

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي

وإدارة المعرفة:

Kerzabi Abdelatif

Lachachi Abdelhak

Houhou Mustapha

Université de Tlemcen

الملخص:

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم نماذج التسيير الحديثة حيث تلعب دورا هاما في التحسين المستمر للمنتوجات و الخدمات، وفي إطار المنظمات المتعلمة فإن إدارة الجودة الشاملة تشكل ركيزة أساسية ضمن عمليات التعلم التنظيمي الذي يكون الهدف الرئيسي منه هو تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة المتعلمة من خلال مساهمتها في تحسين مستوى التعلم التنظيمي و تحسين عمليات إنشاء المعارف الجديدة وتشاركها بين أفراد المنظمة مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة، وهو ما يشكل المحور الرئيسي لنموذج إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، المعارف.

Résumé :

Le management de la qualité totale est l'un des nouveaux modes du management, où il joue un rôle important dans l'amélioration continue des produits et services. Et dans le cadre de l'organisation apprenante, le management de la qualité totale est considéré comme un élément clé dans le processus de l'apprentissage organisationnel pour un objectif principale de développer les compétences au sein de l'organisation.

Le but de cet article est de clarifier le rôle du management de la qualité totale dans l'organisation apprenante à travers sa contribution dans le renforcement

de niveaux de l'apprentissage organisationnel et l'amélioration des processus de création et de partage des connaissances entre les membres de l'organisation, ce qui permet à l'organisation d'acquérir un avantage compétitif durable, ce qu'il représente l'objectif principale du modèle du management de la qualité totale.

Mots clés : management de la qualité totale, l'organisation apprenante, l'apprentissage organisationnel, le management des connaissances, les connaissances.

## مقدمة:

مع تغير بيئة الأعمال الحالية و ازدياد حدة المنافسة و تطلعات الشركاء، ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة للتسيير قادرة على بناء المنظمات و الحفاظ عليها و قدرتها على التأقلم المستمر مع محيطها، وذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها، و نتيجة لذلك فقد ظهر مفهومان جديدان هما إدارة الجودة الشاملة و المنظمة المتعلمة حيث ركز هذان المفهومان على تطوير الموارد البشرية من خلال الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لها، و قد تم اعتبار إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام لضمان أن يكون تنفيذ جميع المهام كما هو مخطط لها، حيث أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالتحفيز و الثقة الموضوعية في الكفاءات الموجودة لأداء المهام و ذلك من خلال الاكتساب المستمر للمعارف على كل من المستوى الفردي و التنظيمي

## 1. إدارة الجودة الشاملة:

### التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الطرق المستعملة في إدارة العمليات الإنتاجية خلال الثلاثين سنة الماضية، و قد عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطورا ملحوظا بعد الحرب العالمية الثانية خصوصا في الصناعات اليابانية و نتيجة لذلك فقد تم إنشاء إتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين (*JUSE*)، و من بين الأعمال الأولى للإتحاد هي استدعاء الإحصائي الأمريكي *Edwards Deming* من أجل عرض أفكاره على مديري المؤسسات اليابانية الكبرى من بينها: *SONY*، *NISSAN*، *MITSUBISHI*، *TOYOTA*، حيث تم إدماج نماذج جديدة للتسيير من خلال اعتبار إدارة الجودة الشاملة كنموذج مهم في العمليات الإنتاجية و هو ما جعل المؤسسات اليابانية رائدة عالميا في مجال الجودة و الإنتاجية، و من أجل

مواجهة تحديات المنافسة و البقاء في محيط سريع التغير، فإن باقي المؤسسات توجهت نحو تبني النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة (Sowerbutts, 2004, p 1).

و في العصر الحالي فإن الجودة أصبح لها مفهوم استراتيجي و ذلك باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، ومنذ سنوات 1970 فإن المنافسة القائمة على الجودة عرفت أهمية كبرى و ذلك من خلال تركيز المؤسسات على تحسين جودة المنتجات و الخدمات من أجل أن تصبح أكثر تنافسية (Reid et Sanders, 2005, p 142-143)

و الجدول يبين أهم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الزمن	بداية	1940	1960	1980 وما بعد
بؤرة الاهتمام	التفتيش	العينات الإحصائية	الإهتمام بالجودة التنظيمية	الزبون هو الذي يقود الجودة
	المفهوم القديم للجودة:		المفهوم الحديث للجودة:	
	تفتيش الجودة بعد الإنتاج		إنشاء الجودة داخل العمليات الإنتاجية، تحديد وتصحيح أسباب مشاكل الجودة.	

الجدول رقم 01: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Reid et Sanders, 2005, p 143)

تعريف الجودة :

تم تقديم عدة تعريف لمفهوم الجودة، و من أهم هذه التعاريف :

يعرف Crosby (1979) الجودة بأنها مواجهة التحديات و المتطلبات. و يعتبر كل من Roberts و

Sergesketter (1993) بأنها القدرة على تلبية الحاجيات، و يرى Zeiththaml (1993)

أن الجودة تتمثل في سمات و خصائص أي منتج أو خدمة

(Morrison and Terziovski, 2001, p 177)، كما يعتبر البعض أن الجودة هي مطابقة الأداء

وفقا للمعايير المحددة، فيما يرى البعض أن الجودة تتمثل في القدرة على تلبية حاجات الزبائن (Reid

(Lee and Sanders, 2005, p 138) ، و يعتبر Lee و آخرون (2001) أن التعريف الشامل للجودة

يتمثل في التميز، القيمة، المطابقة للمواصفات، القدرة على تحقيق و تجاوز رغبات العملاء، كما يمكن اعتبار الجودة بأنها عامل لإنشاء المعارف الجديدة و تطوير النماذج الذهنية و الخبرات (Waddell and Stewart, 2008, p 35).

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب لإدارة المؤسسة يركز على الجودة و يعتمد على مشاركة جميع الأفراد بها و يهدف لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء الزبائن و تحقيق مزايا لجميع الأفراد في المؤسسة و المجتمع (Arriau et all, 2004, p 3) و لإعطاء تعريف لإدارة الجودة الشاملة سنحاول تسليط الضوء على كل مصطلح على حدى:

● الإدارة : يقصد بها القيادة الفعالة من أجل تحقيق الجودة و إرضاء الزبائن من خلال إشراك الأفراد في تبني رؤية و قيم المؤسسة، ضمان تنفيذ عمليات الإنتاج، إدماج ثقافة التحسين المستمر و العمل على المحافظة عليها.

● الجودة: تتمثل في قدرة المؤسسة على تجاوز رغبات الزبائن.

