائمة من شأنه أن يحقق النجاح للمؤسسة في مجال نشاطها. ويعني القيام بعدد كبير جدا من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة. وتكون هذه العملية مستمرة وغير منتهية على الإطلاق.

التعلم التنظيمي:

هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل مشكلات التي تواجهها.

التعلم الفردي:

هو التعلم الذي يكسبه الفرد لوحده، وقد لا يكون لهذا التعلم علاقة بالمنظمة التي ينتمي إليها، بحيث نجد أن الأفراد في المنظمة يختلف تعلمهم الفردي من شخص لآخر.

التعلم الجماعي:

ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية.

التعلم المنظمي:

هو التعلم الناتج عن التعلم الفردي والجماعي، إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن للمنظمة، وأن الاشتراك والتعاون والتفاعل بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي إلى تعميم التعلم على مستوى المنظمة ككل.

هيكل الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى 3 فصول: فصلين نظرية وفصل تطبيقي، وقد تم تخصيص الفصل الأول لتناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة هذا الفصل يضم ثلاثة مباحث، حيث تطرق المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة وأيضاً تطورها التاريخي. أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأبعاد والمبادئ لإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينها وبين أيزو 9000. وقد تطرق المبحث الثالث إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك باستعراض المراحل المعتمدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، متطلبات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأيضاً معوقات تطبيقها في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث : فتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي من خصائص وأهمية وإبراز أهم مستوياته، أما المبحث الثاني تناولنا فيه نجاح عملية التعلم التنظيمي من خطوات وأدوات وأساليب وآليات، بالإضافة إلى مزايا ومعوقات التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث تطرق إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة لتناول كيفية مساهمة التعلم التنظيمي في كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم تخصيص الفصل الثالث من أجل الدراسة التطبيقية لتناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى 3 مباحث: بحيث يتناول المبحث الأول تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة، تم تخصيص المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

الجودة الشاملة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، والتي أصبحت الآن وفي أوائل القرن الحادي والعشرين تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية على الصعيد الإنتاجي والخدمي على حد سواء.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن نتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

إن إدراك أهمية الجودة إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث يضم كل مبحث أربعة مطالب حيث:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ المبحث الثاني: أبعاد ومبادئ وإدارة الجودة الشاملة والايزو 9000
- ✓ المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لا تنتهي حيث تشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة، ففي هذا المبحث سوف نتناول إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسي للتغيير حيث نتعرف في البداية على مفهومها ثم نتطرق على أساسياتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة

للتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة يجب علينا التطرق إلى مفهوم الجودة أولاً:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية والتي (Qualitas) تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية وحظيت الجودة بتعاريف عدة منها:

إنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجيات المستهلكين والعملاء، سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه، أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى هؤلاء العملاء وإسعادهم. (الغامدي، 2021، صفحة 10)

وقد عرفها Fred Smith الجودة: هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء. (الشيخ، 2010، صفحة 20)

ويعرفها كروزبي (Crosby) : أن الجودة هي المطابقة لمتطلبات أو المواصفات.

ويعرفها جوران: الجودة في الملائمة للاستعمال أي كلما كانت الخدمة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها ديمينج: بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين اذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً أو مستقبلاً. (رضوان، 2022، صفحة 14)

وقد تم تعريفها من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية (ASFQC) Américain Society (ASFQC) Quality Contrôle من خلا مفهومين هما :

- ✓ السمات المقترنة بالسلع والخدمات التي توقع قابلية تلك السلع والخدمات على تحقيق رضا المستهلك وإشباع حاجاته.
- ✓ القابلية على خلو تلك السلع والخدمات من العيوب.

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO الجودة: بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (علي و مسعودي، 2014، صفحة 54)

من التعاريف السابقة نجد أن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل. (هواري، 2015، صفحة 19)

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين. (الترتوري و اغادير، صفحة 9)

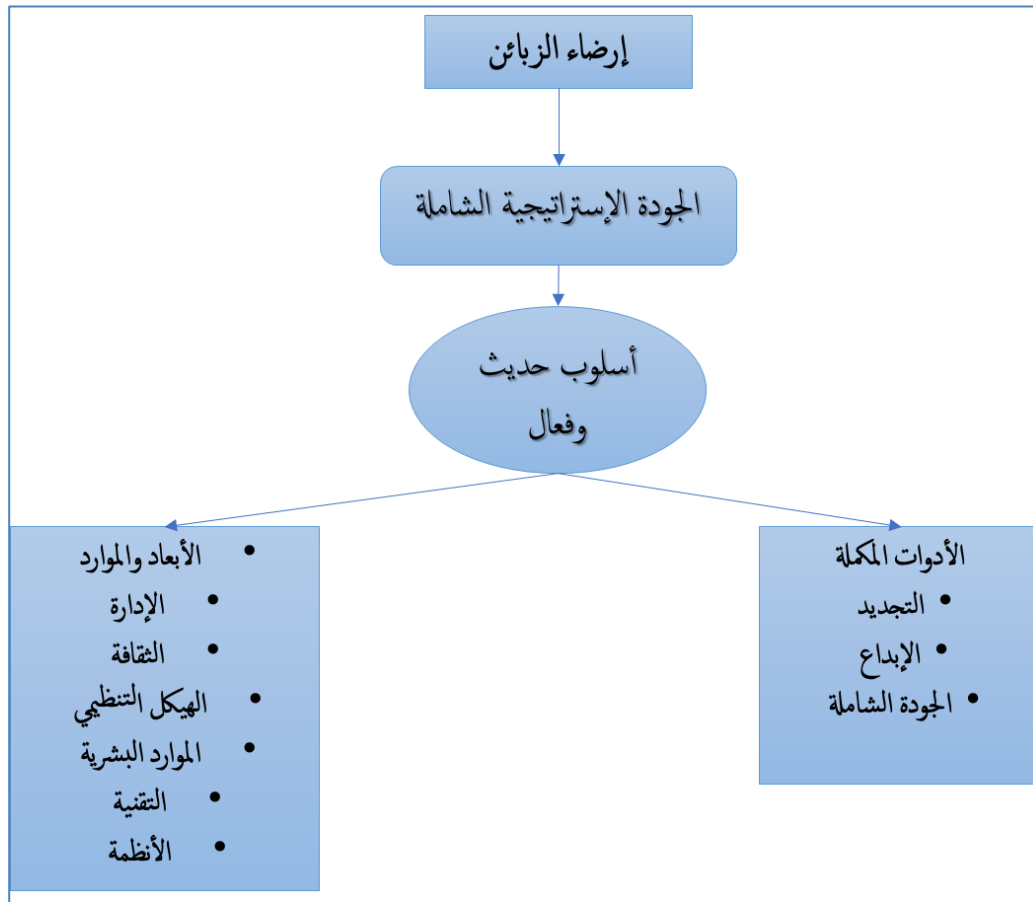
وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. (الطائي، رضا، و سنان، 2014، صفحة 15)

- ومن أبرز هذه التعاريف:
- إدارة الجودة الشاملة: هي تعزيز للطريقة التقليدية لممارسة الأعمال التجارية، إنها تقنية مجربة لضمان البقاء في منافسة عالمية فقط من خلال تغيير إجراءات الإدارة ستتغير ثقافة وأفعال المنظمة وأفعال المنظمة بأكملها. فهي تحليل لثلاث كلمات:
- الشاملة: إجمالي مكون من الكل
- الجودة: درجة التميز التي يوفرها المنتج أو الخدمة

- الإدارة: التصرف أو الفن أو طريقة التعامل والتحكم والتوجيه الخ
(H.BESTERFIELD, CAROL, GLEN, MARY, HEMANT, & RASHMI, 2012, p. 1)
- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: السعي المستمر للتميز من خلال خلق المهارات والمواقف الصحيحة لدى الأشخاص، لجعل الوقاية من العيوب ممكنة وإرضاء العملاء المستخدمين تماما في جميع الأوقات.
- إدارة الجودة الشاملة هو: نشاط على مستوى المنظمة يجب أن يصل إلى كل فرد داخل المنظمة. (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994, p. 9)
- كما يعرفها Mail Royal على أنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (حمود، 2000، صفحة 75) .
- ووفقا لتعريف Board WaYs Rail Brhithish فان إدارة الجودة الشاملة: هي العملية التي تسعى لان تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. (رضوان، 2012، صفحة 24)
- كما يعرفها وليم ادوارد ديمينج بأنها: طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من اجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء ومتطلبات المجتمع. (النصر، 2015، صفحة 54)
- ويعرف جابلوسكي 1990 إدارة الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في الإدارة وذلك من اجل تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر معتمدة في ذلك على فرق العمل. (جبلاق، 2021، صفحة 9)
- فبالنسبة ل كروسبي Crosby: تمثل إدارة الجودة الشاملة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة. (الحبيب، 2019، صفحة 21)
- كما يعرفها Oakland هي: نهج لتحسين فعالية ومرونة الأعمال ككل، انها في الأساس طريقة لتنظيم وإشراك المنظمة بأكملها كل قسم كل نشاط كل شخص على كل مستوى.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة تكامل للعمليات المختلفة التي تميز الديناميكيات السلوكية للمؤسسة لهذا يشار إلى المنظمة على أنها نظام شامل (اجتماعي تقني). (R.R.Lakhe & R.P.Mohanty, 1994, p. 10)
- ويعتبر البعض إدارة الجودة الشاملة: مفهوم فلسفي واستراتيجي فهي فلسفة إدارية تؤكد على أهمية مقابلة رغبات العملاء بدقة وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية، وإدراك أهمية التميز في الأداء تحقيقاً لأهداف المنظمة على أن تصبح جزء من الثقافة الخاصة للمنظمة. وهذا المفهوم كإستراتيجية فهو يعد بمثابة إستراتيجية للتميز في الأداء عبر توجه جميع العاملين لتحقيق أهداف ورضا العملاء وإشباع احتياجاتهم وذلك في اقل وقت واقل تكلفة ممكنة.

شكل رقم 01: مخطط توضيحي لمفهوم الجودة الاستراتيجية الشاملة



(محمد م.، 2011، صفحة 179)

ويمكن القول في مفهوم شامل أن إدارة الجودة الشاملة: هو التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمل أو العملية، وذلك بتخفيض تكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل. (علي، ١٠٠٠، 2015، صفحة 10)

المطلب الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة

مر مفهوم الجودة بعدة تطورات لخصها معظم الباحثون في أربعة مراحل وهي كالآتي

1-مرحلة الفحص:

وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة العلمية للعمل للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه (الرشيد، 2011، صفحة 5)

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير، والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات. (قميحة و محمد، 2013، صفحة 177)

فقد كانت الجودة عبارة عن نظام لاكتشاف الأخطاء الموجودة في المنتجات والعمل على تصحيحها.

2-مرحلة المراقبة:

تم في هذه المرحلة الاعتماد على الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مدى مطابقة المنتج للجودة المطلوبة. (سعدية، شمة، و حنصال، 2020، صفحة 34)

صارت الجودة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل نسبة العيب في المنتجات في ضبط الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

ويلحظ أن مراقبة الجودة قد غدت أكثر تقدماً من الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل مراقبة الجودة غير كافية بل وغير ملائمة لوحدها لتحقيق التحسين المستمر.

