

مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء المنظمات المتعلمة

بوسالم رفيقة
جامعة بشار
boussalemrafika@yahoo.fr

عيشوش خيرة
جامعة بشار
aichouchekhaira@gmail.com

ملخص: تميزت المنظمات في القرن الحادي والعشرين بسعيها الحاد والتميز إلى التكيف مع التغيير ومتابعة المستجّدات والتطورات، هذا ما جعلها تعيد صياغة وظائفها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، ونتيجة لذلك جاءت فكرة التحول من نماذج كلاسيكية إلى أخرى تنظيمية جديدة تتصف بالمرونة، وتكون قادرة على الاستجابة للضغوطات التي تواجهها، وبرز مفهوم المنظمة المتعلمة كنمط جديد للتغيير ومواجهة تلك الضغوطات التي باتت تواجهها، لتتطلب عملية التوجه نحو منظمة متعلمة الاعتماد على مجموعة من الأساليب الحديثة لضمان تنوع مصادر معرفتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يوفر مناخا للتعلّم التنظيمي وخلق معارف جديدة محقّقة للميزة التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة لنخلص إلى أنّها جزء من التحول إلى منظمة متعلمة.

وسنعمل من خلال هذه الورقة على إبراز ذلك الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تنظيمية هادفة إلى التحسين المستمر للعمليات الداخلية، عمليات التعلم والابداع في المنظمات المعاصرة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التعلّم، المعرفة، المنظمة المتعلمة.

المقدّمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي شهدتها العالم إلى تغيير بيئة الأعمال وظهور المنافسة الحادّة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار، ممّا أدّى بها إلى التوجه للبحث عن نماذج جديدة قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، فظهر مفهوم المنظمة المتعلمة من اشكالية مواجهة التغيير وضمان استمرارية وتنافسية المنظمات.

عرّفت على أنّها تلك المنظمات القادرة على خلق وتحصيل ونشر وتوزيع المعرفة، من خلال مجموعة الاجراءات هادفة من ورائها إلى تغيير سلوكها عن طريق ادماج هذه المعارف بالاضافة الى وجهات نظرها الجديدة، فتسهل التعلّم لكل

أعضائها، ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعتبر التعلم التنظيمي ذلك التعلم الذي يمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة، ليصبح بذلك مولدا للمعرفة وتصبح إدارة الجودة الشاملة من ممارسات الإدارة التي تؤدي الى خلق منظمة تنتج الأفضل بارتكازها على عنصر التعلم التنظيمي. لنستنتج أنّ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستلزم ذلك التغيير الثقافي، السلوكي والهيكلية الذي يجعل من تجعل من عمليات المنظمة ذات مغزى.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح على البيئة المحيطة، تأخذ منها وتعطيها فتتأثر بها وتؤثر فيها، وتختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية و الخارجية ، و باختلاف نوعية و خصائص مواردها البشرية، ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي سيجعل منها منظمة متعلمة قادرة على الاستمرار و التنافس في بيئة متغيرة تتمكن من خلالها تحقّق ميزة تنافسية.

إنّ التطوير التنظيمي سنة 1970 والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة سنة 1980، ثمّ تحول المنظمات الى منظمات قائمة على المعلومات كانت نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة وتزامن هذا مع نشر الباحث الأمريكي "بيتر سانج" لكتابه المعنون بـ "The Fifth Discipline" سنة 1990 الذي قام بادماج عدّة مواضيع في إطار التعلّم النظامي للمنظمة ليصبح أول من أرسى مبادئها التي تمركزت حول خمس تخصصات أساسية تمثلت في: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة و التفكير النظامي.

المراجعة الأدبية للمصطلح أظهرت وجود اختلافات واضحة بين الباحثين فيما يتعلق بمفهومه حيث كان من الصعب الوصول الى تعريف شامل ودقيق للمصطلح لسببين رئيسيين:

أ أنّ مفهومها يضم العديد من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية مختلفة كعلم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء، علم التحكم ونظرية التنظيم... إلخ، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون الى دراسته من زوايا متعدّدة وجوانب مختلفة، كلّ بحسب الزاوية أو المنطلق الذي اعتمده كوسيلة لبنائها.

استخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة كالمنظمة المبدعة، المنظمة العارفة، المنظمة المؤهلة، المنظمة الساعية للتعلم¹.

ومن هذه التعاريف نجد:

¹ Daniel Belet, (1993), Le Concept D'organisation Apprenante : Vers Un Nouveau Paradigme Pour Le Developpement Des Ressources Humaines, Groupe Thématique, N°07, P 311.

" المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي التي تسعى الى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف و الطّموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي²"

" تلك التي تسهل التّعلم لكل أعضائها، ويكون فيها التّحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية³"

" هي منظمة المعرفة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية⁴"

" هي المنظمة التي تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم وتبادل المعارف و الخبرات بين أفراد المنظمة⁵".

من التعاريف التي قدمت للمنظمة المتعلمة، تمكنا من استخلاص ما يلي:

يعتبر التغيير أمر مهم للحصول على نتائج جيّدة لبناء المنظمة المتعلّمة بتبني أنماط إدارية حديثة تكون ملائمة لخلق ثقافة التّعلّم.

تعتبر عملية خلق المعرفة واكتسابها ونقلها والاستفادة منها المكون الأساسي للمنظمة المتعلمة.

تعتبر من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة المتعلمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والجماعة بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مع تطور بيئة الأعمال ظهرت الحاجة الى التطوير التنظيمي، وهو الأمر الذي أبرزه العديد من المختصين في هذا المجال، حيث نجد أنّ جلّ المنظمات وبشكل عام قد استفادت من مبادئ المنظمات المتعلمة لتتطور، لأن هذه الأخيرة تسمح باكتساب وتحسين ونقل المعرفة التي تعمل على تطوير عمليات التّعلم الفردي والجماعي، لكن حسب العديد من منهم فإنّ المنظمة المتعلمة تحتاج إلى مجموعة من العناصر التي تسهل وتضمن عملية بناءها، و من بين المفاتيح الفعّالة لنجاح التّصميم التنظيمي الذي يضمن التحسينات المستمرة في عمليات المنظمة نجد إدارة

² Senge Peter M (1990), The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, P11

³ Bella ya –Hui lien, Richard yu yuan Hung, Baiyin yang Mingfeili, (2006), Is The Learning organization a Valid Concept in The Taiwanese Context ?, «International Journal of Manpower», Vol 27, N° 02, P 196

⁴ الرفاعي محمد نايف وآخرون، (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوّقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في

محافظة اربد، « المجلة الأردنية لإدارة الأعمال »، المجلد التاسع، العدد الأول، ص 125.

5 Bersenaite, J. and Saparnis, G, (2007), Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions, Social Research, Vol 01, N 09, P 20

الجودة الشاملة كنموذج استراتيجي يمكن اعتماده في إطار متكامل يركز على فلسفة التحسين المستمر وتطوير الموارد البشرية وتحسين نوعية الخدمة وجميع العمليات في المنظمة لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية. عرّف معهد المقياس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال مشاركة جميع الأفراد، وعرفها الباحث "الغوثنّي" (Logotheti, 1992) بأنها ثقافة تعزّز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة عناصر العمل، أما الباحث "كريبيراشي" و"بيريرا" (Kurupparachchi et al, 2010) فعرفها بأنها عبارة عن ثقافة تنظيمية تدعم التحقيق المستمر لرضا الزبون من خلال نظام متكامل من الأدوات والتقنيات والتدريب، لنستنتج أنّها عبارة عن فلسفة ادارية تسعى الى دمج جميع الوظائف التنظيمية في التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية

ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

ساهم رواد إدارة الجودة الشاملة أمثال "Derming, 1986"، "Juran, 1988"، "Grosby, 1979" في تأسيس ممارساتها، كما قدّم العديد من الباحثين "Flynn et al, 1995"، "Mbnqa, 2007"، ثمانية ممارسات لإدارة الجودة الشاملة، تمّ بناءها من خلال البيانات التي جمّعت من دراستهم لعشرين منظمة، تمثّلت هذه الممارسات في القيادة الفعّالة، التركيز على العميل، التدريب والتكوين، جمع البيانات، إدارة الأداء، علاقات العمال، التخطيط الاستراتيجي، العمليات الإدارية، هذا وقد قدّم العديد منهم ممارسات أخرى، وعلى هذا الأساس تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذا أولويات أهمية هذه المرتكزات من باحث إلى آخر، حيث يعتبر النموذج الذي قدّمه الباحث "سراف" (Saraph et al, 1989) الأكثر استخداما في العديد من الدراسات كالدّراسة التي قدّمها "فليم" (Flym et al, 1995)، "باول" (Powell, 1995)، "كاينك" (Kaynak, 1997)، "كاينك" (Kaynnak, 2003)، "سانسن" و"ترزيوفسكي" (Sanson et al, 1999)، "كيم وآخرون" (Kim et al, 2012)، "هوانغ وآخرون" (Hoang et al, 2006)، ويلخص الجدول التالي هذه الممارسات:

الجدول (01): ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

المفهوم	البحوث التحريبية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
تقاس بدرجة قيام القائد والادارة العليا بتعيين أهداف إدارة الجودة الشاملة، توفير الموارد اللازمة، تقديم الجهود لتحسين الجودة وتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	Ahire et al, 1996. Grosby, 1979. Flym et al, 1994. Deming, 1986. Prajogo et Sahal, 2003. Flym et al, 1994. Powell, 1995. Prajogo, Soshal, 2003. Saragh et al, 1989. Lawler, 1992. Samat et al, 2006.	القيادة الادارة
درجة التزام الأفراد بادراج و الاهتمام بأنشطة إدارة الجودة الشاملة.	Lawler, 1992. Flym et al, 1994. Prajogo et Sahal, 2003. Samat et al, 2006.	التزام العاملين
درجة التحكم الذاتي التي يحصل عليها الأفراد من أجل القيام بعملهم ومهامهم.	Lawler, 1992. Saraph et al, 1989. Flym et al, 1994. Powell, 1995. Ahire et al, 1996. Prajogo et Sahal, 2003. Samat et al, 2006.	تمكين الأفراد
درجة الحصول على المعلومات والبيانات لغرض تحسين أداء إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.	Sila et Ebrahimpour, 2002. Prajogo et Sahal, 2003	تحليل المعلومات
يشمل التدريب التعلم، ووصف أهداف المنظمة وتشغيل وتنشيط إدارة الجودة الشاملة، وأدواتها ومبادئها.	Dermining, 1982 Saraph et al, 1989. Flym et al, 1994. Powell, 1995. Ahire et al, 1996. Black et Porter, 1996.	التدريب
ينبغي على المنظمة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أوامر الثقة بينه وبين المنظمة ويزيد كسب ولاءه ورضاه.	Grosby, 1979. Saraph et al, 1989. Deming, 1982. Flym et al, 1994. Powell, 1995. Ahire et al, 1996. Black et Porter, 1996. Prajogo et Sahal, 2003.	التكيز على العملاء
استدامة التحسين في جميع وظائف المنظمة والعمليات والإدارات.	Anderson et al, 1995., Grandzol et Gershon, 1997. Kanji, 1990. Prajogo et Sahal, 2001.	التحسين المستمر
ويقصد بها مقارنة أداء المنظمة بأداء الشركات الزائدة في المجال بغرض التحسين والتصحيح.	Abukhadra, Rawabdeh, 2006.	المقارنة المرجعية

Source :Abukhadra et Rawabedh, 2006, 465
Bon et Mustafa, 2013, 524.

وبناء على ما قدّمه الباحث "Tcher et al, 2008"، و"Talibet al, 2010" فإنّ التطبيق النّاجح لبرنامج إدارة الجودة الشّاملة في المنظمة يعتمد على مجموعة من الممارسات والتقنيات التي تساهم في إعداد الأرضية لبناء منظمة متعلّمة من خلال تحسين عمليات التّعلم التنظيمي وتدعيم عمليات اكتساب المعرفة وتشاركها بين أعضاء المنظمة.

إنّ ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشّاملة هي العوامل الرّئيسية التي تساهم في استدامة التّعلم والابداع داخل المنظمة ، وتمّ التفصيل فيها كما يلي :

التركيز على الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية في المنظمة من أهم العناصر التي تساعد على تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشّاملة إذ توفر المهارات والكفاءات البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وتحفيزها.

* تمكين الأفراد: من الممارسات الرّئيسية في إدارة الجودة الشّاملة، ويقصد بها رفع قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وأداء المهام باستقلالية، والمهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسّماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في الجهود لتحسين المستمر، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن المشاركة في صناعة القرار، والاستقلالية في أداء المهام.

* التدريب والتّكوين: المنظمات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشّاملة يجب عليها تدريب وتكوين جميع أعضائها لتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في أداء مهامهم، والتدريب الفعال في إدارة وتحسين الجودة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة، والتدريب يجب أن يشمل القادة والأفراد للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشّاملة من أجل تنفيذها(Sadikoglu et Olcay, 2014, 04)، وحسب الباحث "ساندري" و"ساندري" (Sandru et al, 2009) فإنّ الإدارة والأفراد والقادة يجب أن يكونوا على دراية تامة بأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشّاملة من أجل تنفيذها(Bon et Mustafa, 2013, 525).