● الشاملة: تعني أن مسؤولية تحقيق الجودة تقع على عاتق كل فرد داخل المؤسسة مهما كانت وظيفته (Sowerbutts, 2004, p 1)

كما أن إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها تعتبر فلسفة إدارية و من ناحية أخرى فهي مجموعة من الوسائل والطرق (Brilman, 2003, p 250) ، و يعتبر R-Hodgetts إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام للتسيير المستمر للخدمات المقدمة للزبائن و ذلك بأقل التكاليف الممكنة، و بالنسبة ل Ritz- Carlton فإن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الاستعمال الأمثل للوسائل الكمية و الموارد البشرية من اجل تحسين: -المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

-عمليات الإنتاج.

-التركيز على إرضاء و إشباع حاجات العملاء.

و يعرف برويقات (2009) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري حديث، يركز على إرضاء الزبائن

، و يعتمد على مشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات باستخدام

الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل (برويقات، 2009، ص 54)

## أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطا منعزلا عن باقي أنشطة و فعاليات إدارة المنظمة، بل هي نظام متكامل مع باقي نظم المنظمة الإدارية و الإنتاجية و التسويقية و يتشابه مع كافة مجالات النشاط و مستوياته من أجل تحقيق الأهداف التالية:

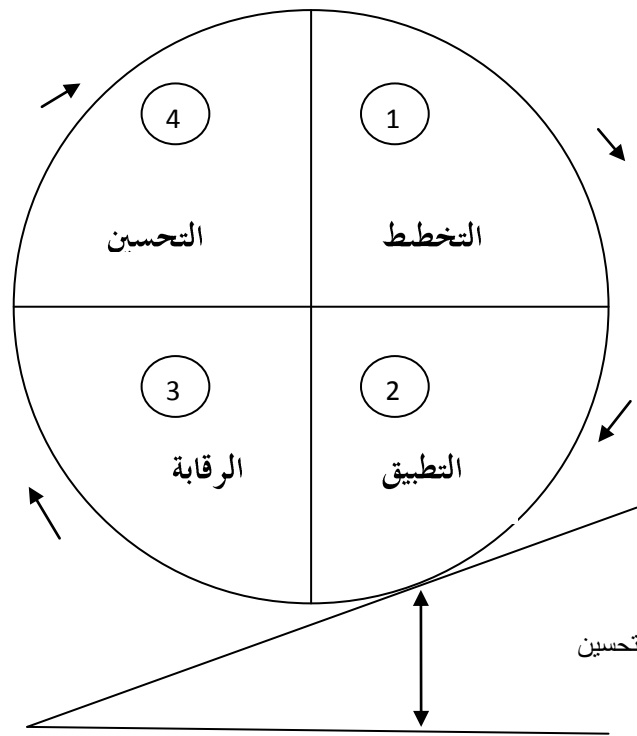
- 1 -تقديم السلع و الخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم و يتفق مع توقعاتهم.
- 2 -تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
  - تخفيض تكلفة الأداء و الوقت المستغرق دون المساس بمستوى جودة الأداء.
  - تحسين أسلوب تقديم المنتجات و الخدمات للزبائن.
  - تطوير منتجات جديدة أفضل للوفاء باحتياجات الزبائن.
- 3 -مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات.
- 4 -التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات و مستويات المنظمة.
- 5 -تطوير كافة عناصر المنظمة و إدماج فكر التطوير ضمن نشاط و ثقافة المنظمة.
- 6 -تحسين المركز التنافسي للمنظمة لمواجهة تطورات السوق (السلمي، ص 113-115).

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ أساسية:

- ❖ أول مبدأ يحدد الدور الرئيسي للنشاط المهني حيث أن جودة المنتجات و الخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على تصميمها و إنتاجها، هذا المبدأ يؤكد على ضرورة توعية و تكوين الموظفين و تحسين مختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج.
- ❖ المبدأ الثاني يشير إلى تحليل الانحرافات، حيث يجب على كل عنصر في العملية الإنتاجية أن يكشف عن الأخطاء التي تم الوقوع فيها، و حسب Deming (1993) فإن التحسين المستمر لأنظمة إدارة الجودة الشاملة يكون على أربع مراحل تعرف بـ "P.D.C.A" (Plan, Do, Check, Act):
  - ✓ التخطيط (Plan): يهدف إلى تحديد المشاريع و برامج تحسين الجودة و الوسائل اللازمة لذلك.
  - ✓ التطبيق (Do): و يعتبر المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر أطول و أصعب مرحلة.

- ✓ الرقابة (Check) : حيث أن التحقيق يهدف إلى مراقبة أن مخطط العمل يتم تنفيذه طبقا للأهداف الإستراتيجية المسطرة، حيث أن تقييم النتائج يكون انطلاقا من المقارنة مع النتائج المرجعية.
- ✓ التحسين (Act): و يعتبر آخر مرحلة لحلقات الجودة حيث يتم فيها اتخاذ القرارات من أجل تغيير الإجراءات العملية و تحسينها.



الشكل رقم 01: مراحل إدارة الجودة الشاملة

المصدر: [http://www.rh-organisation.fr/dossiers\\_pdf/le-management-des-connaissances.pdf](http://www.rh-organisation.fr/dossiers_pdf/le-management-des-connaissances.pdf)

- ❖ المبدأ الثالث يحدد أن منهج الجودة يتم اعتباره على أنه منهج للمشاركة ويفرض إشراك كل الأفراد في العمليات الإنتاجية و هو ما يتطلب تحسين أنظمة الاتصال و التعلم داخل المنظمة (MAILIS, 2009, p 17-18)

كما حدد كل من **Finnigan و Schmidt** ثمانية مبادئ من أجل نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1 - تحديد حاجات الزبائن و احترام متطلباتهم.
- 2 - تشجيع التعلم المستمر و المبادرة من أجل الإبداع.
- 3 - تحسين أنظمة اليقظة حيث لا يجب أن تركز المنظمة اهتمامها فقط على عملية الإنتاج، وإنما على كل مرحلة تشكل هذه العمليات.
- 4 - التحسين المستمر.
- 5 - التعاون فيما بين الأعضاء.
- 6 - اعتماد التغيير كجزء من الثقافة التنظيمية.
- 7 - التقييم عن طريق وضع نتائج مرجعية تسمح بقياس الأداء.
- 8 - المثابرة، لأن الجودة الشاملة لا تكون مثالية أبداً إذ أن الهدف الحقيقي يتمثل في الوصول بالمنتج إلى أحسن درجات الجودة ( Eltschinger, p 4 )

## 2. المنظمة المتعلمة

### التطور التاريخي للمصطلح:

لقد أصبحت العوامل الخارجية تؤثر بصفة كبيرة على المؤسسة و من أهم هذه العوامل العولمة و سرعة تطور التكنولوجيا، فانشغال المنظمة بخلق القيمة المضافة، تقديم أحسن الخدمات و التحديات التي يفرضها الزبائن، كلها عوامل تقود المنظمة إلى التأقلم الدائم مع هياكلها و قدراتها البشرية مع التحديات الجديدة من أجل ضمان استمراريتها و نموها ( Held et Riss, 1998, P 1 ). الأبحاث الأولى حول مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة ظلت في السبعينيات تهدف إلى تطوير نماذج التعلم الفردي (تحويل الهياكل المعرفية للفرد) و التعلم التنظيمي و الربط بين هذين المستويين من التعلم، حيث قدم الباحثان **Schon و Argyris** في 1978 المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي كإطار للتعلم الفردي (Veybel et Prieur, 2003, p 5).