3-مرحلة تأكيد وضمان الجودة:

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا وعمقا، فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، كما يؤكد أن المستويات الإدارية كافة لا بد أن تشارك في تخطيط الجودة ومراقبتها. (الرشيد، ادارة اجودة الشاملة ، 2011، صفحة 5)

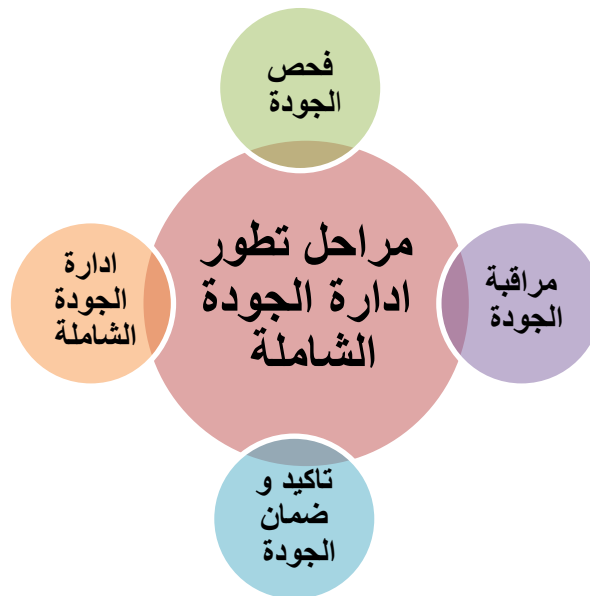
وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج الى جودة النظام قصد منع وقوع الأخطاء.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

هنا تم الانتقال إلى الجودة بمفهوم شمولي أي أصبحت الجودة من مسؤولية الجميع في المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل

شكل رقم 02: يمثل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- ✓ أن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول.
- ✓ وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:
- ✓ تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية
- ✓ الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ✓ تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- ✓ منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- ✓ تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- ✓ تمكن من القيام بعملية المراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر. (الترتوري و اغادير، صفحة 38)
- ✓ زيادة الفعالية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
- ✓ زيادة الابتكارات والتحسين.

(هوارى، 2015، صفحة 38)

إن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف، التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الايجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء التنظيمي. (حمود، 2000، صفحة 81)

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق لعدد من الأهداف نذكر منها:

- ✓ تلبية متطلبات الزبائن.
 - ✓ تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
 - ✓ تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
 - ✓ حدوث تغيير في جودة الأداء والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
 - ✓ بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء
 - ✓ إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المنظمة.
 - ✓ انخفاض شكاوى المستهلكين، تخفيض تكاليف الجودة، زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
- (عمار، 2018، صفحة 7)
- ✓ تحقيق مستوى عال من الجودة.
 - ✓ تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع متغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمنظمة.
 - ✓ توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
 - ✓ تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المنظمة والزبون.
 - ✓ تعلم اتخاذ القرار بناء على الحقائق. (وهيبة، 2016، صفحة 330)
 - ✓ تعزيز الموقع التنافسي بالتركيز على تقديم السلعة ذات الجودة الشاملة العالية وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
 - ✓ زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والزيادة في الأرباح والاستمرار الأمثل لمواردها البشرية.
 - ✓ توافر قنوات بين العميل والمؤسسة مقدمة الخدمة التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة مواصفات الايزو. (راج و صبرينة، صفحة 319)

المبحث الثاني: الأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير تقوم على عدة أبعاد ومبادئ تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات العملاء.

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية.

المطلب الأول: الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يحدد بعض الباحثين الأبعاد الأكثر تأثيراً لإدارة الجودة الشاملة هي تلك الأبعاد غير ملموسة والسلوكية، والتي تتكون من تركيز العميل والتركيز على الموارد البشرية والقيادة لأن هذه الأبعاد غير مرئية ولكن لها تأثير مباشر على أداء الشركة.

يتفق غالبية الباحثين على أن أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون والتحسين المستمر والاهتمام بالموارد البشري والقيادة في الإدارة العليا.

(Mehmood, Faisal, & Aftab, 2014, p. 662)

1- القيادة في الإدارة العليا:

هناك ضرورة لمشاركة الإدارة وتوفير القيادة، لهذا فإن الالتزام الإدارة العليا يعد نقطة البداية في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، وأنه بغياب هذا الالتزام فإن برامج الجودة لا تتعدى كونها مجرد شعار ليس له فاعلية أو تأثير لإنشاء برامج خاصة بالجودة.

إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال، تتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي في أعمال المنظمة كافة وبنفس الوقت الاستماع إلى المشكلات التي تتعلق بالعاملين، والعمل على تدريبهم على التقنيات الجديدة وجعل هناك شبكة من الاتصالات بين أقسام المنظمة بما يعمل على ضمان تحسين الأداء الفعال للعاملين. (الربيعي، 2017، صفحة 55)

2- التركيز على الزبون:

ان الهدف الرئيسي لوجود أي مؤسسة هو ارضاء العملاء سواء الداخليين او الخارجيين الموظفين او مستخدمي المنتج النهائي .من خلال توفير المنتجات او الخدمات التي تقدمها .لذلك يجب ان تفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية ويجب ان تقبل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم كما يجب ان تتبنى اساليب واضحة لمدى رضا العملاء .يساعد فهم احتياجات المؤسسة على تطوير النتائج او الخدمات التي يحتاجها العملاء .يساعد تركيز العميل لشركة على تحقيق فهم افضل للعوامل التي تؤثر على سلوك الشراء لدى العميل وتمكن الشركة من تحقيق مستوى اعلى من التمايز بين المنتجات .يتضمن التركيز على العملاء جميع المعلومات حول العملاء والتي يتم توزيعها بعد ذلك بفعالية داخل المؤسسة من ثم تتم مواءمة انشطتها مع خلق قيمة للعميل .هذه المعلومات مفيدة في تطوير منتجات جديدة وادخال تحسينات على المنتجات الحالية وحل المشاكل قد يوجهها العملاء مع المنتجات الحالية .

تعد احتياجات العميل التي يتم تحديدها غالبا عند تقديم الطلب هي السبب لرئيسي وراء شراء العميل لاحد المنتجات في حين التوقعات هي الاحتياجات الضمنية التي يجب الوفاء بها ايضا لرضاء العميل. (سالم، 2020، الصفحات 250-251)

3- الاهتمام بالموارد البشري:

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

إن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهيئ المؤسسة فرص امتلاك ميزة تنافسية وبالتالي فان فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجية الجودة الشاملة. (يحضيه، 2003، صفحة 179)

4-التحسين المستمر :

على المنظمات القائمة على الجودة أن تسعى جاهدة لتحقيق الكمال من خلال التحسين المستمر لعمليات الأعمال والإنتاج. (H.BESTERFIELD, CAROL, GLEN, MARY, HEMANT, & RASHMI, 2012, p. 103)

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف، ويعتمد التحسين على التطوير المستمر للعاملين في النظام، ويرتكز الأسلوب العلمي للتطوير في المؤسسات على دورة السيطرة والتطوير PDCA cycle التي تقوم على جمع البيانات والمعلومات باستمرار حول الموضوع المراد تحسينه بعد تحديد هدف التطوير والمؤشرات التي تدل عليه ثم تحليل المعلومات ثم إيجاد البديل الأفضل ووضع خطة لتطبيقه وتأتي بعد ذلك خطوة التنفيذ لهذه الخطة، فإذا كانت الأمور جيدة يتم العمل بهذه النتائج ويتم تطوير الأداء، وإذا كانت عكس ذلك تستمر المحاولات حتى يتم الوصول إلى الهدف المرجو وتتسلسل خطوات التطوير بالمراحل التالية التخطيط Plan، التنفيذ Do، التحقق Check، والعمل . Act

(كمال و بن سيروود، 2011، صفحة 53)

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- ✓ اختلف الباحثون في عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه المبادئ في الآتي:
 - ✓ التزام مستمر من الإدارة بالجودة.
 - ✓ التركيز على احتياجات وتوقعات الزبائن واتخاذ هدفها أساسيا للشركة.
 - ✓ منع الأخطاء قبل وقوعها بدلا من اكتشافها بعد وقوعها ومحاولة معالجتها.
 - ✓ ضرورة قياس العائد من الجودة والتكاليف المرتبطة بها.
 - ✓ الجودة في الشركة هي من مسؤولية الجميع أي هي مسؤولية كل فرد فيها بغض النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله.
 - ✓ فلسفة التحسين المستمر وهي روح الأعمال وأساس تقدمها.
 - ✓ فريق العمل والعمل الجماعي هو أسلوب العملي الأساسي لهذا النظام.
 - ✓ المشاركة مع الأفضل ويعني ذلك الشركة لأدائها بأداء الشركات الرائدة أو المتقدمة في مجالها للاستفادة من نقاط قوتها وتطوير الشركة.
 - ✓ المورد شريك في الجودة ومن ثم يجب اعتباره جزءا من فريق العمل.
 - ✓ التعليم والتدريب أي أن تقوم الشركة بتوفير التدريب اللازم لعمالها وان يكون ذلك بشكل مستمر، وان تضع لهم برامج تحفيزية وتشجيعية قصد رفع مهاراتهم.
 - ✓ التركيز الكبير على العملية بحيث يتم تنظيم الأجهزة والمعدات وكل قوة العمل من أجل التقليل من ضياع الوقت والجهد والتكلفة.
- لخصها جل الباحثين في عدة من المحاور وهي

- ✓ التزام الإدارة العليا.
- ✓ الاهتمام بالزبون.
- ✓ مشاركة العمال.
- ✓ التدريب والتعليم.
- ✓ التركيز على العمليات.

✓ التحسين المستمر.

(سعدية، شمة، و حنصال، 2020، صفحة 40)

يمكن تحديد أيضا مبدئين أساسيين لإدارة الجودة الشاملة وهما

1-مبدأ التركيز على المستهلك

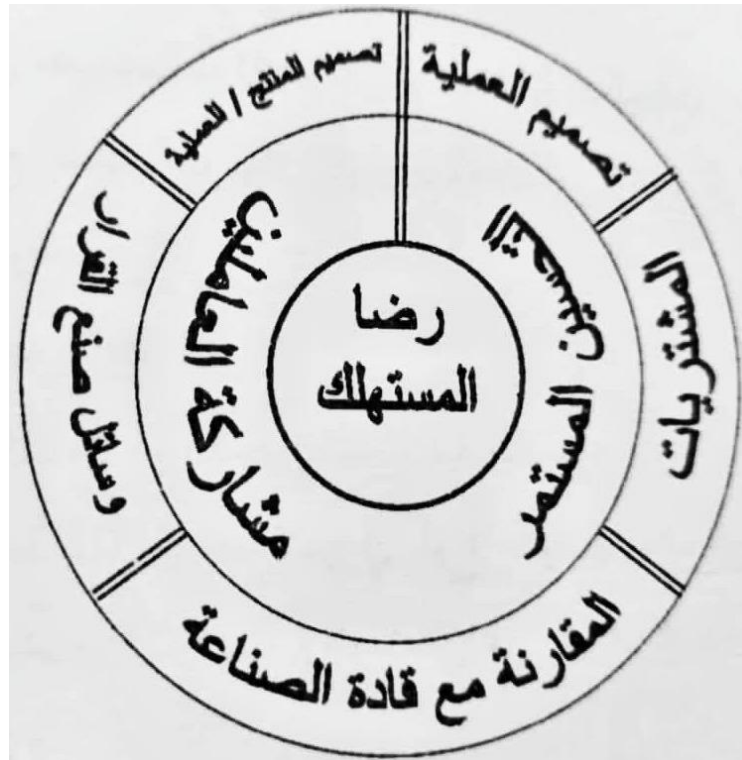
2-مبدأ التركيز على العملية

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه المبادئ:

1-مبدأ التركيز على المستهلك:

يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت وهذا ما يراه Krajewski، حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي يركز عليه عجلة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له وكما في الشكل التالي:

شكل رقم 03: يمثل العناصر المكونة لرضا المستهلك



المصدر: (الطائي، رضا، و سنان، 2014، الصفحات 45-41)

وكما هو موضح من خلال الشكل السابق بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات المستهلك وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها.

2- مبدأ التركيز على العملية:

المبدأ الثاني المهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العملية وذلك لأجل تقليل التلف والضياع وتحسين عملية العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

لأجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح العناصر التالية التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاج وعناصر الكفاءة الإنتاجية:

أولاً: إدارة العملية الإنتاجية

ثانياً: مكونات النظام الإنتاجي

ثالثاً: أنواع نظام الإنتاج

رابعاً: أساليب تنظيم مدخلات ومخرجات الكفاءة الإنتاجية.

(الطائي، رضا، و سنان، 2014، الصفحات 45-41)

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000

أولاً: الايزو 9000

الايزو جاءت اختصاراً للمنظمة الدولية للتقييس اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " EGUAL " متساوي.

ويعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العملية التشغيلية وليست على المنتج أو الخدمة.

