



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

" النعلل النظملي كمءل لنطبلق إدارة الءوءة الشاملة فل قطاع النعلل الءامعل "

ءراسة نطبلقلية على ءامعة عفن شمس

*Organizational Learning as An approach
to apply Total Quality Management in
The University Educational Sector*

"An Applied Study on Ain Shams University

رسالة مقءمة

للءصول على ءرءة ءكنوراه الفلسفة فل إدارة الأعمال

إعءاء

الباءة / أمل مءمء مءطفى

إشراف

الءكنورة

سوسن عبء الفنلل إءمء

مءرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - ءامعة عفن شمس

الأسناء الءكنور

مءموء مءمء السفء

أسناء إدارة الأعمال

كلية التجارة - ءامعة عفن شمس

٢٠١٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إِنْ يَنْصُرْكُمُ اللَّهُ فَلاَ غَالِبَ لَكُمُ"

صدق الله العظيم

(آل عمران : ١٦٠)

جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

أسم الباحث : أمل محمد محمد مصطفى

عنوان الرسالة : التعلم التنظيمي كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في قطاع التعليم الجامعي

دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس

أسم الدرجة : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

السيد الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

(مشرفاً ورئيساً)

السيدة الأستاذة الدكتورة/ نهى محمد عبد الرحمن الخطيب

أستاذ الإدارة العامة والمحلية

وعميد كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

(عضواً)

السيد الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز الرفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

(عضواً)

تاريخ مناقشة الرسالة :

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه وسلم. أما بعد لايسع الباحثة إلا أن تسجد لله سبحانه وتعالى شكراً على فضله عز وجل وتوفيقه لها في إتمام هذا العمل، والحمد لله الذي قبض لها فريقاً من العلماء المقتدرين كان لهم الفضل في الإشراف والتوجيه على هذا العمل وتخص الباحثة بالشكر ووافر التقدير قائد هذا العمل السيد الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس. لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من وقت وجهد في متابعة هذا العمل وإمداده بالتوجيهات والملاحظات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذا العمل فليسيادته عظيم الشكر والتقدير وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية.

كما تتوجه الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام وخالص الدعاء للسيدة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح أحمد مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس لتفضل سيادتها بقبول الإشراف على هذه الرسالة. فليسيادتها كل الشكر والتقدير وجزاها الله خيراً وأمدها بالصحة والعافية.

كذلك تتوجه الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام وخالص الدعاء إلى السيدة الأستاذة الدكتورة / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية العلوم الإدارية لتفضل سيادتها بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة أمدها الله بالصحة والعافية.

كذلك تتوجه الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير إلى السيد الأستاذ الدكتور / مدوح عبد العزيز الرفاعي أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة عين شمس لتفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة أمده الله بالصحة والعافية.

كما تتقدم الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / علي عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس أمده الله بالصحة والعافية .

ولكل من ساعد في إتمام هذه الرسالة من الأساتذة والعاملين في كلية التجارة جامعة عين شمس ، وكذلك إلى الكليات العملية والنظرية بجامعة عين شمس التي أتخذتها الباحثة كعينة لتطبيق هذا البحث.

والشكر لله أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
٦٦-١	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٣-٢	١ - المقدمة
٣٦-٤	٢ - الدراسات السابقة
٣٨-٣٧	٣ - مشكلة الدراسة وخلفياتها
٣٨	٤ - أهداف الدراسة
٣٩	٥ - أهمية الدراسة
٤١-٤٠	٦ - فروض الدراسة
٤٢	٧ - متغيرات الدراسة
٤٣	٨ - نموذج تصويرى لمتغيرات البحث
٥١-٤٤	٩ - مجتمع وعينة الدراسة
٥٦-٥٢	١٠ - منهج وأسلوب الدراسة
٦٦-٥٧	١١ - مراجع الفصل الأول
٩٧-٦٧	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي لتحسين العملية التعليمية
٦٨	١ - المقدمة
٦٩-٦٨	٢ - مفهوم التعلم
٧١-٧٠	٣ - الفرق بين التعلم والتدريب
٧٢	٤ - أنواع التعلم
٧٣-٧٢	٥ - مفهوم التعلم التنظيمي
٧٤	٦ - أهمية التعلم التنظيمي
٧٥-٧٤	٧ - أنماط التعلم التنظيمي