### تعريف المنظمة المتعلمة:

إن التوجهات الحديثة للتسيير تركز على المبادرات التي يقوم بها المستثمرون في مجال الموارد البشرية و تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تحوّل الأفراد إلى مصدر للميزة التنافسية في محيط يتميز بدرجة عالية من التعقد و ذلك من خلال استغلال كفاءاتهم و مهاراتهم، فتحصيل المعارف و التجارب من أجل تحسين الميزة التنافسية التي لا تكتسبها المنظمة وحدها فقط و إنما كذلك الأفراد، وهذا الاستثمار في التعلم و تطوير الموارد البشرية يعتبر أساسيا مهما كان نوع و طبيعة الفريق و ذلك من أجل تحمل مسؤولية أكبر التي يفرضها المستقبل على المنظمة (West, 1994, p 15).

فكما سبق الذكر، فإن مصطلح " المنظمة المتعلمة " يعتبر حديثا حيث تم إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي و قد أعطى الكتاب و الباحثين تطورا لهذا المفهوم عبر الوقت، إلا أن تعريفاتهم اختلفت و ذلك باختلاف توجهاتهم و تعدد اختصاصاتهم، و فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع: يعرف Peter Senge (1990) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين و باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة و موسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد و باستمرار كيف يتعلمون جماعة (Senge, 2004 , p 8).

ويعتبر Gephart وآخرون (1996) بأن المنظمة المتعلمة هي التي يتم على مستواها تحليل التعلم، مراقبته، تطويره، أين يكون مرتبطا بأهداف التحسين من الأداء و الإبداع (Jamali et Sidani, 2008, p 60). و كخلاصة لما تم عرضه حول مصطلح المنظمة المتعلمة، فإن هذا الأخيرة غالبا ما تكون على علاقة مع إستراتيجية المؤسسة، الإبداع و التغيرات و ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة لكن قبل ذلك هي نموذج ذهني، ثقافة و مكسب اجتماعي بالنسبة للمنظمة.

#### استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة:

عمل الباحث P.SENGE في كتابه "The Fifth Discipline" على المساهمة في تطوير المنهج النظامي في تحول المنظمات و تجهيزها لجعلها أكثر فعالية في محيط معقد و لا سيما من أجل تحويلها إلى منظمات متعلمة



أو ذكية.

و من اجل ذلك فقد قدم الباحث خمس استراتيجيات أو مجالات أساسية التي تعتمد عليها أي منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة، و قد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1 إستراتيجية تشجيع و ممارسة التفكير النظامي: يعرف التفكير النظامي على أنه مجموعة المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة، ويكون نتاجا للتفاعل بين أفراد التنظيم، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم و ذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل (Retna et Pak Tee, 2006, p 142).

2 إستراتيجية اكتساب التمكّن (التحكم) الشخصي: التحكم الشخصي حسب الباحث: Senge "هو العملية التي يتم من خلالها توضيح و تعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، و تعمل على تركيز طاقتهم و تكوين عامل الصبر لديهم و وضع رؤية موضوعية للواقع و المحيط" (Lee-Kelley et al, 2007, p 207).

3 إستراتيجية بناء النماذج الذهنية: تعرف النماذج الذهنية على أنها الافتراضات و المعتقدات المتأصلة بعمق، و التصورات التي تؤثر على كيفية فهم و إدراك الفرد للعالم و كيفية تنفيذ مهامه و تصرفاته (Retna et Pak Tee, 2006, p 142)، فالنماذج الذهنية هي عمليات التأمل، التوضيح و تحسين التصورات الداخلية للعالم و رؤية كيف يمكن تحديد تصرفات و قرارات أفراد المنظمة (Peter, 1996, p 6).

4 إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة هي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة و فقط، وإنما يجب أن تكون مقنعة بما فيه الكفاية للحصول على دعمها من جميع أفراد المنظمة (Konidari et Abernot, 2006, p 19)، حيث تعمل على إيجاد و خلق المبادئ الأساسية و الممارسات التي من خلالها تصل المنظمة لتحقيق أهدافها (Hitt, 1995, p 21-23).

5 إستراتيجية دعم فرق التعلم: تعرف فرق التعلم بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة و وضعيات التفكير الجماعي إلى طرق يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، و إبراز أن قدرات مجموع الأفراد أكبر من قدرات الأفراد منفصلين (Peter, 1996, p 6) ، ففرق التعلم هي

مجموع الوسائل العملية المستخدمة من أجل إدماج أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم و توفير التنسيق و القدرة على توجيه و تحقيق أهدافهم المشتركة. (Chang et Lee, 2007, p 165)

### مبادئ بناء المنظمات المتعلمة:

تستند المنظمة المتعلمة إلى العديد من المحاور الرئيسية و التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها، فهناك العديد من القضايا التي تدعم تطوير نشاط المنظمات المتعلمة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تناولت الدراسات العلمية عدة مجالات حددت أساس و مبادئ ضمان نجاح المنظمات المتعلمة و قد تم حصر هذه المبادئ فيما يلي:

✓ الثقافة التنظيمية الداعمة و بيئة التعلم.

✓ القيادة الفعالة.

✓ التخطيط الاستراتيجي.

✓ إدارة الجودة الشاملة

✓ الهياكل التنظيمية التشاركية (البنية الأفقية للمنظمات).

✓ أنظمة المكافآت و التقدير.

✓ أنظمة قياس الأداء فعالة.

✓ إدارة التغيير

### خصائص المنظمات المتعلمة:

حدد كل من Marsick و Watkins سنة 1996 سبع خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة هي:

1 - خلق فرص التعلم المستمر: بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من أجل تمكينهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة للتعلم و تطوير المهارات.