(ابراهيم و معين، 2021، صفحة 415)

والمواصفة هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها. (الطائي، رضا، و سنان، 2014، صفحة 96)

ثانياً: العلاقة بين إدارة الجودة والايزو 9000

إن الربط بين الحصول على الايزو 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب فالجودة الشاملة أكثر شمولاً من الايزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل وبمفاهيم العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الايزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى التزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها فهي ضرورية لتحقيق TQM ولكنها ليست بديلاً عنها.

(الطائي، رضا، و سنان، 2014، الصفحات 121-122).

إن الشركات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسجل نفسها للحصول على شهادة المواصفات الدولية ايزو 9000، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على إضافة صفة الرسمية على أنظمة جودتها أما بالنسبة للشركات المتحصلة على شهادة إدارة الجودة ايزو 9000، فإن هذه الشهادة تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تكون كخطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العمال والتحسين المستمر والتركيز على الزبون . (سعدية، شمة، و حنصال، 2020، صفحة 42)

ثالثاً: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

جدول رقم 01: يمثل مقارنة بين الجودة الشاملة والايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
موجهة بفلسفة ومفاهيم وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
موجهة بالعملاء	ليس ضرورياً أن تكون موجهة للعملاء
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنظمة	قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الإستراتيجية
تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات وفرق العمل والمستويات الإدارية	يمكن تطبيقه على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل
تمثل رحلة لا نهاية لها فالتحسين والتطوير المستمرين يمثلان محاور أساسية لهذه الفلسفة	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزتها فلسفة الجودة الشاملة إن وجدت
كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني	تركز على طرائق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني بشكل أساسي
تحتاج إلى إحداث تغيرات في الثقافة والمفاهيم والعمليات	من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها
تركز على إنهاك وتمكين العاملين	مشاركة العاملين ليست ضرورية

(جبالق، 2021، صفحة 16)

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المنظمات دراستها باهتمام بالغ، وتحليل متطلبات تطبيقها خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة كنظام وبناء فكري وفلسفي يمتد ليشمل أوصال المنظمة من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية وتنظيمية وثقافة.... الخ . وسنتعرف في هذا المبحث على مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى فوائدها وعيوبها.

✓ المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هناك عدة مراحل يمر بها وهي:

1-مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

(قادة، 2011-2012، صفحة 21)

2- مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة واختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من أعضاء الفريق.

3-مرحلة التقييم:

تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الأرضية للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف المنشأة وما يجب عليها، القيام بها لتحقيق هذه الأهداف ومعرفة المنافع التي يمكن أن تتحقق والمعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(علي ا.، 2015، صفحة 15)

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن الخطوات التالية

✓ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

✓ نشخص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

✓ مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

4-مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور، التي افرزها المراجعة السابقة وتتضمن القيام بالخطوات التالية

- ✓ تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير.
- ✓ المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

5-مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداء من اجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر.

(هوارى، 2015، صفحة 55)

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد أوجز فيصل الحداد بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير كثير من اللوائح والإعمال الروتينية.
- ✓ ضرورة وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم.
- ✓ تعاون الأقسام كافة في المؤسسة وتنسيق جهودها.
- ✓ ضرورة إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات وتدريب العاملين عليها.
- ✓ منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم ومنحهم الثقة في العمل.
- ✓ التدريب المستمر للعاملين.
- ✓ الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها.

(الراشد، الصفحات 18-19)

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا، إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة والتي من أهمها ما يلي:

1. تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
2. رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
3. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
4. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
5. زيادة ولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
6. استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

(الترتوري و اغادير، صفحة 38)

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة، حاول ادوارد ديمينج (1986) Edwards Deming رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis كالتالي

- ✓ البحث عن الأسهل والسريع.
- ✓ الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- ✓ الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.
- ✓ عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- ✓ الاعتماد على معايير ومقاييس وجدول قديمة لقبول السلعة او الخدمة.
- ✓ الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.
- ✓ بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.
- ✓ التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر.
- ✓ الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجدول يكفي.

(النصر، 2015، الصفحات 58-59)

- ✓ عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا وقد يعود ذلك قلة التدريب والخبرة الضرورية.
- ✓ معارضة العاملين حيث أن الموظفين غالبا ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف الطويلة أو الخوف من التغيير.
- ✓ الفشل في تغيير فلسفة المنظمة حيث إن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم.
- ✓ تركيز المنظمة على أساليب غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها.
- ✓ التركيز على أدوات محدودة أكثر من التركيز في النظام حيث إن التركيز يجب أن يكون في النظام بأكمله وعلى تحقيق وتحسين الجودة العمليات.
- ✓ توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا.
- ✓ فشل الإدارة في توفير الجهد الملائم للتحسينات المختلفة.

✓ فشل الإدارة في توفير مكافئات وتقديم انجاز الأفراد وغياب نظم فعالة للاتصال. (علي ا.، 2015، الصفحات 12-13)

خلاصة الفصل

إن ما نستطع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تربد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية للإيزو .

الفصل الثاني: الإطار النظري
للتعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

إن التعلم التنظيمي من بين المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الدارسين بمختلف التخصصات، إذ يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة حيث باتت تقنية المعلومات والاتصالات وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لنقل المعرفة، فالتعلم له أثر فاعل في اكتساب المعرفة التي تخدم المنظمات والمجتمعات وإنتاجها.

إن جوهر المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى ومن أجل إنتاج المعرفة وصناعتها يجب إن نتعرف على كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم.

وتبرز هنا أهمية النشاطات والأعمال التي تسهم في إنتاج المعرفة وصناعتها ومن أبرزها التعلم والتعلم التنظيمي والبحث والتطوير الخ، إذ أنها نشاطات تهتم بالمعرفة.

مما سبق سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهم كالاتي:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
- ✓ المبحث الثاني: نجاح عملية التعلم التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وهذا نظرا للاهتمام الكبير من قبل المنظمات والباحثين خاصة، باعتباره مدخل إداري تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغيرات المختلفة والمعقدة داخل وخارج المحيط البيئي.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

- يمكن القول إن التعلم التنظيمي يعني التغيير في السلوك والأداء نتيجة التعلم، ويعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1996) وعرفه على أنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها". (محمد، 2014، صفحة 109)
- وأشار Argyris سنة 1997 إلى التعلم التنظيمي هو: "عملية الإنتاج وتصحيح الأخطاء"، أي أنه يساعد المنظمة على التكيف والتغير ثم تجنب الوقوع في الأخطاء فهو يسمح للمنافسين بالفهم بصورة أفضل ويساعدهم على الاستجابة أسرع. (صورية و مكاي، 2018، صفحة 239)
- ووفقا ل Huber (1991) "فالتعلم التنظيمي يتكون من أربع بنيات الحصول على المعلومة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، والذاكرة التنظيمية".
- ويعرف Dogson 1993 التعلم التنظيمي: "بأنه الطريقة التي من خلالها تبني المنظمة معارفها التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق لثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط كفاءاتها بتحسين المقدرات والمهارات المتوفرة لديها واستخدامها". (سلمى و بوخضرة، 2019، صفحة 20)
- ويعرف (Hung et al 2011/218) التعلم التنظيمي: بأنه عملية مستمرة وحيوية تسعى المنظمات من خلالها إلى اكتساب المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". (كاظم و سالي، 2021، صفحة 519)

- ويعرف التعلم التنظيمي على انه عملية معقدة تهدد غالى تطوير معارف جديدة وتغيير السلوك ضمنيا، كما أنها اختبار مستمر للخبرات وتحويلها إلى معارف تنظيمية مرتبطة برسالة المنظمة. (وهيبة و اقطي، 2015، صفحة 162)

يعرف التعلم التنظيمي على انه:

- ✓ " عملية توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية ".
- ✓ "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء التنظيمي، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها". (حياة، 2017، صفحة 32)
- ✓ ويرى سينج إن التعلم التنظيمي: الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمة كيفية تشكيل المحيط الذي يعملون فيه وكيفية تغييره. (بوبكر و تيغرة، 2022، صفحة 17)
- ✓ وبين بيرنارد (Bernard 1997) أن التعلم التنظيمي: يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة.
- وبينما عرفه جاكولين وجاب (Jacqueline & Jaap 1999): بأنه عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة ومتميزة.
- وعرفه بوبر وليبيشتر (Popper & Lipshits 2000): بأنه "آليات التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية " . (الفروخ، 2010، صفحة 16)
- وعليه فان التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها. (مراد، 2012، صفحة 50)

المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها:

- ✓ ظاهرة اجتماعية فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- ✓ عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- ✓ تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

❖ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

❖ إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. (رحمون، السبتي، وقرارت، 2019، صفحة 522)

واستنتج أيضا هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها في:

- 1- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.
- 2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- 3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها. (وفاء،

(2011)

المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي وفوائده

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

- قد أشار معظم الباحثين إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد والمنظمات، ويمكن إبراز أهميته فيما يلي
- ✓ التعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية، وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.
 - ✓ التعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير.
 - ✓ أشار Robson إلى أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.
 - ✓ للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار، بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم.
 - ✓ إن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء وللتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات.
 - ✓ مما سبق يمكن القول بأن أهمية التعلم التنظيمي تبرز من خلال الدور الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة كل من العاملين والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة من خلال تعزيز وتطوير قدرات العاملين، وجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وأكثر إبداعاً من أجل ضمان تحقيق التفوق التنافسي والنجاح للمنظمة والبقاء والاستمرار.

(ضيف، 2019 ، صفحة 196)

الفرع الثاني: فوائد التعلم التنظيمي

يجمل بيرنارد وآخرون الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي بما يلي:

- ✓ اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- ✓ تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
- ✓ اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.
- ✓ اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية.
- ✓ تنمية النواحي السلوكية للفرد والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
- ✓ رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.
- ✓ نجد أن بيدلر وآخرون يركزون على

الفوائد التي تعود على المنظمة جراء التعلم التنظيمي بما يلي

- ✓ يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- ✓ يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فعال.
- ✓ يؤدي إلى التعريف بالمنظمة وحل مشاكل العمل فيها والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة.
- ✓ يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين وشعورهم بالثقة بالنفس.
- كما انه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.
- ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم. (الفروخ، 2010، الصفحات 24-25-26)

المطلب الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

تتفق اغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في الشركة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالاتي

1-التعلم الفردي:

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، والتي يتم دعمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. (جقيق و عبيدات، 2014، صفحة 290).

والتي يتم توظيفها في حل مشكلات التي تواجهه ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها. (الزهران، 2017، صفحة 108).

فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتمامه ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي والتعليم المبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد والقراءة الذاتية. (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، صفحة 522).

2-التعلم الفرقى (الجماعى):

وهو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل. (جقيق و عبيدات، 2014، صفحة 290).

يشمل التعلم الفرقى أو الجماعى زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات التي يتم انجازها داخل المجموعات، فتعلم الفريق يعتبر نمط مهم للتعلم وأكثر أهمية للعمل الجماعى.

من خلال التعلم الجماعى ستزداد قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في آن واحد وسيكون الأفراد مستعدين بشكل أفضل للعمل مع فرق متعددة الوظائف.

3-التعلم على مستوى المنظمة:

هو مجموع التعلم الفردي والجماعي في المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة التعلم أن تسعى باستمرار لتطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تشجع على الاستفادة من التعلم على جميع المستويات داخل المنظمة.

ويعتمد نجاح المنظمة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار، وتبادلها بشكل سريع والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

(حفاظ و الله، 2020، الصفحات 301-302).

المبحث الثاني: نجاح عملية التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي الاداة التي من خلالها تستطيع المنظمة التعرف أكثر على المحيط الذي يعملون فيه وكيفية تغييره ونجاحه يؤدي الى تحسين اداء المؤسسات وتحقيق اهدافها.

✓ المطلب الأول: خطوات وأدوات التعلم التنظيمي

✓ الفرع الأول: خطوات التعلم التنظيمي

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي في الخطوات التالية:

1- إدراك الفجوة أو التناقض:

بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء وقد تزيد الفجوة أو تضيق وزيادتها قد يزداد التناقض.

2- إطلاق عملية التحقق والتحقيق:

وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم عن حل المشكلات، واستمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس والغموض، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

3- وضع الفكرة أو الحل المقترح:

يتم هذا بناء على الخطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين.

