



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالة -
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



M/658.045

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

2011 / 11/19

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال المالية
العنوان

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في تنمية القدرات الإبداعية
دراسة تطبيقية في مؤسسة - عمر بن عمر -

تحت إشراف الأستاذة:

*بولخروف حياة



من إعداد الطالبتان :

‡ ليان صليحة

‡ بوعلاق فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2010/2011

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم نحمدك حمدا طيبا مباركا فيه على كل حرف علمتنا اياه، وعلى نعمتك

التي أنعمت بها علينا من علم ومعرفة وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المشرفة " بولخروف حياة " التي تفضلت بالإشراف

على هذه المذكرة، ولم تبخل علينا بالتوجيهات الرشيدة ، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر

والعرفان إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل.

صاحبة وفاطمة الزهراء .

إلى والدك والديين الكريهين..... عرفانا وتقديرا.

إلى إخوتك وأخواتك..... إخترااما.

إلى كل الأصديقاء والأحباء..... إخلاصا.

إلى الذين حملوا شعلة العلم..... إعتزازا.

إلى هؤلاء جميعا..... أهديهم فخرنا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي يسر تمام هذا العمل ونسأله التوفيق

فهو خير مانح الأمل وليس ثمة أجدر بالوالدين بالأهداء

والى قررة عيني ونور حياتي ابنتي الغالية سلمى ونروحي رضوان

ثم الاخوة وأغلى الأصدقاء

عائشة

طمة الرحمن الرحيم

سنة ١٤٢٥ هـ



الخط

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة.

الفصل الأول: مدخل الإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد

المبحث الأول: عموميات عن الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية الجودة.

المطلب الثاني: أبعاد و تكاليف الجودة.

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: سياسات الجودة الشاملة.

المطلب الخامس: أدوات الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الخامس: نماذج إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات و فوائد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أساليب و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة.

الفصل الثاني: محاور أساسية عن الإبداع.

تمهيد.

المبحث الأول: عموميات عن الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الحاجة إليه.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع و المصطلحات الأخرى.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع.

المطلب الرابع: أنواع الإبداع.

المطلب الخامس: مراحل الإبداع.

المبحث الثاني: الإبداع (مستوياته، نظرياته، استراتيجياته، مبادئه، عوامل استثماره و

إجراءاته).

المطلب الأول: مستويات الإبداع.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع.

المطلب الرابع: مبادئ الإبداع.

المطلب الخامس: عوامل استثمار الإبداع و إجراءاته.

المبحث الثالث: مميزات الإبداع.

المطلب الأول: مكتب الابداع و مصادره.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع.

المطلب الثالث: محفزات الإبداع.

المطلب الرابع: مقومات الإبداع.

المطلب الخامس: معوقات الإبداع.

خلاصة.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة و تنمية القدرات الإبداعية.

تمهيد.

المبحث الأول : تنمية القدرات الإبداعية

المطلب الأول: خصائص و مهام صاحب القدرة الإبداعية

المطلب الثاني: تهيئة مكان القدرة الإبداعية.

المطلب الثالث: طرق زيادة و تنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الرابع: خطوات تنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الخامس: مستويات تنمية القدرات الإبداعية.

المبحث الثاني: الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: العنصر البشري كركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: الاستقطاب و التعيين و الاختيار في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: أسس و أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الأول: حاجة الجودة للإبداع.

المطلب الثاني: أركان الإبداع الأساسية للوصول إلى الجودة.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة و دورها في تنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الرابع: دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية.

المطلب الخامس: أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية.

خلاصة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر.

تمهيد.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مطاحن عمر بن عمر.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و طبيعة نشاطها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و وظائفه.

المبحث الثاني: الجودة الإبداع في المؤسسة.

المطلب الأول: الجودة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع على المبيعات.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تبويب أسئلة الإستمارة.

خلاصة.

الخاتمة.

الإستنتاجات و الإقتراحات.

قائمة المراجع.

الملاحق

الفهرس

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الخطوات العشر لعملية التخطيط الكامل للاختراق (تخطيط هوشين)	01
16	أدوات الجودة الشاملة	02
27	سلسلة ديمنج لتحقيق اهداف الجودة الشاملة	03
29	شبكة العلاقات بين المستهلك و المورد داخل و خارج الشركة	04
35	دائرة ديمنج	05
37	ثلاثية إدارة الجودة عند جوزان	06
40	الإدارة الجديدة كمطلب لتتفيذ tqm	07
73	أنواع الإبداع	08
142	نظام التدريب	09
152	دورات تطوير التكنولوجيا	10
152	علاقة الجودة و الفاعلية: من التقليد إلى الإبداع	11
160	طريقة (6-3-5)	12

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تكاليف الجودة في عملية الاستنتاج	01
90	إستراتيجيات النجاح (الإبداع)	02
168	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة	03
165	الإقتراحات في الشركات اليابانية و الأمريكية	04
168	مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل	05
186	مبيعات المؤسسة	06

المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث أو في الأوقات الحالية ضغوط و تحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية و الخارجية المؤثرة على استقرارها و ربحيتها ، فالحاجة إلى تحسين الربحية و الانتاجية و الجودة أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها .

و لقد أصبح ينظر الى الجودة اليوم على أنها تعني الأرباح العالية و العيوب الصفرية و أصبحت به المعنى و في هذا الإطار هي وظيفة و عمل كل فرد في المنظمة بصرف النظر عن موقعه و طبيعة عمله، و لم يعد ينظر إلى الجودة من تلك الزاوية الضيقة و هي أنها أسلوب اختبار و فحص نهائي ، بل أصبح ينظر إليها كجزء ملتحم و مرتبط بكامل الأنشطة الانتاجية .

ان مؤسسات و الشركات أصبحت الأم أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالانتاجية و تحسين الجودة للمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي و العالمي الجديد، و هذا يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الانتاجية منها و الخدمة على حد سواء و لحل احد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها و بقوة و لاقت قبولا عاما في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة و يعتبر مدخل لإدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطویر إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل .

و من أجل الوصول أو تحقيق الجودة المطلوبة على المنظمات تبني الإبداع باعتباره السمة الأبرز في حياة المنظمات لان الإبداع يقود إلى التجديد و التجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا من المنظمات ، حيث

قسم الدول الى قسمين قسم متقدم و سائر في ركب التطور ، و هؤلاء المبدعون و قسم وفق و قنع و رضى بما عنده ، و هؤلاء الاتباع المقلدون .

إشكالية البحث :

نظرات للتحديات و التطورات التي تواجه المنظمة و يجب عليها تبني إدارة الجودة الشاملة و لك لتشجيع و تنمية القدرات و الطاقات الإبداعية من اجل مواجهة المنافسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و عليه يمكن طرح الأشكال التالي :

كيف ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الإبداعية ؟
و على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالجودة الشاملة ؟
- ما هو الإبداع ؟
- ما هي الحاجة الجودة للإبداع ؟

فرضيات البحث :

على ضوء صياغة الإشكالية ، و تحديد أسئلتها حول موضوع البحث :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

- تسعى المؤسسة إلى تعزيز مكانتها التنافسية بين المؤسسات من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة.

- المؤسسة تتبنى الإبداع لتحقيق الجودة في منتجاتها

• المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى :

-المساهمة في إثراء هذا الموضوع

-تسليط الضوء على المصطلحات التالية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة ، الإبداع ، تنمية القدرات الإبداعية .

-التعرف على مدى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة و الإبداع .

أسباب اختبار البحث :

ثم اختيارنا لهذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يتم التطرق إليه من قبل، و كذا الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات للجودة و الإبداع .

أهمية البحث :

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول ظاهرة معاصرة لم نأخذ بها إلا بعض المنظمات القليلة جدا ، و لقد اعتبرتها العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجحة للتوسع و النمو و الحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة.

منهج الدراسة :

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق و تقريرها ، و كذا المنهج التحليلي منهج دراسة حالة لتحليل نتائج البحث و التحقق من صحة فرضياته تم تقسيم هذا البحث الى قسمين :

*القسم النظري: و يحتوي على ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول : تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة كمدخل يضم ثلاث مباحث ، المبحث الأول عموميات عن الجودة الشاملة ، و المبحث الثاني كان حول مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث تحدثنا فيه عن تطبيقات الجودة الشاملة .

الفصل الثاني : تطرقنا في هذا الفصل إلى محاور أساسية عن الإبداع و يضم ثلاث مباحث المبحث الأول عموميات عن الإبداع ، أما المبحث الثاني فكان حول الإبداع مستوياته نظرياته، استراتيجياته، مبادئه و إجراءاته ، و فيما يخص المبحث الثالث فكان حول مميزات الإبداع .

الفصل الثالث تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة و تنمية القدرات الإبداعية و قسم بدوره الى ثلاث مباحث المبحث الأول كان حول تنمية القدرات الإبداعية بينما المبحث الثاني المورد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث فخصص لأسس و أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية .

القسم التطبيقي :كان لا بد من إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، فقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة اعمر بن عمر بولاية قالمه، و قسم الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يشمل بطاقة تعريفية لمطاحن اعمر بن اعمر أما المبحث الثاني فهو الجودة و الإبداع في المؤسسة و خصص المبحث الثالث لعرض نتائج البحث .

*صعوبات البحث:

خلال فترة انجازنا لهذا البحث سواء في جانبه النظري او التطبيقي صدقنا جملة من المصاعب فعلى مستوى الجانب النظري نظرا لحدثة الموضوع فان المراجع نادرة نسبيا أما في الجانب التطبيقي فقد واجهتنا بعض العراقيل و الصعوبات المتمثلة في ضياع بعض الاستثمارات من قبل الادارة ، و عدم

تزويدنا بالمعلومات الكافية و التي تمس موضوع دراستنا ، صعوبة الاتصال مع العينة الاحصائية
المدرسة نظرا لانشغالهم بكثرة الزبائن.

الفصل الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة

✓ المبحث الأول : عموميات عن الجودة الشاملة

✓ المبحث الثاني : مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة

✓ المبحث الثالث : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة



تمهيد :

تتسبب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ ، و في العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماما و تطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن ، لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية باتجاه التميز من خال الجودة .

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينيات من القرن العشرين. و نجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار خصوصا في منظمات الأعمال الدولية في كل من مجال السلع و الخدمات ، كما نجد تزاكما معرفيا كبيرا في الأدب النظري ، مما جعل إدارة الجودة الشاملة حقلًا معرفيًا قائما بذاته يدرس في الجامعات المختلفة .

و يقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج و الخدمة من خلال عملية الجودة و التكاليف و الإنتاجية و مشاركة الموظفين و التطوير ، و المهمة الأساسية تكمن في تلبية متطلبات المستهلكين و تعد شهادة الايزو 9000 iso من أهم تقدم أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، كما أن شهادة الايزو ذو أهمية بالغة تلعبه المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس حتى تصل على هذه الشهادة و الدخول إلى الأسواق العالمية و تحقيق الهدف المرغوب لا سيما في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات و المتغيرات المختلفة .

المبحث الأول: عموميات عن الجودة الشاملة

باتت الجودة الشاملة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها هدفا استراتيجيا له قدر عال من الاهتمام، وأصبحت الجودة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسات خاصة تلك التي نجد في تطبيقها طريقا للنمو والاستمرار والتطور.

المطلب الأول: ماهية الجودة

إن نجاح المنشآت وتطورها اليوم يتوقف تماما على إدراك ماهية الجودة بمنظور شامل، وتتبع مراحلها وتخطيط وتنفيذ إستراتيجيات إدارية تتميز بجودة عالية وتكلفة مرشدة.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

لقد تعددت التعريفات التي أوردتها المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد و مضمون الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريفا يضعها و يعرفها تعريفا شاملا بسبب تعدد جوانبها، و يظهر ذلك من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء.

* الجودة: هي توافر خصائص و صفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات و توقعات العميل المعلن و غير المعلن⁽¹⁾

* في حين عرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها "جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"⁽²⁾

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، دليل عصري للجودة و التنافسية 2005، ص 15.
(2) فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث، نشر و توزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 14.

*كذلك يرى Rush أن الجودة هي صفة المنتج ، مثل حجمه، شكله أو تكوينه، و تحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق، و إلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة و المهمة التي صمم من أجلها.(1)

* و في إيجاز شديد عرف جوران juran الجودة "الملائمة للاستخدام quality is fitness for use"(2)

*كما تعرف الجودة "تحقيق توقعات العميل أو تعديلها، و تستخدم هذه التوقعات في تحديد متطلبات المنتج"(3).

و تنظر أيضا الإدارة إلى الجودة على أنها شعور إيجابي اتجاه المنتج أو الخدمة يذهب فيما وراء إشباع احتياجات العميل الأساسية الحالية إلى إشباع ما يتوقعه العميل و يتطرق إلى الابتكارات الجديدة.(4)

*أما التعريف الحديث للجودة تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك (5)

* و في تعريف آخر حديث للجودة وفقا للمواصفة iso9000 إصدار 2000، فقد عرفت على أنها " عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية للمنتج لإرضاء المتطلبات"(6)

(1) (2) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1997، ص 10.

(3) دال يستر فيلد الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر ، 1999، ص 25.

(4) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 8 ، 2009 ، ص 60.

(5) نونيا محمد البكري، إدارة الانتاج و العمليات ، الدار الجامعية ، 1999، ص 110

(6) صليحة رقاد، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز لمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الثاني حل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز ، 26-27 نوفمبر ، ص 133.

و يشير هذا التعريف إلى ضرورة مطابقة المواصفات الداخلية للمنتج عن تطبيق المواصفات القياسية العلمية لمتطلبات الزبائن.

و من الاستعراض السابق لمفاهيم الجودة يتضح الاختلاف الواضح في تعريف الجودة مما يتطلب من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة و تكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة. بمعنى ضرورة أن تقوم المنظمة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة و الكلفة بحده الأقصى.

الفرع الثاني: أهمية الجودة

للجودة إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، و أخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد و الارتفاع بالإنتاجية و التميز بالسوق و بالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية، و قد تحقق لها ذلك التفوق، و يمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات الآتية: (1)

أولا: شهرة الشركة

تستمد شهرة المنظمة من مستوى جودة منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة و الانتشار الواسع لمنتجاتها، و يترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة و ربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

(1) يوسف جحسم الطائي، نظم و إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص 73.

ثانيا: المسؤولية القانونية عن المنتج

تكون المنظمات مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، و عليه لا بد من أن تنتج و توزع منتجات خالية من العيوب قدر الإمكان لتتجنب المساءلة القانونية.

ثالثا: التطبيقات الدولية

لكي تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق و ينسجم مع المتطلبات العالمية، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة ISO 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة و المتفق عليها دوليا في مجال الجودة، و هذا لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها، بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها.

رابعا: التكاليف و الحصة السوقية

إن تحقيق الجودة الجيدة و التحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، و من ثم زيادة الحصة السوقية و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف و من ثم زيادة ربحية المنظمة.

خامسا: المنافسة العالمية (1)

إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى رجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، و في عصر المعلومات و العولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من

(1) قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2006، ص 33.



المنظمة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام، و الحصول على موطنٍ قدم في السوق العالمية.

سادسا: حماية الزبون⁽¹⁾

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون على طلب منتجات المنظمة إذ أن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى ذلك غالى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمانا.

الفرع الثالث: محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربعة محددات:

- 1- التصميم.
- 2- التوافق مع التصميم.
- 3- سهولة الاستخدام.
- 4- الخدمة بعد التسليم.

⁽¹⁾ قاسم نيف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره، ص 33



أولاً: التصميم:⁽¹⁾ يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة.

و يجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات.

كما يجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين و المهندسين و ممثلين من العمليات التصنيعية و التشغيلية عند القيام بعملية التصميم و هذا ما يطلق عليه . concurrent engineering

و من الأفضل أن تتخذ جهود المصممين و المسؤولين عن التشغيل معا في مرحلة التصميم، و أن يعملوا معا كفريق و قد يكون من المفضل أن يتضمن هذا الفريق أيضا أفرادا يمثلون الأنشطة التسويقية لأخذ الاعتبارات المتعلقة بالمستهلكين أيضا في مرحلة التصميم.

ثانياً: جودة التطابق⁽²⁾ : هذا المحدد يشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، و هذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل قدرة الآلات و المعدات و مهارة العاملين و التدريب و الحوافز كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة و الرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

ثالثاً: سهولة الاستخدام:⁽³⁾ إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وفقاً لما هو مصمم لها.

(1) (2) (3) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 113

رابعاً: الخدمات بعد التسليم:⁽¹⁾ تمثل أهمية الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع، حيث هناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلاف الأداء عما هو متوقع، و في هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

المطلب الثاني: أبعاد و تكاليف الجودة

الفرع الأول: أبعاد الجودة

تعرف الجودة وفقاً لعدة أبعاد تتعلق برضاء المستهلك:⁽²⁾

أولاً: الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل التشغيل النهائي، السرعة، التنافسية.

ثانياً: الاعتمادية: يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال و أن تكون جاهزة وفقاً للطلب)

ثالثاً: الصلاحية "الفترة الزمنية": يشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال -المقاومة للصدأ-مدة العمل في خلال الفترة حياة المنتج.

رابعاً: الخصائص الخاصة: يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁽²⁾ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 11

خامسا: التوافق: و يشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك و الأداء الصحيح من أول مرة و ما له من اثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.

سادسا: خدمات ما بعد البيع: كما يشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك، و عادة ما تستخدم أبعاد الأداء بواسطة المستهلك، و يلاحظ أن البعد الخاص بالثقة و الاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهميته خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو المال أو الإصلاح، فغالبا ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي دعت به درجة عالية من الصحة و الدقة و خلوها من الأخطاء.

الفرع الثالث: تكاليف الجودة

أي منظمة تود أن تتعامل مع مسألة الجودة و تحسينها، يجب أن تأخذ في حسابها التكلفة المصاحبة لهذه المسألة، و التي يصنفها رواد الجودة ضمن ثلاثة عناصر رئيسة و هي:⁽¹⁾

أولا: تكاليف الإخفاق أو الفشل: تشمل على تكاليف أخطاء الإنتاج الموجودة سواء أكان ذلك في أجزاء المنتج تحت التصنيع، أو في المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه، حيث أن استبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة لا بد أن يكون له تكلفة قد تكون نتيجة لفشل داخلي أو لفشل خارجي، و قد تتمثل كذلك في خسارة الوقت، و المواد الأولية و استهلاك الآلات و التجهيزات، و الجهد البشري و غير ذلك.

⁽¹⁾زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المصرية للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص



ثانياً: تكاليف القياس: تشمل على تكاليف الفحص أو التفتيش أو الاختبار، بالإضافة إلى نفقات أخرى تتفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون بدون عيوب من قبيل: الأجر، و الوقت ، و آلات القياس ، و المخابر و غيرها .

ثالثاً: تكاليف الوقاية: تشمل على التكاليف التي تتفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها، مثال: نفقات أنظمة تخطيط الرقابة، و التدريب، و مراجعة و تدقيق و تصميم السلعة بشكل مستمر و ذلك للقضاء على احتمالية حدوث الأخطاء في العمل المصنعي.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الجودة تعد استثماراً له عائد، و يتمثل هذا العائد في الحصول على رضا و سعادة الزبون و كسب و لائه، و في جذب زبائن جدد و حصته أكبر من السوق، و بوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة تعد قليلة بالمقارنة مع التكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون و فيها أخطاء.

حيث أن ذلك سيؤدي إلى تكاليف باهظة تتمثل في:

- عدم رضا الزبون

- خسارة الزبون

- نشر معلومات سلبية لدى الغير عن المنظمة

- فقدان جزء من حصة السوق

- أرباح أقل

كما أن مدخل تاغوتشي يقدم أسلوباً جديداً لحساب الخسارة المجتمعة جراء الجودة الرديئة، و لكن ما هي مصادر الإخفاق التي تؤدي إلى تحميل تكاليف الجودة الناجمة عنه؟ و الإجابة نجدها في دراسة



أجريت حول تكاليف الجودة على عملية الاستساخ حيث ظهر أن العامل كان هو المصدر الأساسي لتكاليف الجودة و هو يتحمل(50%) من هذه التكاليف و بقية العوامل مجتمعة تمثل (50%) منها و الجدول التالي يوضح ذلك (1) :

جدول رقم (1) : تكاليف الجودة في عملية الاستساخ

فئة الخسارة	خسارة الجودة السنوية(دولار)	تكرار الخسارة (%)	التكرار المتراكم للخسارة(%)
خطأ العامل	500	50.0	50.0
المسار أو الزجاج	225	22.5	72.5
الوسخ أو الملطخ	125	12.5	85.0
نقص مستوى الحبر	75	7.5	92.5
سوء التغذية بالورق	75	7.5	100
المصادر الأخرى			

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى،2010، ص 54 .

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص إلى شخص.

(1)نجم عبود نجم، إدارة الجود الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى،2010، ص 54.

فقد قدم معهد الجودة الفيدرالي إلى تعريفًا للجودة الشاملة على أنها "القيام بالعمل بشكل صحيح و من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (1)

و يرى آخرون الجودة الشاملة بأنها "جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر الإنتاج و كل المرافق طالما أنها جميعها في النهاية تشترك في خدمة المستهلك" (2)

كما تعرف الجودة الشاملة "مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة و ذلك من خلال الابتكار المستمر، فهي تركز على الإنتاج و الخدمات معا من أجل تحقيق النجاح المستمر" (3)

* أما موقف royal mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين " (4) كما عرفت الجودة الشاملة أيضا أنها: 'مجموعة من المبادئ و الأساليب المنظمة مع إستراتيجية شاملة تهدف إلى حشد كامل المؤسسة للحصول على إرضاء أفضل للزبون عند أدنى التكاليف (5)

و في الآخر يمكن القول بأن الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغييرات جذرية تشمل كافة العناصر و العمليات على جميع الأصعدة و المستويات، و ذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات المقدمة.

(1) زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) ميلود كومي، خريف نادية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية الجزائرية استراتيجية التحقيق التميز و القدرة على المنافسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، 26-27 نوفمبر 2007، ص 29.

(3) وحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز انكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى 2008، ص 155

(4) اخضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النيسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 75.