2 - تعزيز إجراءات الرقابة و الحوار: الأفراد بإمكانهم اكتساب قدرات على التفكير من أجل التعبير عن آرائهم و القدرة على الاستماع لوجهات نظر باقي الأعضاء و التحقيق فيها، حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد من أجل دعم ثقافة الاستجواب و تشارك الخبرات.

3 - تشجيع التعاون و فرق التعلم: العمل مصمم من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم و العمل بشكل جماعي، و التعاون يكون مدعوما من خلال ثقافة الأفراد و مكافأهم و الاعتراف بقدراتهم.

4 - إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم و تبادل الخبرات: حيث تكون هناك أنظمة فعالة من اجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل و توفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات كما يجب المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.

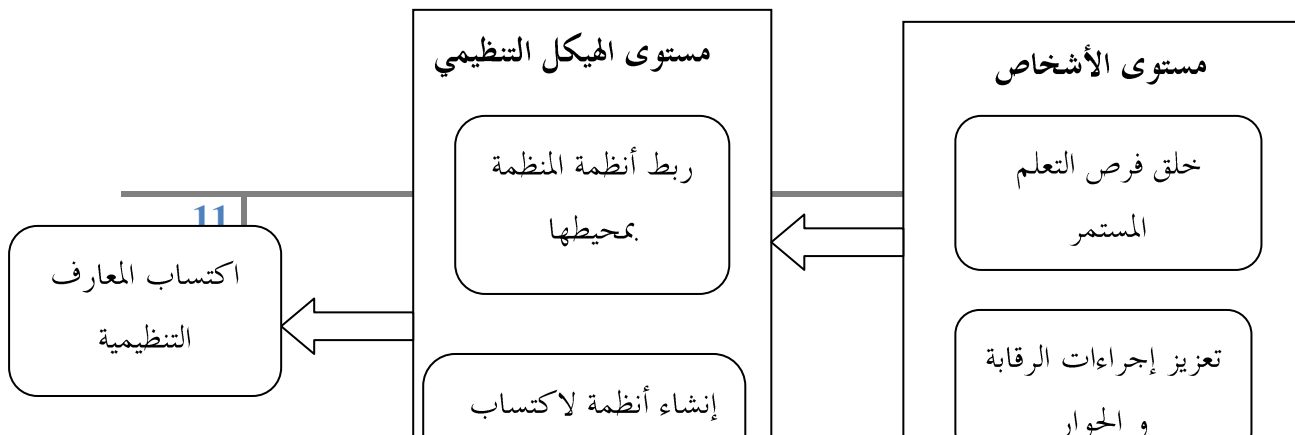
5 - تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية: الأفراد منخرطون في إعداد و امتلاك و تنفيذ الرؤية المشتركة، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم و حثهم على تنفيذ مهامهم بدقة.

6 - ربط أنظمة المنظمة بمحيطها: المنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المؤسسة، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم و استخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات و غيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه، و هو ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها و المتعاملين معها.

7 - توفير قيادة إستراتيجية للتعلم: حيث أن القيادة النموذجية و الفعالة تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما أن القيادة تستخدم التعلم من أجل تحسين أداؤها و رفع نتائج أعمالها (Dymock et al, 2006, p 526-529).

هذه الخصائص السبع للمنظمات المتعلمة تعمل على توجيه و تعميم التعلم على جميع مستويات المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الخصائص تفرض إجراءات يمكن استعمالها لتعزيز بناء منظمات قادرة على التعلم، و قد حدد Marsick و Watkins عنصرا أساسيا لبناء المنظمات المتعلمة انطلاقا من هذه الخصائص، و يتمثل هذان العنصران في الأشخاص و الهياكل التنظيمية، و ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 02: خصائص المنظمات المتعلمة: (Lien et al, 2006, p 192)



### 3. التعلم التنظيمي:

#### مفهوم التعلم التنظيمي:

عرف التعلم التنظيمي منذ القدم، لكن مع نهاية السبعينات و انطلاقا من أبحاث Shcon و Argyris سنة 1978 عرف هذا المفهوم تطورا كبيرا في ميدان علوم التسيير و خصوصا في مجال إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة، و فيما يلي أهم التعاريف المقدمة للتعلم التنظيمي:

يعرف (Argyris et Schon (1974) التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها، من خلال تغيير نظريات و نماذج التصرف و العمل لديهم.

المنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات أو ممارسات) (Argyris et Schon, 2002, p 24)

يعرف Loroy (1998) التعلم التنظيمي هو تعديل لسلوك المنظمة للاستجابة مع تغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في المعارف التنظيمية و تفاعل بين الأفراد داخل المنظمة (Fillol, 2006, p 83).

و يعتبر Houdoy (2000) التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحسين و تنظيم فعالية نشاطها، إلا أنه لا وجود للتعلم التنظيمي بدون تعلم فردي (Leblanc et al, 2007, P 336)

#### أنواع التعلم التنظيمي:

حسب Argyris و Schön فإن المنظمة تكون متعلمة عندما تصل إلى تحقيق وبطريقة دائمة تعلم أحادي و ثنائي الحلقة إضافة إلى التعلم ثلاثي الحلقة:

1 للتعلم أحادي الحلقة يحدث عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف، إذن

هذا النوع من التعلم يعتبر كتحسين لأوضاع المنظمة

2 يحدث التعلم ثنائي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير و سياسات و أهداف

المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في

القيم و الأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، فهذا النوع يعتبر كتجديد للمنظمة