يتم فيها اختيار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى ملائمة مع الواقع، لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة التي تسعى المنظمة الوصول إليها. (سعدى، 2015، صفحة 93)

الفرع الثاني: أدوات التعلم التنظيمي

لقد تم تقسيم أدوات التعلم التنظيمي إلى أربع فئات على النحو التالي:

1-أدوات الإدامة:

وتشمل أنظمة اقتراح العامل فريق العمل الموجه ذاتيا عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الانجاز).

2-أدوات التوقيعية:

وتشمل التخطيط الاستراتيجي، تحليل المشهد المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

3-الأدوات الشاملة:

وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة وإدارة الجودة الشاملة.

4-الأدوات الاستخدام (الاستعمال):

وتشمل قضايا الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى. (صبرينة، ليليا، و بن عباس، صفحة

(278

✓ المطلب الثاني: أساليب واليات التعلم التنظيمي

✓ الفرع الاول: أساليب التعلم التنظيمي

ان للتعلم التنظيمي أسلوبين وهما:

1-التعلم أحادي الاتجاه:

وبموجبه يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على ممارسة تكرار الأفعال نفسها التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضون عن النتائج عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملة بالمعرفة وتضبط السلوك. (حياة، 2017، صفحة 33) .

2-التعلم مزدوج الاتجاه:

ويحدث مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريقة إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشكلات، ويعد هذا النوع مهما لحياة المنظمة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، وان هذا النوع من النوع يعد إبداعا تنظيميا ولا سيما للمنظمات البيروقراطية. (الظالمي، 2010، صفحة 61)

✓ الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي

- كيف يتعلم الفرد يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات أو وسائل يسميها "senge" العلوم الخمسة discipline five the تلك الآليات هي:
 - أ – التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تتلخص للفرد العامل العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيرها.
 - ب – مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.
 - ج – تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.
 - د – العمل كفريق.
 - هـ – تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها ويرى الجزء من خلال الكل. (عباس، 2013، صفحة 7).

✓ المطلب الثالث: استراتيجيات التعلم التنظيمي

جاءت الأدبيات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي بسبع استراتيجيات، يمكن للمنظمات اللجوء إليها من أجل إحداث التعلم التنظيمي وهذه الاستراتيجيات هي:

❖ التعلم بالأوامر learning by instruction:

ويحدث هذا النوع من التعلم حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم الذي يختار الحقائق ذات العلاقة أو يحول المعرفة إليه إلى إشكال أكثر فائدة.

❖ التعلم بالتلاطم learning by rote:

وهو حالة متطرفة من التعلم اذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

❖ التعلم بالاستدلال Learning by réduction :

ويحدث هذا النوع من التعلم حيث تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

❖ التعلم بالاستقراء Learning by induction :

ويحدث هذا النوع من التعلم حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه. (الدين، صفحة 212)

❖ التعلم بالتناظر الوظيفي learning by analogy :

هذا النوع من التعلم يمكن للمتعلم من توليد معارف جديدة من خلال تعديل تفاصيل تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا، بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعتبر هذا النوع من التعلم مزيجا من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

❖ التعلم بالمثل learning by exemple :

يحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع التعلم مفهوما جديدا من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة كما انه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة.

❖ التعلم بالملاحظة والاستكشاف learning by observation and risconvering :

يحدث هذا النوع من التعلم حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزء من هذه الكينونات يمكن تصنيفها في بنية منظميه جديدة أو موجودة سابقا في شأنها أن تصف المادة أو تفسرها.

(ضيف، 2018-2019، صفحة 218)

✓ المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التعلم التنظيمي

✓ الفرع الأول: مزايا التعلم التنظيمي

يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة وواعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات.

✓ إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات.

✓ التعلم التنظيمي يمكن للمنظمة من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جيدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع.

✓ المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الأداء.

✓ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة. (رحمون، السبتي، و تقراريت، 2019، الصفحات 523-524)

الفرع الثاني: معوقات التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات للتمكن من الوصول إلى الأداء الفعال لها، غير أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية وهي كالآتي:

1/ المعوقات على مستوى المنظمة:

ومن أبرزها

❖ غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم والتمسك بالإجراءات القديمة، واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.

- ❖ ثقافة المنظمة التي تشجع المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة الى نمط الاتصالات، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية التعلم التنظيمي.
- ❖ الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على ضرورة الهرمية وزيادة مستوى المركزية بين المستويات الإدارية مما يعرقل انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين مما يؤدي إلى عدم إتاحة المعلومات لجميع أفراد المنظمة، وبالتالي يعيق عملية التعلم لذلك يجب على المنظمة الميل إلى تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف.
- ❖ ضعف الإمكانيات المادية وعدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة للعمل، وتطوير البحث العلمي، وكذلك إعطاء مكافآت الانجاز والإبداع.

2/المعوقات على مستوى الأفراد:

من أبرزها

- ❖ اعتقاد الأفراد أن المعرفة ملكية فردية ومصدره قوة وتفاوت يحمي صورتهم الايجابية داخل العمل والتركيز على التعلم أحادي الاتجاه وليس مزدوج الاتجاه.
- ❖ القلق من حدوث فوضى وفقدان الاستقرار، بسبب طبيعة المناخ السلبي السائد وعدم الرضا عن العمل.
- ❖ عدم الرغبة في بناء فرق عمل، ضعف الاتصالات بين العاملين.
- ❖ اعتقاد الأفراد بان التعلم التنظيمي يتطلب عقد دورات لذلك.
- ❖ عدم توفر أفراد مؤهلين للعمل بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك تركيز الإدارات إلى التوظيف والتعيين بخبرات متدنية، ومهارات محدودة.
- ❖ عدم رغبة الأفراد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديهم نحو التطوير.

(دقيق، 2019، صفحة 126)

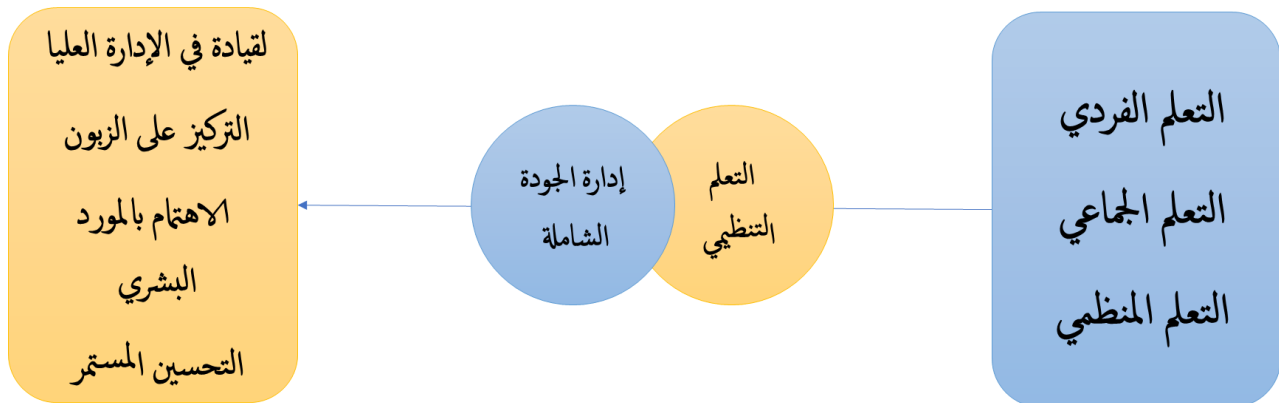
وزيادة على هذا هناك العديد من المعوقات الأخرى التي تتمثل فيما يأتي :

- ❖ توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي التقليدي) والتي تساهم بدورها في تخطيط المهام ونمذجة السلوك الإنساني، وتحديد ضامن قالب معين مما يؤدي إلى الحد من التفكير الإبداعي الذي لا يخدم وجود المنظمة المتعلمة .
 - ❖ الأعباء الوظيفية الكبيرة والتي تؤدي إلى تقوقع العاملين ضمن روتين معين من ناحية ومن الناحية الأخرى يصدم في:
 - ❖ محدودية الوقت مقارنة بحجم التبعات الموكلة إليه.
 - ❖ قلة فرص التعلم.
 - ❖ عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.
 - ❖ العادات والتقاليد المساعدة أو المعيقة للتعلم.
- حيث هناك الكثير من الممارسات التنظيمية التي تتأصل في ثقافة التنظيمات وتصبح معيقة لعملية التعلم.
- ❖ مستوى الجهل والتخلف والفقر الذي يعيشه مجتمع هذه المنظمات.
 - ❖ قلة الموارد المالية أو عدم تخصيص الموارد الكافية للنهوض بالجانب التعليمي لدى الأفراد والمنظمات.
 - ❖ غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه.
 - ❖ نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات. (بوقريط و النوى، 2020، الصفحات 309-310) .

المبحث الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة عدة أساليب وأدوات وخطوات تسييرية يجب إتباعها لتطبيق هذه الفلسفة التسييرية، كما وترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مرتكزات أهمها: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. يؤثر التعلم التنظيمي بأبعاده على كيفية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم 04: مخطط يمثل العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:



من اعداد الطالبتين

✓ المطلب الأول علاقة التعلم التنظيمي بالقيادة في الإدارة العليا

بالاعتماد على (منيرة، 2019)

نجد ان هناك علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا، حيث أن التعلم التنظيمي يمكنها بتحليل وبطريقة نظامية كيفية تنفيذ المهام وإعداد وتجسيد الأفكار الجديدة ونقلها إلى باقي أقسام المنظمة وتحصيل كفاءات جديدة التي تنتج عن طريق الاكتساب المستمر للمعارف الفردية والتنظيمية من خلال تحليل وتطوير التجارب والخبرات السابقة.

✓ الفرع الأول علاقة التعلم الفردي بالقيادة في الإدارة العليا

تكمن العلاقة بينهما في أنه لا يمكن الوصول إلى منظمة متعلمة إلا بوجود قادة أو إداريين من مهامهم الرئيسية إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، وخلق جو من التعاون والإبداع والابتكار على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، لذلك يجب توفر مجموعة من المبادئ التي تحكم قيادة التعلم والتي منها تنبثق المهام الجديدة للقائد هذه الأخيرة تسرع وتسهل من عملية التعلم لجميع العاملين في المنظمة.

✓ الفرع الثاني علاقة التعلم الجماعي بالقيادة في الإدارة العليا:

إن بناء منظمة متعلمة يستلزم التزام جميع أفرادها وجماعتها بما في ذلك القيادة التي تحكمها للرقى بها إلى مستوى المنظمات العالمية، حيث تعتمد هذه المنظمات إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية المكونة لها، وهذا لا يتم من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات بل من خلال منظومة متكاملة من الأفراد، بحيث يعمل القائد هنا على تحرير المنظمة من قيود الجمود والروتين والتحول بها إلى منظمة أكثر تفتحاً وفتح مجالاً للتفكير الاستراتيجي لدى أعضائها وإطلاق القدرات .

✓ الفرع الثالث علاقة التعلم المنظمي بالقيادة في الإدارة العليا:

هناك علاقة ايجابية تجمع بينهما فقيادة التعلم المنظمي تترجم بمبادئ عمل بسيطة لإدارة الأفراد والمنظمات، فهي تعمل على التحسين المستمر وتقاسم رؤية أخرى للمنظمة المتعلمة بتطبيقات إدارية مختلفة وخلق داخل كل وحدة تنظيمية سياق عمل للتعلم يتلاءم معه والتطور المهني للأفراد والفرق، الالتزام بين التسيير والتطوير المهني للأفراد، بناء رؤية مشتركة، التعلم ضمن فريق.

✓ المطلب الثاني علاقة التعلم التنظيمي بالتركيز على الزبون

لا طالما كان الزبون محور اهتمام المؤسسة واحد أهداف التي لا جدال فيها، لكونه الطرف الذي يستقبل منتجات المؤسسة، فاستمرارية المؤسسة مرهونة باستمرارية اقتناء الزبون لمنتجاتها بدورها بمدى رضا الزبون عنها.