(5) terfaya nassima, démarches qualité l'entreprises et analyse de risque, edition houma, alger

المطلب الرابع: سياسة الجودة الشاملة

و هي تمثل دليلا لكل العاملين في المؤسسة يرشده إلى كيفية تزويد العميل بالمنتج أو الخدمة، و يجب أن تكتب من قبل المدير التنفيذي، و يعرف كوستين 1994 costin سياسة الجودة الشاملة بأنها ' النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة و بين الأجهزة و الأدوات و النماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين السنة الماضية في كل من الولايات المتحدة و اليابان" إذ أنها التطور الطبيعي للإدارة و التخطيط الإستراتيجي و دوائر الجودة و أنظمة أخرى كثيرة، و أنها تقوم على أسس و عناصر ناجحة و ترفض الإخفاقات. و يرى كوستين أيضا أن سياسة الجودة الشاملة تمثل نظاما إنسانيا بنائيا يحدد المشاركة العريضة للمنظمة في تخطيط و انجاز عملية تحسين مستمرة تفوق توقعات الزبون و تفترض أن (90%) من المشاكل هي مشاكل عمليات صناعية و ليست مشاكل مستخدمين، و تتكون هذه السياسات من ثلاثة عناصر هي:

1- التخطيط للنجاح الباهر في المعرفة العلمية (الاختراق)⁽¹⁾

و يتمثل عرض هذا التخطيط بتوضيح الرؤيا المتعلقة بالمدى الذي يميل إليه و الاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة خلال العشر سنوات القادمة و تتيح هذه الرؤيا للمؤسسة التعرف و التركيز على الجوانب المهمة للخدمة، كما يتضمن تطويرا تاما للمناهج و السبل التي يمكن من خلالها انجاز بعض من جوانب الاختراق في المعرفة العلمية و تحسين الجودة الرئيسية، و عندها تساهم جميع المستويات العمودية للمؤسسة في تطوير التخطيط.

2- الإدارة اليومية²

⁽¹⁾ صالح ناصر عليمنت، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق و التوزيع، غزة، الطبعة الأولى، 2009، ص 47.

يوضح هذا النظام للناس ما ينبغي عليهم شخصياً القيام به و ما الذي يجب عليهم قياسه و ضبطه للحفاظ على سير المؤسسة سيراً سلساً، كما يساعدهم على تحديد و فهم العمليات التي يستخدمونها أثناء الخدمة اللازمة في تغطية حاجيات الزبائن و توقعاتهم، و إذا أمكن فهم هذه العمليات فإن الأفراد و الإدارات سيتمكنون من تطويرها بصورة مستمرة، و يمكن تحقيق هذه التحسينات بصورة مستمرة عن طريق تشكيل فرق متخصصة في حل المصاعب و العقبات و إيجاد الحلول لها و توفير الانضباطية المستمرة لعملية التطوير، إن استخدام الاختيارات الأساسية و المتنوعة لمراقبة الجودة و النظم الإحصائية تساعد على حل المصاعب الحقيقية و ليس فقط معالجة أعراضها، إن عملية حل المشكلات تتطلب الجهد الجماعي لكل العاملين في هيئة الإدارة على أن يعملوا في فرق دراسة ضمن نطاق الخطوات العشر.

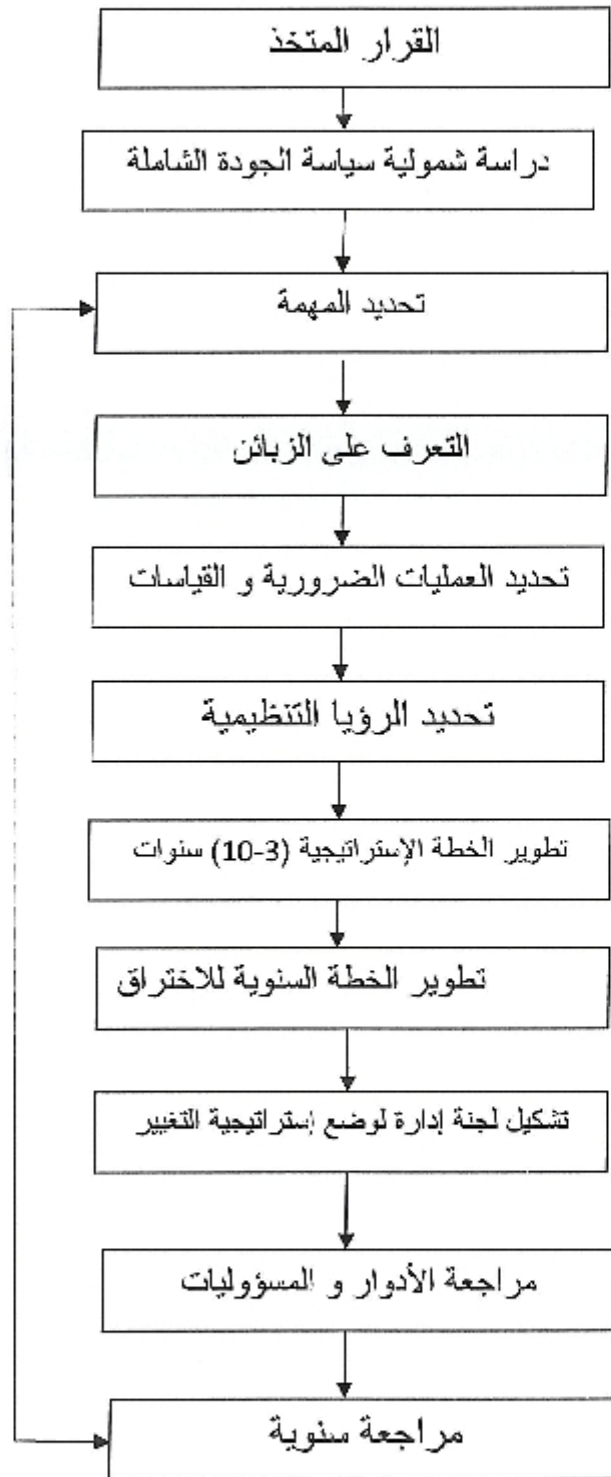
إن الإدارة اليومية هي الأكثر تطرفاً و ثورية من بين عناصر سياسة الجودة الشاملة الثلاثة الأخرى من حيث أنها تمنح السلطة لجميع العاملين على كل المستويات و تركز جهود التطوير الإدارية على عملية حل المشكلات.

الفرع الثالث: سياسة التفاعل الوظيفي: (1)

و يقصد بها دمج فعالية الفريق عبر الأقسام و الدوائر لإحراز أهداف المؤسسة و بوصفها الآلية التي تساعد على إزالة الحواجز بين الأقسام و الدوائر، و من خلال سياسة التفاعل الوظيفي يستطيع القادة من ذوي المستويات العليا ضمان عمل جميع الأقسام بشكل جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، أو من شأن هذا النظام أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإصغاء للمستفيد و التعرف إلى احتياجاته و ضم هذه الاحتياجات إلى مرحلة من مراحل عمل المؤسسة.

(1) مهدي السمراي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جزير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

الشكل رقم 1: يوضح الخطوات العشر لعملية التخطيط الكامل للاختراق (تخطيط هوشيما)



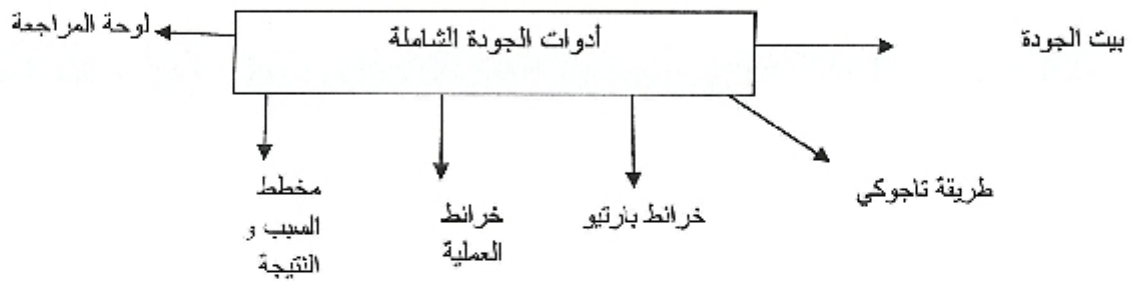
المصدر: صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق و التوزيع، عزة، الطبعة الأولى،

2009، ص 48.

المطلب الخامس: أدوات الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة يستلزم معه تدريب العاملين بالمنظمة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، و يمكن أن تتمثل أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق الجودة في الشكل التالي:⁽¹⁾

شكل رقم (2): أدوات الجودة الشاملة



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

أولاً: بيت الجودة (وظيفة نشر الجودة)

هي مخطط بياني يستخدم في مواجهة مشكلة عدم التطابق بين رغبات المستهلكين و بين مواصفات المنتج، و ذلك من خلال تحديد العلاقة بين:

أ- رغبات المستهلكين

ب-المنتج

و يميز بناء بيت الجودة بالخطوات الرئيسية التالية:

— ماذا يريد المستهلك أي من هو المستهلك و ما هي رغبته في الشراء و ما مقدراته على ذلك

⁽¹⁾ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 58، ص 61.

– ترجمة احتياجات المستهلك، أي بمعنى تحويل المواصفات العامة التي يرغبها المستهلك و التي قد حددها بنفسه إلى مواصفات فنية يتفهمها العاملين في مجالات الإنتاج.

– تحقيق الربط بين المواصفات العامة و بين المواصفات الفنية، أي بمعنى التأكد من المطابقة بين المواصفات التي يرغبها العميل و بين المواصفات الفنية.

ثانياً: طريقة تاجوكي: و هي طريقة تستخدم لمواجهة مشكلة سوء تصميم المنتج أو العملية و هي تستند على افتراض أساسي مؤداه أن السبب الرئيسي لغالبية مشاكل الجودة يتمثل في سوء تصميم المنتج أو العملية، حيث يمكن أن نواجه ذلك من خلال:

أ- إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الأسباب، حيث ثبت أن إزالة مثل هذه الظروف يكون أرخص من إزالة أسباب عدم التطابق حيث إن تجنب الخطأ هو أفضل دائماً من معالجته بعد حدوثه.

ب- العمل على تخفيض تكاليف الجودة الرديئة.

ج- العمل باستمرار على تحسين الجودة.

ثالثاً: خرائط باريتو: و هي خرائط تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، و هي تستند على افتراض أساسي بأن 80% من مشاكل الجودة تكون راجعة إلى 20% من المسببات، و بالتالي على المنظمة بأن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم انطباق مع رغبات المستهلكين.

رابعاً: خرائط العمليات: تستخدم للمساهمة في تشخيص مشاكل الجودة و وفقاً لهذه الطريقة يتم اختيار و توظيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة حيث يعبر عن هذه المراحل في شكل مخطط سريان

العمليات للمنتج، و هذا المخطط يساعد على تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات، و في تشخيص المشكلة و متابعة جذورها.

خامسا: مخطط السبب و النتيجة (مخطط أوشيكافا) المستخدمة لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة: و هذا الأسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد المشكلة بشكل دقيق و من ثم تحديد الأسباب الرئيسية و الفرعية لكل مجموعة و بعد ذلك تحديد الأسباب الأكثر تأثيرا في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى لذلك.

و لكي يتم رسم هذا المخطط بنجاح يجب أن تتوفر المعلومات الأساسية عن المواد و المعدات و القوى العاملة، حيث أن هذه العوامل تساعد على إعداد قائمة التحليل الأولى

سادسا: قوائم المراجعة: يعتبر هذا الأسلوب من أحد أدوات السيطرة على الجودة و متابعة تنفيذها، و تقسم قوائم المراجعة إلى نوعين أساسيين و هما:

أ- قوائم مراجعة طريقة توزيع الإنتاج

ب-قوائم مراجعة تحديد موقع العيب.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات و التحولات في جميع الميادين السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية و التكنولوجية و المعلوماتية إلا أن هذه التغيرات و التحولات لم يواكبها بالضرورة تغيرات و تحولات في الميدان الإداري، و هناك قناعة مفادها أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة أو الصناعية و الدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول القادرة على ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة و فعالية و إنتاجية و جودة و لحل الاعتراف بوجود مثل هذه الفجوة الذي حمل العديد من المختصين



في علم الإدارة للدعوة إلى إحداث ثورة إدارية حديثة لمواكبة ما حدث من ثورات علمية و صناعية و تكنولوجية و معلوماتية، و لقد تبلورت هذه الثورة الإدارية الحديثة في العديد من الدول المتقدمة من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل و التي يعود فيها الفضل إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيون و اليابانيون و الذين أجروا دراسات مطولة و مضمّنية في دراسة قضية الجودة إلى أن وصل لمفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة و أهم هذه المراحل هي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى، ما قبل الثورة الصناعية⁽¹⁾

في هذه المرحلة كان المصنع عبارة عن ورشة تتكون من رب العمل و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره و رغبته، و ما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، و عملية الرقابة تتم من قبل العامل نفسه.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية، ما بعد الثورة الصناعية⁽²⁾

كما هو معروف فقد أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة له هيكل تنظيمي.
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة).

⁽¹⁾زيد منير العبودي، مرجع سبق ذكره، ص 19

⁽²⁾أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 46.

- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

أما عملية الرقابة على الجودة فتتم من قبل المشرف المباشر.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة، مرحلة الإدارة العلمية⁽¹⁾

في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى بـ"فحص الجودة" و الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر و أسندت إلى مفتشين يختصون بالعمل الرقابي على الجودة، و قد كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه، بهدف إيقاع العقوبة المناسبة بحق.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة، الرقابة الإحصائية على الجودة⁽²⁾

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة عام 1931 كوسيلة تقلل من أخطاء تصنيع السلعة، إذ يمكن عن طريقه تسهيل عملية الرقابة على الجودة، و الإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، و ذلك لأن المنتج يحمل مواصفات قياسية نمطية محددة، حيث مكنت هذه النمطية من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال فحص الجودة، حيث أن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله، و هذا يعني وجود احتمالية لوصول وحدات من الإنتاج إلى السوق و فيها أخطاء، و هذا الأمر سيؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق و على رضا عملائها أيضا.

⁽¹⁾زيد منير العبودي، مرجع سبق ذكره، ص 20
⁽²⁾صالح ناصر، علمات، مرجع سبق ذكره، ص 55.



الفرع الخامس: المرحلة الخامسة، مرحلة تأكيد الجودة⁽¹⁾

يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله ليد المستهلك، و هذا يعني تكاتف الجهود من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، و تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء، فإن مفهوم تأكيد الجودة تبين استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة و هي:

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول، بهدف اكتشاف الخطأ قبل حدوثه أو العمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرحلية. و هي تعني فحص المنتج بعد الانتهاء كل مرحلة تصليح بهدف التأكد من مستوى الجودة، حيث لا ينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى، إلا إذا تم التأكد من جودته و ذلك يساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و العمل على معالجتها فوراً.
- الرقابة البعدية: و هي تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه قبل انتقاله

ليد المستهلك لضمان خلوه من أي خطأ⁽²⁾

حيث تتكامل هذه الأنواع الثلاثة مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء حيث يمكن القول بأن تأكيد الجودة قد أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

⁽¹⁾زيد منير العبودي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁽²⁾الاحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الفرع السادس: المرحلة السادسة، إدارة الجودة الإستراتيجية⁽¹⁾

ظهر هذا المفهوم ما بين عامي 1970-1980 و ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات، على كسب أكبر حصص من السوق، و تعد شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف على وجه الزحف الياباني الذي اكتسح أسواق العالم بمنتجاته ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة.

الفرع السابع: المرحلة السابعة، إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

ظهر هذا المفهوم عام 1980 و مازال مستمر حتى الآن و سبب ظهوره يعود إلى تزايد شدة المنافسة العالمية، و اكتشاف الصناعات اليابانية للأسواق و خاصة الدول النامية، بالإضافة إلى خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و نتيجة لهذا الوضع، قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، عن طريق إضافة جوانب أكثر شمولاً و عمقا، حيث تم استخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين، و من الواضح فإن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا تطوير لإدارة الجودة الإستراتيجية، كوسيلة فاعلية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية بهدف صد غزو الصناعات اليابانية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم و الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً

⁽¹⁾صالح ناصر عليجات، مرجع سبق ذكرهن ص 56.

⁽²⁾زيد منير العبودي، مرجع سبق ذكر، ص 24.

في المضامين الهادفة، إذ انه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، و من هنا يتضح بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين بشأن TQM و في هذا الجزء سنستعرض أهم التعريفات لإدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة.

*عرف العالم جون أوكلاند JHON Oakland إدارة الجودة الشاملة "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" (1)

أما هوفر و زملاءه HOFFERTAL 1994 فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط و التنفيذ للأداء التشغيلي.(2)

و لقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها "القيام بالعمل الصحيح و من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء"(3).

و هناك من يفصل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة:(4)

أولاً: الإدارة: تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

ثانياً: الجودة: فتعني الوفاء بمتطلبات المستهلك بل تجاوزها أولاً في العيوب و النواقص منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستهلك.

ثالثاً: الشاملة: تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاء بالتقويم كون المستهلك راضياً عن الخدمات المقدمة له.

(1) (2) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 74، ص 76

(3) محمد محمد مح الخولاني، إدارة النشاط الانتاجي و العمليات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2007، ص 2*93.

(4) رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص 103

و في تعريف شامل يشمل جميع الأبعاد و المصطلحات التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾، هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أسس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل و الأداء، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كافة المكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاته بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن.

و على الرغم من عدم اتفاق التعريفات جميعاً على منطوق واحد إلا أن هناك قواسم مشتركة بينها من حيث تحقيق رضا المستهلك و التركيز على الزبون و اشترك العاملين.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسات أو المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، و قد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، و هي لتي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم، و من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال أهميتها فيما يلي:

- تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، و تقديم الأفضل من السلع و الخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية و عائد مرتفع .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة في بيئة العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار رائل للنشر، و التوزيع ، عمان، 2004، ص 22.

- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطلق على شكل إجراءات و قرارات⁽¹⁾
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.
- التمكين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
- زيادة الحصص السوقية و الكفاءة⁽²⁾.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في انه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إذا كان يسعى إلى رضا العميل، و تحقيق متطلباته و رغباته بدرجة كبيرة و تخطيها بشكل مستمر و دائم، و ذلك لا يكون عادة إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدف أساسي لها يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالي يساهم في تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، و ذلك بهدف ضمان بقاء و الاستمرار و التطور، و إلا فان عكس ذلك يجعل المنافسين يسبقوه و يسلبوه حصته من السوق و فيما يلي أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- 1- فهم حاجيات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السعة و الخدمة وفق متطلبات العميل و ذلك من حيث: الجودة، التكلفة، التوقيت، والاستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية و بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً.

⁽¹⁾ محمد عوض النرتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 38.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- 5- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين.
 - 6- التميز في الأداء و الخدمة، و ذلك عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، و جعل الكفاءة الإنتاجية عموما عالية المستوى و ذلك في ظل تحقيق التكلفة إلى أدنى حد ممكن و لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.⁽¹⁾
 - 7- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، و أن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
 - 8- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.⁽²⁾
 - 9- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم و نوع المتطلبات و وفقا لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، و تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- و البعض يحدد أهداف الجودة بالأعمال أو الممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها و السعي إلى تحقيقها و يمكن تناولها على النحو التالي:

- 1- القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.
- 2- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام و الإدارات و كذلك جميع العاملين في الشركة.
- 3- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج و العمليات و خدمات ما بعد البيع.

(1) زيد منير العبودي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

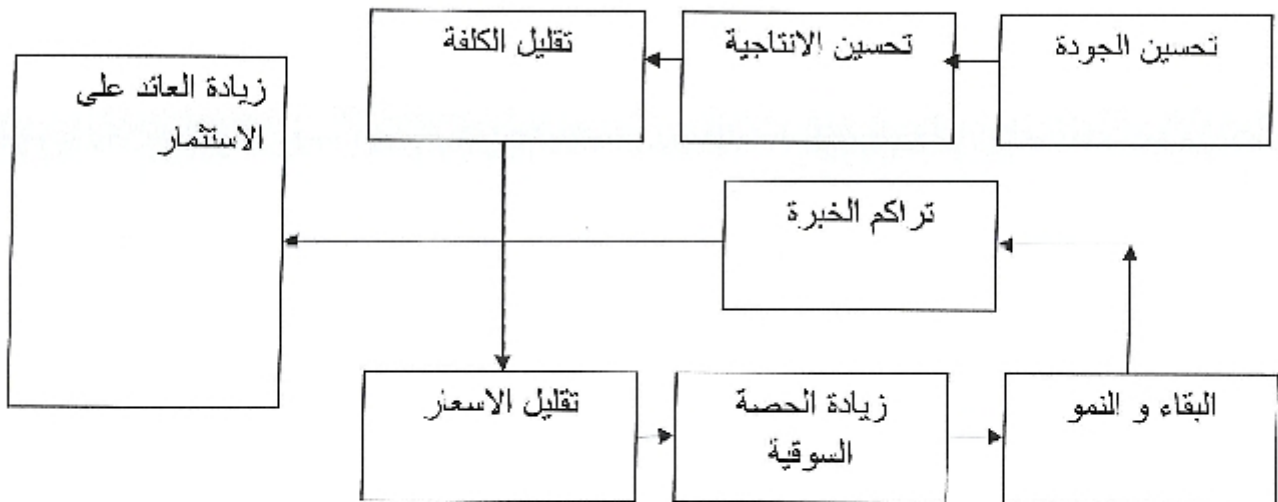
(2) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 99.

4- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، و التي على ضوئها تحدد

العلاقة مع المورد، و يجب أن تبنى على أساس المشاركة. (1)

و يمكن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج كما في الشكل:

شكل رقم (03) سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص 100.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 99



أولاً: التزام الإدارة العليا (1)

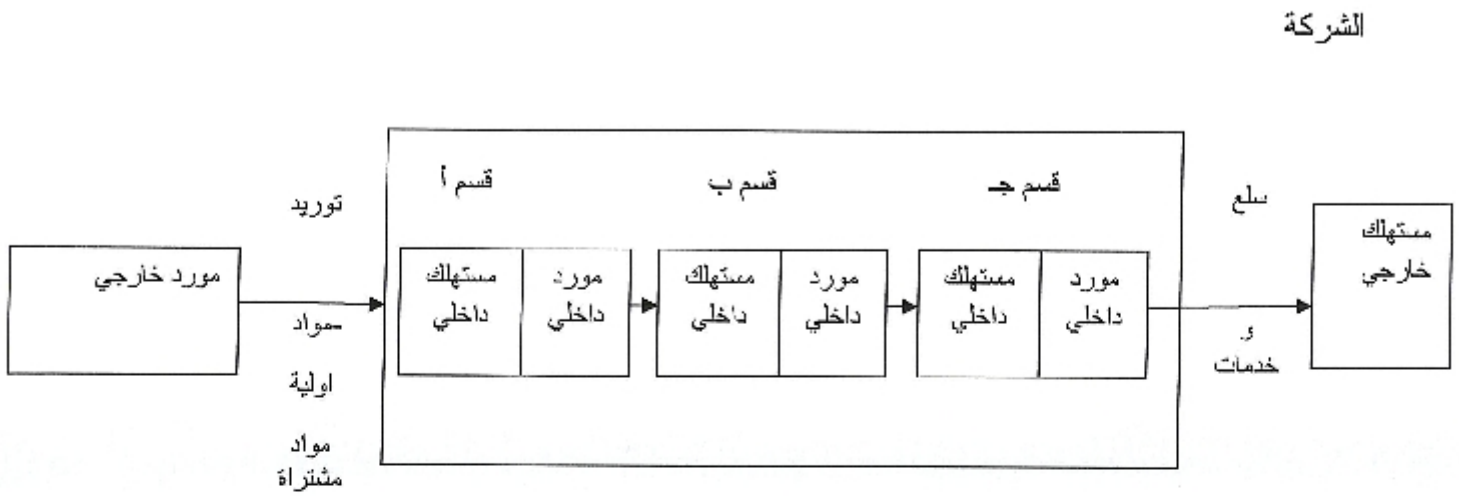
إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتفويض وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

ثانياً: التركيز على المستهلك (2)

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات و منه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك و من تم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج و خدمات ما بعد البيع. ويقصد بالمستهلك هنا المستهلكين الداخليين و هم جميع الأقسام و الإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبيين مورد و مستهلك في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما مستهلك للقسم الذي يسبقه و هو أيضاً مورد للقسم الذي يأتي بعده، و يمكن عكس تلك العلاقة بالشكل التالي :

⁽¹⁾ عوض النرتوري، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 35.
⁽²⁾ قاسم نايف علوان، مرع سبق ذكره، ص 94.