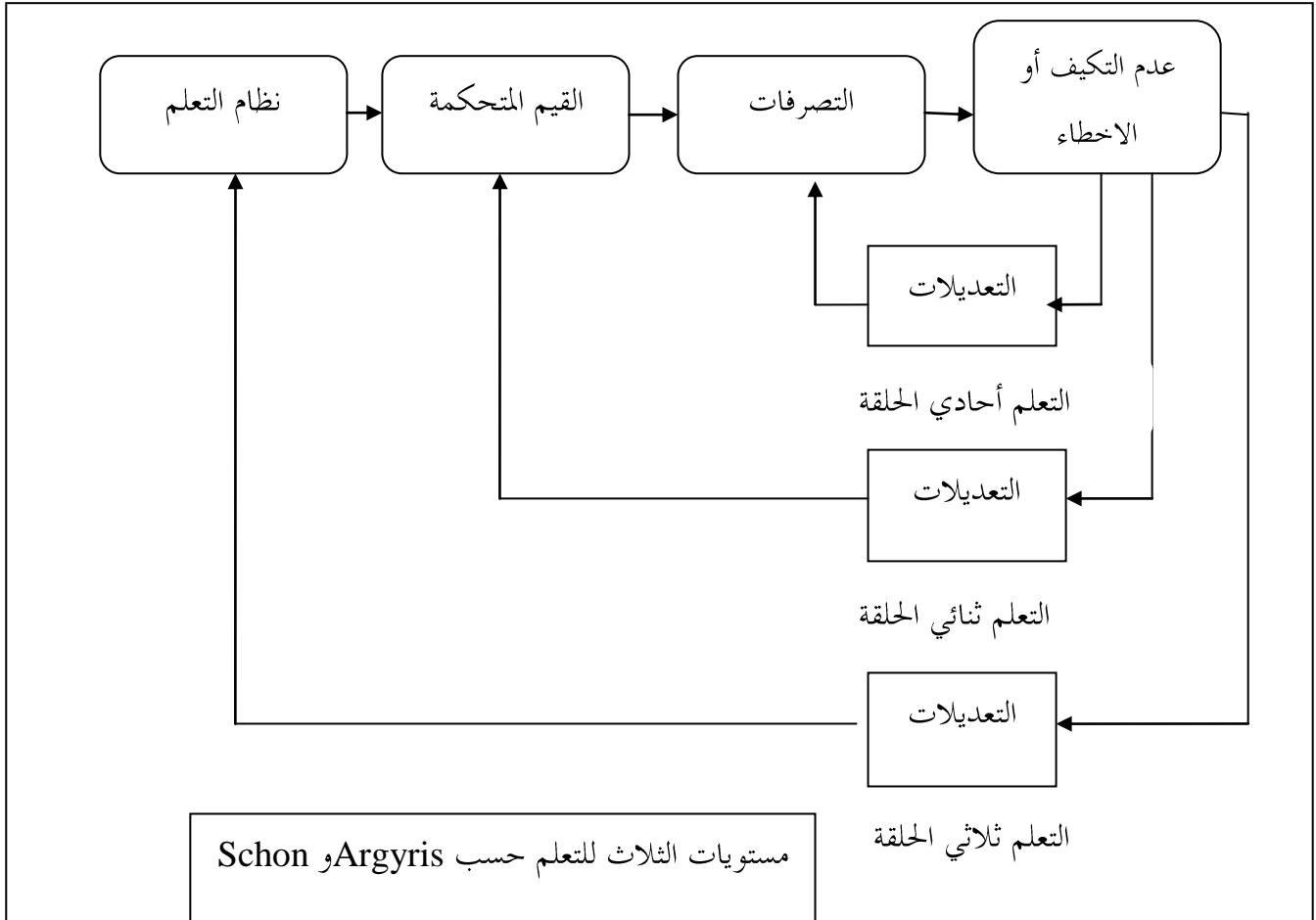
3 يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء، تحليل المواقف و التأمل فيها و إيجاد

أطر جديدة للفهم، و يترتب عن ذلك إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى

تكوين معرفة جديدة واكتساب مفاهيم جديدة تساعد على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة

للتعلم، فهذا النوع يعتبر كتطوير للمنظمة ( Ferangu oudet, 2006, P 70-

.71)



الشكل رقم 03 : أنواع التعلم التنظيمي (Pesqueux et Durance, 2004, p 21)

#### 4. إدارة المعرفة:

##### نشأة إدارة المعرفة:

يعتبر P.Drucker أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، فقد بدأت نماذج إدارة المعرفة ابتداء من سنوات الثمانينيات من خلال أعمال الباحثين Drucker في السبعينيات، Karl-Erik Sveiby في نهاية الثمانينيات، وكذلك أعمال Nonaka و Tacheuchi منذ 1990، و يعتبر الباحثون أن بواجر نماذج إدارة المعرفة بدأت مع ظهور الأنترنت في 1969.

و من بين الأعمال الأولى التي عرفتها إدارة المعرفة هي ظهور مفهوم منشئي المعارف (Knowledge Workers) الذي قدمه Drucker سنة 1966، و ابتداء من سنوات التسعينيات فإن معظم المؤسسات الأمريكية الكبرى (مثل *Chervon* و *Hewlett-Packard*، *Xerox*، *Ibm*) بدأت في تطبيق قدراتها التكنولوجية في ميدان إدارة المعرفة (-Dubois et Wilkerson, 2008, P 14- 15)، كما أن مختلف الباحثين ساهموا بشكل فعال في تطوير هذا المصطلح، فكان أول كتاب حول إدارة المعرفة و الذي تم نشره سنة 1987 من طرف Sveiby و Llyod إضافة إلى نشر Harvard Business review للمقال الأول حول إدارة المعرفة في 1991، كما شهدت السنوات من 1994 حتى 1997 عقد عدة مؤتمرات و ملتقيات إضافة إلى نشر العديد من المجالات حول إدارة المعرفة (Wiig, 1997, p 10-11)

##### تعريف إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث ميادين الدراسة حيث عرفت انطلاقها الفعلية في سنوات 1990 و التي تعتبر أن معارف المؤسسة مورد رئيسي يجب إدارته (Aliouat, 2005, p 62)

(Hansen et al, 2003, p 119)

المقاربة التسييرية لإدارة المعرفة تم تطويرها من طرف: Stewart، Prax، Sveiby، Davenport، Nonaka، Wiig، فهذه المقاربة تبرز العلاقة الوثيقة بين المعرفة و الأفراد الذين ينشئونها و يمتلكونها

(Prax, 2003, p 63)، و فيما يلي أهم التعاريف التي قدمها الباحثون لإدارة المعرفة:

✓ يعتبر (Hamilton 1998) أن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات إنشاء، اكتساب، نقل و استعمال

المعارف من أجل تحسين مردودية المنظمة و هي تشمل نوعين من النشاطات:

- النشاطات التي من خلالها يتم توثيق المعارف الفردية (الصريحة) و نشرها داخل المنظمة.
- النشاطات التي تسهل تبادل المعارف الضمنية بين أعضاء المنظمة (Alavi et Leidner, 1999, p

111)

✓ و يعتبر Fontaine أن إدارة المعرفة تتمثل في قدرة المنظمة على إنشاء و تبادل و استغلال المعارف

الجماعية من أجل تحسين إنتاجيتها (Gaha et Mansour, p 1903)

### خصائص إدارة المعرفة:

من خلال التعاريف المتعلقة بإدارة المعرفة يمكن استخراج مجموعة من الخصائص المهمة المرتبطة بإدارة المعرفة، فهي عبارة عن إستراتيجية:

- تهدف إلى هيكلة المعارف الضمنية و الصريحة من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- تتعلق بالتوجهات الإستراتيجية للمنظمة و حاجاتها إلى الإبداع و تحسين قدراتها التنافسية.
- يتم تدعيمها من خلال الهياكل القاعدية التنظيمية و التكنولوجية للمنظمة.
- يتم تنظيمها من خلال عمليات خاصة بها (تحديد، ترميز، نشر، تبادل و خلق المعارف).
- أين يكون المحيط البشري هو المكان الأول للتفاعل و إنشاء المعارف

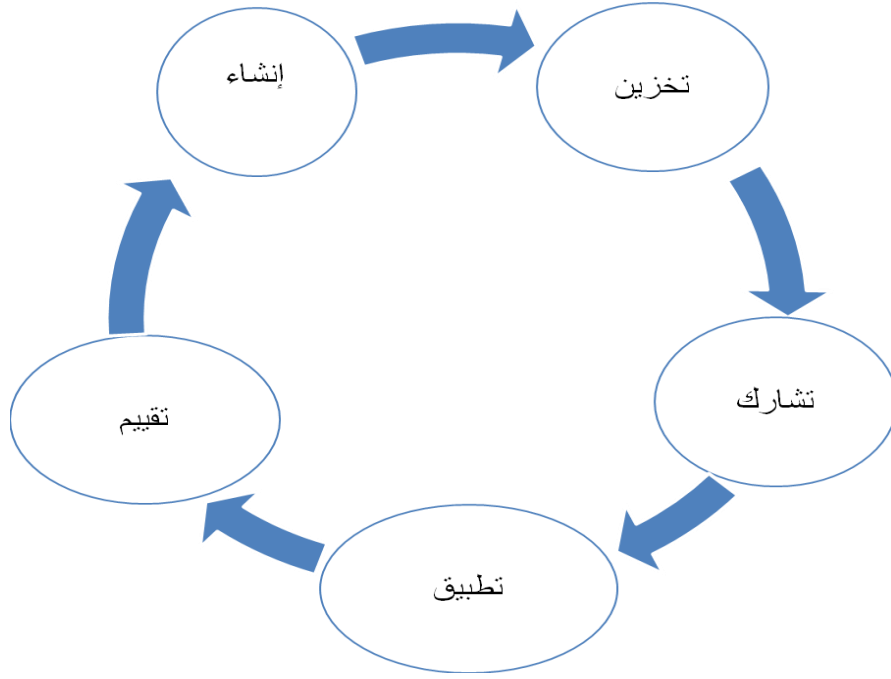
(Dubois et Wilkerson, 2008, p 11)

### عمليات إدارة المعرفة:

لضمان التنفيذ الأمثل لبرنامج إدارة المعرفة فإن ذلك لا يكون إلا بالاعتماد على مجموعة من العمليات و التي تشكل محور إدارة المعرفة، وقد قدم الباحثون مجموعة من النماذج لإدارة المعرفة و التي تبرز العلاقة ما

- بين هذه العمليات و التي يمكن أن تشمل من ثلاث عمليات ( الإنشاء، الترميز، التحويل) إلى سبع عمليات ( الإنشاء، الاكتساب، التحديد، التأقلم، التنظيم، التوزيع، التطبيق)(King, 2009, p 6).
- و عموما ليس هناك إجماع على نموذج موحد لعمليات إدارة المعرفة و لكن يمكن اعتبار أن كل هذه النماذج تعتمد على خمس عمليات رئيسية و هي : الإنشاء، التخزين، التشارك، الاستخدام و التقييم.
- 1 - إنشاء المعارف: هي العمليات التي من خلالها يتم تطوير معارف جديدة من خلال الاعتماد على آليات التعلم التنظيمي، كذلك من خلال النموذج الذي قدمه Nonaka لإنشاء المعارف (SECI)
  - 2 - هي العمليات التي من خلالها يتم تخزين المعارف داخل المؤسسة من أجل تسهيل إعادة استعمالها على المدى الطويل: المعارف الصريحة يتم تخزينها في قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة، أما المعارف الضمنية فيتم تخزينها داخل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (Nevo, 2007, p 235-236).
  - 3 - تشارك المعارف: تتمثل في عمليات تبادل المعارف ما بين أعضاء المنظمة من خلال مجتمعات الممارسة (Les Communautés de Pratiques)، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية التي تشجع تبادل المعارف (Rossion, 2008, p 50).
  - 4 - استخدام المعارف: يتم استعمال المعارف من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة، وكذا اتخاذ أفضل القرارات (Hsia et al, 2008, p 15)، كذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية دائمة (Sammour, 2008, p 469).
  - 5 - تقييم المعارف: يجب على المنظمة تقييم معارفها بصفة دائمة من أجل التأكد إذا ما كانت ملائمة للوضعيات التي تواجه المؤسسة (Sammour, 2008, p 469).





الشكل رقم 4: عمليات إدارة المعرفة (Lachachi, 2010, p 52)

## 5. دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل الأساسية لتسيير المنظمات المتعلمة حيث تهدف إلى التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات و ذلك من أجل الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في ظل محيط سريع التغير. كما أنها في حد ذاتها تشكل نظاما للتعلم المستمر، و بالإضافة إلى هذا فإن حلقات الجودة دورا مهما في إنشاء و تشارك المعارف بين أفراد المنظمة و اللتان تعتبران العمليتين الرئيسيتين ضمن عمليات إدارة المعرفة.

### دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمليات التعلم التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة المتعلمة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب عليها وضع هياكل مرنة، تنفيذ إستراتيجية للجودة، التركيز على القيادة و حلقات الجودة و كذلك تطبيق إدارة المعرفة (Zetie, 2002, p 317).

معظم الدراسات عرّفت التعلم التنظيمي بأنه عمليات اكتساب و تحسين و نقل المعارف التي تؤدي إلى التعلم الفردي، وقد حدد الباحثون عدة عوامل رئيسية و التي لها تأثير مباشر على تطوير التعلم التنظيمي وهي:

- الهياكل التنظيمية التي تسمح بالتطوير المستمر لعمليات الإنتاج
- الثقافة التنظيمية (مجموع القيم و المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة) و التي تدعم الممارسات التنظيمية و التي تؤدي إلى تحسين عمليات التعلم التنظيمي و عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة التي تشرك الجودة ضمن جميع العمليات التنظيمية.

و اعتبر كل من (Borrow(1993)، kim (1992) و كل من Sohal و (Morrision (1995) أن إدارة الجودة الشاملة و التعلم التنظيمي يعلمان على تحقيق مناخ ملائم للعمل الجماعي، و تسمح للمنظمة بالتأقلم مع محيط عملها و تحسين قدراتها على التعلم.

و ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي و تظهر هذه العلاقة من خلال:

تسمح للمنظمة بتحليل و بطريقة نظامية كيفية تنفيذ المهام.