✓ الفرع الأول علاقة التعلم الفردي بالتركيز على الزبون:

التعلم الفردي هو التعلم الذي يكتسبه الفرد لوحده وقد لا يكون لهذا التعلم علاقة بالمنظمة التي ينتمي إليها، بحيث نجد إن الأفراد في المنظمة يختلف تعلمهم الفردي من شخص لآخر بينما له علاقة بالزبون لان نجاح أي عمل يتطلب بناء علاقات جيدة مع العملاء والحفاظ على قوتها، وبرامج إدارة علاقات الزبائن هي الآلية المتبعة لتحقيق النجاح وتأكيد استمرارية لان للزبون أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فوضع الزبون في المركز يؤدي إلى المنظمة نحو ميزة تنافسية طويلة الأجل بالإضافة إلى التعلم منهم.

✓ الفرع الثاني علاقة التعلم الجماعي بالتركيز على الزبون:

يسمى هذا التعلم أيضا بالتعلم الفرقي، ونميز نوعين من الفرق تتمثل الأولى في فرق العمل وتتواجد في المنظمات التقليدية، والثانية فرق الأداء المتميز ومحطها المنظمات المتعلمة فهو عبارة عن نظام

تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانيات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم، ويتميز بعدة خصائص نذكر منها:

- ❖ قدرة أعضاء المنظمة الجماعية على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم.
- ❖ التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.
- ❖ التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا.

✓ الفرع الثالث علاقة التعلم المنظمي بالتركيز على الزبون:

يعد التعلم التنظيمي أحد المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمة تبنيها لتوفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات وتناول المعلومات وإدارتها بين كافة المستخدمين، بما ينعكس إيجابا على مستوى تمكينهم ومنحهم قدرة أكبر في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية وتصميم البرامج وتحديد الأهداف.

ونظرا لأهمية قطاع الكهرباء والغاز وطابعه الخدمي اتجاه شريحة واسعة من أفراد المجتمع فإن الموظف بحاجة لامتلاك المعلومات اللازمة واتخاذ القرارات السريعة والتعرف بحرية أكثر في أداء مهامه لتلبية حاجيات الزبون لذلك فهو يحتاج لمعرفة وإلمام واسعة بمهنته.

✓ المطلب الثالث علاقة التعلم التنظيمي بالاهتمام بالموارد البشري

❖ يعد التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة أمراً ضرورياً لمنظمة ناجحة حيث أن تواجد منظمات التعلم تجعل القوى البشرية أكثر قوة للتعامل مع التحديات، لذلك يجب أن تلعب الموارد البشرية دوراً جديداً لمساعدة المنظمات في التحول من أصدافها القديمة إلى أصدافها الجديدة. (Wang, 2006, p. 55)

❖ يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة شؤون الموظفين مع التركيز على اكتساب وتنظيم وتحفيز الموارد البشرية، حيث يلعب الأفراد دوراً أساسياً في تطوير التعلم التنظيمي لأن المنظمة لن تكون موجودة بدونهم لذلك قد تساهم أنظمة الموارد البشرية في قدرة المنظمة على التعلم من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالمنظمة التي تؤدي إلى علاقات اجتماعية معقدة بناءً على تاريخ الشركة وثقافتها وتوليد معرفة تنظيمية.

❖ يتطلب اكتساب المعرفة وتطبيقها من المنظمة تطوير سياسات الموارد البشرية والتي تزيد من مقدار المعرفة التي يمتلكها الموظفون وتحفيزهم على نقل هذه المعرفة.

✓ الفرع الأول علاقة التعلم الفردي بالاهتمام بالموارد البشري

إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها من مسيري التعلم لأنها تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الموظفين الفرديين في الشركة.

❖ إن خلق المعرفة في الشركة يتحدد بنوع الفرد الذي يعمل به يبدو أن توجيه هذه العملية على أساس اختيار الأفراد ذوي الإمكانيات العالية للتعلم توفر قدرة تعليمية أعلى من ذوي الإمكانيات المنخفضة. (lopez-cabral و juan, 2011، الصفحات 346-347)

❖ يجب على المنظمة تطبيق سياسات مصممة بشكل فردي لتطوير موظفيها بما في ذلك التدريب المحدد وتقويض المسؤوليات وإشراك الموظفين في صنع القرار وإدارة الحياة المهنية الفردية.

✓ الفرع الثاني علاقة التعلم الجماعي بالاهتمام بالموارد البشري

لغرض التعلم الجماعي تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفير فصول تدريبية أثناء العمل وعقد أنشطة جماعية أو مشاريع مثيرة للاهتمام لمنح الناس فرصا للعمل والتعلم معا من خلال حضور هذه الفصول والأنشطة معا سيكون من الأسهل على الفرق بناء وعيهم الذاتي والمساعدة والتشجيع تعلم الآخرين وتعزيز إبداعهم. (Wang, 2006، الصفحات 55-56)

علاقة التعلم المنظمي بالاهتمام بالموارد البشري

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم مع الثقافة والقيادة والهيكل التنظيمي في توفير فرص المعرفة وخلق الكفاءات وتحفيز عملية تطبيق المعرفة، مما يحقق التعلم المطلوب ويوجه سلوك جميع العاملين في الفرق كافة عبر المنظمة ككل.

لذلك ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة لأن نقطة القوة في أي منظمة هو الإبداع ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها.

بالاعتماد على (Savolainen & Arto, 2007)

المطلب الرابع :علاقة التعلم التنظيمي بالتحسين:

إن التحسين المستمر والتعلم يرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا لأن التعلم هو السبب الرئيسي للقيام بأي تحسين مستمر داخل منظمة. ويوفر إدارة الجودة الشاملة الذي يعزز التحسين المستمر في المنظمة. أن التعلم التنظيمي يتم تحفيزه من خلال التحسين المستمر والتغيير الموجه.

علاقة التعلم الفردي بالتحسين المستمر

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بالعلم، حيث أنه ليس معروفا كيف يعمل التعلم التنظيمي والتحسين المستمر بشكل ديناميكي، ومتبادل لدراسة الديناميكيات المتبادلة لهذين المفهومين المعروفين على نطاق واسع في نظرية المنظمة ومجالات إدارة الجودة.

تركز النظرة الاجتماعية على كيفية فهم الناس لتجاربهم في العمل، لذلك ينظر للتعليم التنظيمي على أنه عملية سياسية والتي لا تعتبر مهمة في وجهة النظر الفنية. تشمل النظرة الاجتماعية أيضا الجوانب الثقافية نظرا لان منهج التغيير الإجرائي قد اكتسب أرضية منذ الثمانينات فإن النظرة الاجتماعية في التعلم التنظيمي ظهرت بدورها وانتشرت على نطاق أوسع في أواخر التسعينيات، علاوة على ذلك يعد التعلم الفردي مقابل التعلم التنظيمي أحد الموضوعات الرئيسية في عملية التحسين المستمر.

علاقة التعلم الجماعي بالتحسين المستمر

يمكن للتعلم الجماعي أن يساهم ايجابيا في التحسين المستمر فيؤكد Crosby في توصياته الأربعة عشر على أهمية العمل الجماعي، مشيرا إلى ضرورة تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر أقسام وتشجع العاملين أفراد وفرق على وضع أهداف للتحسين لأنفسهم وفرقهم.

كما يشير إلى وجود نوعين من العمل الجماعي والعلاقة بالتحسين Ros. Lange إلى

المستمر، فيمثل النوع الأول العمل الجماعي داخل القيم الإداري الواحد، أين يعمل العاملون على تحسين العمليات والنشاطات اليومية التي يقومون بها ويتمثل هذا النوع من العمل الجماعي في حلقات الجودة.

علاقة التعلم المنظمي بالتحسين المستمر

يتضح إن إدارة الجودة الشاملة تشكل نظاما للتعلم التنظيمي لان عمليات تحسين الجودة تشكل في حد ذاتها مصدرا للتعلم وتكوين المعارف الجديدة وتطوير نماذج التعلم الفردي والتنظيمي، ويمكن توضيح العلاقة من خلال حلقات الجودة التي تعمل على تجنب الصراعات وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية على المدى الطويل، كما تساعد على تطبيق الوسائل الملائمة لتحسين عملية الإنتاج مثلا والتي يجب على الأفراد تعلمها واستغلالها من اجل حل مشكلات التي تواجههم.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نصل إلى أن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة تتطوي على اكتساب المنظمة معارف جديدة أو تطوير معارف مسبقة وإدارتها وإمكانية توظيفها من أجل تحسين قدرة المنظمة والرفع من حظوظ النجاح فيها وتطوير قدرات التعلم وإدامتها، فالتعلم التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة التي تساهم في ازدهار المنظمات في ظل بيئة متغيرة وديناميكية مليئة بالتحديات سعياً منها لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يجب على المؤسسة أيضاً أن تتأكد من عدم تعارض مظاهر التعلم التنظيمي التي تريد توفرها لتبني إدارة الجودة الشاملة مع تلك الموجودة فعلاً في المحيط التنظيمي الداخلي، كأن يتحلى العاملون بقيم الفردية بدل قيم الجماعية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، غياب التعاون، تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي، وجود ثقافة مبنية على الخوف، وأن تكون أهداف العاملين هي الإنتاج وليس إرضاء الزبون، كما تقتضي إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المظاهر التي يفترض بالمؤسسة أن تحرص على عدم تواجدها لأنها لا تساعد في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل

بعد التطرق الى الجانب النظري الى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة، والمتمثلين في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع والتعلم التنظيمي كمتغير مستقل، يأتي هذا الفصل التطبيقي لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد كيفية تأثير التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف، من اجل تفسير كيفية تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الأبعاد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية لهذه الدراسة.

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وكالة الطارف وهيكلها التنظيمي إضافة إلى أهم الوظائف التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز

قبل التعرض إلى التعريف بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف ارتأينا تقديم لمحة عن الشركة الأم، وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

الفرع الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947م وذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف آبار البترول تحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية وبعد الاستقلال مباشرة أولت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأمين الاقتصاد الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأمين خصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت بالتأمين الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ، حيث تم تأمين كل الأنابيب والمتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، ففي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.

الفرع الثاني: تطور المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية

مرت المؤسسة الوطنية لسونلغاز بعدة مراحل أبرزها:

- ✓ سنة 1947 وبمرسوم 5 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر".
- ✓ من سنة 1962-1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الوطن.
- ✓ سنة 1969 بمقتضى الأمر 59-69 الموافق لتاريخ 28-07-1969 تم حل المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر) تحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سولغاز".
- ✓ سنة 1983 أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
- ✓ سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14 ديسمبر 1991، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى مؤسسة "ذات طابع صناعي وتجاري".
- ✓ سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة قنوات وفي 5 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سولغاز ش. ذ. أ".
- ✓ سنة 2004 أصبحت مجتمع اقتصادي وصناعي للعديد من المؤسسات وفروع النشاطات القاعدية:
 - ✓ سولغاز لإنتاج الكهرباء؛
 - ✓ تسيير شبكات نقل الغاز؛
 - ✓ تسيير شبكات الغاز.
- ✓ سنة 2005 من أجل تحضير فروع لتوزيع الغاز والكهرباء تم إنشاء أربع مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

- ✓ سنة 2006 في هذه السنة تم إعادة هيكلتها إلى أربع فروع كبرى: منطقة الجزائر، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الأساسية لسونلغاز بالإضافة إلى توسيع النشاطات وتحسين السير التجاري.
- ✓ سنة 2009 إنهاء عملية هيكلية، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية، 33 مؤسسة للأنشطة القاعدية، و6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