شكل رقم (04): شبكة العلاقات بين المستهلك و المورد داخل و خارج الشركة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 95.

ثالثاً: إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

اسناداً إلى توفر الحقائق القيمة، و تبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين و المستهلكين و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، و يساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالأنوع و الوقت المطلوبين.

رابعاً: مشاركة الموردين

تركز إدارة جودة الشاملة على الموردين و ضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة و مستقرة و محاولة إشراكهم في تطوير و بناء جود المنتجات، و لذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية و ليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه، بأقل الأسعار بل

اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة و تطويرها بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة و الارتباط معها بعقود طويلة الأجل.

خامسا: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء و ذلك كمؤشر لمنح حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لان ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، و هذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لإغراض القياس و التحليل المتمثلة بخرائط الضبط و مخططات السبب و غيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج.

سادسا: مسؤولية الجودة

وضع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة و ليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة و لذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب و من رفع شعار الجودة عند المصدر.

سابعا: النظرة التكاملية للشركة

يؤكد هذا المبدأ على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

ثامنا: تدعيم و تدريب العاملين⁽¹⁾

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم و تشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات و المعارف و مواجهة التغيير، و لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء

(1) أقسام نايف طوان، مرجع سابق، ص 96.

و الامتتان مقابل جهودهم و رعايتهم و هذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة و تعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة و زيادة انتمائهم للشركة.

تاسعا: معلومات التغذية العكسية (1)

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و الملائم و التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع في الشركة.

إضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى نذكر منها ما يلي: (2)

- الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات و النتائج أو المخرجات في ذات الوقت و بشكل متكامل و من خلال التركيز على العمليات و الأنشطة، و يمكن التأثير في النتائج في مرحلة مبكرة.
- الاتصالات الأفقية و الرأسية الفعالة بما يسهل من نشر مفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء التنظيم
- التحسين المستمر لكافة العمليات و الأنشطة و الخدمات المقدمة، مع التركيز على تجنب الأخطاء، و تشخيص المشكلات و التصدي لها و مواجهتها قبل حدوثها.
- الاستثمار في البشر باعتبارهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة و فروعها ليمدها بالحياة و النشاط اللازمين لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- يجب أن تكون العلاقة بين الموردين و الزبائن علاقة تكاملية.

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق، ص 96.

(2) أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- المشاركة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات، و من هنا تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الجسر الذي يساعد على العبور من مرحلة الظلام و التخلف إلى آفاق النور و التنمية و التطوير حيث يمكن التصدي لكافة المشكلات التي تعيق التميز في الأداء.

المطلب الخامس: نماذج إدارة الجودة الشاملة

إن هناك عددا من النماذج الرائدة و المعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين و الرواد، كان لها الأثر الكبير في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة و فيما يلي شرحا لأهم نماذج إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: نموذج ادوارد ديمينغ⁽¹⁾

هو مستشار أمريكي أصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينات من هذا القرن، و له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، كذلك ادخل تحسينات على إحصاءات السكان في عام 1940، و يعتبر ديمينغ من أسباب نجاح و تفوق اليابان في الجودة و هم أول من يعترف بدور ديمينغ في نجاحهم و لذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو ، و كان يرى ديمينغ أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين عن أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، و هذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، و لذلك فإنه كان يؤمن في تشجيع العاملين و مشاركتهم و جعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات و كيف يمكن تحسينها. و قد كانت فلسفة ديمينغ تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996، ص 27.

العليا، و يقع على عاتق الإدارة اكتشاف الجودة و حلها، و كانت إسهامات ديمنج في مجال الجودة ما يلي:

أ- مبادئ ديمنج الأربعة عشر.

ب- الأخطاء التنظيمية السبعة.

ج- دائرة ديمنج.

و فيما يلي توضيحا لكل واحدة من هذه الإسهامات:

1- مبادئ ديمنج الأربعة عشر :

هذه المبادئ هي:

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق اعلي جودة في منتجاتها.
- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير و تحسين مستمرين لمنتجاتها.
- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الأخطاء.
- توطيد العلاقة مع الموردين.
- التركيز على عملية التعليم و التدريب المستمرين.
- التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والتنوعية.
- تنمية صفة القيادة عند المديرين، فالقائد هو مدرب و ليس قاض.
- الابتعاد عن فكرة و سياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
- إزالة كافة العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم.
- السعي نحو حل كافة الصراعات القائمة بين العاملين.

- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين.
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- إحداث تغيير جذري على الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين و حثهم على الالتزام بها.

2- الأخطاء التنظيمية:

و هذه الأخطاء هي⁽¹⁾:

- التركيز على أهداف الربح القصير.
- عدم ديمومة الهدف اتجاه التحسن.
- التغيير المستمر في الإدارات العليا.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.

3- دائرة ديمنج⁽²⁾:

دائرة ديمنج هدفها الأساسي يتمثل في الربط بين المنتج و بين حاجات المستهلك و بحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة، لأن العمل المنظم و المنسق بين هذه الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستهلك.

و تبدأ دائرة ديمنج بالتخطيط للمنتج اعتماداً على بحوث السوق التي أسبقت من المستهلك الخارجي وإنتاج المطلوب و من ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة و ذلك عن طريق

⁽¹⁾ زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص

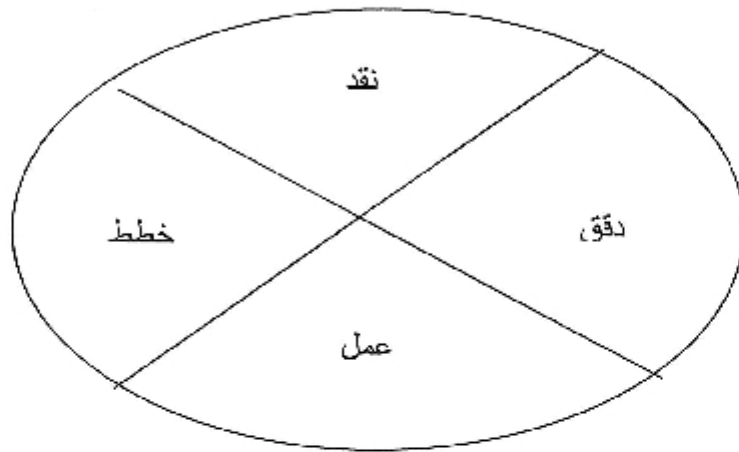
86.

⁽²⁾ زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص

86.

التنفيذ الفعلي لهذه الخطة و بعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية و من ثم العمل أي التصنيع، و فيما يلي شكلا يوضح هذه الدائرة:

شكل رقم 05: دائرة ديمينغ



المصدر : زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 86

و تقديرا و اعترافا بجهود ديمينغ و مساهمته في الصناعة اليابانية، فقد تم وضع جائزة عرفت باسمه من قبل اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين 1951 و تمنح جائزة ديمينغ للأفراد الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تمنح كذلك للمنظمات الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمالها المختلفة، و قد حققت الشركات التي فازت بالفعل بجائزة ديمينغ فوائد عديدة من جراء تطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: نموذج جوزيف جوران⁽¹⁾

يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتقد بأن التحسين المستمر و الإدارة المتداخلة و التدريب تكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، و كان جوزيف جوران هو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، و كان أول من استخدم

مخطط بارتيو، و من أهم إسهاماته هي:

أ- الخطوات العشر لتحسين الجودة.

ب-ثلاثية جوران.

ج-المبادئ الثلاثة في إدارة الجودة الشاملة.

و فيما يلي شرحا لهذه الإسهامات:

1- الخطوات العشر لتحسين الجودة: و هي:

- بث أهمية التحسين في الأفراد العامين و اعتبار الجودة حاجة أساسية.
- وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
- تعبئة و إعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.
- القيام بعمليات التدريب.
- وثق ما عملت.
- تحسين الجهود المبذولة و بخاصة المتميزة.
- الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكلا من العاملين و الأقسام.

⁽¹⁾زبد منير عيوي، مرجع سابق، ص 87

- توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
- العمل المستمر و الدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
- اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.

2- ثلاثية جوران: حيث ربط جوران مسألة الجودة و تحسينها بمدى كفاءة الإدارة حيث أنه له

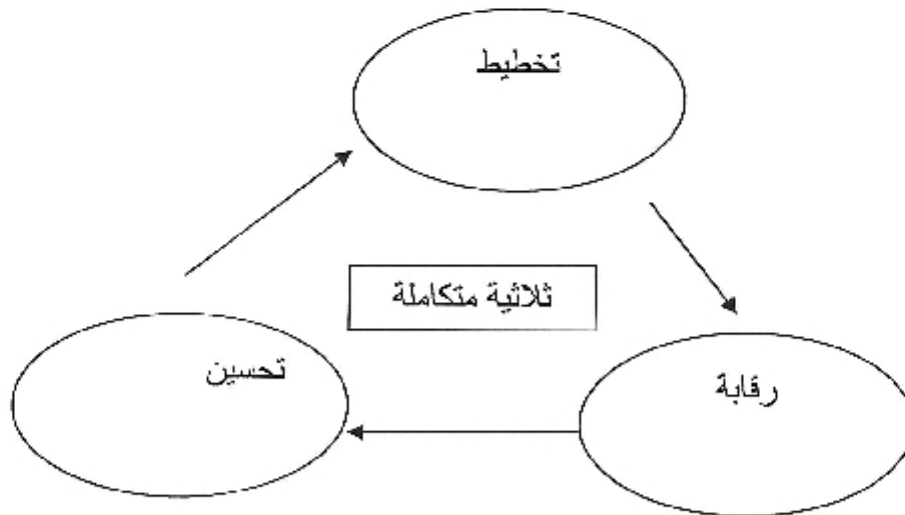
مقولة مفادها أن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة بل تحققها

من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة و هي:

- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- رقابة فعالة على الجودة.
- تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائما.

و فيما يلي شكلا يوضح هذه الثلاثية:

شكل رقم(06): ثلاثية إدارة الجودة عند جوران



المصدر: زيد منير العجوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة

الأولى، 2006، ص 88.

3- مبادئ إدارة الجودة عند جوران: و هي:

- التحسين المستمر.
- التزام الإدارة العليا بالجودة.
- اعتماد التدريب الواسع المكثف.

ثالثاً: نموذج همبر : حيث يقوم على ثمانية مبادئ أساسية و هي⁽¹⁾:

* إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.

* ضرورة أن يتوفر لدى القيادة الإدارية ما يلي:

- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

- الحماسة و الجدية و الالتزام.

* ضرورة أن يشتمل تصميم الجودة على حاجات و رغبات العملاء.

* ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على مجلس استشاري للجودة و مجلس تنفيذي و عام.

— ضرورة توافر نظام جيد للاتصال و جمع المعلومات.

— ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.

— ضرورة تهيئة و إمداد جميع الأفراد العاملين على مختلف المستويات التنظيمية و ذلك بهدف فهم

برنامج إدارة الجودة الشاملة.

— التحسين المستمر للجودة و ذلك من خلال متابعة تنفيذ العمليات و دراسة مطالب العميل.

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص 98

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه، و ثبت فاعليته في العديد من الشركات اليابانية على اختلاف أنواعها و أنشطتها، و اخذ طريقه و بقوة في التطبيق العملي في اغلب الشركات الأمريكية و الأوروبية، و أيضا لاقى القبول و الاقتناع من قبل الشركات العربية، و لكنه لم يأخذ طريقه في التطبيق، و يحدد هذا الفصل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من أجل تكييفها مع واقع الشركات.

المطلب الأول: متطلبات و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الصعب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها حيث يمكن تحديد هذه المتطلبات فيما يلي:

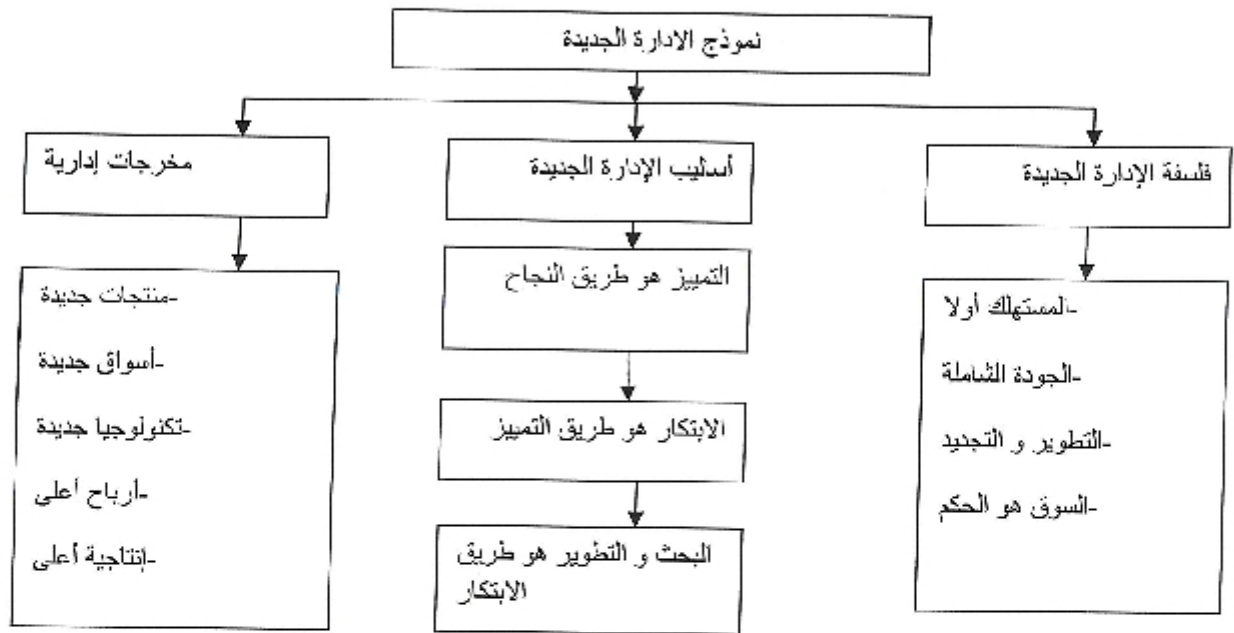
أولاً: دعم و تأييد الإدارة العليا⁽¹⁾

من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام و اقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية و بضرورة التطور و تحسين المستمر و من ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التفوق على المنافسين في السوق، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة موارد مالية و بشرية مختلفة و التنسيق بينهما و يصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع و التزام الإدارة العليا بذلك و هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة و إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة

⁽¹⁾قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 104، ص 107

الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد، و الشكل التالي يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة.

شكل رقم (07): نموذج الادارة الجديدة كمطلب لتنفيذ TQM



المصدر: فاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 105.

ثانيا: التوجه إلى المستهلك و تعميق الفكرة⁽¹⁾

العمل على تحقيق رضا المستهلك و الذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TQM و العمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالشركة فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءا من تصميم المنتجات و انتماءا بخدمات ما بعد البيع، و اعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها على الشركة.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 105

ثالثا: تهيئة الثقافة التنظيمية و بيئة العمل⁽¹⁾

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل و بشكل خاص الثقافة التنظيمية و جعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة و التي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة و التي تشمل على المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد و بيئة تنظيم العمل.

رابعا: التدريب و التحسين المستمر⁽²⁾

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها تتطلب عملية تدريب و تحسين مستمر، و ذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة و بدون توقف، و أن يكون الهدف النهائي هو الكمال و الذي لا يمكن بلوغه.

خامسا: فرق العمل⁽³⁾

نتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية، و يتم ذلك من خلال بناء فرق العمل و تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف و المبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر و متعدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة و غيرها، و أخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة و إعادة توزيع الأدوار، و أنظمة تقييم الأداء و الأجور و الحوافز و الترقية وغيرها.

(1) (2) (3) نفس المرجع السابق ، ص 106.



سادسا: وضع معايير للأداء (1)

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المنظمة و مقارنتها مع شركة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة على الأداء و يقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين، و وضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج و تصميم العملية و الشراء و التخزين و غيرها.

سابعا: بناء نظام معلومات (2)

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير و تهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم و إدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا و اعتباره شرطا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات و اتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني أسلوب استقصاء الاتجاهات و خرائط تدفق المعلومات و بحوث العمليات و الأساليب الإحصائية المختلفة و غيرها، و هذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة.

ثامنا: توثيق العلاقة مع الموردين (3)

يعتبر المورد المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية و السعر و الوقت، و جعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في نجاح و تطوير عمليات و مجهودات إدارة الجودة الشاملة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

(1) (2) (3) نفس المرجع السابق ، ص 107



تاسعا: المراجعة الشاملة للتنظيم⁽¹⁾

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها و قد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي.

الفرع الثاني: الفوائد المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة على طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي:

أولاً: الفوائد التي تعود للمؤسسة: و تتمثل فيما يلي: ⁽²⁾

- 1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات و الخدمات والاستمرار في تحسينها، و هذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- 2- قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
- 3- تحقيق إنتاجية عالية و التخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج و العمليات و طرق حل المشكلات و سبل تقويم الأداء و تحسين إدارة الوقت و التخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- 4- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة و الانتظام في التعامل معها.
- 5- زيادة عوائد و أرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 107.

⁽²⁾ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- 6- التوسع في فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح و العوائد المتحققة.
- 7- زيادة ولاء و انتماء و رضا العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

ثانيا: الفوائد التي تعود إلى العملاء أو المستفيدين

يمكن تقسيمهم إلى صنفين: العملاء الداخليون و العملاء الخارجيون⁽²⁾

أ- العملاء الداخليون:

- 1- توفير الأمن و الضمان الوظيفي و تقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- 2- تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- 3- تقديم الحوافز و المكافآت المجزية بحق المجيدين و المتفوقين.
- 4- توفر أدوات تقويم عادلة و موضوعية لتقويم أداء العاملين.

ب- العملاء الخارجيون⁽³⁾:

- 1- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- 2- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- 3- توفير الوقت و الجهد لانتهاء الحاجة إلى التعامل و البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.

4- قدرة المؤسسة على الوفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على

السلع و الخدمات.

⁽¹⁾ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر و التوزيع، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2004،

ص 32.

⁽²⁾ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁽³⁾ مهدي السامرائي، مرجع سابق الذكر، ص 55

ثالثاً: الفوائد التي تعود للموردين⁽¹⁾

1- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم و تمتعهم بفرص أوسع للتعامل.

2- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة و عدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.

بالإضافة إلى فوائد أخرى نذكر منها⁽²⁾:

1- تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين.

2- انخفاض في تكاليف الإنتاج و بالتالي زيادة الأرباح المحققة للشركة.

3- إحداث عملية تفاعل و تنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.

4- زيادة معدل العائد على استثمار الشركة.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لا بد من البدء من رأس الهرم الإداري، بمعنى أنه دون الاستعداد و التجاوب و التفاعل المقدم من الإدارة فلن تستطيع المؤسسة أن تمضي في ركاب الجودة الشاملة و فيما يلي عرض لأهم الخطوات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

⁽¹⁾ محمد عوض الترتوري، مرجع سابق الذكر، ص 39

⁽²⁾ قاسم نايف علوان، مرجع سابق الذكر، ص 91.

1- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

فالإدارة العليا يجب أن تكون مؤمنة بفلسفة الجودة الشاملة، و قادرة على إرشاد و توجيه جميع الإدارات الدنيا و العاملين في المؤسسة بالكيفية التي تصبح فيها مؤسساتهم رائدة في مجال الجودة بإيجاد برامج لتحسين الجودة و العمل على مكافأة العاملين المتميزين.

2- إنشاء مجلس الجودة⁽²⁾

يتراوح عدد أعضائه ما بين 12-13 عضواً، و يجب أن يمثل الأعضاء كل المستويات في المؤسسة؛ الإدارة العليا و الوسطى و التنفيذية، و يتمثل هدف المجلس أولاً في تحديد أية عوائق محتملة يمكن أن تمنع انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة واقتراح طرق إزالة العوائق.

3- إقامة قاعدة معلوماتية⁽³⁾

يقوم مجلس الجودة الشاملة بعملية اتصالات لنشر معلوماته، مع ضمان فاعلية الاتصالات ووصول المعلومات إلى كل المستويات في المؤسسة و يقدم تقرير شفويًا مختصراً عن هذه الاتصالات في كل اجتماع للمجلس.

4- تقويم ثقافة المؤسسة⁽⁴⁾

لا بد من التقويم الصادق لثقافة المؤسسة، و يقوم بهذه العملية فرد من المؤسسة أو خبير ملم بإدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدى تقبل ثقافة المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أو رفضها.

⁽¹⁾ أحمد الخطيب ، دراج الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان، 2005، ص 120-119

⁽²⁾ أحمد الخطيب ، دراج الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان، 2005، ص 120-119

⁽³⁾ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 347.

5- الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة⁽¹⁾

و ذلك من ناحية الأوضاع و القوانين السائدة المتعلقة بعمل المؤسسة و سائر المؤسسات الشبيهة لأن المؤسسات تعمل في محيطات منفتحة على بعضها.

6- ورش عمل لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

لا بد من وضع سلسلة من ورش العمل من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة، بشكل غير رسمي معتمدة على المناقشة و ذلك للإجابة عن كل الأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و التعريف بأفكارها و فوائدها و خطوات تطبيقها.

