



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

**"التعلم التنظيمي كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي "**

**دراسة نظرية على جامعة عين شمس**

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

*"An Applied Study on Ain Shams University*

**رسالة مقدمة**

**للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال**

**إعداد**

**الباحثة / أمل محمد محمد مصطفى**

**إشراف**

**الدكتورة**

**الإسناد الدكتور**

**سوسن عبد الفتاح احمد**

**محمود محمد السيد**

**مدرس إدارة الأعمال**

**إسناد إدارة الأعمال**

**كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**٢٠١٣م**

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**"إِنَّمَا يَنْصُرُكُمُ اللَّهُ فَلَا غَالِبَ لَهُمْ"**

**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 مناقشة والحكم على الرسالة :

السيد الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

(عنراضاً ورئيساً)

السيدة الأستاذة الدكتورة / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب

أستاذ الإدارة العامة والمحاسبة

وعميد كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

(عضوواً)

السيد الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز الرفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

(عضوواً)

تاریخ مناقشة الرسالة :

## شکر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات والصلة 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 شكرًا على فضله عز وجل وتوفيقه لها في إتمام هذا العمل، والحمد لله الذي قيض لها فريقاً من العلماء المقدرين كان لهم الفضل في الإشراف والتوجيه على هذا العمل وتحصي 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 واللاحظات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذا العمل فلسيادته عظيم الشكر والتقدير وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتنه بالصحة والعافية.

كما تتوجه الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام وخلال الدعاء للسيدة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح أحد مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس لتفضلي سعادتها بقبول الإشراف على هذه الرسالة. فلسيادتها كل الشكر والتقدير وجزاهما الله خيراً وأمدها بالصحة والعافية.

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

كذلك تتوجه الباحثة بجزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير إلى السيد الأستاذ الدكتور / مدبوج عبد العزيز الرفاعي أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس لتفضلي سعادتها بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة أمندها الله بالصحة والعافية.

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

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

الباحثة

والشكر لله أولاً وآخرًا والحمد لله رب العالمين

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
٦٦-١	<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث</b>
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 تصويري لمتغيرات البحث
٥١-٤٤	٩ - مجتمع وعينة الدراسة
٥٦-٥٢	١٠ - منهج وأسلوب الدراسة
٦٦-٥٧	١١ - مراجع الفصل الأول
٩٧-٦٧	<b>الفصل الثاني : التعلم التنظيمي لتحسين العملية التعليمية</b>
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	<b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية</b>
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	<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
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	<b>الفصل الخامس: اختبار صحة الفرض</b>
١٩٠-١٨٧	أولاً : اختبار الفرض الأول
١٩٤-١٩١	ثانياً : اختبار الفرض الثاني
٢١٠-١٩٥	<b>الفصل السادس: نتائج ونوصيات البحث</b>
٢٠١-١٩٦	أولاً : النتائج العامة
٢٠٥-٢٠٢	ثانياً : النتائج الخاصة بآثبات صحة الفرض الأول
٢٠٧-٢٠٥	ثالثاً : النتائج الخاصة بآثبات صحة الفرض الثاني
٢١٠-٢٠٨	رابعاً : التوصيات
٢٢٤-٢١١	<b>قائمة المراجع</b>
٢١٦-٢١٢	أولاً : المراجع باللغة العربية
٢٢٤-٢١٧	ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية
	<b>اللاحق</b>
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)
١-٥	ملحق (٥) ملخص الدراسة (باللغة الإنجليزية)

## قائمة الجداول

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

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

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

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

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

الصفحة	عنوان المجدول	رقم المجدول
	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 الأشغال

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

# **الملحق**

**[ أ ] قائمة الأسنقاء الموجهة إلى  
السادة أعضاء هيئة التدريس**

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

**[ ج ] ملحق الأساليب الإحصائية**