إعداد و تجسيد الأفكار الجديدة.

تقل المعارف الجديدة إلى باقي أقسام المنظمة (Pool, 2000, p 373-374).

كما أن إدارة الجودة الشاملة تفرض على المنظمة تحصيل كفاءات جديدة و التي تنتج عن طريق الاكتساب المستمر للمعارف الفردية و التنظيمية من خلال تحليل و تطوير التجارب و الخبرات السابقة (Cicmil, 1997, p 31)

إن بقاء المنظمة في محيط تنافسي يتعلق بمدى قدرتها على التعلم بسرعة مقارنة مع منافسيها، فهذا التعلم يجب أن يكون على جميع المستويات و يشمل كل أفراد المنظمة، و كذلك بالنسبة لنموذج إدارة الجودة الشاملة، فإن توجه المنظمة نحو التعلم التنظيمي يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية و ذلك من خلال :

–الاعتماد على التسيير التشاركي.

-لا مركزية اتخاذ القرارات.

-تنمية الشعور بالمسؤولية.

-تحسين علاقات الأفراد فيما بينهم ( Eltschinger, p 5 )

إدارة الجودة الشاملة لها أهمية كبرى ضمن التعلم، حيث أن عمليات تحسين الجودة تشكل في حد ذاتها مصدرا للتعلم و إنشاء المعارف الجديدة. و لمواجهة تقلبات المحيط ( المنافسة، التطورات التكنولوجية، الأزمات...) و التأقلم مع التغيرات المستمرة فإن المؤسسات سيجب عليها أن تطبق نظام الجودة الذي يسمح لها بتطوير و تنويع نماذج التعلم الفردي و التنظيمي، فيجب على جميع الفاعلين في المنظمة أن يساهموا في تطبيق هذا المنهج من خلال اعتبارهم أن اكتساب معارف جديدة هو من الأصول المهمة بالنسبة للمنظمة (MAILIS, 2009, p16-17).

### حلقات الجودة كنظام للتعلم:

تعرف حلقات الجودة بأنها مجموع الأفراد الذين يتشاركون نفس الوظائف أو نفس القسم و هو ما يؤدي إلى تجنب الصراعات و تعمل على تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية على المدى الطويل، فالهدف من حلقات الجودة يتمثل في تقليص الأخطاء و تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

هناك خاصيتين رئيسيتين تسمحان لحلقات الجودة بتحقيق أهدافها:

- تطبيق الوسائل الملائمة لتحسين عمليات الإنتاج التي يجب على الأفراد تعلمها و استغلالها من أجل حل المشاكل التي تواجههم.

- نشاطات حلقات الجودة تخضع للإرادة، فالأفراد هم من يقررون إذا ما كانوا يرغبون في خلق هذه الحلقات أو لا .

و في إطار حلقات الجودة فإن حل المشاكل يعتبر عمليات مستمرة، كما أنها توفر للأفراد إمكانية تطوير

كفاءاتهم (Shiba et al, 1997, p 251-253)

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمليات إدارة المعرفة:

## المعرفة كميزة تنافسية:

يعتبر (Walczak 2005) أن الاقتصاد العالمي يتوجه من الاقتصاد الصناعي القائم على السلع إلى اقتصاد قائم على المعارف و الخدمات أين يكون المنتج الرئيسي هو المعلومات و المعارف، وفي دراسة تم إجراؤها في الولايات المتحدة الأمريكية مع 40 مدير مؤسسة، فإن 60% من المديرين اعتبروا أن إدارة المعرفة عامل رئيسي لنجاح المؤسسات و ذلك باعتبار أن المعرفة هي المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المعارف تدخل ضمن الموارد غير الملموسة و بالتالي يصعب تقليدها

(Waddell et Stewart, 2008, p 32-34 )

## العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة:

من المعلوم أن العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة متكاملتان، وذلك لأن الهدف من هاتين الإستراتيجيتين هو اكتساب الميزة التنافسية على المدى الطويل و تحسين الأداء و رفع مستوى الإبداع و الابتكار، فنجاح هاتين الإستراتيجيتين يعتمد على درجة مشاركة الأفراد على جميع المستويات، التحفيز و كذا الاستغلال الأمثل للكفاءات و القدرات.

و قد ركز Lee و مجموعة من الباحثين ( 2001 ) على عمليتين رئيسيتين من عمليات إدارة المعرفة هما اكتساب المعارف و تشاركتها، حيث اعتبروا من خلال دراستهم حول العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الجودة أن اكتساب المعارف هو المرحلة الأولى من عمليات إدارة المعرفة، في حين أن تشارك المعارف يمثل المرحلة الأخيرة. فاكتساب المعارف يكون من خلال دراسة و تحليل متطلبات و رغبات العملاء المتغيرة باستمرار لذلك فإن منتجات و خدمات المؤسسة يجب أن تتوافق مع تطلعات الزبائن.

هذا التركيز المستمر على المستهلكين يفرض على المؤسسة الاحتفاظ بعلاقتها الجيدة مع المستهلكين من أجل اكتساب أكبر قدر من المعارف ( أو المعلومات ) و هو ما يؤدي إلى التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و هو ما يعتبر أساس إدارة الجودة الشاملة

كذلك فإن تحفيز و تشجيع الأفراد على التفاعل فيما بينهم من شأنه أن يرفع مستوى الإبداع الذي يساهم في التحسين المستمر للإنتاج، كما أن تشارك المعارف يسمح للمنظمة بتحويل المعارف إلى الوحدات التي يكون استغلال هذه المعارف يعطي مردودية أفضل ( Waddell et Stewart, 2008, p 35-36 )

ويمكن إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المتعلمة من خلال الشكل رقم 05.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظاما للتعلم التنظيمي و كذلك حلقات الجودة التي تمكن المنظمة من إنشاء المعارف و تشاركتها بين أفراد المنظمة، فإن هذا يؤدي إلى التطوير المستمر للمنتجات و الخدمات و بذلك تكتسب المنظمة ميزة تنافسية دائمة تمكنها من احتلال مكانة ريادية في السوق.

## الخاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة و المهمة في المنظمات الحالية و التي لها دور كبير في تطوير المنظمة المتعلمة باعتبارها نموذجاً لمنظمة العصر الحديث من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي حيث أن تحسين جودة المنتج تتطلب تطوير عمليات التعلم الفردي والتنظيمي عن طريق إعداد

و تجسيد الأفكار الجديدة و كذلك نقل المعارف الجديدة إلى باقي أقسام المنظمة أين يكون استخدامها فعالا و ذو مردودية أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة يتمثل في تدعيم عمليات اكتساب المعارف و تشاركها لبين أفراد المنظمة و ذلك من اجل رفع مستوى الإبداع و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات.