٧٦	٨ - خصائص التعلم التنظيمي
٧٩-٧٨	٩ - مراحل عملية التعلم التنظيمي
٩٣-٨٠	١٠ - أبعاد التعلم التنظيمي
٩٤	١١ - العلاقة بين الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي
٩٧-٩٦	١٢ - مراجع الفصل الثاني
١٣٣-٩٨	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية
٩٩	١ - المقدمة
١٠٠-٩٩	٢ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١٠١	٣ - نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
١٠٣-١٠٢	٤ - إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو
١١٨-١٠٤	٥ - أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٢١-١١٩	٦ - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٢٢	٧ - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٣١-١٢٣	٨ - علاقة التعلم التنظيمي والجودة الشاملة بالعملية التعليمية
١٣٢	٩ - خلاصة الفصل الثالث
١٣٣	١٠ - مراجع الفصل الثالث
١٨٤-١٣٤	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
١٤٣-١٣٤	أولاً : صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة
١٦٣-١٤٤	ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باستقصاء أعضاء هيئة التدريس
١٨٤-١٦٤	ثالثاً : نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باستقصاء المديرين والموظفين

١٩٤-١٨٥	الفصل الخامس: اختبار صحة الفروض
١٩٠-١٨٧	أولاً : اختبار الفرض الأول
١٩٤-١٩١	ثانياً : اختبار الفرض الثاني
٢١٠-١٩٥	الفصل السادس: نتائج وتوصيات البحث
٢٠١ - ١٩٦	أولاً : النتائج العامة
٢٠٥ - ٢٠٢	ثانياً : النتائج الخاصة بأثبات صحة الفرض الأول
٢٠٧ - ٢٠٥	ثالثاً : النتائج الخاصة بأثبات صحة الفرض الثاني
٢١٠ - ٢٠٨	رابعاً : التوصيات
٢٢٤-٢١١	قائمة المراجع
٢١٦-٢١٢	أولاً : المراجع باللغة العربية
٢٢٤-٢١٧	ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية
	الملاحق
١٢-١	ملحق (١) قائمة الاستقصاء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس
١٨-١٣	ملحق (٢) قائمة الاستقصاء الخاصة بالمديرين والعاملين
٢٩-١٩	ملحق (٣) ملحق الأساليب الإحصائية
٥-١	ملحق (٤) ملخص الدراسة (باللغة العربية)
1-5	ملحق (٥) ملخص الدراسة (باللغة الإنجليزية)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٢	متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	١
٤٤-٤٥	بيان بجميع مفردات مجتمع الدراسة عن عام ٢٠١٠/٢٠١١	٢
٤٦	أعداد العاملين بكلليات جامعة عين شمس	٣
٤٨	إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلليات الجامعة	٤
٤٩	أعداد مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس	٥
٥٠	أعداد مفردات عينة المديرين والموظفين بكلليات جامعة عين شمس	٦
٥١	أعداد مفردات عينة المديرين واستجابتها	٧
٧١	الفرق بين مفهومي التعلم والتدريب	٨
٨٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التبادل والمزج بين خبرات وتجارب	٩
٨١	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد التبادل والمزج بين العاملين	١٠
٨٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التبادل والمزج بين خبرات	١١
٨٢	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد تقليل الحواجز	١٢
٨٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٣
٨٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٤
٨٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٥
٨٦	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٦
٨٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء	١٧
٨٨	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء	١٨

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء	٨٩
٢٠	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء	٨٩
٢١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد دعم ومساندة القيادة للتعلم	٩٠
٢٢	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد دعم ومساندة القيادة	٩١
٢٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد دعم ومساندة القيادة	٩٢
٢٤	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد دعم ومساندة القيادة	٩٢
٢٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد التحسين والتطوير المستمر	١٠٤
٢٦	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد التحسين والتطوير المستمر	١٠٥
٢٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد التحسين والتطوير المستمر	١٠٦
٢٨	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد التحسين والتطوير المستمر	١٠٦
٢٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الإبداع والابتكار والتفوق	١٠٨
٣٠	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد الابتكار والتفوق لكل نوع كلية	١٠٩
٣١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الإبداع والابتكار والتفوق،	١١٠
٣٢	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد الابتكار والتفوق لكل نوع كلية	١١٠
٣٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد رضا العميل الداخلي	١١٢
٣٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد رضا العميل الداخلي والخارجي	١١٢
٣٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد رضا العميل الداخلي والخارجي	١١٣
٣٦	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد رضا العميل الداخلي والخارجي	١١٤
٣٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١١٦
٣٨	تحليل التباين أحادي الاتجاه لُبُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١١٦
٣٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١١٧