* التحفيز ومكافأة الأفراد: وتعتبر من الرّكائز الأساسية لإدارة الجودة الشّاملة، فنظام المكافآت والتّحفيز على أساس الانجاز الفردي والجماعي يشجع الأفراد على التّعلم وتطوير قدراتهم، ويعزّز الرضا الوظيفي، ويدعم العمل الجماعي، لأنّ الاعتراف بقدرات الأفراد ومكافأهم تدفع بهم للالتزام والقيام بمسؤولياتهم وهو ما يعزّز إدارة الجودة الشّاملة.

التركيز على العميل: تركز إدارة الجودة الشّاملة على خدمة العملاء، لهذا على المنظمة الاهتمام بهم من خلال التّنبؤ بمتطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وهذا يشجعها على انتاج منتجات عالية الجودة وتقديم الخدمات في الوقت المحدد مع زيادة الكفاءة والفعالية وهو ما يرفع مستوى الرضا الوظيفي وكلّ هذا سيزيد من حصّة المنظمة في السّوق.

التحسين المستمر: هو أحد أهم الممارسات الرّئيسية لنظام إدارة الجودة الشّاملة ، ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير عمليات وأنشطة المنظمة بشكل مستمر، كما يعتبر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة

المنظمة سواءاً مدخلات أو مخرجات وقد ينتج عنها تحسين جودة المنتجات، وارتفاع رضا العاملين ورضا العملاء الخارجيين.

المقارنة المرجعية: المقصود بها قياس الأداء الفردي والتنظيمي، ومقارنة مع ما هو موجود بالمنظمات الرائدة والأفضل في المجال، مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المنظمات تصل الى التميز في مستويات أدائها وكذلك استخدام المعلومات والنتائج كأساس في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها. ويكون الهدف منها اجراء تحسينات مستمرة في عملياتها، وتطوير كفاءاتها من أجل رفع المنظمة الى أعلى مستوياتها التنافسية.

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة المتعلمة:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة علاقة إدارة الجود الشاملة بالمنظمة المتعلمة (Kim, 1990)، (Senge, 1992)، (Barrow, 1993)، (Cicmil, 1997)، وقد أظهر الباحث (Garvin, 1993) وجود ارتباط فلسفي واضح بين الحل المنهجي للمشاكل التنظيمية للمنظمة المتعلمة وإدارة الجودة الشاملة، ويرى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة (التحسين المستمر) وكذلك مجموعة من تقنيات التعلم يمكن أن يكون محفزاً للتعلم التنظيمي في جميع مستوياته.

وحسب الباحث "لوف" وآخرون (Love et al, 1998) فإنّ بناء المنظمات يحتاج الى الاعتراف بأنّ إدارة الجودة الشاملة هي العالم المحفّز للتغيير المستمر والتعلم، واعتبر أيضاً أنّ فلسفتها يمكن أن تستخدم كإطار للمنظمات لتطوير مفاهيم وأهداف مشتركة بين جميع أفراد المنظمة (Love et al, 2000, 372-328). ويرى الباحث "جعفاري" (Jaafari, 1996) أنّ عدم وجود ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قد يعيق حدوث التحسين المستمر والابداع، أمّا للباحث "ل" (Bucklen, 1996) فرأى أنّ المنظمة من أجل رفع قدرتها على التعلم يجب بأن ترفع معدّل التغيير المفروض عليها من البيئة الخارجية عن طريق فحص العمليات التنظيمية، واستخدام فلسفة التحسين المستمر، واكتساب المعارف التي يمكن أن تسهل عملية التعلم (Love et al, 2000, 321).

أمّا الباحث "هيل" (Hill, 1996) فأقرّ أنّ التحسين المستمر والتعلم يرتبطان ببعضهما إرتباطاً وثيقاً، لأنّ التعلم هو السبب الرئيسي للقيام بأيّ تحسين مستمر داخل المنظمة، وتوفّر إدارة الجودة الشاملة المفهوم الشامل الذي يعزّز التحسين المستمر في المنظمة.

ويقول الباحث "كلادا" (Kelada, 1996) أنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة مفهوم منهجي متكامل، يشترك فيه جميع أفراد المنظمة، ويرتكز أساساً على الرضا التام لكل من العملاء الداخليين والخارجيين ضمن بيئة إدارية تسعى إلى التحسين المستمر لجميع النظم والعمليات.