قائمة المراجع:

1 -السلمي علي، (2002) إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة

الجديدة.

- 2- Alavi Maryam, Leidner Dorothy E, (2001), review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1.
- 3- Aliouat Boualem, (2005), les conditions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle : une analyse empirique de la gestion des connaissances, *colloque international sur : l'économie de la connaissance*, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra.
- 4- Argyris Chris et Schon Donald A , (2002), *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck université.
- 5- Arriau Véronique, Bardet Florence, Bendahan Gisèle, Creppy Rachel, Minebachian-Berger Mehrchid, Moës Jean-Marie, Rusques Nicolas, Théart Laetitia (2004), Le management par la qualité totale, *Pratiques et concepts du TQM à l'orée du 21ème siècle*, Rapport 2ème période de l'UE18 du DESS, “ Communautés virtuelles et management de l'intelligence collective via les réseaux numériques ”, pp.1-9, 26 Mars.
- 6- Brilman Jean,( 2003), Les meilleures pratiques de management, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation ,pp.1-544.
- 7- Chang Su-Chao et Lee Ming-Shing, (2007), A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job Satisfaction, *The Learning Organization* ,Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185.
- 8- Gaha Chiha, Mansour Nizar, *La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes*, [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gaha\\_Mansour.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gaha_Mansour.pdf)



- 9- Cicmil Svetlana, (1997), Achieving completeness through TQ principles and organizational learning, *The Learning Organization*, Volume 4 · Number 1· pp. 30–34.
- 10- Held Daniel et Riss Jean-Marc, Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, *Employeur*, Suisse, N 13, 1998.
- 11- Jamali Dima and Sidani Yusuf, (2008), Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context :The case of Lebanon, *The Learning Organization*.Vol. 15 No. 1. pp 58-74.
- 12- Dymock Darryl et McCarthy Carmel, (2006), Towards a learning organization? Employee perceptions, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 525-536.
- 13- Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, (2008), *Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique*, National Collaborating Centre for Methods and Tools, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON.
- 14- Ferangu oudet Solveig, (2006), *Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation*, L'Harmattan.
- 15- FILLOL Charlotte, (2006), L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF, Université Paris Dauphine,
- 16- Hansen .Morten T, Nitin Nohria et Thomas Tierney, (2003), Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, *Le management du savoir en pratique*, *Harvard Business Review*, éditions d'organisation.

- 17- Hitt William D, (1995), The learning organization: some reflections on organizational renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 17-25.
- 18- Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her, Tsai Hsien-Tang, (2006), A framework For designing nursing knowledge management Systems, *Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management*, Vol. 1, pp 13-22.
- 19- King, William R, (2009), Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems 4*, Springer Science+Business Media, pp. 03-13.
- 20- Konidari Victoria et Abernot Yvan, (2006), From TQM to learning Organisation : Another way for quality management in educational institutions, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 23 No. 1, pp. 8-26
- 21- Lachachi Abdelhak, (2010), *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale*, Thèse de magister, Université de Tlemcen.
- 22- Leblanc Adeline, Abel Marie-Hélène, Lenne Dominique, (2007), Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAe, *Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain*, Lausanne.
- 23- Lee-Kelley Liz, Blackman Deborah A, et Hurst Jeffrey Peter, (2007), An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge Workers, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 204-221
- 24- Lien Bella Ya-Hui, Hung Richard Yu-Yuan, Yang Baiyin et Li Mingfei, (2006), Is the learning organization a valid concept in the

- Taiwanese context?, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 2, pp. 189-203.
- 25- MAILIS Nassouh,(2009), Management de la qualité et organisation apprenante : l'apport de Deming, *ESSACHESS Revue interdisciplinaire de sciences humaines et sociales*, N° 3, pp 11- 23.
- 26- Morrison Michael and Terziovski Milé,(2001) Quality management practices and the link to potential learning outcomes within the Australian retail sector, *The Learning Organization*, Volume 8. Number 4. pp. 176-185.
- 27- Nevo Dorit, Brent Furneaux, Yair Wand, (2008), Towards an evaluation framework for knowledge management, *Inf Technol Manage*, vol. 9, pp 233-249.
- 28- Pesqueux Yvon et Durance Philippe (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherche n°6 Septembre 2004, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation.
- 29- Peter M. Senge (2004), *The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 2004.
- 30- Pool Steven W, (2000), The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 21, N 8, pp373-378.
- 31- Prax. J-Y, (2003), *le Manuel du knowledge management: une approche de 2<sup>e</sup> génération*, Dunod, Paris.
- 32- Retna Kala S et Tee Ng Pak, (2006), The challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 140-152.

- 33- Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y, Vanhoof Koen, (2008), The role of knowledge management and e-learning in professional development, *International Journal Of Knowledge and learning*, Vol. 4, No. 5, pp 465-477.
- 34- Soja Shiba, Alan Graham et David Walden, (1997), *4 Révolutions par la qualité total, Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, Dunod – Paris.
- 35- Reid R. Dan et Sanders Nada R, (2005), *Operations Management: An Integrated Approach*, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
- 36- Rossion Françoise, (2008), *Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*, Lavoisier, Paris.
- 37- Veybel Laurent et Prieur Patrick, (2003), *Le knowledge Management dans tous ses états*, Edition d'Organisation.
- 38- Waddell Dianne and Stewart Deb, (2008), Knowledge management as perceived by quality practitioners, *The TQM Journal* ,Vol. 20 No. 1, pp. 31-44.
- 39- West Penny, (1994), The Concept of the Learning Organization, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 1, pp 15-21.
- 40- Wiig. Karl M, (1997), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, Volume 1, Number 1, pp 06 -14.
- 41- Zetie Stan, (2002), The Quality circle approach to Knowledge Management, *Managerial Auditing Journal*, Vol.16, N .6, pp 317-312.

Departement of Trade and Tndustry, Total Quality Management, *From Quality to Excellence*, [www.dti.gov.uk/quality/tqm](http://www.dti.gov.uk/quality/tqm), pp.1-5.

Eltschinger Bernard, *LE TQM ET L'ORGANISATION EN APPRENTISSAGE PERMANENT*, <http://www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq73/tqmclpo1-fr.html>: , Suisse.

Sowerbutts Dave, ( 2004), Total Quality Management, *PHS Management Training*, <http://www.training-management.info/>, pp.1-8.

[http://www.rh-organisation.fr/dossiers\\_pdf/le-management-des-connaissances.pdf](http://www.rh-organisation.fr/dossiers_pdf/le-management-des-connaissances.pdf)