رقم المجلد	عنوان المجلد	الصفحة
٤٠	تحليل التباين أحادي الاتجاه لبُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١١٨
٤١	نتائج صلاحية واعتمادية الأبعاد الخاصة بمتغيرات التعلم التنظيمي	١٣٦-١٣٧
٤٢	نتائج صلاحية واعتمادية الأبعاد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة	١٣٨-١٣٩
٤٣	نتائج صلاحية واعتمادية الأبعاد الخاصة بمتغيرات التعلم التنظيمي	١٤٠-١٤١
٤٤	نتائج صلاحية واعتمادية الأبعاد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٤٢-١٤٣
٤٥	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد التبادل والمزج بين خبرات وتجارب الأفراد	١٤٤
٤٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التبادل والمزج	١٤٥
٤٧	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجات العلمية، نوع الكلية	١٤٦
٤٨	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٤٧
٤٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٤٨
٥٠	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٤٨
٥١	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد تطوير المعرفة والسلوك	١٤٩
٥٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تطوير المعرفة والسلوك	١٥٠
٥٣	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٥١
٥٤	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد دعم ومساندة القيادة	١٥٢
٥٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد دعم ومساندة القيادة	١٥٣
٥٦	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٥٣
٥٧	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد التحسين والتطوير المستمر	١٥٥
٥٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التحسين والتطوير	١٥٦
٥٩	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجات العلمية	١٥٦
٦٠	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد الابتكار والتفوق	١٥٧

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٦١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الإبداع والابتكار والتفوق	١٥٨
٦٢	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٥٨
٦٣	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد رضا العميل الداخلي والخارجي	١٥٩
٦٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد رضا العميل الداخلي	١٦٠
٦٥	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٦١
٦٦	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١٦١
٦٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١٦٢
٦٨	نتائج تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الدرجة العلمية	١٦٣
٦٩	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد التبادل والمزج بين خبرات	١٦٤
٧٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التبادل والمزج بين خبرات	١٦٥
٧١	نتائج تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٦٦
٧٢	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد تقليل الحواجز وسرعة الاتصال	١٦٧
٧٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تقليل الحواجز	١٦٨
٧٤	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٦٨
٧٥	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء	١٦٩
٧٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تطوير المعرفة والسلوك	١٧٠
٧٧	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٧٠
٧٨	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد دعم ومساندة القيادة لعملية التعلم	١٧١
٧٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد دعم ومساندة القيادة	١٧٢
٨٠	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٧٢
٨١	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد التحسين والتطوير المستمر	١٧٣

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٨٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التحسين والتطوير المستمر	١٧٤
٨٣	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٧٥
٨٤	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد الابتكار والتفوق	١٧٦
٨٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الابتكار والتفوق	١٧٧
٨٦	التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٧٧
٨٧	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد رضا العميل الداخلي والخارجي	١٧٨
٨٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد رضا العميل الداخلي	١٧٩
٨٩	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٧٩
٩٠	الإحصاءات الوصفية الخاصة ببُعد مواكبة المتغيرات البيئية	١٨٠
٩١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد رضا العميل الداخلي	١٨١
٩٢	تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير المستوى الإداري	١٨٢
٩٣	تأثير التبادل والمزج بين خبرات وتجارب الأفراد على نجاح تطبيق إدارة الجودة	١٨٧
٩٤	تأثير بعد الحواجز وسرعة الاتصال بين الأفراد على نجاح تطبيق إدارة الجودة	١٨٨
٩٥	تأثير بعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٨٩
٩٦	تأثير بعد دعم ومساندة القيادة لعملية التعلم على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٨٩
٩٧	تأثير التبادل والمزج بين خبرات وتجارب الأفراد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٩٢
٩٨	تأثير بعد الحواجز وسرعة الاتصال بين الأفراد على نجاح تطبيق إدارة	١٩٢

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الجودة الشاملة	
١٩٣	تأثير بعد تطوير المعرفة والسلوك والأداء على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٩٩
١٩٤	تأثير بعد دعم ومساندة القيادة لعملية التعلم على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٠٠

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٣	النموذج التصوري لمتغيرات البحث	١
٦٩	عجلة التعلم	٢
٧٩	مراحل عملية التعلم التنظيمي	٣
١١٩	مراحل تطبيق الجودة الشاملة	٤

الملاحق

**[ا] قائمة الاستقطاء الموجهة إلى
السادة أعضاء هيئة التدريس**

**[ب] قائمة الاستقطاء الموجهة إلى
السادة المديرين والموظفين**

[ج] ملاحق الأساليب الإحصائية