7- تحقيق الأمن الوظيفي⁽³⁾

سيؤدي تحقيق الأمن الوظيفي إلى تطوير الأداء و تحقيق الوعي، و ذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات و الحقوق، كما أن وجود راتب مناسبة و التأمين الصحي و الإسكان يجعل الموظفين يشعرون بالأمن و الاستقرار مما ينعكس ايجابيا على إدارة الجودة الشاملة.

8- معاملة الممولين كشركاء⁽⁴⁾

يجب أن تطور العلاقة الرابطة بين الممول و المؤسسة فكلاهما يعتمد في نجاحه في فشله على الجودة لذلك يجب التركيز على هذه الأخيرة بدلا من العائد المادي.

(1) أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 121(5)

(3) أحمد الخطيب، نفس المرجع السابق، ص 122.

(4) (3) (4) نفس المرجع ، ص 123.

9- بناء فريق العمل⁽¹⁾

إن كافة جهود إدارة الجودة الشاملة و للوصول إلى تقديم جودة تتصف بالإبداع و التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي و تكوين فرق العمل في التنظيم.

10- التقويم⁽²⁾

من أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية، المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ و مراقبة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد، تقويم أداء العاملين و وضع رتب لأدائهم، تحديد الأخطاء و الانحرافات عن الهدف الموضوع، المراجعة المستمرة للجودة

المطلب الثالث: أساليب و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحتاج المؤسسة لاستعمال مجموعة من أساليب و أدوات إدارة الجودة الشاملة لتشجيع و دعم التحسين المستمر و دون استعمال هذه الأساليب بفعالية فإنه يكون من الصعب حل مشكلات المؤسسة، كما يجب دمجها في العمليات اليومية للمؤسسة، و لقد ثبت أن عددا من المؤسسات المنتجة للسلع و الخدمات تستعمل الأساليب التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا : حل المشكلات⁽³⁾

يعتبر هذا الأسلوب من الأكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، و هو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الاجتماعات

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص 123.

⁽³⁾ صالح ناصر عليمات، مرجع سبق ذكره، ص 40

لمناقشة المشكلات المؤسسية و العمل على حلها، و إيجاد فرص جديدة للتحسين، و هناك عدة أنواع من هذه الفرق، و من أكثرها شيوعاً:

1- فرق دوائر الجودة : يتراوح عدد أعضاء هذا الفريق ما بين 5-8 أفراد من نفس الدائرة في

المؤسسة، و يعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية لمناقشة و تحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، و من ثم تقديم الحلول بأنفسهم إن أمكن.

2- فرق المشروع: تقوم هذه الفرق بعمل محدد الأهداف موكل لها من قبل الإدارة العليا، و يجب

أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المؤسسة، و على مستوى كاف من المهارات و القدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع.

3- فرق تحسين الجودة⁽¹⁾: يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد-أو من عدة أقسام-

و من عدة مستويات، و قد يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين، و يجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة و يمكن للفريق اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشكلة المطروحة.

ثانياً: المقارنة المرجعية

و هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي إلى التفوق في أدائها، و من ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، و تطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً، و تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات و احتياجات الزبائن من المؤسسة، و تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، و من إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

⁽¹⁾ محمد عوض الترنويري، مرجع سبق ذكره، ص 42.



ثالثا : أنظمة الاقتراحات

و هو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، و ذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل و حل المشكلات التي تواجهه في العمل، و من ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات و دراستها، و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين و ذلك للالتزام و المشاركة في جهود تحسين الجودة.

رابعا : أنظمة التوقيت المناسب

و هو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد و طلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، و هو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، و يعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل و الوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة و في نفس المكان الذي تقع فيه.

خامسا : رقابة العمليات الإحصائية

و هي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، و فصله عن التباين الطبيعي، و ذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، و المحافظة على النبات في عمليات الإنتاج، و العمل على تحسينها، و هذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع و تقليل التكاليف و زيادة رضا المستخدمين كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.

سادسا: البنية التحتية للجودة

يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة مدخلا جديدا وفعالا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و يمكن تطبيق مبادئها في مختلف أنواع المؤسسات الحكومية و الخاصة، الربحية و غير الربحية و المتوسطة و الكبيرة، و حتى تقوم المؤسسة بتطبيق هذا المدخل لا بد من توفر بنية تحتية تضم بعض الأنظمة الإدارية التي تساعد في تشكيل قاعدة أساسية يرتكز عليها تطبيق هذا المدخل و تحتوي هذه الأنظمة على العناصر الآتية:

— انقيادة من اجل النوعية.

- إدارة البيانات و المعلومات.
- إدارة الموارد (المصادر) البشرية.

المطلب الرابع: نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ISO)

إن التوجه نحو قيادة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون من خلال اعتماد أنظمة و مواصفات و مقاييس محددة عالميا.

و هذه الأنظمة تختص بها منظمات دولية متخصصة بموضوع الجودة و المقاييس المرتبطة بها، و من أبرز هذه المنظمات هي منظمة المقاييس العالمية ISO، و هو المصطلح الذي يختصر اسم هذه المنظمة التي صدرت عام 1987 و هي:

International organisation of standardisation و منها انبثق ما يسمى بسلسلة مواصفات توكيد الجودة و التي تعد اللبنة الأساسية للوصول إلى الجودة الشاملة، و مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف بسويسرا.



الفرع الأول: مفهوم الأيزو (ISO)⁽¹⁾

إن الأيزو هي كلمة إغريقية تعني التساوي و قد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس المشار إليها أعلاه.

و قد أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية من شهر شباط فيفري 1947، و تتخذ من جنيف/سويسرا مقر لها و هي تهدف إلى:

- 1- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع و الخدمات.
- 2- تنمية و تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة و التجارة و الاتصالات.
- 3- وضع المعايير و الأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة و تشجيع تجارة السلع و الخدمات على المستوى العالمي.

الفرع الثاني: سلسلة المواصفات العالية

تشتمل مجموعة ISO 9000 من المواصفات التالية مصنفة حسب مجال استخدامها، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة على النحو التالي:⁽²⁾

1- المواصفة القياسية ISO 9000:

تشمل مجموعة من المواصفات الإرشادية العامة تساعد على اختيار و تطبيق مواصفات عائلة الأيزو و تتكون من 4 أجزاء و هي:

⁽¹⁾زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁽²⁾رضا صاحب أبو حمد ال علي، مرجع سبق ذكره، ص 174



• المواصفة 1-ISO 9000: مواصفة إدارية و تؤكد الجودة، إرشادات للاختبار و تعد مدخل لمجموعة ISO 9000 و تشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق و الترابط فيما بينها.

• المواصفة 2-ISO 9000: و هي مواصفة إدارة و تؤكد الجودة، إرشادات عامة لتطبيق مجموعة الأيزو و تكمن هذه المواصفة من تحقيق التماسق و الدقة و الوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفات.

• المواصفة القياسية 3-ISO 9000: تمثل إرشادات لتطبيق المواصفات ISO 9000 في تطوير و توريد و إدامة البرمجيات.

• المواصفة القياسية 4-ISO 9000: تمثل الإرشادات لتطوير الأداء في المنظمة، حيث تصبح على ثقة بأن نظام الجودة فيها قادر على تقديم خدمات للزبون وفق احتياجاته و رغباته.

2- المواصفة القياسية ISO 9001:

تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب و الخدمة و تنطبق هذه المواصفة على كافة المنظمات الهندسية و الإنشائية و الخدمية.

3- المواصفة القياسية ISO 9002:

تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم و التطوير و خدمات ما بعد البيع مثل الكيماوية.



4- المواصفة القياسية ISO 9003:

نموذج لتأكد الجودة في التفتيش و الاختبار النهائيين و تغطي المواصفة 16 عنصر من عناصر نظام الجودة و من خلال هذه المواصفة يكون الزبون على ثقة بأن المنتج المطلوب توريده سيكون مطابقا للمتطلبات المحددة، من خلال قيام المؤسسة الموردة بالتفتيش و الاختيار على المنتج النهائي منع توريد منتجات غير مطابقة للمتطلبات.

5- المواصفة القياسية ISO 9004:

تناولت إرشادات و توجيهات لإدارة نظم الجودة داخل المنظمة و لكي يتم بناء نظام وجودة فعال فقد تم إدراج ذلك ضمن ما يلي: (1)

- ايزو 9004-1: هي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة.
- ايزو 9004-2: هي إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
- ايزو 9004-3: هي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة.
- ايزو 9004-4: هي إرشادات لتحسين الجودة.
- ايزو 9004-5: هي إرشادات على تطوير خطط توكيد الجودة.
- ايزو 9005-6: هي إرشادات إدارة المشاريع.
- ايزو 9004-7: هي إرشادات على إدارة التشكيل.

المنظمة الدولية للمواصفات ايزو أضافت لسلسلة ISO 9000 مجموعة مواصفات ISO1000

(1) زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 134

و أن هذه المواصفات المضافة ISO 1000 تناولت الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق و تنفيذ سلسلة الايزو ISO 9000 و قد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات هذه السلسلة ISO1000 و التي تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

1- ايزو10011: و تشمل مواضيع متعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة و يندرج تحت هذه

المجموعة ما يلي:

أ- ايزو10011-1: المراجعة الاستقصائية للجودة.

ب- ايزو10011-2: مؤهلات المراجع الاستقصائي.

ج- ايزو1011-3: إدارة برامج المراجعة الاستقصائية.

2- ايزو10012: تتضمن إدارة أجهزة القياس و الفحص.

3- ايزو 10013: مواصفات دليل الجودة.

4- ايزو 10014: التأثيرات الاقتصادية للإدارة الجودة.

5- ايزو 10015: التعليم و التدريب المستمرين.

6- ايزو 10016: سجلات الفحص و التفتيش.

الفرع الثالث: فوائد الحصول على شهادة الايزو

بشكل عام يمكن أجمال أهم الفوائد و الغايات الكامنة وراء تطبيق سلسلة المواصفات القياسية لنظام

إدارة الجودة 9000 ايزو كما يلي⁽²⁾:

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص 134.

⁽²⁾ نفس المرجع ، ص 138

- 1- تعزيز و توطيد الثقة بالسلع و البضائع و الخدمات المطروحة من قبل المنظمة و بما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا و القناعة لدى المستهلك.
 - 2- كسب ميزة تنافسية تميز منظمة على منظمات أخرى من خلال حصولها على شهادة ايزو
 - 3- تقديم انطباع و تصور واضح للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة.
 - 4- حصول المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير أو تسويق منتجاتها خارج البلد و يضاف إلى ذلك الدخول في أسواق عالمية جديدة.
 - 5- كنتيجة لزيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المنظمة فإن الحصة السوقية سوف تزداد أيضاً.
 - 6- رفع مستوى الكفاءة للمنظمة و ذلك من خلال توسيع قاعدة الإنتاج و تحسين عمليات التصنيع و زيادة إنتاجية العاملين و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم التطابق و انحراف النوعية.
 - 7- تقليل نسبة الفاقد و التالف و المرجعات و رفع مستوى الأداء للعاملين و ذلك من خلال التدريب المستمر و المكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة، و يؤدي ذلك في النهاية إلى تدني مستويات الكلف.
 - 8- تطبيق المواصفة القياسية ISO 9000 سوف يساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الحازمة المتعلقة بالجودة و تحسينها.
 - 9- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين و الرضا على العمل و تعزيز شعور الانتماء للمنظمة و تحفيزهم على أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة.
- انتظام العمل و انسيابية العملية الإنتاجية بشكل جيد، و بالتالي ضمان تسليم البضائع و السلم في الوقت المحدد.

10- زيادة حجم المبيعات و بالتالي رفع مستوى الأرباح و الإيرادات المتحققة، و يعزي ذلك بالدرجة الأولى إلى تحسين العمليات الإنتاجية و تدني مستوى التكاليف.

11- قدرة المنظمة على تحديد و تخطيط المهام و الأساليب الأخرى و الحصول على النتائج الصحيحة.

12- إيجاد الحلول للمشاكل الإنتاجية و التسويقية و الإدارية و غيرها بشكل يمنع تكرارها.

13- يمنح العاملين الكفاءة و القدرة على تشخيص الأخطاء و من ثم ضبط العمليات الإنتاجية التي تؤدي من قبلهم.

14- خفض مستويات و تكاليف الإدامة و الصيانة.

و في الأخير يمكن القول أن نظام الجودة الدولية الذي وضعته الايزو و أهمية كبيرة عالميا فالمنظمة التي ستحصل على شهادة الايزو، ستكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادة في توريد مستلزماتها، و ذلك لكي تضمن جودة مواردها و مستلزماتها، و بالتدرج مستجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق و خارج إطار المنافسة و ستفقد بالتالي زبائنها تدريجيا، و ذلك لأن المستهلك قد أصبح يمتلك الوعي على أن السلع و الخدمات التي حازت على الايزو هي الأفضل و ذات جودة جيدة، لذلك فانه سيقدم على طلبها و شرائها.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية تطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة و أفرادها

6- تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام

إنتاجها و موظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل

هذا الأسلوب فحسب و لكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.

7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا

تاما في ثقافة و طرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل

المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

8- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء الجودة أكثر من اعتمادها عل الأشخاص

العاديين في المؤسسة.⁽¹⁾

9- عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم.

10- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل.⁽²⁾

⁽¹⁾صالح ناصر عليمات ، مرجع سبق ذكره، ص 67

⁽²⁾ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 114.



خلاصة :

من خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن لجودة أهمية بالغة بالنسبة للمستهلك و المنتج ،و لهذا على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها ، و تطبق المواصفات القياسية العالمية للجودة حتى يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة فعاليته في المنظمة ،و عليه وجبت عملية التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة .

الفصل الثاني : مقارن أساسية عن الإبداع

✓ المبحث الأول :عوميات عن الإبداع

✓ المبحث الثاني : الإبداع (مستوياته ، نظرياته ، إستراتيجياته ، مبادئه ، عوامل

استثماره وإجراءاته)

✓ المبحث الثالث : مميزات الإبداع



تمهيد:

في بيئة الأعمال الحالية فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت الوحيد هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي المنافسة و تنوع استراتيجياتها و مداخلها و أساليبها ، و حيث في هذه البيئة التي تزداد فيها الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم و العمليات تتغير بسرعة فإن الشركات الناجحة هي فقط الشركات القائمة على الإبداع و لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات التي يواجهها رعاة التغيير أيضا، و لذلك نجد أن كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم و نجدهم منبوذين فيها و يهجرونها في أول فرصة تتاح لهم، إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم و ذلك يؤدي بالدول و البيئات التي تخسرهم على الحديث لاحقا كما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف.

حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث تحدثنا في المبحث الأول عن عموميات عن الإبداع، أما المبحث الثاني فكان حول مستويات الإبداع و نظرياته، استراتيجياته و عوامل استثماره و إجراءاته لنختم فصلنا بالتحدث عن مميزات الإبداع.



المبحث الأول: عموميات عن الإبداع

نتيجة لتحديات العصر و عولمة النظم الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التطورات المتسارعة و نتيجة لما تعانيه مؤسساتنا سواء الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية و روتين إداري فقد اتجه التنفيذيون لتطبيق مفهوم الإبداع الذي ظهر منذ سنوات خلت كمصطلح له مترادفات و معان كثيرة، فبعض العلماء يربطه بالفرد، و البعض الآخر يربطه بالجماعة و المنظمة، و البعض يعرفون الإبداع من خلال عوامله و درجاته و مراحل تطوره و منهم من قال بأن الإبداع صفة مورثة تولد بالفطرة، بينما عارض آخرون مدعين بأنه صفة مكتسبة، و هذا ما سيتم شرحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الحاجة إليه

إن التحول نحو الإبداع و الشركات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك المواد الكبيرة و التقنية العالية و الخبرات الفنية و الإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما و متميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، و الأهم هو امتلاك هذه الشركات لرؤية إستراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، و مما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للإبداع و الحاجة إليه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع و الابتكار

الإبداع لغة من بدع و يبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، و من الأمور التقليدية أن يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال انطلاق شرارة الإبداع الفردي، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرار في المنظمة، ثم تنفيذها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الممارسات أو الإجراءات، و الإبداع إذن هو مصطلح هام أصبح يستخدم قرينا للابتكار



أو استخدام شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، حيث تستعمل مفاهيم الإبداع و الابتكار و الخلق جميعها كمرادفات و تعني ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.⁽¹⁾

إن مفاهيم الإبداع و الابتكار التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس، و بالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع من قبل الباحثين ليس أمرا هينا على الإطلاق.⁽²⁾

و يمكن القول بأن الإبداع هو نجاح يتحقق في ظل قيود معينة، أي أن المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة و بالتالي فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة، حيث أن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته ابتكار.

و المقصود بالابتكار هنا هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناها⁽³⁾

إن الابتكار قد يأخذ صورا متعددة و أهمها:

- تطوير شيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة و موعد تقديمها أو تنويع استخدامها أو إطالة عمرها.

⁽¹⁾ سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار ن دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 19.

⁽²⁾ عمر حامد، تنمية المهارات الإبداعية، الإدارة الإبداعية، الطريق للمستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 133.

⁽³⁾ عبد الله المهيري ، الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل ، <http://www.mmsec.com/creative.phtm>



• فكرة لقرار ناجح بحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة مع الحفاظ على مستوى جودتها.

• إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين العناصر و الأفكار المتفرقة بهدف تكوين شيء مفيد⁽¹⁾

و لقد عرف البعض الابتكار على انه: عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره و قدراته العقلية و ما يحيط به من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه⁽²⁾.

و يعرف Richard Daft الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، و منهم من يعرفه على أنه أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة⁽³⁾

فالإبداع ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة و لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

وهناك من المؤلفين من يعتقد أن الإبداع يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم و منهم هاغل "Hofel" الذي ذكر بان الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.

(1) محمد زويدي العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التمييز الإداري، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 26.

(2) صادق الأديب الموسوي، مفهوم الإبداع، <http://www.alhewar.org/debat/show.art.asp>

(3) نجم عيود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 16.



الإبداع هو أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييرا في شيء موجودة و ثابت أو يحول شيئا موجودا و ثابتا إلى شكل جديد (1)

أما الدكتور محمد ممدوح الكتاني الذي يعتقد أن الابتكار هو فكرة تواجد شيء جديد أو رأي جديد لحل المشكلة أو طريقة مستحدثة للتعبير عن فن أو علم و يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة و هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول و أفكار و مفاهيم، ونظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة (2).

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها و إعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع و من ثم إيجاد الحل المناسب (3)

كما يعرف الإبداع على أنه التعامل مع شيء جديد لم يسبق لاختياره (4).

(1) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 5.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،

ص 3.

(3) جيمس هيچتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخيرات المهنية للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2004، ص 21.

(4) said oukil , économique et gestion de l'innovation technologique , office de publication universitaire , benaknoun , 1995 , p 16.



و يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع على أنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق.

الفرع الثاني: الحاجة للإبداع⁽¹⁾

تعمل المؤسسات المعاصرة اليوم في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل و يجب على هذه المؤسسات خاصة منها الصغيرة و المتوسطة مواجهة هذه التحديات بسرعة و بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتتمكن من الاستمرار و النمو و يزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و كوكبة التغيرات المتسارعة و الثورة التكنولوجية.

و أصبح الإبداع اليوم من أهم اهتمامات المؤسسات لأنها بأمر الحاجة إليه فقد أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، فعلى كل مدير تعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و تختلف استجابة المؤسسات للإبداع حسب درجاتها فبعضها تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات والمنظمة، والبعض الآخر قام بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تنميته مثل وحدات التطوير الإداري و التطوير التنظيمي كما قامت العديد من المنظمات بتدريب الأفراد و الجماعات على السلوك و التفكير الإبداعي.

أما المؤسسات الجزائرية فهي بحاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات و المنظمات وفي شتى المجالات و الميادين، لتحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها و الصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها و الخارجية و تمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة من بين حضارات الدول.

(1) سليم بطرس جلدة ، مرجع سابق ذكره ، ص 29.



المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع و بعض المصطلحات الأخرى

لا بد من وقفة عند بعض المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع فبعض المصطلحات تكون في الغالب كمرادفة للإبداع و أخرى يكون هناك اختلاف بسيط بينها و بين الإبداع و من هذه المصطلحات الابتكار.

أولاً: الفرق بين الإبداع و الابتكار (1)

يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها ،وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

و إذا كان هذا التمييز بين الإبداع و الابتكار لمرحلة متعاقبة مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد و هي التي تحوله إلى المنتج الجديد حيث أن الابتكار هو التوصل إلى الفكرة الجديدة أولاً، و إلى المنتج الجديد أولاً، و إلى السوق أولاً.

يمكن القول بان الإبداع يكون في الجانب النظري و الابتكار يتصل بالجوانب التطبيقية و العملية أما التجديد فهو العملية التي يتم من خلالها استخدام الإبداعات و الابتكارات و الاكتشافات في تطوير النشاطات الاقتصادية بما يحقق تجديدها.

(1) نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.



ثانيا: العلاقة بين الإبداع و الاستدلال (1)

يهدف الاستدلال إلى الكشف عن علاقات كانت موجودة بين الأشياء في السابق بينما يهدف الإبداع إلى إيجاد علاقات جديدة بين الأشياء فالإبداع هو قدرة عقلية خلاقية و كلما قويت هذه القدرة كلما كانت القدرة على إيجاد أو اكتشاف علاقات جديدة بين الأشياء.

ثالثا: العلاقة بين الإبداع و الذكاء (2)

أظهرت الدراسات بان هناك علاقة بين الذكاء و الإبداع و بأن القيام بنشاط إبداعي يلزمه مستوى أدنى من الذكاء للقيام بالعملية الإبداعية و يمكن التمييز بين نوعين من الذكاء الإنساني، الذكاء الآلي كالحواسيب الآلية و قد يتساءل البعض عن الفرق أو العلاقة التي تربط هذين النوعين من الذكاء، وهل الحواسيب الآلية مثلا تقوم بأعمال إبداعية، أكد الكثير من الباحثين على أنه من الصعوبة مهما كان أن تعطي البرامج المستخدمة في الحواسيب الآلية تفكيراً إبداعياً فالحواسيب الآلية تقوم بممارسة أعمالها وفقا لبرامج و نظم أعدها مسبقا أي أنه هذه الحواسيب تقوم بإعطاء الحلول وفقا لما توفره من معطيات و معلومات و بيانات و تقوم بترتيبها و جمعها ضمن قوائم أساسية و على أساسها يتم اتخاذ القرارات، و فيما يلي يتم توضيح الفوارق بين التفكير الإنساني و التفكير الآلي في النقاط التالية:

- التفكير الإنساني يحمل مجموعة من المعلومات والخبرات و الدوافع الشخصية و هذا ما يصعب وجوده في التفكير الآلي.