أما دراسة الباحث "لوف" (Love et al, 2000) فاعتبر من خلالها أنّ المقارنة المرجعية (Bechmarking) أحد أدوات إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ العديد من الباحثين يجهل دورها . وكذلك التركيز على العميل والمتعاملين الخارجيين هي من العوامل المحفزة للتعليم، ومن ممارسات إدارة الجودة الشاملة. في حين يعترف الباحث "ليتنس" (Luthans et al, 1995) بأهمية إدارة الجود الشاملة في عملية التغيير، وأنّ المنظمات تحتاج إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتبني مفهوم التعلم التنظيمي إذا ما أرادت أنّ تتكيف مع بيئتها وتحسين آدائها (Love et al, 2000, 322)، أما لباحث "ماشر" (Macher, 1992) فارتأى أنّ إدارة الجودة الشاملة توفر البيئة الملائمة للتعلم المستمر، وكذلك "Morrison et Terziovski, 1998" حيث أشارا إلى أنّ ممارسات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة مثل المقارنة المرجعية وحلقات الجودة تمكن المنظمة من بناء منظمة متعلمة (Love et al, 2004, 121). هذا ويؤكد كل من "Moreno et al, 2005" و "Marting Costajimenez, 2008" أنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن استخدامها لتعزيز التعلم في بيئة الأعمال، أما الباحث "Kofloed et al, 2002" فيرى أنّ التعلم التنظيمي يتم تحفيزه من خلال التحسين المستمر والتغيير الموجه، أما الباحث ويرى الباحث "بول" (Pool, 2000) أنّ المنظمة التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق أعلى مستويات التعلم التنظيمي وتدعم خلق المعارف الجديدة في المنظمة، مقارنة مع تلك المنظمات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Pool, 2000, 374).

الخلاصة

يؤكد الباحث "ديمنج" رائد علم إدارة الجودة الشاملة على أنه لا يوجد أي بديل للمعرفة في المنظمة، لأنّ من خلالها نضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد، وعملية نقل المعرفة من شخص لآخر عبر الأقسام التنظيمية يعتبر أهم العناصر الأساسية لنجاح عملية الإبداع (Martensen et Dahlgaard, 1999B, 882)، وكلما زادت كمية وجود المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم تحسين قدراتهم، فحل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة (McGrath, 2001, 125).

ليمكنّ التعلم في ممارسات إدارة الجودة الشاملة المنظمات من خلق أسواق جديدة وتعزيز الميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك فإنّ التعلم التنظيمي في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساعدها على خلق موارد خاصة ومتميّزة، تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Sisnuhadi, 2014, 86).

قائمة الهوامش:

الرفاعي محمد نايف وآخرون، (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، « المجلة الأردنية لإدارة الأعمال »، المجلد التاسع، العدد الأول، 119-159.

Abu Khadra Marah F. and Rawabdeh Ibrahim A, (2006), Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies, The Learning, Organization, Vol. 13 No 5, PP. 455- 474.

Bella ya -Hui lien, Richard yu yuan Hung, Baiyin yang Mingfeili, (2006), Is The Learning organization a Valid Concept in The Taiwanese Context ?, «International Journal of Manpower» , Vol 27, N° 02, PP 189-203.

Bersenaite, J. and Saparnis, G, (2007), Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions, Social Research, Vol 01, N 09, PP 20-27.

Bon Abdul Talib, Mustafa Esam M.A, 2013, Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, Elsevier Ltd, N 53, PP 516- 529.

Esin Sadikoglu and Hilal Olcay, 2014, The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, Advances in Decision Sciences, PP 01-17.

Hanapour Amir et Alireza Asadi, 2012, TQM and Organizational Learning: A Methodological Perspective, Vol 02, N 09, PP 01- 06.

Honapour Amir, Jusoh Ahmed, Nor Khalil Md, 2012, Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look, Journal of Technology Management & Innovation, Vol 07, Issue 03, PP 22-31.

Love Peter E.D, 2004, Nurturing a learning organization in construction: a focus on strategic shift, organizational transformation, customer orientation and quality entered learning, Construction Innovation, N 04, PP 113-126.

Martensen anne, Dahlgaard jens, 1999, Strategy and Planning For Innovation Management, Supported by Creative And Learning Organization, International Journal Of Quality and Reliability Management, Vol 16, N 9, PP 878-891.

Mc Grath Rita, 2001, Exploratory Learning, Innovation Capacity And Managerial Oversight, Academy Of Management Journal, Vol 44, N 01, PP 118-131.

Peter E. D. Love , Heng Li , Zahir Irani & Olusegun Faniran, 2010, Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction, Construction Management and Economics, Vol18, PP 321-331.

Senge Peter M (1990), The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York.

Sisnuhadi, MBA, 2014, The Relationship Between Soft Factors And Hard Factors Of TQM Practices And Organizational Learning, European Scientific Journal March edition vol.10, No.7, PP 01-15.

Steven W. Pool, 2000, The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture, Leadership & Organization, Development Journal, Vol 21, N 08, PP 373-378.