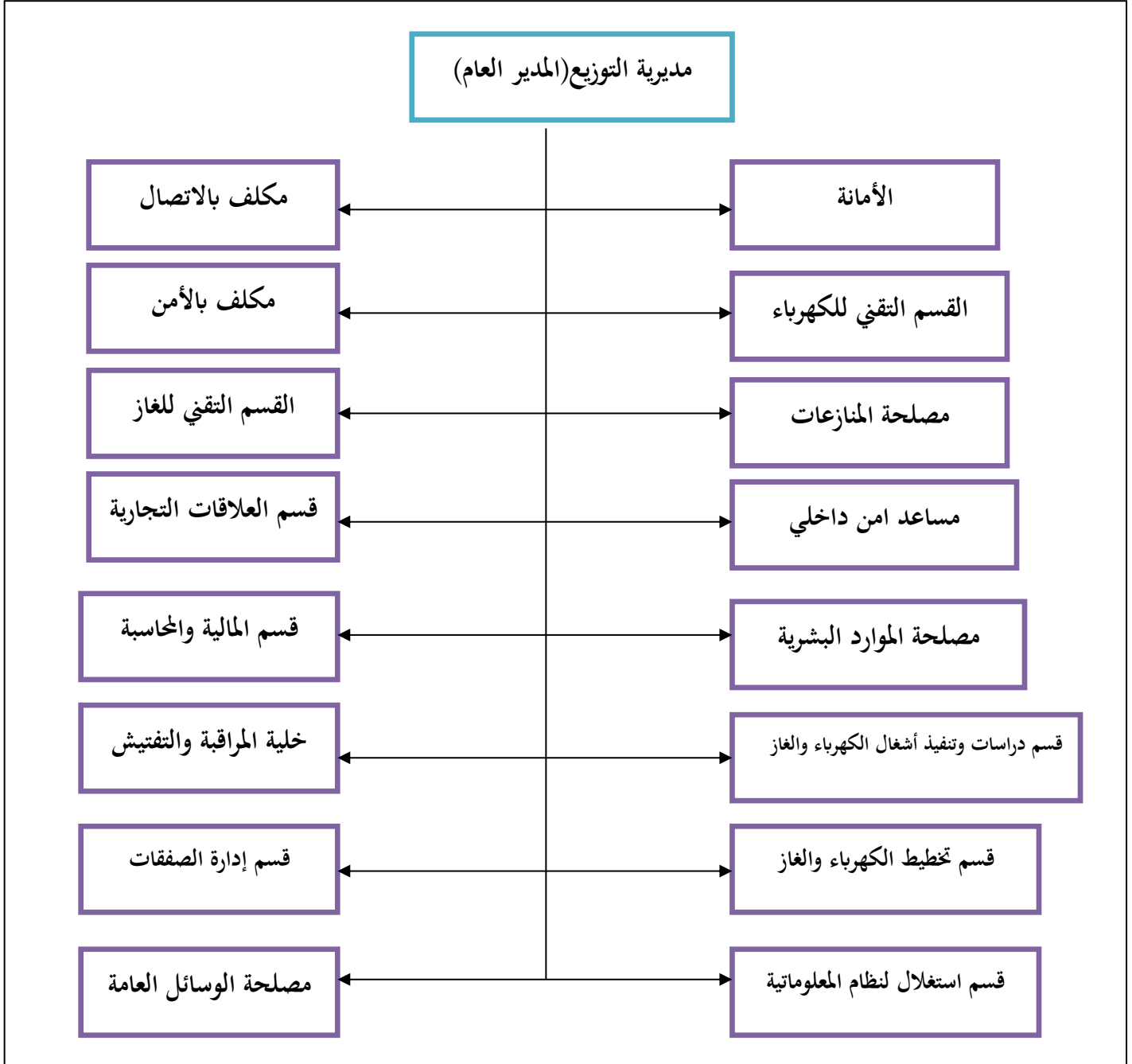
المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

تقع مديرية التوزيع الطارف على مستوى طريق 44 بجانب نزل المالية الممثلة ب 11 قطاع كالتالي:

- ✓ قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية).
 - ✓ قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات).
 - ✓ 5 آلات تجارية تغطي (24 بلدية).
- كانت هذه المؤسسة في سنة 1984 تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتضم كل من عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة.
- ✓ جانفي 2002 تم إنشاء أول مركز لتوزيع في الطارف.
 - ✓ سنة 2005 تنمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق.
 - ✓ سنة 2006 تم تغيير اسم مديرية الطارف إلى مديرية التوزيع الطارف.

المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكالة الطارف، 2022.

1- المكلف بالاتصال: لا تعتبر مصلحة وإنما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة ومن بين

المهام الأساسية التي تقوم بها هذه الخلية:

- ✓ الإعلام المباشر مع الجرائد، المجالات والصحافة ككل؛
- ✓ إعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء والغاز؛
- ✓ استقبال الصحفي من أجل البرامج والمشاريع.

وتعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الإطارات المسؤولة في الولاية.

2- القسم التقني للغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- ✓ استغلال ومراقبة شركة الغاز؛
- ✓ فرع الخرائطية؛
- ✓ تسيير المنشآت.

3- قسم المالية والمحاسبة:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة، ومن مهامه:

- ✓ تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد؛
- ✓ إعداد الميزانية العامة للمؤسسة؛
- ✓ مراقبة حسابات المؤسسة.

4- قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة، تكمن مهام هذا القسم فيما يلي:

- ✓ تسيير ومراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض؛
- ✓ تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛

- ✓ تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن ومعالجتها؛
- ✓ نقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي.
- ✓ التكلف بكل زبائن الإدارات من فاتورة، شكاوي..... الخ.

5- الأمانة:

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

6- القسم التقني للكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء ونجد فيه:

- ✓ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛
- ✓ تسيير المحولات الكهربائية؛
- ✓ تسيير المنشآت؛

7- مصلحة المنازعات:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضدها أوقف شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.... الخ، كما يتمثل دورها في:

- ✓ إتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والإجراءات التي تسيير عليها كل أعمال المؤسسة؛

- ✓ التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين؛
- ✓ التعامل مع شركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة التأمين ومؤسسة سونلغاز.

8- مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذا القسم تتخلص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين:

- أ- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- ب- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

9- مصلحة الموارد البشرية:

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز وذلك من لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية)، ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.

كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب:

- ✓ التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)؛
- ✓ يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استئصال، تنصيب، تحويل)؛
- ✓ يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية.

10- قسم استغلال لنظام المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواتير مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرة العامة للشركة، ويتمثل مهامه في:

- ✓ إنشاء بنك معلومات.
- ✓ تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- ✓ صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: الاشاليب الاحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع منهج دراسة الحالة ميدانياً من أجل توضيح والتعرف على مساهمة التعلم التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

• المقابلة:

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة سونلغاز

ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز، حيث تم توزيع 30 استبياناً على من الإطارات والموظفين بالمؤسسة سألقة الذكر.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها وتفرغها في البرنامج.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها من أجل تمثيل البيانات الشخصية.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط (Régression Simple): استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع

ثانياً: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

تم تصميم استبيان يحتوي على 38 سؤال موزع على ثلاث محاور المحور الاول يتعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني على التعلم التنظيمي والمحور الثالث تم تخصيصه الى ادارة الجودة الشاملة

وقد تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حيث يطلب من المبحوثين أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس يتكون من خمس خيارات كما هو موضح:

الشكل رقم 07: يمثل مكونات المقياس.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
------------------	-----------	-------	-------	--------------

2- قياس وثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي	15	0.77
إدارة الجودة الشاملة	23	0.89
معامل ألفا كرونباخ الكلي	38	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.77 للمتغير التعلم التنظيمي، و0.89 للمتغير إدارة الجودة الشاملة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.91 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان.

2-3- قياس صدق الاستبيان:

يتم قياس مدى صدق الاستبيان عن طريق جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي، حيث بلغ 0.94 وهو معامل عالي يبين صدق الأداة وصلاحياتها للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية للمؤسسة محل الدراسة

أولاً-الجنس:

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3%
أنثى	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 73.3%، بينما بلغت نسبة الإناث 26.7 %، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الذكور بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الذكور وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

ثانياً - العمر

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29	05	16.7%
من 29 إلى 39	14	46.7%
من 40 إلى 49	08	26.7%
50 فأكثر	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يوضح الجدول والشكل السابق عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة من 29 إلى 39 سنة المرتبة الأولى بنسبة 46.7% تليها فئة من 40 إلى أقل من 49 سنة بنسبة 26.7% ثم فئة من 20 إلى 29 سنة، وأخيرا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 10%. وما يلاحظ من خلال هذه النتائج هو تقارب الفئات العمرية ونسبها متفاوتة حيث لا توجد أغلبية مطلقة.

ثالثا - المؤهل العلمي

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي أو أدنى	03	10%
ليسانس	15	50%
مهندس/ مهندس دولة	12	40%
ماجستير أو أعلى	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي مستوى ليسانس هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 50% أي نصف أفراد العينة بالأغلبية، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي مؤهل أو شهادة مهندس/ مهندس دولة بنسبة 40 %، وأخيرا تتواجد فئة التقنيين الساميين أو أدنى منها بنسبة 10 %.

رابعا - مدة الخدمة

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	46.7%
من 05 إلى 10 سنوات	04	13.3%
من 11 إلى 16 سنة	05	16.7%
أكثر من 16 سنة	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 46.7% من أفراد العينة تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات، حيث اتجهت المؤسسة مؤخرًا لتوظيف حاملي الشهادات والمتخرجين حديثًا لتعويض الأفراد المتقدمين في السن الذين اتجهوا إلى التقاعد، تليها نسبة 23.3% لأفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 16 سنة وهم أصحاب الخبرة الكافية لتسيير أعمال المؤسسة ما يفسر احتلالهم المرتبة الثانية لأهميتهم بها، بعدها فئة من 10 إلى 16 سنة، وأخيرًا للأفراد ذوي خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسب متقاربة بينهما.

المطلب الثاني: تحليل فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

أولاً: وصف وتشخيص فقرات وأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم 07: وصف وتشخيص أبعاد التعلم التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1X	4.25	0.83	05	مرتفع
2X	4.32	0.72	04	مرتفع
3X	4.45	0.71	01	مرتفع
4X	4.37	0.86	02	مرتفع
5X	4.35	0.57	03	مرتفع
التعلم الفردي	4.35	0.46	01	مرتفع
6X	4.42	0.71	04	مرتفع
7X	4.45	0.74	03	مرتفع
8X	4.42	0.71	04	مرتفع
9X	4.47	0.50	01	مرتفع
10X	4.47	0.67	02	مرتفع
التعلم الجماعي	4.21	0.64	03	مرتفع
11X	4.10	1.00	03	مرتفع
12X	4.10	1.31	04	مرتفع
13X	4.00	1.10	02	مرتفع
14X	3.97	0.99	05	مرتفع
15X	4.90	0.30	01	مرتفع
التعلم المنظمي	4.33	0.40	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

- بناءاً على نتائج الجدول رقم 3-15 يتضح ما يلي:
- معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للبعد الأول:

التعلم الفردي، احتل هذا البعد المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد الدراسة حيث بلغ وسطه الحسابي 4.35، وهي قيمة مرتفعة.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي لفقرات هذا البعد 4.45 للفقرة الثالثة، وقيمة الانحراف المعياري وهي 0.71، بعد ذلك جاءت العبارة 4، 5، 2، 1، على الترتيب وقيم وسط حسابي مرتفعة تبين الاهتمام بهذه الفقرات.