(1) إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ، الممارسات و المفاهيم، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 25.

(2) حسن رعد الصريف، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا،

2001، ص 59.



- التفكير الآلي يتم بناء على قيم و اتجاهات و لكن يتم وفقا لمجموعة من الرموز و العلاقات على عكس التفكير الإنساني الذي يحمل في طياته القيم و الاتجاهات الأساسية التي يؤمن بها الفرد.
- تتمثل إمكانية التفكير الآلي في الاستعانة بالقضايا التي تم حلها سابقا و تخزينها في ذاكرته في حل قضايا متشابهة و هذا ما يتم بشكل آلي من قبل الفرد مشغل الجهاز.
- من الصعوبة تبديل التفكير الإنساني بتفكير آلي، فربما يكون هناك توزيع الأدوار بين الإنسان والآلة بحيث أن العمل على الآلة يوفر الكثير من الوقت والجهد و يقلل نسبة الأخطاء، وبالتالي يكون الإنسان في هذه الحالة هو الفاعل و موضوع العمل الإبداعي و الابتكار.
- يجب النظر إلى الآلة و الحواسيب الآلية على أنها عامل مساعد و مكمل للتفكير الإنساني.
- إن الاستفادة من نتائج الابتكارات البشرية تتطلب السعي إلى التكامل بين ما تقدمه الحواسيب الآلية وما يستطيع الإنسان أن يأخذه منها بحيث يكون هناك تعامل وثيق بينهما يهدف لمزيد من الابتكار والإبداع والتفكير الإنساني، إذا فهناك تكامل بين النوعين من التفكير، وبالتالي يمكن القول بأن التفكير الآلي مكمل للتفكير الإنساني، ولذلك فهو عنصر مساعد في العمليات الابتكارية و الإبداعية.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع

من خلال تطرقنا إلى مفهوم الإبداع توصلنا إلى أن الإبداع في مجمله يقصد به توليد الأفكار أو المقترحات الجديدة أو تطوير ما هو قائم سواء تعلق الأمر بخدمة تقدمها الأجهزة الحكومية أو الأهلية أو منتج تقدمه الشركات الأهلية.

إن تشجيع الإبداع يعد ذات أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو و البقاء و الوصول إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها، و يتضح ذلك جليا في القطاع الخاص حيث يوجد بينها تنافس حاد من أجل الاحتفاظ بعملائها الحاليين و محاولة كسب عملاء جدد و يمكن إبراز أهمية الإبداع في النقاط التالية⁽¹⁾:

- الاهتمام بالإبداع و تشجيع الموظفين عليه يساعد المؤسسات في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة.
- يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم جزء من هذه المنظمة مما يؤدي على زيادة الرضا الوظيفي.
- يحقق تشجيع الإبداع بين الموظفين الحد من ظهور المشكلات الإدارية.
- يعود الإبداع بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته و كذا ثقته بنفسه.
- يقود الإبداع إلى التطوير المستمر.
- يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب و طرق إنتاج أو منتجات أو خدمات جديدة تجعل المنظمات متميزة في عرض منتجاتها و خدماتها.
- يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية.
- يعمل الإبداع على تلبية رغبات وحاجات المستهلك (الزبائن).

كما أن الإبداع و تشجيعه مهما ليس فقط على مستوى المنظمات بل على مستوى الدول لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز الإبداع، و لا تقتصر أهمية الإبداع على القطاع الخاص أو القطاع العام أو الدول، بل إن أحد الكتاب يعتقد أن الإبداع يسهم مساهمة فعالة في تقليص الفجوة الحضارية بين الأمم، و هو عامل مهم و حاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل المجالات الخاصة بالنشاط الإنساني.

(1) محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص 29-30.



المطلب الرابع: أنواع الإبداع

ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع منها:

1- الإبداع المتعلق بالاختراع و التصميم و الاستبطا: و يشمل (1):

أ- الإبداع العلمي: و هو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص و إنما يكون نتاج

كوسيط بين الحاجيات و الأهداف المحددة خارجيا.

الإبداع العلمي، يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة أو بالمحيط الذي يوجد مستهدفا تحقيق

نتاج جيد و مناسب، ومن أمثلة على الإبداع العلمي هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء

والهندسة و الصناعة و الطب...الخ

ب- الإبداع الفني: هو التعبير عن الحاجات الداخلية كدوافع و الإدراكات، و المبدع هنا يظهر

ما بداخله إلى الخارج مثل الرسام و النحات و الموسيقي.

ج- الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل الإبداع المتعلق بالشعر و النثر.

2- الإبداع المتعلق بالخطيط: يشمل الإبداع الإداري يتمثل في (2):

أ- إبداع و خطيط في إنتاج السلع و الخدمات.

ب- إبداع في عملية الإنتاج.

ج- إبداع في الهيكل التنظيمي.

د- إبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

3- الإبداع في نشاط معين: مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري و الإبداع الكروي.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره ، ص 51-53.

(2) عشان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر و التوزيع، دون بلد، الطبعة الأولى، 2007، ص 129.

4- الإبداع العام و الخاص: الإبداع العام هو إبداع جماعي مثل فرق البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص هو الإبداع الفردي.

5- الإبداع المتعدد الجوانب و الشخصية متعددة الوجوه: هو أن يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال كان يكون رساما و مهندسا و رياضيا و ميكانيكيا في آن واحد.

و هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات و هما:

1- الإبداع الفني: إن الإبداع يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، و يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع و الخدمات.

2- الإبداع الإداري: و هو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (1)

و قد قسم فريديريك تايلور الإبداع إلى أنواع مختلفة و هي:

1- الإبداع التعبيري: و تكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

2- الإبداع الإنتاجي: هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

3- الإبداع الإمبراهي: يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

4- الإبداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

5- الإبداع الابتكاري⁽²⁾: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

(1) شريف غياض، محمد بوقوم، واقع الابتكار و انتشاره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول المؤسسة الاقتصادية، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة 08 ماي 1945، ص 16.

(2) زايدي عبد السلام، واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية، ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية و الابتكار، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة 08 ماي 1945، ص 66.



و في الأخير يمكن القول بأن الإبداع يعني بصورة مبسطة، استحداث شيء جديد أو أسلوب جديد غير مألوف لإدارة المنظمة، و للإبداع أنواع عديدة و أبرزها: الإبداع الفردي و الإبداع الإداري.

شكل رقم (08) : أنواع الإبداع

عين تاييلور خمسة أنواع من الإبداع هي:



المصدر: سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 54.



المطلب الخامس: مراحل الإبداع

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فيقول rossman إن هذه العملية

تمر في المراحل التالية:

- الإحساس بوجود مشكلة ما، و بصعوبة هذه المشكلة.
- تكوين و تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات و فحصها و التفكير في كيفية استخدامها.
- تحديد جملة الحلول و بدائلها المتعلقة بالمشكلة.
- فحص الحلول بصورة نقدية و تقييمها.
- صياغة الفكرة الجديدة و تنفيذها.

أما موريس فيقول أن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل فقط هي:

- مرحلة تكوين الفرضيات.
- مرحلة اختيار الفرضيات.
- مرحلة الاتصال بالآخرين و تنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختيار العلمي.

و يقول المفكر الإسلامي محمد قطب أن مراحل عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

- مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة.
- مرحلة استيطان هذا الانفعال داخل النفس و إخضاعه للتأمل و التبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماما.

- استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبداع.⁽¹⁾

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 16.



أما عالم النفس الأمريكي والاس wallace فهو يحدد مراحل الإبداع بما يلي⁽¹⁾:

1- الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة إذا لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

2- الإعداد: و تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تحل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وتدخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان، كما وتحدث محاولات كبيرة إرادية و عفوية نلتمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث و معلوماته، و مرحلة ذوالد الحارول الممكنة و بعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس و البديهة.

4- البروغ / الشروق: و فيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره و بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

5- التحقق: و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها، و ما هي مضاعفات التطبيق و المستلزمات المطلوبة لذلك.

و في ذات السياق، يرى آخرون ان الإبداع ليس بالشيء العفوي و إنما هو نتيجة لأربعة مراحل أساسية هي:⁽²⁾

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) وزارة التربية و التعليم ، مراحل عملية الإبداع <http://www.art.gov.sa/vb/show.tread.php>



أ- مرحلة التشبع:

و هي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف المحيطة بها و الأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.

ب- التفكير العميق:

و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و دراسة الأفكار و الافتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة

ج- التأمل:

و يمثل اختبار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

د- التحقق:

و هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملائمتها لخصائص المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

و من المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس harris الذي يتكون من 6 خطوات لعملية الإبداع و هي ⁽²⁾:

1- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

2- جمع المعلومات.

(2) نيجل كينج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار ن دار المنهج للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص73.



3- التفكير في المشكلة.

4- تصور الحلول.

5- تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبيا.

6- تنفيذ الأفكار.

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها و التسلسل الذي أشار إليه الكتاب و الباحثون، فالمراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة و متشابهة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالت أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

و شتاين stien مثلا من الذين يرون أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة و مرتبة فهي تتداخل و تستزج معا خلال فترة زمنية معينة لذا فهو يقترح 3 مراحل و هي: ⁽¹⁾

1- تكوين الفرض: و تبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

2- اختبار الفرض: و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

3- الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداع.

⁽¹⁾ سليم بطرس جلة ، مرجع سابق ، ص 46.



المبحث الثاني: الإبداع (مستوياته، نظرياته، استراتيجياته، مبادئه، عوامل استثماره و إجراءاته)

هناك تأكيد متزايد من قبل المختصين في عالم الأعمال على الحاجة على الإبداع الدائم و إلى التحول على الشركات القائمة على الإبداع، و كذلك على أن الشركات لا يمكن ان تحافظ على مركزها بدون الإبداع، فالشركات القائمة على الإبداع هي الشركات المتميزة بالقدرة الإبداعية.

المطلب الأول: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، و يمكن التمييز عموما بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات و هي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة و الإبداع على مستوى المنظمة، و الأنواع الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و جميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد (1)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و مهارات إبداعية و لقد كتب و تناول من الكتاب و الباحثين عن الشخصية المبدعة سبياً إلى تحديد السمات التي تميزها عن غيرها من الشخصيات كما عقدت عشرات المؤتمرات و الندوات، و نشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات و استعدادات و ميول الفرد المبدع و خصائص و سمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها و التي لا تتوفر في الشخص غير المبدع.

و من بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية هي (2):

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 45.

(2) الإبداع الإداري، (استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد، الجماعة،



- أ- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- ب- التعليم: و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- ج- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- د- الشخصية: الفرد المبدع يحب روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدفاعية، و منفتح على الآراء الجديدة، و لديه إحساس كبير بالفكاهة.
- هـ- الطفولة: طفولته اتمت بالتنوع، و من المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية، و أوضاع اقتصادية صعبة.
- و- العادات الاجتماعية: الإنسان ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

و هناك من الكتاب و من بينهم Robey من يرى ان الإنسان المبدع يتميز بالصفات التالية:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، و عدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام و القدرة على تقديم الأفكار.
- تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.
- التفاني (العقوبة) و المرونة.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة و الخروج عن المؤلف في التفكير.
- شفافية تجاه المشكلات.

و يلاحظ مما سبق عدم الإجماع بين الكتاب و الباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هناك اتفاق مبدئي على مجموعة من السمات و هي:

حب الاطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، المرونة، عدم الكذب و مثل هذه السمات يمكن التدرب عليها و تنميتها و يساعد في ذلك نكاه الفرد و موهبته و من جهة أخرى فهناك معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:⁽¹⁾

أ- معوقات إدراكية: و تتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح و ذلك بسبب تضيق نطاقها، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ب- معوقات وجدانية و شخصية: تمثل في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج- معوقات ثقافية او اجتماعية: و هي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم و تؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة إلى ما هو شائع⁽²⁾

ثانيا : الإبداع على مستوى الجماعة⁽³⁾

و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كانت هذه الجماعة عبارة عن قسم أو إدارة أو لجنة أو... الخ، إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء،

⁽¹⁾عمر حامد، تنمية المهارات الإبداعية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

⁽²⁾ سليم بطوس جادة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁽³⁾ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 20



وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الرئيسية التالية: (1)

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ هم اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم و يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.
- وقد توصلت الدراسات إلى العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة وهي:
 - جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: حيث أنها تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

¹⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة، ص 347.



○ انسجام الجماعة: أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة أفرادها غير منسجمين.

○ عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

○ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة و المهارات.

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة⁽¹⁾

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة لم يعد مسألة ترف أو شيء كمالي، وإنما بات أمرا ضروريا، و لا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق :

أي أنهم يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، و لديهم الرغبة في الاستطلاع و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية:

و هذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأساليب المحددة و المألوفة في التعامل مع المشكلات، وذلك لكي يخرج من قيمتها بحثا عن أساليب جديدة و غير عادية.

(1) سليم بطرس جندة، مرجع سبق ذكره، ص 49.



ج- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في حل المشكلات و تعزيزها؛ و ذلك يساعد

على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و هو التعود على التفكير المطلق و الشامل

و تقصي أبعاد أي مشكلة مما غير مباشر و غير مألوف.

د- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها

بل هي التي نضعها و نعمل على حلها، و لعن الإبداع الحقيقي يتعلق و يتصل بهذا الطلب

ويكون أكثر أهمية من المستوى سيقود المنظمات و الجماعات و المجتمعات إلى تجارب

ريادية لم يسبق لها مثيل.

و قد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز

بالصفات التالية:

- الاتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت

بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات

و العوامل المؤثرة و هذه النظريات هي ⁽¹⁾:

(1) عمرو حامد، تنمية المهارات الإبداعية، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2010، ص 135.

1- نظرية حل المشكلة: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض ان تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل فعلية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث عزل الفجوة الدائمة على عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2- نظرية Burns stalker 1961: كان أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات و معالجتها

3- نظرية wilson 1966: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة و هي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، و تبني التغيير و تطبيقه و يكون بإدراك الحاجة او الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها بافتراضات نسبية الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباعدة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمته أغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية harvey mill 1970: انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، الإبداعية لما يعرف بالحالة و الحلول فقد وصفوا أنواع المشكلات

التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها و بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية.

- كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمجابهتها.

5- نظرية 1970 Hague , Aikem :⁽¹⁾ تناول هذان الباحثان المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلات عن العوامل المؤثرة فيه، و فسرا الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة وقد حدد مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه و هذا ما جاء به March and Simon
- مرحلة الأعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: أي البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.

6- نظرية Zaltman others 1973 :⁽²⁾ حسب هذه النظرية نجد ان الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما:

(1) (2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 36، مرجع سبق ذكره -



- مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحة التبنّي و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية و اعتمدوا على النظرية السابقة إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات جديدة هي العلاقات الشخصية، و أسلوب التعامل مع الصراع في المنظمة و قد حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء و فيها: - مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

-مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

-مراحل ثانوية للقرار.

- مرحلة التطبيق و فيها: - تطبيق تجريبي.

- تطبيق متواصل.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تساعد على تحقيقي الابتكار والإبداع، والتي تجعل منه ظاهرة متجددة، و يقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة و من هذه الاستراتيجيات: أ- نموذج الإدارة بالأهداف⁽¹⁾: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين و مشاركتهم الفعلية تحقيق أهدافها و نشاطاتها.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 69.



و يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (المرؤوسين) وطريقة أدائهم و ذلك بشكل دوري و مستمر و من خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس أفضل لتقويم أداء المرؤوسين كما يساعد المدراء اتخاذ القرار بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية و دفع التعويضات، و من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الإنجاز، و يتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للابتكار و الإبداع.

ب-التطوير التنظيمي⁽¹⁾: التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب او الطرق طويلة المدى و المستوفاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها و من الأمثلة على هذه الطرق، استخدام وكلاء التعبير و هي بشكل عام تكون موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد و معايير الجماعة و العلاقات بين الأفراد و هناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب و لكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

كذلك فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمييار تنظيمي أساسي و هو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع و يجب ان يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة و ذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر و القدرة على تقبل و ترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات و المصالح و للصياغة أهداف عاملة شاملة.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 176.



ج- التخصص الوظيفي⁽¹⁾: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداعي التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

و بالإمكان ان تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا و لا تكون جذرية و كذلك فإن التخصص الوظيفي يعتبر الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

د- الدورية⁽²⁾: و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو صغيرة و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين و ذلك لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، كذلك من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذات خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب او المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفسي للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

(2) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 177.



كما يشير أحد الباحثين على وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي منظمة وهي⁽¹⁾:

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبل الإدارة.
- يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر، وإنما الجميع لديه القدرة على الإبداع.
- جعل الإبداع عملية واضحة و سهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه.
- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية و الإستراتيجية للعمل.
- صناعة بنية ثقافية ترفع من قيمة و مكانة الإبداع في المنظمة و اعتبار الإبداع أحد معايير جودة و كفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع⁽²⁾.

كما أشار كون (Kuhn) إلى العديد من استراتيجيات النجاح التي تجملها فيما يلي:

⁽¹⁾ رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص:93
⁽²⁾ نفس المرجع ، ص 94



جدول رقم (02) استراتيجيات النجاح (الإبداع)

المضمون	الاستراتيجية
التميز في السلعة بحيث تناسب شرائح معينة من السوق مثل السمكة الكبيرة في البركة الصغيرة	1- الهيمنة
النظر للسلعة من وجهة نظر الزبون	2- التوجه السلعي
التميز عن المنافسين دائما	3- التميز - التفرد
الأهداف و الغايات الإستراتيجية ذات وضوح فكر وترابط محتوى	4- التركيز - الترابط
إرضاء العاملين و إشباعهم	5- فرصة المستخدم
استقلال السلع و الخدمات و الأساليب الجديدة	6- الإبداع الفعال
الكشف عن الفرص و التهديدات المالية و المحتملة في السوق او الصناعة	7- الإدراك الخارجي
النظر إلى آفاق زمنية أطول للعوائد الربحية	8- نتيجة النمو - الأرباح
الاستجابة السريعة للتغيرات في السلع و الأسواق	9- المرونة و الانتهازية

المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية ن القاهرة، 2005، ص 94.



المطلب الرابع: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار و الإبداع، و حتى تكون المنظمات نامية، و أساليبها مبدعة و خلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، و هذه المبادئ تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح و مادام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الإحتمالات تبدلت إلى حقائق و تحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية.
- 2- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة و الاعتناء بتميمتهم و رعايتهم يجعلها الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكارا و ربحا، و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة.
- 3- احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمنظمة، و ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- 4- التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية و هي تساوي ثبات التقدم في سبيل التقدم و النجاح.
- 5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة و حسب، و يكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية على طموح.
- 6- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه و شخصيته أيضا، و إن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله و توظيفها في خدمة

(1) عمر حامد، مرجع سبق ذكره، ص 142.



الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته و على المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل و من منظمته كتلة خلاقة.

7- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد على العمل و بذل المزيد لأن شعور الرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع و يرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع و خسارة و بمرور الزمن فشل.

8- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضا و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة .

9- لا ينبغي ترك الفكرة التي تفتقد على آليات التنفيذ بل نضعها في البال و بين آونة و أخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن و المناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى و الثانية إلى إتمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف. إن الميل و النزعة الطبيعية في الأفراد و خصوصا أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات و الأعمال الروتينية التي جرت عليها و صارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية و نفس جديد خصوصا وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير والابتكار بطبيعته جذر و فيه الكثير من التحدي و الشجاعة لذلك فمن المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم و للمنظمة.



المطلب الخامس: عوامل استثمار الإبداع وإجراءاته

الفرع الأول: عوامل استثمار والإبداع

إن أبرز العوامل التي تحتاج إلى الاهتمام و الرعاية الخاصة لاستثمارات الحالة الإبداعية عند الأفراد و الجماعات و تتميتها هي العوامل التالية:⁽¹⁾

1- تحقيق مفهوم الوقت و أهميته في الحياة: و ذلك بالتركيز على أن الوقت هو العنصر الوحيد من عناصر العمل الذي لا يمكن التحكم فيه أو استرجاعه، فالساعة التي تمر تكون قد انتهت بغض النظر عن نتائج استثمارها، و كلما تعمق الإحساس بأهمية الوقت و بضرورة الاستفادة القصوى منه، نمت لدى المبدعين إحاسيس و ضغوط معينة تدفعهم لاستثمار كل وحدة زمن لديهم للتوصل إلى النتائج التي يسعون إليها.

2- الحوارات العلمية عن طريق عقد المناظرات و تنظيم جلسات العصف الذهني:

و ذلك مثل إقامة حلقات المناقشة و غيرها، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية الأفكار و إثراء البدائل، وتعزيز النداعيات الحرة لأفكار المشاركين مما قد يسمح ببروز الومضات و الآراء الإبداعية و تلقفها من قبل المشاركين و تعزيزها و التحقق منها.

3- تنمية المهارة و القدرة على التصور الشمولي: الإبداع كلما تمكن الشخص من إجراء أو استحداث علاقات ترابطية بين الأفكار او العناصر المتعلقة بموضوع المشكلة التي يبحثها ويمثل التصور الشمولي و الخيال الواسع مدخلا مهما، و شرطا ضروريا لإعادة تنظيم العناصر لأي موضوع في صور جديدة.

(1) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2009، ص 349.



4- المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية: فالمكافأة تحسن من طبيعة الإنتاج و بخاصة لدى ذوي القدرة على التفكير ذي المستوى العالي، إن المكافأة تزيد من الطلاقة الفكرية و هدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم الوصول إليها إلا بالإبداع و كان الشخص المعني بين المكافأة والهدف المتصل بالإبداع، فيكون أثر المكافأة ضعيفا و ربما يكون معدوما.

الفرع الثاني: إجراءات الإبداع

انطلاقا من عوامل استثمار الإبداع فإن هناك عددا من الإجراءات التي يمكن استخدامها ممن أجل الحد ما أمكن من تأثير المعوقات على الإبداع في المنظمات و هذه الإجراءات يمكن أن تكون على النحو التالي⁽¹⁾:

1- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة و توضيحها: هذه الرؤية يجب أن تصف بدقة ما الذي تحاول المنظمة تحقيقه، ذلك أن الرؤية الواضحة تعد أساسا للتخطيط الجيد كما انها تمثل دليلا لكل فرد في المنظمة و موجهها له فيما يتعلق بالعملية الإبداعية بخاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله.

2- توفير القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي و تشجيعه: عن طريق توفير جو الحرية للعمل الجماعي، و كذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال ملائمة بحيث يمكن الأفراد العاملين في الشركة من طرح آرائهم و أفكارهم دون تردد أو خوف في الوقت نفسه على مساندة و دعم العمل الجماعي على اعتباره يمثل إحدى قنوات الإبداع المهمة للشركة.

3- الحد ما أمكن من الإفراط في التمسك بالأنماط و الأساليب البيروقراطية: بدلا من ذلك يجري التركيز على المكونات الجوهرية للعمل، و النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي

⁽¹⁾ سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سبق ذكره، ص 350.



للإنجاز، و إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين و حفزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه.

4- التفريق بين التشدد في العمل و تحقيق أهداف المنظمة: أي بث الوعي لدى قيادات المنظمة بموجب التفريق بين الرقابة الزائدة على الأفراد و بين العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد و إشعارهم بالاستقلالية في آرائهم و النظر إلى فشلهم أو عدم تمكنهم من إنجاز الأفكار أو الآراء التي يتقدمون بها على اعتباره دافعا لهم لمواصلة جهودهم نحو تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

5- الاعتراف بقدرات الأفراد العاملين في المنظمة: و ذلك من خلال الحد ما أمكن من الاعتماد المفرط على الخبراء و العمل على إعداد الخطط و تنفيذها و اقتراح الحلول الإبداعية التي قد تواجه منظماتهم في عمليات التنفيذ.

6- مواصلة البحوث الميدانية في موضوع الإبداع في المنظمة: خاصة ما يتعلق بإدراك العاملين لمفهوم الإبداع و تقديرهم لأهميته.

إجمالاً يمكن أن نخلص إلى التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد على تعزيز و تشجيع الإبداع، و ذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن تؤكد قيمها على الثقة في الأفراد، و المرونة و نبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب عمل في المنظمة، إلى جانب ذلك فإنه لا بد من توفير قنوات اتصال مفتوحة تمكن القيادات التنفيذية من الإطلاع على الأنشطة الرئيسية للمنظمة و الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل، و تسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة الإبداع و تطويرها في إطار ثقافة المنظمة.



المبحث الثالث: مميزات الإبداع

إن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم و مستمر، و ذلك من خلال القادة المتميزين الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم و الاستفادة من مواهبهم الإبداعية، و إشهار ما لديهم من قدرات و طاقات متجددة، حيث أن الإبداع يشكل ركنا مهما في مواجهة تحديات العصر و الاستجابة لمتطلباته، حيث يعتبر أداة أساسية لتطور المنظمات و بقائها.

المطلب الأول: مكتب الإبداع و مصادره

الفرع الأول: مكتب الإبداع⁽¹⁾

مكتب الإبداع يمثل نموذج إدارة الإبداع المطور من قبل شركة إيست مان كوداك Eas Tman Kodakca في أواخر السبعينات من القرن الماضي (العشرين) و قد طبق هذا النموذج بشكل ناجح و فعال في الكثير من المنظمات الأمريكية و الكندية، و هو يمثل شبكة لا مركزية لمكاتب الأفراد تقع في مناطق متنوعة للزبائن حيث يكون موظفو هذه المكاتب مسؤولين عن البحث من الأفراد الذين يلعبون أدوارا هامة ضمن عملية الإبداع سواء كانوا مخترعين أو مستشارين أو ضامنين و غير ذلك، يتم بطهم عملية تطوير الفكرة، و عملية تطوير الفكرة في مكتب الإبداع هذا تحدد على مدخا، يتألف من المراحل الرئيسية التالية:

1- توليد الفكرة.

2- القيود المبدئية التي تتعرض الفكرة.

3- البحث عن كفاء و ضامنين لها.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 65.



4- الالتزام بالعمل.

5- المتاجرة بالفكرة.

و على الرغم من أن هناك 4 % فقط لتبني الأفكار و تطبيقها، فإن مكتب الإبداع OI يقدم مستوى عالي لرضا المشاركين.

الفرع الثاني: مصادر الإبداع

لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية بوصفه نشاطا منظما و رشيدا، و هذه المصادر هي: (1)

أولاً: المصدر الفجائي أو غير المتوقع: و يشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي غير المتوقع والحدث الخارجي الفجائي.

ثانياً: مصدر التعارض بين الواقع كما يفترض أن يكون: إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للإبداع.

و يضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية، و التعارض داخل تناغم الطريقة و منطقها و إيقاعها.

ثالثاً: الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أم الاختراع و بالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 31.



رابعاً: بنية الصناعة و السوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة و التغيير في احتياجات و توقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، مؤشرات تغير الصناعة.

خامساً: العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و معدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل، و أن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الإبداع في الأسواق و قطاعات سوقية جديدة.

سادساً: تبدل الإدراك و الرؤية: حيث أن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للإبداع كما ان توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية و الأهم أن يأتي الإبداع في التوقيت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة و التبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية و الفرصة الحقيقية.

سابعاً: المعرفة الجديدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل تجلياتها العملية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع

يرى من اهتم بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على بناء ثقافة في المنظمة و فيما يلي شرح لكل منها: (1)

(1) سليم بطرس، مرجع سبق ذكره ، ص 66



1- التفكير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور

و التغيير و وسائل التعامل معها، ففي الأردن مثلا فإن المنظمة تهتم باختيار العاملين وتدريبهم

و تحسين مستواهم، و هي تعتبر ذلك استثمارا لها.

بالإضافة لذلك فإن الثقافة التنظيمية تهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة فيما بين العاملين و هو بالأمر

ليس من السهل تحقيقه، و قليلا ما يوجد في الدول النامية و منظماتها، حيث أن جهود العاملين عادة ما

تكون مبعثرة وذلك نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي إذ أنه قليلا ما نجد منظمات تهتم بإيجاد مثل

هذا المناخ الصحي، حتى أن عددا من المديرين لا يستطيع تصور أو تخيل وجود مناخ العائلة بمعنى

الأسرة الواحدة في المنظمة بل و الأمر يزيد عن ذلك، إذ يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود

التنازعات أو التنافس غير النزيه حسب اعتقاده سيضمن له الاستمرارية و على إحكام قبضته على

المنظمة و ذلك نظرا لعدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون الحقيقي بين أعضائها.

و يرى بعض هؤلاء المدراء وجود ارتباط وثيق بين القدرة على ممارسة السلطة و بين انقسام وتشتت

العاملين حيث لا ينظر الكثير من المديرين نظرة إيجابية لتأليف العاملين بل أن مثل هؤلاء يرون أن

انسجام العاملين مع بعض يهدد سلطاتهم و مراكزهم، و ذلك يدعوهم للتفكير في أساليب خالصة مثل هذا

التوافق و الانسجام إذا وجد، و بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن

و ضمان عدم تفجير الصراعات في المنظمة.

2- بناء الثقافة التنظيمية: و تعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على

احتياجاتهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على

ترسيخ معايير أداء متميزة قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال لهم للمشاركة.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية و التي استطاعت أن تصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم، حيث تعتبر المنظمة الإدارية في اليابان مثل أسرة واحدة يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر إضافي إذ ينظر العاملون لأنفسهم هناك كأعضاء في أسرة واحدة يكون المسؤول عنها بتلك الأسرة العادل بطبعه و لذلك و بالمقارنة مع الدول الأخرى فليس هناك إضرابات عمالية كثيرة او مطالبات بزيادة الأجور.

- في المقابل فإن تلك المنظمات تتحمل العاملين جميعا و إن استلزم الأمر تخفيض أجور الإداري حيث أن جهود الإداري تسهل استهداف الجوانب الهيكلية و التنظيمية مثل إعادة التنظيم و وصف الوظائف و تصنيفها و هي تعتبر ذلك أحد أهم المرتكزات.
- و من جهة أخرى، يرى موسى اللوزي أن هناك عدة عناصر يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الإبداعي في المنظمات و هذه العناصر هي:
 - أ- المبدع سواء الأفراد أو الجماعات.
 - ب-بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الاجتماعية و التنشئة.
 - ج-بيئة التنظيمات من حيث الإمكانيات و القدرات المادية و المعنوية.
 - د- البيئة العامة و ما تتضمنه من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و أن اعتماد الإبداع و دراسته من قبل التنظيمات يعد من المفاهيم الهامة و التي لها دور كبير في حياة و إستراتيجية التنظيمات خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري و ذلك على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع و الذي ليس له مصدر إلا الإنسان.

المطلب الثالث: محفزات الإبداع

يرى SCOTT WILLIAMS أن هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الإبداع تتلخص في:⁽¹⁾

1- الثقافة: يمكن أن توصف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات يشترك بها

أعضاء المنظمة و التي تسهل التكامل الداخلي و البيئي الخارجي.

2- تحديد الموارد: سواء كانت مالية، أدوات، تسهيلات و معلومات فهي تساهم في تحفيز

الإبداع و دعمه.

3- تصميم فرق العمل: باستطاعة المدراء أن يؤثروا على الإبداع عن طريق تصميم فرق

العمل، فأعضاء فرق العمل يختلفون بالمهارات و الثقة و الشفافية في انتقال المعلومات و

الالتزام في العمل.

4- الدعم الاجتماعي: يرتبط الدعم الاجتماعي ارتباطا إيجابيا مع الإبداع فإذا كان هناك دعم

الأفكار الإبداعية من قبل الموظفين و المشرفين فإن لذلك تأثيرا إيجابيا على الإبداع.

5- التقييم: تقييم الأفكار الإبداعية، فقد وجدت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين التقييم

المتوقع والأداء الإبداعي.

و يرى Juniper ان هناك بعض الأمور التي من شأنها أن تحفز الإبداع و تشجعه و هي⁽²⁾:

1- تشجيع العاملين على التعلم و اكتساب مهارات متخصصة.

2- تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة و الخروج عن المألوف.

3- البعد عن النقد و السخرية للأفكار الخاطئة.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 220.



4- التأكيد على أن الفضل هو مرادف للفرص و التعلم.

5- التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد.

6- مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل.

كما يتعبّر (عبد الفتاح) النقاط التالية من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع:

1- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إنطلاق الأفكار و الإبداع.

2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تكليفه بأعمال تمهل تحديات و قدراته لكي تركز

فيه روح الإبداع و التطوير و تحدي المجهول دون تفريط.

3- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية و تقبلهم دعمهم لها.

4- العمل على إنشاء ما يسمى ب(بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية

عليها، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبلى المواهب الإبداعية في كل مجال.

5- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع و تقديم أفكار

جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، و من بين تلك الأساليب أسلوب العصف

الذهني، الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول و الاقتراحات المشكلة دون فرض

قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.

6- تشجيع الأداء الابتكاري و دعم المبدعين و تبني أفكارهم و دراستها بشكل جاد، حتى لو بدت

غريبة لأول وهلة.

و قد أورد كل من ويست و فار West and Farr العوامل المساعدة للإبداع و هي (1):

(1) رفعت عبد الحليم القاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 225- ص 228.



- 1- القيادة: يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.
 - 2- التماسك: يعتبر التماسك من العوامل المساعدة للإبداع، و ذلك لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات و الأمان النفسي، فعندما يزداد التماسك بين أعضاء المجموعة يشعر الأفراد بالرضا عن أعمال المجموعة و في نفس الوقت كل أفراد المجموعة لا يشعر بالمسؤولية الفردية لأي خطأ يمكن أن ينتج.
 - 3- عمر المجموعة: عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض فإن ذلك يؤثر سلبيًا على الإبداع، لأن بقاء الفرد مع مجموعة واحدة فترة طويلة يؤثر على عدم اكتسابه لأفكار و معلومات من مجموعات أخرى، كذلك يؤثر على أداء الفرد.
 - 4- تكوين المجموعة: كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلا كان ذلك مساعدا على الإبداع. المجموعة التي تحتوي من (6-8) أعضاء يكون أداؤها على إيجاب حاول المشكلات أكثر وذلك خوفا من ازدياد الآراء، و يجب أن يكون من بين هؤلاء قائد أو إثنان لتنظيم عمل المجموعة.
 - 5- هيكل المجموعة: يؤثر هيكل المجموعة على إبداعها فعندها يكون هناك إمكانية الاتصال الميسر و سهولة تبادل المعلومات و اللقاءات يكون هناك إمكانية أكبر للإبداع في العمل.
- و بعد استعراض وجهات نظر الباحثين المختلفة حول محفزات الإبداع، اخترنا المحفزات التالية⁽¹⁾:

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 225-228.



أ- الأنماط الإدارية و تشمل:

- 1- اهتمام الرؤساء بالأفكار و الاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين.
- 2- الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين.
- 3- تعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك و الفوضى و التثويش.
- 4- انفتاح المدراء و بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدراء في العمل.
- 5- استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم.
- 6- حماس المدير للعمل الذي يقوم المرؤوس بإنجازه.

ب- الظروف التنظيمية:

- 1- عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية.
- 2- توفر الإمكانيات للإنجاز من خلال الوظيفة.
- 3- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.
- 4- وجود معايير عالية للتمييز في العمل.
- 5- وجود قواعد و تعليمات مناسبة للعمل.

ج- دعم الإبداع:

- 1- تلقي التشجيع على الإبداع في العمل.
- 2- التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.



د- المشرف:

- 1- منح السلطة الكافية للقيام بالعمل.
- 2- ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهـم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

هـ- الاعتراف:

و يضم وجود مكافأة للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية.

و- التحدي:

و يشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها و ليس للعقاب و إعاقة العمل.

المطلب الرابع: مقومات الإبداع

إن المؤسسات الأفضل التي تكون قادرة على الابتكار و التجديد على أساس متطور و المدراء الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد و الاستفادة من مواهبهم الإبداعية، و على هذا فإنه ينظر إلى الإبداع على أنه عملية إبداع و خلق الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة الصحيحة، و تتلخص مقومات الإبداع في عدة أمور من أهمها:

- 1- الإلتـماء الروحي للمؤسسة: و نعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد نفسه فيصـيبه ما يصيبها من نفع و من ضرر.

إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو للمؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقا مع الحق والمنطقية و هو الذي يساهم في الإبداع أما إذا صار هذا الشعور نوعا من التعصب و التحزب فهو أمر يعود معكوسا و ينقلب إلى الضرر أكثر من النفع.



- فالشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة و فعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع و على سبيل المثال تعد اليابان مجتمعا و مؤسسات مثالا حيا لهذا المفهوم فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الإنسانية و تسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في العمل و بعد أن حطمتها القنابل الذرية الأمريكية.

- فالشعور بالانتماء أمر جوهري في تفجير الإبداع و إنمائه ما دام في خدمته المؤسسة والمؤسسة في خدمة الحق و العدالة و أما إذا انقلب إلى تعصب و أنانية فهو عامل هدم لا بناء.

2- العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات: قد يصح أن نقول أن زمن الأعمال الفردية و الجهود الشخصية قد ولى و انصرم، و قد أصبح اليوم مهمة الجماعة و التنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن و لأبقى، التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد و العاملين على اختلاف مستوياتهم و تطلعاتهم.

و هذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة و هذا لا يتم إلا عبر التنسيق و التكامل بين مختلف الأفراد.

3- الانفتاح على الرأي الآخر: لا بد للابتكار و الإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء و المواقف و إن كانت تخالفنا. والحنكة و الأخلاقية تتجلى في سلوكنا أكثر إذا تمكنا من ترويضها و إقناعها على التعاون و التنسيق فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل و المفيد. (1)

(1) <http://www.hrdisccsion.com/hr8488.html>



- و من هنا فإن المؤسسات الإبداعية هم الذين يزيدون من فرص التفاهم و يعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم و إبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل و فتح المجالات الأوسع للمزيج من البذل و العطاء.
- لا يمكن للابتكار و الإبداع أن يظهر و يأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود و إمكانات في تحقيق الأهداف و لكي يتحقق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تولى الاهتمام الأكثر لتشجيع روح الفريق بكل ما فيه من تماسك معنوي و تعاضد في الجهود و تكامل في النشاطات و هذا يتطلب منا حق الإيمان بحق الآخرين في الرأي والانفتاح على الرأي الآخر.
- 4- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد: لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع و الابتكار وتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد فإن الأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه و تطبيقه بأسلوبه الأمثل، فكلما زاد الاهتمام بهم و شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما تماسكوا أكثر و شعروا بشدة بالانتماء إلى المؤسسة و العمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج و تقديم الخدمات في مستواها الأرقى.
- إن من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الإبداع داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة و راسخة هو المظاهر الإنسانية في التعاطي مع الأمور لأن سلامة المؤسسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم.
- و لا تتحقق أهداف المؤسسة المرسومة إلا إذ صبرت أفرادها هادفين حتى يتجاوزوا الهامشيات و ينشغلوا بالجذور، و هذا أمر يتطلب أسلوبا خاصا بالإدارة هو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف و يراد منه السعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على الطاقة البشرية



والروح الإنسانية في العاملين لرفع مستوى التزام العاملين بالأهداف و مشاركتهم الفعلية في تحقيقها.

المطلب الخامس: معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و فيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع⁽¹⁾:

- 1- المعوقات المادية و التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية و عدم القدرة على الإبقاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة و حوافز مادية إضافية و غيرها.
- 2- القوانين و الأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة و تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، و أنظمة الحوافز و أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة و بخاصة الربحية منها الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي و رعاية الموهوبين.
- 3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة و العاملين و التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة.
- 4- المناخ التنظيمي و طبيعة العلاقة بين العاملين و المديرين و كذلك بين العاملين أنفسهم.
- 5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة و عدم الخوف من الخطأ الفشل.
- 6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين كثيرا في أداء الوظائف الفنية و الإدارية المتخصصة و التي قد تمثل تحديا على سلوك الأفراد الإبداعي.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 23.



7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم اتباع أساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات و عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمر بين الأقسام و الإدارات.

9- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع و تطوير المهارات و القدرات للأفراد⁽¹⁾.

10- المعوقات التي من الممكن ان تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات و القدرات القيادية بالإضافة إلى قلة الوعي و الإدارات لمفاهيم و أسس إدارة الإبداع و التي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير و أسس واضحة و معلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع.

11- غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة و التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف و التحديات التي تواجه المنظمة.

12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي يمكنها من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية.

بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى من بينها⁽²⁾:

- عدم سهولة الاتصال بين العاملين و المسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم و مقترحاتهم و يناقشونها معهم.

⁽¹⁾ - محمد زويدي العنبي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁽²⁾ سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.



- عدم الإيمان بتعويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف مختلفة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

و في الأخير نجد بأن تزايد حاجة المنظمات إلى الإبداع في الوقت الحاضر بوضعه مصدرا للمفاهيم، المنتجات، العمليات و الأساليب الجديدة يتطلب معه وضع الحلول و الخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحد من الإبداع و تعمل على فهم العوامل التي تؤثر في الإبداع و تعمل على تنميته داخل المنظمة، و قد بدأت المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز تسلك منها حديثا بالفعل في هذا المجال.



خلاصة:

لقد أصبح الإبداع هو النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة (سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة) و هو الأكثر أهمية في البقاء و النمو ، و هو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل عندما تكون الأنشطة و منتجات الشركة الحالية تنتمي إلى الماضي ، و ليكون الإبداع - بعد أن ازداد الاستثمار فيه - هو الذي ينشأ الثروة و لتتحول الشركات بشكل متزايد في ظل ما يشبه ثورة الابتكارات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على الابتكار ، إن تزايد حاجة المنظمات إلى الابتكار في الوقت الحاضر - بوصفه ، مصدر المفاهيم ، المنتجات العمليات و الأساليب الجديدة يتطلب معه وضع الحلول و الخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحد من الإبداع ، و تعمل على فهم العوامل التي تؤثر على الإبداع و تعمل على تنميته داخل المنظمة و قد بدأت المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز تسلك منها حديثا بالفعل على هذا المجال .

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة و تنمية القدرات الإبداعية

✓ المبحث الأول : تنمية القدرات الإبداعية

✓ المبحث الثاني : الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

✓ المبحث الثالث : أسس وأساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية



تمهيد:

الجودة ليست هدفا في حد ذاتها، و إنما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق و المستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات و خدمات و منتجات تقدمها له الشركة، و المبادئ الأساسية لتحقيق ذلك، هو تقديم ما يفوق توقعاته و بتوقيت يطابق أو يسبق ما اتفق عليه، و بلمسه شخصية إنسانية يمكن الاحتفاظ به عميلا دائما للشركة، طبعاً مع العمل على التجديد و الابتكار المستمر و تشجيع و تنمية القدرات الإبداعية لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون مع الشركة و ترقى بطموحاتهم، و ذلك في إطار فلسفة و سياسة الشركة التي تستهدف تقديم نموذج رفيع المستوى للإدارة إسهاماً في بناء و تكوين قادة المستقبل، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: تنمية القدرات الإبداعية، أما المبحث الثاني: الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، و المبحث الثالث: أسس وأساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية.



المبحث الأول: تنمية القدرات الإبداعية

أصبح النظام يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات و التحولات و تتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، و تتبدل الأوضاع بسرعة متناهية و تحتاج من الحكومات و إدارة المنظمات إتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات و من ثم تدعيم قدراتها التنافسية.

و يستلزم الأمر من المنظمات لمواجهة هذه التغيرات و التحديات المستمرة في كل المجالات ضرورة وجود تنمية للقدرات الإبداعية سواء للقادة الإداريين أو العاملين و هذا من أجل تمكين المنظمة من التعامل مع البيئة الخارجية و الداخلية.

المطلب الأول: خصائص و مهام صاحب القدرة الإبداعية

الفرع الأول: خصائص صاحب القدرة الإبداعية

التفكير الإبداعي و يعني " كشف علاقات جديدة في تنظيمه للموقف المشكل و حله و لا يقوم على المحاكاة و التقليد " و بصورة أكثر تفصيلاً يمكن التعرف على الشخص صاحب القدرة الإبداعية من جملة خصائص نذكر منها:⁽¹⁾

1- عدم النظرة الجامدة للحياة: فأحكامه ليست بصورة حادة على الأشخاص و المواقف و لا يعمل على التمييزيات الحاسمة، فالحكم ينطلق من نظرة جزئية و ذاتية بل النظر إلى الأشياء من عدة زوايا و بمنظور آخر إلى جانب الاستقلالية في الأحكام أكثر من كونها أنماط مكتسبة.

(1) جمال خير الله، مرجع سابق، ص 236-237.