• بالنسبة للبعد الثاني:

التعلم الجماعي، احتل هذا البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد الدراسة حيث بلغ وسطه الحسابي 4.21، وهي قيمة مرتفعة.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي لفقرات هذا البعد 4.47 للفقرتين التاسعة والعاشر، ولكن احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأولى نظرا لصغر قيمة انحرافها المعياري حيث بلغت 0.50، والفقرة العاشرة 0.67، بعد ذلك جاءت العبارة 7، وأخيرا الفقرتين 6 و 5 بنفس الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

• بالنسبة للبعد الثالث:

التعلم المنظمي، احتل هذا البعد المرتبة الثانية بالنسبة لأبعاد الدراسة حيث بلغ وسطه الحسابي 4.33، وهي قيمة مرتفعة.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي لفقرات هذا البعد 4.90 للفقرة الخامسة عشر، وقيمة الانحراف المعياري وهي 0.30، بعد ذلك جاءت العبارة 13، 11، 12، 14، على الترتيب وقيم وسط حسابي مرتفعة تبين الاهتمام بهذه الفقرات.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات وأبعاد المحور الثالث

الجدول رقم 08: وصف وتشخيص فقرات إدارة الجودة الشاملة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1Y	4.35	0.80	08	مرتفع
2Y	4.20	0.96	21	مرتفع
3Y	4.45	0.71	06	مرتفع
4Y	4.45	0.71	06	مرتفع
5Y	4.45	0.71	06	مرتفع
6Y	4.45	0.71	06	مرتفع
7Y	4.45	0.71	06	مرتفع
8Y	4.47	0.50	03	مرتفع
9Y	4.45	0.71	06	مرتفع
10Y	4.60	0.63	01	مرتفع
11Y	4.44	0.64	14	مرتفع
12Y	4.52	0.64	02	مرتفع
13Y	4.25	0.83	20	مرتفع
14Y	4.32	0.72	19	مرتفع
15Y	4.45	0.71	06	مرتفع
16Y	4.37	0.86	16	مرتفع
17Y	4.35	0.57	17	مرتفع
18Y	4.44	0.64	14	مرتفع
19Y	4.42	0.71	22	مرتفع
20Y	4.45	0.74	13	مرتفع
21Y	4.42	0.71	22	مرتفع
22Y	4.47	0.50	03	مرتفع
23Y	4.47	0.67	05	مرتفع
إدارة الجودة الشاملة	4.44	0.41	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

- يبين الجدول السابق وجود اهتمام من طرف عينة الدراسة بمحور الجودة الشاملة، وهذا ما تبينه القيمة المرتفعة لوسطه الحسابي والتي بلغت 4.44، كما تبينه درجات كل العبارات التي جاءت مرتفعة.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي للفقرة 10 بقيمة 4.60، ثم تليها الفقرة 12 بقيمة 4.52، وهي الفقرات التي نالت أعلى درجة من الأهمية مقارنة بباقي الفقرات. أما بالنسبة للفرات التي نال أقل درجة من الأهمية فهي الفقرات 2، 19، و 21 محتلة المراتب الثلاثة الأخيرة تواليا، رغم ذلك فهي تملك درجة مرتفعة، كما أن انحرافها المعياري مرتفع مما يدل على تشتت الإجابات حولها.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات الارتباط ودراسة علاقات التأثير بينها من خلال الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الميدانية

من أجل دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والتوصل إلى نتائج حول الدراسة واختبار فرضياتها، تم تحليل استبيان الدراسة عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

1-معامل الارتباط

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 – 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

من خلال نتائج الاستبيان نتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم 09: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

البعد		التعلم التنظيمي
التزام القيادة في الإدارة العليا	الارتباط	0.760**
	المعنوية	0.000
	العدد	30
التركيز على الزبون	الارتباط	0.532**
	المعنوية	0.000
	العدد	30
الاهتمام بالموارد البشري في إطار الجودة الشاملة	الارتباط	0.753**
	المعنوية	0.18
	العدد	30
التحسين المستمر	الارتباط	0.829**
	المعنوية	0.000
	العدد	30
إدارة الجودة الشاملة	الارتباط	0.443**
	المعنوية	0.004
	العدد	30

** مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

_ تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي وبعد التزام القيادة في الإدارة العليا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.760)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التعلم التنظيمي سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة.

_ يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التعلم التنظيمي والتركيز على الزبون عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة (0.532)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التعلم التنظيمي سيؤدي إلى زيادة متوسطة في التركيز على الزبون.

✓ كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري في إطار الجودة الشاملة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.753)، حيث يفسر ذلك بأن كل زيادة في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سيؤدي إلى زيادة كبيرة في الاهتمام بموردها البشري.

✓ يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي والتحسين المستمر وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ التي تقدر ب (0.829)، وهذا ما يفسر كل زيادة في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التحسين المستمر.

✓ كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.443)، حيث يفسر ذلك بأن كل زيادة في التعلم التنظيمي بالمؤسسة سيؤدي إلى زيادة بصفة ضعيفة لإدارة جودتها.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر التعلم التنظيمي كمتغير مستقل (X) على إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع (Y).

1- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة

✓ **الفرضية العدمية (H_0):** لا يؤثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة

✓ **الفرضية البديلة (H_1):** يؤثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا	0.073	7.207	1.684	0.577	0.433	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (7.207) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا

• نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود تأثير للتعلم التنظيمي في التزام القيادة في الإدارة العليا

• نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود تأثير للتعلم التنظيمي في التزام القيادة في الإدارة العليا

2- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

- الفرضية العدمية (H_0): لا يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

- الفرضية البديلة (H_1): يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التعلم التنظيمي على التركيز على الزبون	2.423	4.53	1.684	0.283	0.475	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.53) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على التركيز على الزبون. وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقول يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التعلم التنظيمي في الاهتمام بالموارد البشري

- الفرضية العدمية (H_0): لا يؤثر التعلم التنظيمي في الاهتمام بالموارد البشري

- الفرضية البديلة (H_1): يؤثر التعلم التنظيمي في الاهتمام بالموارد البشري

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على الاهتمام بالموارد

البشري

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
التعلم التنظيمي على الاهتمام بالمورد البشري	1.060	2.253	1.684	0.566	0.761	0.031

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.253) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على الاهتمام بالموارد البشري

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم تأثير التعلم التنظيمي في الاهتمام بالموارد البشري

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد تأثير التعلم التنظيمي في الاهتمام بالموارد البشري

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن التعلم التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر

- الفرضية العدمية (H_0): لا يمكن التعلم التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر
- الفرضية البديلة (H_1): يمكن التعلم التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط التعلم التنظيمي على التحسين المستمر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التعلم التنظيمي على التحسين المستمر	0.314	9.134	1.684	0.687	0.953	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (9.134) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التحسين المستمر وعليه:

✓ نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يمكن التعلم التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر

✓ نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقول يمكن التعلم التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر

5- الفرضية الرئيسية: يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يؤثر التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يؤثر التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 14: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التعلم التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة	2.876	3.048	1.684	0.196	0.361	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (3.048) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.004) أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم تأثير التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد تأثير التعلم التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى مؤسسة سونلغاز، وبعد تحديد أدوات جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، تم تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة، اختبار صلاحية النموذج للدراسة بغرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة على المؤسسة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

توصلنا الى وجود إثر لكل من أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم المنظمي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز.

كما تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية الموضوعية لهذه الدراسة، بمعنى ان التعلم التنظيمي تساهم في تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- ✓ يؤثر التعلم التنظيمي على التزام القيادة في الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يؤثر التعلم التنظيمي في التركيز على الزبون.
- ✓ يؤثر التعلم التنظيمي على الاهتمام بالمورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يمكن التعلم التنظيمي على الحفاظ على التحسين المستمر.

فكل ذلك يعطي إجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: "كيف تساهم التعلم التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة؟"

وذلك من خلال تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة والتي مفادها: "تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم المنظمي

الخاتمة

أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر ، وقد بلغ التنافس والإنتاج في العالم ذروته وأصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفا يتسابق المنافسين إلى تحقيقه، فنجد إن إدارة الجودة الشاملة لها دور كبير في التحسين المستمر لجودة المنتجات وفي نفس الوقت تخفيض مهم لتكاليف المؤسسة الاقتصادية وهو ما سيضمن لها الحفاظ على مركزها في السوق واستمراريتها.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة تنظيمية شامل، فإن التحول إليها يتطلب تسخير جميع الموارد المتاحة للمؤسسة، التزام القيادة في الإدارة العليا وجميع العاملين بالإضافة إلى الوقت الطويل لإنجاح تبيينها، فضلا عن الاستمرار في ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة في كافة المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها ، إذ يعتبر ضرورة حتمية لنمو وبقاء المنظمة، حيث ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات تعتبر الحجر الأساسي التي تبنى عليه عملية التعلم وذلك من خلال تعلم الأفراد وما يحققه كل فرد نتاج تعلمه وكذلك تعلم الفرق التي تساعد المنظمة على توفير المهارات اللازمة والخبرات المختلفة التي تحتاجها المنظمة وتتطلبها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الزاهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة .

يمكن التعلم في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المنظمات من خلق أسواق جديدة وتعزيز الميزة التنافسية حيث تبين أنه يجمعهما خصائص عدة منها العمل الجماعي، القابلية للتغيير، التكيف مع البيئة، مواصلة الجهود لتحسين أداء المؤسسة والوصول إلى أهدافها.

ذلك وقد استخلصت هذه الدراسة عدة تم استنتاجها من الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الاقتراحات موجهة إلى مؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في سونلغاز ولاية الطارف واقتراحات موجهة للباحث العلمي في مجال التسيير .

1-النتائج

نتائج الدراسة النظرية

في الجانب النظري لهذه الدراسة تم استخلاص عدة نتائج من الأدبيات التي تتناول موضوعي التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة أهمها ما يلي

- ❖ يعتبر التعلم التنظيمي الحجر الأساسي لتفاعل واستقراء واستكشاف التحديات البيئية ومواجهتها.
- ❖ تعتبر الأبعاد التي اعتمدها للتعبير عن التعلم التنظيمي في هذه الدراسة أكثر تعبيرا وشموليا.
- ❖ بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فهي فلسفة تسييرية متكاملة تهدف إلى جعل الجودة في المنتج وأي نشاط يتم داخل المؤسسة روتينا تنظيميا.
- ❖ الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وسواء كانت ربحية أو غير ربحية، ويعود السبب إلى الفوائد الكبيرة التي تعود على مؤسساتهم من خلال تطبيق هذا المنهج.
- ❖ يعتبر نظام الايزو جزء من مكونات منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق نظام الايزو يمثل إحدى خطوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ يعتبر التزام القيادة في الإدارة العليا أمرا حيويا لا لنجاح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة.
- ❖ يمثل التركيز على الزبون والمورد البشري والتحسين المستمر من أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة الميدانية

على المستوى المداني، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج مستخلصة من مؤسسة سونلغاز تتعلق بكل من التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ما يلي :

- ✓ وجدت الدراسة ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز مرتفع وقد كان التزام بالقيادة في الإدارة العليا اتجاه ادارة الجودة متوفر وبشكل مرتفع.
- ✓ بالإضافة إلى وجود التركيز على الزبون في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.

- ✓ كما تبين أن مؤسسة سونلغاز تهتم اهتماما كبيرا بالمورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة وكذلك التحسين المستمر فقد كان متوفر أيضا في المؤسسة.
- ✓ توافر التعلم التنظيمي الذي يمكن من تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز.

ثانيا: الاقتراحات

بعد التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي المتعلق بهذه الدراسة، تم استخلاص عدة اقتراحات موجهة للمؤسسة محل الدراسة، والممثلة في سونلغاز ولاية الطارف وللبحث العلمي في مجال التسيير على وجه العموم

1- الاقتراحات الموجهة لمؤسسة سونلغاز ولاية الطارف

من جملة الاقتراحات التي يمكن تقديمها لمؤسسة سونلغاز ولاية الطارف ما يلي

- ✓ ضرورة الاقتناع التام للإدارة العليا بالمؤسسة، بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ إعداد برامج تدريبية وإعادة تكوين مديري المؤسسة على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتهم، وتمكينهم من مواجهة الطلب المتزايد على الخدمات.
- ✓ التركيز أكثر على التحسين المستمر من خلال تدعيم التعلم التنظيمي المناسب وخاصة قيم التحسين المستمر، وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الجودة.
- ✓ السعي إلى الحصول على شهادة المنظمة الدولية للتقييس لإدارة الجودة
- ✓ ضرورة مواصلة شعار جميع العاملين في جميع اعتماد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تسييرية متكاملة، والمستويات التنظيمية بذلك وبأهميتهم في تبنيها.

المصادر والمراجع

اولا المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- محمود عبد الفتاح رضوان - إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة ... قبل ان يكون تطبيق - المجموعة العربية للتدريب والنشر -2012-مدينة النصر - القاهرة -مصر
- محمد عوض الترتوري ود-اغادير عرفات جويحان -كتاب ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات -دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة
- محمد عبد الفتاح محمد -إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة -المكتب الجامعي الحديث -اسكندرية- 2011
- د-مدحت محمد اب النصر -إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات -المجموعة العربية للتدريب و النشر -القاهرة -مصر ط1-2015
- د-محمد بن فوزي الغامدي -مقدمة في ادارة الجودة الشاملة - فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر -2021
- د-علي جبلاق -إدارة الجودة-منشورات الجامعة الافتراضية السورية -الجمهورية العربية السورية -2021
- د-روان منير الشيخ -إدارة الجودة الشاملة -دار الصفاء للنشر و التوزيع -2010-عمان
- د-بلية لحبيب -إدارة الجودة الشاملة -المفهوم -الاساسيات -شروط التطبيق -الاكاديمية لحدیثة للكتاب الجامعي للنشر -القاهرة مصر -2019
- د.فايز عبدالرحمان الفروخ -التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي -دار جليسالزمان للنشر و التوزيع ط1-2010 -عمان
- د.عبد الحميد الطائي ود.رضا صاحب ال علي ود.سنان كاظم الموسوي -إدارة الجودة الشاملة TQM. (2014) والایزو . ISO/عمان :الوراق للنشر و التوزيع
- خضير كاظم محمود (2007) (إدارة الجودة الشاملة. ط3 . عمان-الأردن: دار المسيرة.