- 2-التفكير المنطوق: حيث يستطيع الفرد أن يغير في طريقة تفكيره حسب ما تمليه الظروف، و معالجة الموقف المشكل من عدة جهات و عرض حلول كثيرة لقدرته على توجيه فكرة على اتجاهات متشعبة لما يتمتع به من مرونة فكرية.
- 3- كثير المحاولة و الخطأ: المبدع ليس شخصية أسفنجية بل يبحث و يحاول فيصيب أو يخطأ، ولا يتوقف عن الممارسات، فأى جهاز أو آلة يحاول العبث بها حتى يستطيع فهم استخدامها، والطفل يفك ألعابه، يصلحها، يكتشفها " فالتخريب ربما طبيعة في الطفل المبدع
- 4-العناد في مواجهة الإحباطات: فهو لا يتأثر بالذي يوجه إليه من نقد و تحييط للهمة، بل لا يعياً بالتعليقات الساخرة المحبطة لأن الإبداع في ذاته يعني الإتيان بالجديد على المجتمع.
- 5- إنجاز العمل المبدوء إتمامه: بحيث لا ينقطع عن عمل ثم ينتقل إلى آخر بل يكثف جهده في عمل معين و يستمر في إتمام العمل و إكماله.
- 6- الرغبة في تحدي المجهول و الكشف عن الأشياء الجديدة: لذا تدفعه في كثير من الأحيان للبحث و التنقيب و بذل الجهد إلى جانب الإدارة الثابتة و العزيمة القوية.
- 7- العصيان الإكتشافي: في الأسرة الطفل المبدع لا ينصاع لجميع الأوامر فلا يسير على ما يرسم أمامه من خطوات، بل يدأب على الكشف عن أساليب جديدة في تنفيذ الأوامر و يتخلص من الألفاظ التقليدية في التفكير و التنفيذ فهو يتمكن من الأداء و بدقة و يدع في أدائه غير أنه لا يتقيد بالقوالب التقليدية في الأداء بل يغير في الوسائل القديمة و يسقط بعضها و يضيف عليها كما يعتبر الإداري



المبدع شخصا مخائفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل حيث يتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية:⁽¹⁾

-البصيرة الخلاقة بمعنى القدرة على تصور بدائل للتعامل مع المشاكل و طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، و بالتالي ليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها و هو لا يميل في تجريب الحلول و لا يفقد صبره بسرعة.

-الثقة بالنفس و بالآخرين لدرجة كبير، فالمبدع لا يستسلم بسهولة ،حيث أن الفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

-القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول و هو أحد أركان الإبداع.

-القدرة على التكيف والتجريب و التجديد، وهو يشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات، و قد يصل الأمر به إلى أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق إذ أنه يعتبر أن تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

-الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات، و تنعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات و الأوامر الصادرة من المراجع العليا، و هي صفة لا تتوفر في الذين لا يتقنون إلا فن تجديد الموافقات من دون تفكير و ذلك طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم⁽²⁾.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 60.

(2) محمد زويدي العتيبي، مرجع سابق، ص 15.

الفرع الثاني: مهام القائد الإبداعي (صاحب القدرة الإبداعية)⁽¹⁾

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات و التهديدات المعاصرة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط و التنظيم و الرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع و تتكامل ليضمنها إطار عريض يشمل:

• رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، رؤية تستشرف أبعادا مثل:

-كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمس المقبلة، تسويقيا، و فنيا و ماليا...

-مزيج المنتجات و الخدمات التي ستقدمها المنظمة للسوق.

-ترتيب المنظمة بين منافسيها.

* تصميم رسالة المنظمة تأسيسا على قراءة و استشراف المتغيرات البيئية، متضمنة مزيج المنتجات و السوق و المستهدفة و التزامات المنظمة تجاه عملائها و حملة أسهمها و عاملها.

* بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية و القطاعات الأفقية.

* خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة و الالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

* أن تطور قدرات القيادة في تابعيه و يثير دوافعهم للتنافس الإيجابي و التفكير الإبداعي.

* أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا و ميسرا و بائنا لإحساس مشترك برسالة المنظمة.

و تمثل ملامح التحول المطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد الذي نحتاجه في السمات اللازمة

التالية:

(1) رفعت عبد الحليم الفاغوري، مرجع سابق، ص 187.



- التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية المستشرقة لإدارة إستراتيجية فاعلة و الرؤية الإستراتيجية لا تستغني عن الخيال كواحد من أهم سمات المبتكرين.
- الإدارة المبادرة المحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل.
- الرؤية الشمولية أو رؤية الطائر، تلك التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، وأيضا بين نقاط القوة و الضعف في منظمة الفرص و التهديدات، و ربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل و تفكير إبداعي مثمر.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير و التحسين المستمر و تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع و التحسين المستمر.
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعومات و ما تتيحه - بمصادرها المختلفة - من معلومات فيصنف و يحلل و ينتقي و يكامل و يربط و يستنتج، كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا لإعادة هندسة العمليات و تطوير الأداء و ينقل هذه المعارف و المهارات لمرؤوسيه.
- تفهم و تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل : إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و الهدم الخلاق.
- الإدارة بفرق العمل المحفزة و ليس باللجان التقليدية.
- الإدارة بالتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.
- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إثارة السلامة.
- اتمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.



- تبني مدخل التحسن المستمر بدلا من " ليس بالإمكان أبدع مما كان " .

- استثمار الوقت و الجهد في تدريب و نصح و رعاية و دعم العاملين.

- التوجه بالسوق العالمية بدلا من الاتحصار في السوق المحلية، و في التفكير عالميا يجب الاهتمام

إلى جانب تصميم منتجات ترضي توقعات مشتركة للسوق للعالمية، بخصائص و توقعات العملاء بكل

سوق محلية مستهدفة على حدى .

- إكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات و أعمال و

متطلبات أسواق مختلفة، و القدرة على التكيف مع أناس من ثقافات متعددة كعملاء و موردين و

متنافسين و متحالفين شركاء، و القدرة على فهم و احترام معتقدات و قيم و إتجاهات مختلفة.

- إكتساب مهارات التعلم من المقارنة و الاقتداء بمنافس نموذجي ليس فقط محليا بل على نطاق

عالمي.

المطلب الثالث : تهيئة مكان للقدرة الإبداعية

كان تشارلي باركر، عازف السكسفون العظيم، عندما يحتاج إلى وضع مفاهيم موسيقية جديدة، ينسحب

بعيدا عن اعتادهم من أشخاص و ما ألفه من أماكن و أشياء و كان يقول إنه "يذهب إلى كوخه في

الغابة"

تبدو هذه عبارة فريدة و إنما الذهاب إلى كوخ الغابة هو وسيلة أخرى للوصول إلى ذهنية المبتدئ، و

هو أيضا مكان خاص بعيد عن الطريق و غير مزخرف و هادئ أيضا، و هذا ما سنتناوله في هذا

العنصر، كيف يستطيع المديرون أن يصمموا أماكن أو مساحات تيسر الإبداع في منظماتهم، و في

الواقع أن كل أنواع الأماكن يمكن أن تساعد القدرة الإبداعية، وأنه من الأفضل لمدير الإبداع ألا

يتجاهل أيا منها و الوضع المثالي هو أن تحول شركتك كلها إلى كوخ الغابة الذي كان يلجا إليه تشارلي باركر، و ينبغي أن تفكر فيه لا كمكان مادي، بل كحالة عقلية.

و خلال العقود القليلة الماضية، قامت الكثير من الشركات الواعية بالقدرة الإبداعية بإجراء ما تجارب على مساحات مصممة وفقا لمبدأ الانفتاح و هناك شركتين من هذا النوع من بين آلاف الشركات 'فيرست فرنتشوال كوربوريشن' و مقرها منطقة الخليج سان فرانسيسكو، و " ستوري ستريت ستوديوز" في كامبريدج.

يتصانف أن تعمل كائنا الشركتين في مجال التكنولوجيا الراقية و لكن المكتب المفتوح ليس بالضرورة من منتجات الأزمة الحديثة، إن المكتب المفتوح هو إعادة اكتشاف قفزة إلى الوراء فوق شركة العصر الصناعي و ما كان يسوده من التزام بالمكاتب الصغيرة القائمة في الأركان و مفاتيح الحمامات، ومساحات انتظار السيارات المحجوزة، و في هذا السياق يمكن القول بأنه نكتيك يتبع أسلوب الصدمة حيث يسمح لأي شخص بأن يفكر كما لو كان مبتدئ⁽¹⁾ و ما تتعلمه من شركة فيرست فرنتشوال " هو أن الإخصاب المتبادل للأفكار ضروري لتنشيط القدرة الإبداعية، فوجهة نظر جديدة يمكن أن تكون بداية لقدرة متزايد مثل كرة الثلج من الخيال و التجديد، و ذلك لا يمكن أن يحدث إلا عندما تسقط الحواجز التقليدية، فكيف تقضي الشركات على تلك الحواجز قامت شركة 'تيكساسز يوتيليتيز' و مقرها في دالاس بدعوة مجموع من تلاميذ المدارس المحلية لعقد اجتماع ينصب على معرفة السبب في أن اجتماعاتهم تتطلب وقتا طويلا و لا تنتهي إلا نتيجة مفيدة، و قالت إحدى الفتيات الصغيرات أنه ربما كانت الاجتماعات أكثر إنتاجية مما تبدو، و اقترحت فكرة نظام جديد يسمح لنصف المديرين بعدم حضور كل اجتماع، وأخذت الشركة باقتراحها و شرعت في تسجيل ما يدور في الاجتماع على

(1) جون كاي، الإبداع في المشروعات، ترجمة: أسعد حلیم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 62.



أشرطة، حتى يمكن للآخرين أن يستمعوا إليها في الوقت الذي يناسبهم، وقامت شركة ' توشيبا ' اليابانية بدعوة أوروبيين وأمريكيين إلى مقرها الآسيوي في طوكيو، لأخذ فكرة غريبة عن تنظيم توشيبا، و تقوم شركة سامسونغ الكورية العملاقة بإرسال مديرها بانتظام إلى مكاتب شركة ' إيديو ' للتصميمات بمدينة بالوالتو في كاليفورنيا، لاستيعاب الثقافة الإبداعية و هم يقيمون مكاتبهم الخاصة إلى جانب مكاتب ' إيديو ' و لكنهم يدفعون ثمن السماح لهم بالدخول في جو إيديو.

و جملة القول، ينبغي لمديري القدرة الإبداعية أن يعيدوا التفكير في مفهومهم الأساسي عن المساحات، يجب أن يهزه هزا، و أن يبدلوه و يوسعوا نطاقه.⁽¹⁾

المطلب الثالث: طرق زيادة و تنمية القدرة الإبداعية

* تنمية حب الاستطلاع عند الطفل: إن حب الاستطلاع و الثقة بالنفس، و الإبداع تتفاعل مع بعضها البعض و ذلك بقدر ما لديهم من حب الاستطلاع يكون لديهم تقدير لأنفسهم، و بالتالي يكون لديهم رغبة في الاستمرار في العمل المبدع، و تكوين خبرة فنية لمحيطهم، و بطورون كفاءات مناسبة ويتفاعلون بشكل جيد مع عالمهم الخارجي مما يزيد من تلوير ثقافتهم بأنفسهم أرحباً و يكون تقديرهم لذواتهم عالياً الأمر الذي يسهم في تطوير قدراتهم الإبداعية.

* تحرير الأطفال من الخوف و الخطأ: لأن الخوف يجلب الخطأ مما يعيق الأصالة و أن التأكيد على الممارسات التي نتعلم عن طريقها من الأخطاء التي تقع فيها تشجع محاولات القيام باللعب بالإمكانات التي هي جزء أساسي في عملية الإبداع، لذا فإن الاتجاه الهادئ و المتسامح اتجاه الأخطاء الأولية التي تقيم فيما بعد، و ترفض من زاوية ما لكونها غير ملائمة تشجع التجريب من الإمكانيات البديلة، وهذا الأمر جزء من النتائج الإبداعية.

(1) جون كاو، مرجع سابق، ص 67.

* تشجيع التخيل بالإضافة إلى النظرة الواقعية لأمر: إن الشديد على أن يكون التفكير مرتبط بالواقع يمكن أن يحبط من عملية التجريب للاحتمالات الغريبة التي هي على الأغلب مفيدة، إلا أن تشجيع التحرك الحر من الخيال إلى الحقيقة و المزج بين الآراء الغريبة و التقويم الناقد من الأهمية بمكان العمل على تشجيعها.

* تشجيع اختلاط الطفل بالأشخاص المبدعين: إن المستويات العليا من الإبداع تتطلب أن يتقبل الآخرون الأفكار و الأعمال غير المألوفة و لن يقدّر على ذلك سوى الأشخاص المبدعون و غير التقليديون فالطفل قد يسعى إلى تشبيه نفسه بنماذج أكبر منه تساعد عند الفشل في بعض المحاولات فالقدرة و الجو العام الإيجابي قد يكون سببا في تطوير الإبداع.⁽¹⁾

* تشجيع الاختلاف و التفرد: إن تشجيع الاختلاف في الرأي و العمل على التجريب و إعطاء الفرد إحساسا بفرده هما أمران مرغوب بهما.

* تشجيع المبادرات الفردية: إن توفير أكبر قسط من الفرص للدراسة الفردية و السماح لكل متعلم بأن يتقدم حسب قدراته، و توفير جو من المرونة في المختبر، و الخبرات الميدانية، كلها عوامل تشجع على تطوير العوامل الرئيسية للنشاطات الإبداعية.

المطلب الرابع: خطوات تنمية القدرات الإبداعية

نظرا لأهمية الإبداع في المنظمات لنقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق و أقلها تكلفة، و نظرا لأهمية المبدعين من العاملين سواء لمديرين أو الموظفين فإن كثيرا من الكتاب يقترح عددا من الخطوات لتشجيع و تنمية الإبداع بين الموظفين، حيث أن المنظمة تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية

(1) جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 35.



للعاملين بها و ذلك لأن الإبداع و التجديد شيء يمكن التدرّب عليه و ممارسته، لذا يمكن وضع بعض الخطوات للوصول إلى هذا الهدف و هي على النحو التالي: (1)

التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، حيث تكون هناك قنوات مناسبة و سريعة تصب فيها الأفكار و تدرس و تحلل و تبلغ نتائجها للعاملين.

- أن يكون المديرين قديرين للعاملين في التفكير المجرد و أن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يحدوا الأنظمة و اللوائح حذر عثرة ترفض تقبل و تطبيق الجديد من الأفكار.
- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز و اقتراح الأفكار و الآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية.
- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أو أداة دلفي أو غيرها من الأدوات التي تثير النقاش و تساعد على طرح الأفكار و الآراء المتنوعة للوصول إلى حل تلك المشكلات و الوصول إلى آراء و أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات. (2)
- تطبيق نظام مونتغومري و الحوافز يقدم المكافآت المجزية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزء حافظاً سريعاً و متناسباً مع الفكرة و فائدتها و عائدها.

كذلك يمكن أن نقول أن عملية التفكير الإبداعي تحتاج إلى قاعدة لا بد من وجودها و هي الصفات الشخصية كالذكاء و الصبر و الفراسة، كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية و إطلاع واسع و

(1) محمد زويدي العتيبي، مرجع سابق، ص33

(2) جمال الدين الله، مرجع سابق، ص149



اهتمام بخبرات الآخرين و آرائهم، و يمكن تنميتها سواء بواسطة جهود شخصية أو بمساعدة الآخرين من خلال الجوانب التالية:

- تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبدع و للإبداع و التنظيم.
 - زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير و العمل، و البحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة، من خلال التعليم و التجارب و الخبرات.
 - ضرورة البحث و الدراسة لمعرفة معوقات الإبداع و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها
- بالإضافة إلى ذلك فإن التفكير الإبداع يمكن أن يتم تنميته من قبل الأفراد أنفسهم، و المنظمات التي تنظم الأفراد كذلك.⁽¹⁾

بالإضافة إلى العوامل السابقة التي تنمي و تحقق الإبداع للأفراد و للمنظمات فإن هناك عوامل خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي و من هذه العوامل الخارجية الأسرة التي يعيش فيه الفرد منذ ولادته و حتى ينسب و يشق طريقه في الحياة فالقيم و العادات و التقاليد التي تؤثر سلوكه تشكل عناصر شخصية فإما أن يكون شخصا مبدعا أو تقليديا سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا، يضاف إلى ذلك النظام التعليمي حيث أن للتعليم دور مؤثر على حياة الفرد و ما يتلقاه خلالها من معلومات و ما يقيمه من علاقات تعتبر ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار و النقاش و تبادل الآراء يتبع شخصية تقليدية لا تجرأ على الحوار أو على الابتكار و العكس صحيح، والعنصر الثاني من العوامل الخارجية المؤثرة في تكوين شخصية الفرد هي وسائل الإعلام سواء منها المقروء أو المسموع أو المشاهد فهذه الوسائل قادرة على خلق بيئة إبتكارية مبدعة،

(1) سليم بطرس جندة، مرجع سابق، ص 128.



و أخيرا فإن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم و العادات المشجعة على التفكير و الإبداع و طرح الأفكار بكل حرية.⁽¹⁾

بالإضافة إلى خطوات أخرى تساعد في تنمية القدرات الإبداعية داخل المنظمة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- جعلها مسؤولة عامة بأن يتقبل أي فرد بالمؤسسة الأفكار الجديدة المقترحة للمنظمة من الآخرين خارجها.
- الجمع بين العاملين داخل المنظمة و العاملين في مؤسسات أخرى لتشجيع تمازج الأفكار و الخروج بالجديد.
- إرسال أفراد المنظمة إلى الخارج ليتعرضوا و يتعرفوا على أفكار جديدة حول العالم.
- الحصول على إصدارات و مؤلفات تعكس أفكار الآخرين و الأفكار التقنية الحديثة و أيضا نتائج بحوث.
- دعوة بعض المبدعين أو المختصين في ذات المجال لإقامة عروض أو إلقاء محاضرات للعاملين.
- دفع رسوم مشاركة نخبة مختارة من العاملين في بعض العروض و البرامج التعليمية و عكس النتائج الإيجابية على بقية العاملين.
- إقامة ورش عمل حول تقوية فعالية الإبداع الشخصي.
- تشجيع العاملين على قراءة الإصدارات ليست فقط ذات الصلة بالعمل فالإبداع يتبع أحيانا من هذه الأفكار المخالفة.⁽²⁾

(1) محمد زويدي العتيبي، مرجع سابق، ص 19.

(2) جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.



المطلب الخامس: مستويات تنمية القدرات الإبداعية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لتنمية القدرات الإبداعية:

أ- تنمية الإبداع على مستوى الفرد:⁽¹⁾

يتأثر الإبداع الفردي بعوامل موروثية و عوامل مكتسبة، و أن الخصائص المكتسبة تلعب دورا حاسما في عملية الإبداع و أنه يمكن تنمية هذه الخصائص و تطويرها، و من ثم يكون على الفرد أيضا مهمة تنمية قدراته الإبداعية، و هناك مقترحات لتنمية هذه القدرات الإبداعية تتمثل فيما يلي:

- عزز مهارات الاستفسار و الملاحظة و التحليل لديك، و أدخل نفسك في مجالات غير مألوفة.
- أعط نفسك فرصة لمناقشة الأفكار الجديدة، و نم فيك مهارات التفكير المتشعب و التفكير الناقد.
- لا تأخذ الأمور كمسلمات، و استعمل جميع الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار.
- دع غيرك من اللذين تعتقد بذكائهم يختبرون ما تتوصل إليه أنت من نتائج.
- جدد نفسك بصورة مستمرة، سافر و خذ بعض الوقت للتأمل و التفكير.
- حاول التعامل مع الأفكار و الأشياء، الشفافة و المعقدة .
- سجل الأفكار التي تطرأ على ذهنك فوراً و هي من أسهل طرق الإبداع و التنظيم معا.
- حلل الأفكار التي تتوصل إليها و ادرسها.
- اقرأ في موضوعات خارج تخصصك، و وجه نظرك على أفكار في مجالات أوسع.
- تحدث مع الناس ذوي وجهات النظر التي تختلف عن وجهة نظرك.

(1) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 315.

كما يمكن اعتبار بأنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار، حيث اختلف الباحثون في هذا المستوى حول ما إذا كان كل فرد مبدع إذا توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكرا على بعض الأفراد الذين يملكون قدرات إبداعية دون غيرهم و من بين خصائص الأفراد أو الفرد المبدع⁽¹⁾:

- المعرفة: و هي مجموع ما يحصل عليه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارسته، ومعايشته للأحداث و الأعمال.
- التعليم: و خاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج حلها.
- الذكاء: و هو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- اتسام شخصية المبدع بروح المخاطرة و قوة المثابرة و الانفتاح على الآراء الجديدة و كذا الفضول.

ب- تنمية الإبداع على مستوى الجماعة:

لا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المنظمة في (الدوائر الحكومية، اللجان و فرق العمل في منظمات الأعمال...الخ) و خارج المنظمة (في النوادي الثقافية والرياضية...) فتحديات التطور و التغيير التي تواجهها المنظمات العربية المعاصرة تستدعي تنمية جماعات و فرق عمل مبدعة، على كل المستويات و في كل القطاعات.

و هناك عوامل يمكن اعتبارها مؤثرة في تنمية عمليات الإبداع كما و نوعا و هي:⁽²⁾

(1) زين الدين برش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار على المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس/ 2005، ص 260.

(2) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 318.

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة: الرؤية المشتركة تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة و تعبر عن القيم السائدة فيها، لذلك يتوقع ازدياد و احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
 - حرية الاقتراح و المبادرة الآمنة: أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم و نون اتهام مضاد، مثل هذه البيئة هي البيئة الأكثر تعزيزا للإبداع أي باختصار خلق المناخ المناسب للأفكار الجديدة أي الإبداع داخل المنظمة.
 - الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماع: فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع و تقييم إجراءات العمل و تحديدها بشكل مستمر مما يدعم قيم الإبداع و يقويها.
 - إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار و تنتطو، وتظهر أفكار جديدة، في حال انعدام مثل هذا المناخ تقل احتمالات ظهور الإبداع .
 - دعم الإبداع: الإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة و الدعم، و هذا الدعم أولاً يأتي من الزملاء في العمل و أعضاء الجماعة و الرؤساء بتوفير الموارد و الوقت اللازمين للإبداع.
- إن التوصل إلى تكوين جماعة عمل فعالة مرهون بدقة المهام المسندة لها و يفضل أن تكون هذه المهام في شكل مشروع محدد الأهداف و الوسائل و البعد الزمني، حتى لا يصيب الجماعة الملل فتقل قدرتها الإبداعية.⁽¹⁾

(1) زين الدين بروش، مرجع سابق، ص 262.



ج- تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي (المنظمة):

الحقيقة الأخرى، كما يستفاد من سياق مفهوم الإبداع و خصائصه - أن أية منظمة تضع الإبداع هدفاً من أسمى أهدافها، سيكون مصيرها النمو و الازدهار، و بالتالي شركة "فورد" مثلاً، و على مستوى الدول أمامنا السويد في أوروبا، و اليابان و هونج كونج في آسيا و غيرها، إن أيامنا على اختلاف مواقعنا الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالجمود و عدم المقدرة على المساهمة في تنمية و تطوير نفسه و وظيفته و منظمته، و بذلك يفقد مبرراً مهماً من مبررات استمرار تقدم منظمته و ارتفاع بلده.