2-المقالات

- ارباح قميحة-ا.محمد شرايطية -ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الادارات العمومية -مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات -العدد 01- 2013 -ص 177 (
- بن احمد سعدية-حنصال ابو بكر -شمة نوال -نظام ادارة الجودة ايزو 9000 وادارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان ام متعارضان -مجلة مينا للدراسات الاقتصادية -المجلد 03-العدد 05-2020 -ص 34 (
- محمد بن عبد العزيز الرشيد -ادارة الجودة الشاملة -مجلة مكتبة الفهد الوطنية -مج 17-العدد 2 -نوفمبر 2011-ص 5
- د.بن عيشي عمار -مبادئ ادارة الجودة الشاملة ودورها في تقليل المخاطر عن الهدر -مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة -رقم 8-2018-ص 7)
- ا.ولد براهيم وهيبه -دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ادارة الجودة الشاملة -معارف مجلة علمية محكمة -العدد 20-جوان 2016 -ص 330
- (بن احمد سعدية-حنصال ابو بكر -شمة نوال -نظام ادارة الايزو 9000 وادارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان ام متعارضان ?-مجلة مينا للدراسات الاقتصادية -المجلد 3-العدد 05'2020) ص 40
- لوارتي ابراهيم -معين امين -سلسلة المواصفات العالمية لانظمة ادارة الجودة ايزو 9000 -مجلة الاقتصاد الجديد -المجلد 12-العدد 01- 2021-ص 415
- (د.اكرم محمد احمد الحاج علي -تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية -مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي -العدد 11-جوان 2015 ص 12 (
- (د.شنشونه محمد -اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية -مجلة العلوم الانسانية -العدد الثالث و الثلاثون -جانفي 2014 -ص 109 (
- (بيدي عيساوي صورية -مكاوي مكي -دور التعلم التنظيمي في بناء راسمال الفكري في الجامعات -المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت -المجلد 05-العدد 01-01-مارس 2018-ص 239

- عمارة سلمى -بوخضرة مريم - التعلم التنظيمي كاسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعات الجزائرية -مجلة المنهل الاقتصادي -المجلد 02- العدد 01- جوان (2019 - ص20)
- عامر عبد اللطيف كاظم - سالي ابراهيم احمد -العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي واثرها في المهارات الادراكية للمنتسبين -مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة -المجلد 06-العدد 01-2021 ص 519
- (د.داسي وهيبة -د.اظمي جوهرة -اثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة - مجلة العلوم الانسانية -العدد 40 ص162)
- (قميري حياة -اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال -مجلة الاقتصاد الصناعي -العدد 13-ديسمبر 2017-ص32)
- (ساخي بوبكر -امحمد تيغرة -دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيطي في العلاقة بين ادارة المعرفة واخلاقيات العمل -دراسات نفسية وتربوية -المجلد 15-العدد 01-فيفري 2022 - ص17
- (د.علة مراد -التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية -مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة - مجلة دراسات وابحاث -جامعة الجلفة -الجزائر -العدد 8 -2012- ص50) .
- (د.رزيقة رحمون-د.وسيلة السبتي -د.يزيد تفرات-التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات -مجلة اقتصاد المال و الاعمال JFBE-المجلد 03-العدد 03-السنة 2019- الشهر اكتوبر ص522)
- د.عبد المالك ججيق -د.عبيدات سارة -واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية بشرق الجزائر -مجلة الباحث -عدد 14/2014-ص290)
- (د.رانية حفاظ-د.علي عبد الله -اهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي -مجلة معهد العلوم الاقتصادية -المجلد 23-العدد 01-2020-ص301-302
- (عائشة سعدي - دور التعلم التنظيمي في تفعيل ادارة التميز بالمنظمة -مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية -المجلد 03-العدد 05-جانفي 2015-ص 93)

- (د.مانع صبرينة -د.ليلى بن منصور -د.بن عباس شامية - التعلم التنظيمي كاستراتيجية للاستثمار في راس المال البشري وخلق القيمة بالمؤسسات -مجلةالاقتصاد والتنمية البشرية -ص278)
- (د.نجمة عباس -الاسس النظرية لادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الاعمال المعاصرة -مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية - العدد10/2013-ص 7)
- ا.سليمانى عز الدين -استراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية - مجلة الافاق للعلوم - العدد 03 -ص2012)
- (فاطمة بوقريط -الجمعي النوى -المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي -مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية-المجلد 17-العدد03 -2020-ص310-309)
- بودلال علي -عبد الكريم مسعودي -الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع و المأمول -المجلة الجزائرية للمالية العامة -2014 ص19

3 - الملتقيات

- رابيس وفاء -دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال -ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - 2011
- سملالي يحضية - ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد -2003
- عائشة علي دقيق -معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة -2019

4- مذكرات تخرج

- محمد جبار هادي يوسف الظالمي التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة -كلية الادارة و الاقتصاد -العراق -2010
- ضيف سعيدة -القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه -2018 - 2019) -جامعة زيان عاشور -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير -الجلفة
- يزيد قادة -واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية -مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير - جامعة ابي بكر بلقايد - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تلمسان .
- العابد هوارى -ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية -دراسة حالة -مذكرة لنيل الماجستير - كلية الحقوق والعلوم -جامعة محمد خيضر - بسكرة

ثانيا: الدراسات باللغة الفرنسية

2. الكتب

- DALE H.BESTERFIELD- CAROL ،H-BESTERFIELD- GLEN H.BESTERFIELD- MARY BESTERFIELD-SACRE -HEMANT URDHWARESHE -RASHMI URDHWARESHE- *Total Quality Managemen* - Copyright Dorling Kindersley -INDIA-2012

2. المقالات

- Alvaro lopez-cabrales -Relationships between human resource management practices and organizational learning capability . *the mediation role of human capita* ،AND C.Real and Ramon valle juan 2011.
- Ping Yu Wang - The Human Resource Management plays a New Role in Learning Organizations Novembre,2006) Journal Of Human Resource and Adult Learning .(

- R.R.Lakhe ,Total Quality Management concept evolution and acceptability in developing economies (1994),reliability Management &international journal of quality R.P.Mohanty
- Shahid Mehmoud –Ahmed Aftab Qadeer Faisal –Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance – Journal of Commerce and Social Science (2014)
- Haikonen Arto , Taina Savolainen , Dynamics of organizational learning and continuous improvement insix sigma impmentation –(2007)

الملاحق

الاستبيان

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

قسم علوم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التسيير

استبيان مذكرة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اخي الحبيب/ اختي العزيزة

تجري الباحثتان لعبيدي شهناز وفاسي وئام حول مساهمة التعلم التنظيمي في تبني ادارة الجودة الشاملة ونأمل منكم ان تخصصوا جزء من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة والاجابة عن الاسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وذلك بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في اعداد هذه الدراسة. وتحيطكم الباحثتان علما ان المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وستشكل دقة اجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

وشكرا

الجزء الاول المعلومات الشخصية

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفة الخاصة بكم لذا نرجو منكم وضع علامة (*) في المكان الذي يناسب اختياراتكم

الجنس	ذكر	انثى
	☐	☐

العمر	من 20 الى 29 سنة	من 29 الى 39	من 40 الى 49	من 50 سنة فأكثر
	☐	☐	☐	☐

المؤهل العلمي تقني سامي او أدني	ليسانس	مهندس/مهندس دولة	ماجستير او أعلى
☐	☐	☐	☐

مدة الخدمة

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 16 سنة	اكثر من 16 سنة
☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني محاور الاستبيان

القسم الاول التعلم التنظيمي

الرجاء وضع عملية (*) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظرتكم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	ابعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد (لا أدري)	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
اولا التعلم الفردي						
01	تعتبر مؤسستنا التعلم الفردي على انه التغيير في سلوك الفرد					
02	يكتسب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية					
03	يكتسب الفرد المرونة في حياته العملية					
04	يحدث التعلم الفردي نتيجة الممارسة والخبرة					
05	التعلم الفردي هو الوسيلة الرئيسية لتطوير الادارة في المنظمات					
ثانيا التعلم الجماعي						
06	تحت مؤسستنا على العمل والتعلم الجماعي لضمان نجاحها					
07	ان العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر لمختلف المهام التي نقوم بها					
08	يقوم عاملي مؤسستنا بمساعدة بعضهم البعض لإتمام مهامهم					
09	تزداد قدرة مؤسستنا على الاكتشاف من خلال تعلمها الجماعي					
10	التعلم الجماعي يكون من خلال الحوار وتبادل الآراء ووجهات					

					النظر حول المواضيع التي تمس المنظمة	
ثالثا التعلم المنظمي						
					يعتمد نجاح المنظمة بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار	11
					التعلم المنظمي يعتبر الطريق الافضل لتحقيق التميز التنافسي	12
					تبنى المنظمات للتعلم المنظمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتعلمة	13
					يساعد التعلم المنظمي على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية	14
					قدرة المنظمة في الكشف على الاخطاء وتصحيحها بشكل مستمر	15

المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة (*) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات

الرقم	ابعاد ادار الجودة الشاملة وعبارات القياسات	موافق تماما	موافق	محايد (لا ادري)	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
-------	--	-------------	-------	-----------------	-----------	-----------------------

اولا القيادة في الادارة العليا					
				تعمل مؤسستنا بشكل مستمر على اكتساب المعارف الفردية والتنظيمية من خلال تحليلها	16
				القيادة في الادارة العليا تمكن المؤسسة من البقاء في محيط تنافسي	17
				تعمل سونلغاز على تحصيل الكفاءات الجديدة عن طريق اكتساب المعارف الفردية والتنظيمية	18
				مهام القائد تسرع وتسهل عملية التعلم	19
				تهتم الادارة بشؤون الموظفين والمؤسسة ككل	20
				تعمل الادارة ضمن فريق لتحقيق اهدافها	21
ثانيا التركيز على الزبون					
				الزبون هو مركز اهتمام المؤسسة	22
				توفر المؤسسة الاحترام اللازم للزبون	23
				نجاح المؤسسة يتطلب بناء علاقات جيدة مع الزبائن	24
				تقدم المؤسسة معلومات دقيقة للزبون حول المنتج	25
				تعمل المؤسسة دائما للحفاظ على سمعتها في السوق	26
				توفر مؤسستنا الوسائل التكنولوجية اللازمة للتعامل مع زبائننا	27
ثالثا الاهتمام بالموارد البشري					
				لأفراد المؤسسة دورا اساسيا في تطوير التعلم التنظيمي	28

					29	تساهم انظمة الموارد البشرية في قدرة المنظمة على التعلم
					30	يتطلب اكتساب المعرفة وتطبيقها في المنظمة تطوير سياسات الموارد البشرية
					31	في مؤسستنا يتم انجاز المهام بالتعاون بين العمال
					32	بإمكان برامج التدريب ان تسهل في اداء أنشطة العاملين
					33	الاجتماع بين الادارة والموظفين مهم لتطوير مهارات العاملين
رابعا التحسين المستمر						
					34	يساعد تحفيز العاملين على التحسين المستمر
					35	تسعى المؤسسة دائما لتحسين منتجاتها
					36	اي مشكلة تواجه المؤسسة تعتبر فرصة للتعلم والتحسين
					37	تعمل مؤسستنا على مقارنة منتجاتها بمنتجات المنافسين من اجل التحسين
					38	تقوم مؤسستنا بتشجيع العاملين ومكافئتهم على مجهوداتهم