و هناك مجموعة من التحليلات و الأفكار المهمة التي تمثل مدخلاً موقفاً و انه يمكننا إضافة الشروط الأساسية التالية.⁽¹⁾

- ضرورة إدراك الإدارة العليا أن الإبداع يحتاج إلى الأشخاص الذين يكونون دائماً عميقي التفكير الشمولي، و ذوي علاقة بالمفاهيم و يقدرون القيمة العملية للنظريات الجديدة، و محبين للاستطلاع و تعلم أشياء جديدة بعيدة عن اهتماماتهم الحالية، و نتمية هذه الخصائص و تعزيزها لا بد أن يعمل رأس الهرم الإداري على توسيع مداركه، و ليحقق ذلك عليه أن يخرج من المألوف لديه ولو قليلاً.

في المنظمات المعاصرة يكون على المديرين أن يطالبوا رؤسائهم بإعطائهم الوقت و الفرصة بمزيد من التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و حلقات النقاش و المحاضرات ذات المواضيع المتنوعة التي يديرها و يشارك فيها الباحثون و المفكرون من وجهات نظر مختلفة و ذلك حتى يتعرفوا على

(1) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 319.

- زين الدين بروش، مرجع سابق، ص 263.



أساليب و نماذج و استراتيجيات و نظريات جديدة و يكتسبوا خبرات جديدة تناقشونها و يتفهمونها و يمارسونها و هذا ما تجتهد المنظمة العربية للتنمية الإدارية على إحداثه منذ أكثر من 10 سنوات.

- ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن يخرج من الأطر و الأساليب المحددة في التعامل مع المشكلات.

- القادة: إذ تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في قدرة المنظمة على البحث و التطوير و لا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.

إن جل الدراسات تؤكد أن المنظمات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية المهنية، الإدارية و السلوكية ...) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة، تكون القدرة فيها للإبداع أكثر.

- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة.
- **المناخ التنظيمي و الثقافة:** حيث يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام أكثر على ثقافة المنظمة و المناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية، و يسجل خبراء، نموذج ثقافي، موحد مشجع للإبداع و ذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المنظمة.
- **المحيط:** فلا تكفي المؤثرات الداخلية بل المحيط المختلف الجوانب تؤثر على قدرة المنظمة على الإبداع فالانفتاح على المحيط الخارجي و دخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط.



المبحث الثاني: المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة خصائص و يمكن اعتبار أن أهم خاصية هي : خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل عناصر المنظمة من مدخلات و عمليات و مخرجا مما يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري على عكس التركيز فقط على جزء معين من المنظمة و أهملنا الباقي فاحتمال الفشل يكون أكبر، حيث أن الجزء المهم سيكون عائقا و سينجم عنه مشاكل مختلفة إلا أن درجة لاهتمام تختلف من عصر لآخر و من وظيفة لأخرى، و باعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة و مهمة إدارته و تسييره من أهم المهام داخل المنظمة و أصعبها و يجب الاهتمام أكثر بهذا المورد و إعطائه مجال أوسع للإبداع و الابتكار و سنحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري باعتباره منبعاً للأفكار الجديدة و المبدعة لأنه المورد الوحيد القادر على خلق و ابتكار الجديد في المنتج.

المطلب الأول: العنصر البشري كركيزة أساسية لإدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

قبل التطرق إلى هذا العنصر لابد من إعطاء مفهوم لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية و التي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين فرق عمل مستقرة و فعالة تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه و قد تعددت التعريفات الخاصة بها و تفاوتت شمول أو درجة تخصصها.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 41.

حيث عرفها (Shuler) بأنها " ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يتضمن مجموعة من النشاطات و الوظائف التي ترتبط باستراتيجيات المنظمات و سياستها و التي تمارس بهدف إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة تحقيقا للمصالح العامة للمنظمة أو لصالح العاملين و صالح المجتمع بوجه عام.

(1).

كما تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغبهم على البقاء لخدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها، و هي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم و طاقاتهم و معاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم بمجموعة عمل متعاونة و هناك اتفاق واسع بين الباحثين أن الإبداع يعتبر ضروريا للتقدم و الرفاه المستمر للفرد و المجتمع بشكل عام من خلال تقديم جودة عالية سواء في المنتج أو الخدمة ففي دراسة لـ (quinan et rivoli) أكد الباحثان فيها على أهمية الربط بين سياسات الموارد البشرية للمنظمة و أهدافها الإستراتيجية و هناك علاقة موجبة بين إستراتيجية الموارد البشرية و المكانة العالية للمنظمة إضافة إلى أن إستراتيجيات الموارد البشرية، تؤثر على أداء المنظمة، الأمر الذي يساهم في الفعالية الكلية و بشكل خاص في صناعة الخدمات.

و يعتبر الدور الاستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تطوير و تنسيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تدعم الإستراتيجية التي تختارها المنظمة، كما أن المنظمات التي ترغب بالمنافسة الناجحة في بيئة متغيرة من خلال تقديم أو طرح منتجات ذات الجودة العالية يجب أن تسعى إلى تعديل أنظمتها الإدارية للربط بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 203.



تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر ان فكر و التطوير و الإبداع، هم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المالية، المتاحة لدى المنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء و أهمها ما يلي:

- أن يسند إلى الإنسان، ان العمل المناسب لخبراته و تخصصاته و مهاراته (أي أن يحب عمله).
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله.
- أن يعلم الإنسان مسبقا الأسس و المعايير التي يتم تقييم أدائه وفقا لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي و الإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يدع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

و لقد تغيرت النظرة مؤخرا إلى العنصر البشري و أصبح يحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة؛ كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد و التي من بينها إدارة الجودة الشاملة و مثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير و التي أصدرت معايير و شهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين و تسعى حاليا إلى تطوير وتحسين هذه المعايير بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد



البشرية ذات جودة عالية، و حسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة المواد البشرية تبنى هذه المجموعة من القواعد:⁽¹⁾

-وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.

-الاستماع للشكاوى و انتقادات العاملين و كذا اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار.

-جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.

-اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب و طرق التطوير الإنساني الحالية و التنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

-منح وقت معين للأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم و إعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:⁽²⁾

-التغيير الثقافي: حيث يعتبر عامل أساسي و مساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكات السلبية للأفراد و المتمثلة في ارتفاع معدل العمل، الغيابات و التأخير... الخ.

و كل هذه التصرفات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد و هي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير.

⁽¹⁾ - jean bunet – le compte et pominique fauconnier , gser la qualité en ressources humaines , les édition d'organisation , Paris , 1997 , p 20.

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات، يميك، القاهرة، 1999، ص120.



و يساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغيير اتجاهات و قيم و إدراك الأفراد و فهمهم المستجدات الطارئة في المنظمة إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم و مبادئ و خصوصا الأهداف و النتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة و عليهم أيضا فهذه العملية ستقلل من درجة تخوفهم و تساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة كما يخلق تطبيق إدارة الجودة الشاملة جواً آخر في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، و روح التعاون و العمل الجماعي و كذا الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة و من خلال هذا الوضع نلمس مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تركز على ما يلي:⁽¹⁾

- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات و هذا سيشعرهم بالاهتمام و بأنهم جزء أساسي في المنظمة و أن مصالحهم مشتركة.

- العمل في فريق و هذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد و يساهم في تنويع الأفكار و ظهور أفكار جديدة.

- التدريب و الذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:

* يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات و قيم الأفراد و بالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.

* تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

- يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هو التحسين المستمر.

(1) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2000 ص52.

جودة الشاملة⁽¹⁾

ليس فقط كنظام فني و إنما كنظام اجتماعي يحتوي
ات الطموحات و النوافع و السلوكيات و التفاعل بين
كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى
جزء الأساسي في مفهوم الجودة الشاملة و بالتالي فإنه
يلي:

و قيم الأفراد العاملين بها إذ لا نجاح للجودة ما لم
ماعي بالحاجة إلى التغيير.
الجودة.

مساعدة في تحسين النظام.

اد لتحويلهم من منطق تفتيش و كشف الخطأ إلى منطق

قابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض

بارات.

⁽¹⁾ <http://www.hrdiscussion.com/hr3307.html>.

و تتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة و هو إحصائي أمريكي و أستاذ بجامعة نيويورك:

- 1- هيا استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- 2- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج و اعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج و عملية الإنتاج.
- 3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- 4- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة و الإنتاجية.
- 5- قلل من استخدام الأهداف الكمية.
- 6- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية.
- 7- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة و للأداء البشري المعيب.
- 8- اهتم بالتدريب تهيأ للاستفادة من جهد جميع العاملين.
- 9- ركز إشرافك على مساعدة الناس، نحو أداء أفضل للعمل و هبئ كل الأساليب و الأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- 10- أبعد الخوف و شجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- 11- أزل الحواجز بين الإدارات و شجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- 12- قلل من معوقات الاعتراف و الاعتراز بكفاءات العاملين.
- 13- صمم برنامجا قويا للتدريب و التعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد و طرق الأداء و التكنولوجيا بشكل عام.
- 14- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة و الإنتاجية.

المطلب الثالث: الاستقطاب، الاختيار و التعيين في إدارة الجودة الشاملة

في ظل إدارة الجودة الشاملة تسعى كل منظمة إلى توفير الموارد البشرية التي تحتاجها و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص المؤهلين لعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد و واضح والخبرات و المؤهلات و المهارات التي يجب أن تتوفر فيهم و ذلك يعد تحليل واف و دقيق للوظيفة و بعد البحث عن مصادر الموارد البشرية لمختلف وسائل الاتصال، تأتي عملية اختيار و انتقاء الأفراد المؤهلين و تبرز أهمية ممارسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية و المتمثلة عموما في الوصول إلى الجودة المطلوبة من أجل خدمة العملاء.⁽¹⁾

بالنسبة للعنصر الأول (الاستقطاب) فهذه العمارة مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة و منها ما هو متعلق بالأفراد حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل و إبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدارته، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل، إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية، و بالتالي على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط أهداف المنظمة المتعلقة بعملية الاستقطاب مع أهداف الفرد.

و فيما يتعلق بالعنصر الثاني (الاختيار و التعيين) فتمثل هذه العملية الامتداد الطبيعي لعملية الاختيار و الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، و يمكن تعريف عملية الاختيار بأنها " تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين على أساسا موضوعي و عادي، و تبرز أهمية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب خبراته و مؤهلاته و قدراته حتى

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 206.



يستطيع الفرد تقديم أفضل ما يمكن تقديمه بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة و ذات جودة يجعل أمر تدريبه سهلا و استمراره في المنظمة قائما.

و تتضمن عملية الاختيار عددا من المراحل التي تساعد في فرز المتقدمين للعمل و تقييمهم ومن ثم الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل تمهيدا لاختيار أفضلهم و تشمل:

- المقابلة الأولية و طلب الاستخدام.

- اختبارات التوظيف و تتضمن: * اختبارات ذكاء * اختبارات التحصيل * اختبارات الميل للعمل * الاختبارات الشخصية.

- مقابلات التوظيف.

- التحري عن الخبرات السابقة و الفحص الطبي.

و في النهاية الوصول إلى اتخاذ قرار التعيين. (1)

*الاختيار و الإبداع و الجودة:

هناك بعض الدراسات التي اشتملت على بعض ممارسات الاختيار الإبداعية في المنظمات، للوصول إلى الجودة من أهمها:

- تصميم العمل للمنظمة آخذة بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل.

(1) محمد سبير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، ص101.



- سياسة التوظيف حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية و الجهود المتميزة عاملا يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي و بالتالي تحقق المنظمة جزء من أهدافها الإستراتيجية و المتمثلة في منتجات ذات جودة عالية.
- الأمن الوظيفي، إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ و عدم النجاح مما يعمق روح الانتماء و الاعتزاز و الولاء و التنظيم.
- و حتى تصل أي منظمة إلى الجودة المطلوبة و تحقيق المواصفات العالمية عليها أن تنمي القدرات الإبداعية لدى العاملين، و في سبيل تحقيق ذلك فإنه يجب على المنظمة تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة و إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب و اختيار أفضل الأفراد، و أن يتم دراسة الأفكار الجديدة و تحليلها و تبليغ نتائجها للعاملين.

و إلى جانب ما سبق و حتى تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية ينبغي عليها انتقاء الموظفين ممن لديهم الأفكار و المهارات و القدرة على المساهمة في نمو المنظمة و لديهم كذلك القدرة على الاحتمال و المرونة، و هذه الممارسات لها أثر إيجابي في تشجيع و تطوير الإبداع إضافة إلى ذلك ضرورة التركيز و ضرورة توجيه اللجان لفحص المهارات و انتقاء الموظفين، كما أن استقطاب المنظمة للخبرات الإبداعية للفرد و تنمية الجهود المتميزة هي من خصائص المنظمة المبدعة و المتميزة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه

(1) مرجع سابق، ص 208.



الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات و في تطوير و ابتكار السلع والخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة للمنظمات.

و لقد اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بيجابية في الأسواق، و بفعل الضغوط التنافسية من ناحية، و تطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية و مطلبا لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها، كما ساهم انتشار المواصفة الدولي iso9000 في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و قد كان التدريب احد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة و قادرة أيضا على الإبداع و الابتكار⁽¹⁾

و يتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية و هذه التجارب تصمم لتنمية مهارات و معارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل⁽²⁾.

كما يعد التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز أو أنه الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل معها.

⁽¹⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص243

⁽²⁾ أماري برود، جون نيوستروم، تحويل التدريب، ترجمة: عبدالفتاح السيدالنعمي الطبعة الثانية، بميك، مصر، 1997

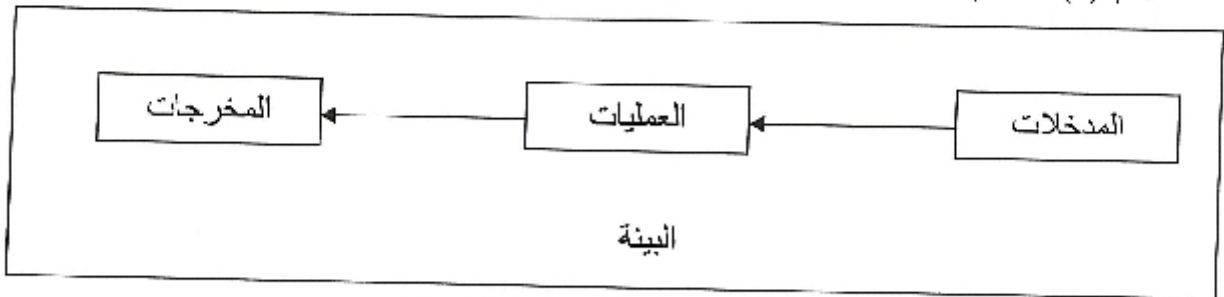
و في تعريف آخر يمثل التدريب جهودا إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العام الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي بشكل أفضل.⁽¹⁾

و تهدف من خلال هذا العنصر إلى طرح فكرة إخضاع النشاط التدريبي على للمنظمات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة سعياً لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية في هذا النشاط الحيوي لتنمية و تطوير القدرات الإبداعية للموارد البشرية.

أولاً : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة التدريب:⁽²⁾

يتشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها، و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام " تنمية الموارد البشرية " و هو بدوره نظام فرعي في نظام " إدارة الموارد البشرية " .

شكل رقم (9) : نظام التدريب



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 243.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 200
 (2) علي السلمي، مرجع سابق، ص 245 .



و من المهم التعرف على مكونات نظام التدريب حتى تتحقق المقابلة المنشودة بينه و بين إدارة الجودة الشاملة.

- 1- المدخلات في نظام التدريب: تمثل كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب، و تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى:
 - المعلومات عن العملاء (بمفهوم إدارة الجودة الشاملة) الذي يقوم نظام التدريب على خدمتهم، و هم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية و رؤسائهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب و كذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء.
 - مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية و المتصلين بهم، و طبيعة النظم و الأوضاع و العلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم و تأثيراتها على طبيعة عمل و كفاءة أداء المتدربين و من حولهم.
 - مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة و إمكانيات استخدامها.
 - مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنليسية و مدى تقبلها لأفكار و جدوى التدريب.
 - مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية و الموازنات المخصصة للتدريب.
- 2- العمليات في نظام التدريب: هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات و التعامل معها و تضم عمليات التدريب ما يلي:
 - العمليات الإدارية: تختص بتخطيط التدريب و تحديد أهدافه.
 - العمليات الفنية المتخصصة: و تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - العمليات الاقتصادية: تشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب.



3- مخرجات نظام التدريب: هي تلك النتائج التي يتوصل إليها التدريب و تقدم للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء.

ثانيا : مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال الجودة وهي:

إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب حيث يحدد احتياجاته، أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريق أو آخر بمعاونة المتخصصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب، و لكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب فهو طرف أصيل في هذه العلاقة يغذي المدرب بالمعلومات الأساسي الكاشفة عن الاحتياجات التدريبية.

- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية و وسيط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول: هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، و الاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب و زملائه، و كافة المتصلين به في العمل.

ثالثا : العلاقة بين إدارة التدريب و إدارة الجودة الشاملة

تسعى معظم المنظمات على اختلاف أحجامها و نوعيتها على إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و تطبيقها كأسلوب إداري ثبتت فعاليته لتحقيق التميز و هكذا بالنسبة لمفاهيم إدارة التدريب، حيث نلاحظ

تقارب المفهومين إلى بعضهما إلى حد التطابق أحيانا و يكمل بعضهما الآخر و خاصة في المجالات التالية:⁽¹⁾

- نقطة البداية لإدارة التدريب و إدارة الجودة الشاملة هو العميل لأن إدارة الجودة الشاملة نقطة انطلاقها و بدايتها هي تحديد ذلك العميل المطلوب كسب رضاه على حاجاته و رغباته، حتى يمكن ترجمتها إلى سلع و خدمات تشبع هذه الحاجات و الرغبات لذلك نقول أن التسويق يبدأ بالمستهلك و ينتهي بالمستهلك، و هكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث أن جميع الأنشطة التدريبية موجهة أساسا لاحتياجات المتدرب و بالتالي نقطة الانطلاق و البداية هي تحديد العميل أو المتدرب و من ثم تحديد احتياجاته التدريبية لذلك نقول أن التدريب يبدأ بالمتدرب و ينتهي بالمتدرب.

- كلا المفهومين، إدارة التدريب و إدارة الجودة الشاملة يركزان على العميل، و يعملان على إرضاءه من خلال إشباع احتياجاته النوعية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء المستهلك أو العميل أي إشباع حاجاته و رغباته، و هكذا أيضا بالنسبة لإدارة التدريب.

- لم تعد إدارة الجودة الشاملة و إدارة التدريب في الفكر الإداري الحديث مجرد مواصفات وثائقين سلطومات بل أصبحت ذات مفهوم واسع و خاصة العائد للمستفيد - القيمة المضافة - فإذا كانت السلع و الخدمات تعطي للمستهلك قيمة مضافة في صورة منافع فإن التدريب أيضا يعطي قيمة مضافة للمتدرب في صورة منافع، و هذا سيعود على المنظمة بعائد - قيمة مضافة- في صورة أرباح و إنتاجية.

(1) نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 211.



تهدف كل من إدارة الجودة الشاملة و إدارة التدريب إلى زيادة الثمرة التنافسي للمنظمة، حيث تتمثل الوظيفة التنافسية لإدارة الجودة الشاملة و إدارة التدريب في أنهما تستهدفان إلى زيادة القدرة التنافسية لمنظمة و تحقيقي التمييز على منافسيها لتدعيم مركزها التنافسي من خلال إرضاء العميل.

رابعاً : العائد من التدريب في إدارة الجودة الشاملة

أهم عائد للتدريب في إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الأداء الذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات محددة هي:⁽¹⁾

- زيادة الربحية.
- زيادة الإنتاجية و أفضل الخدمات.
- زيادة الجودة.
- تخفيض تكاليف الصيانة و التشغيل.
- نقص شكاوي العملاء.
- زيادة رضا العملاء.
- التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.

المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الموارد البشرية هدفها قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف و الحكم على مدى الكفاءة، و يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية.

(1) نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 210.



كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل كما تركز عملية تقييم الأداء على الأشخاص القائمين بالأداء و مدى توافق خصائصهم و قدراتهم و نوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم و الخطة المعتمد، و مدى تكيفهم مع ظروف الأداء، و مجموعات العمل التي يرتبطون بها و قابليتهم للعلم و التطور:

أولاً: العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء:⁽¹⁾

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية و هي: العمل ذاته، الفرد القائم بالعمل، و الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد و العمل، و لذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء و يسهم فيه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تركز نظم تقييم الأداء على قياس و تقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، و اعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير و منها حالة الموارد و التقنيات، النظم و السياسات الإدارية، لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة، ففي مجال تقييم الأداء الموارد البشرية ينتشر الآن أسلوب التقييم 360 درجة و الذي يستقي معومات التقييم من القائم بالأداء و المحيطين به في العمل داخل و خارج منظمة هو كذلك حين تقييم أداء عناصر الأداء الأخرى تؤخذ ملاحظات و آراء كل المتصلين بها، و عند تقييم الأداء الكلي على مستوى المنظمة ينتشر الآن أسلوب " قائمة التقييم المتوازنة " كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسي بأخذ أربعة "4" محاور في الاعتبار و هي الأداء التسويقي، الأداء المالي، أداء العمليات الإنتاجية، و تعلم و التطور التنظيمي.

(1) علي السلمي، (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 171.



ثانيا: نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل أداء الجودة الشاملة:

إن تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، و اعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي و الذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3): مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولين و يتم قياس أداء الأفراد حسبها ، و لا يمددهم بالتغذية العكسية .	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين و يستفيدون بالتغذية العكسية مستقبل.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي و لا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل و ليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقديرية بأعضائها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب الجهات المتعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دورة القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف و المتابعة و تقييم الأداء للعاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء و دور المدير هو دعم العاملين و توجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير المشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير العملاء الخارجين التقييم الذاتي الزملاء.

المصدر : الإدارة وتحديات التغيير ، مكتبة الجريد، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 197.



و فيما يلي توضيح لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على ملية تقييم أداء العاملين:⁽¹⁾

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها و بالتالي فإن درجة الرضا لديهم.

- تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء و من هذا المنطق ظهر التعدد في الجهات

المقيمة لأن العملاء هم كل من : العاملين، المسؤولين، و من الخارج: الزبائن و الموردين.

-بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات و الذي يعطي لجميع الأفراد حق

تقييم زملائه و كذلك حق التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم

الأداء و كذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومونها في النهاية على أساس تحقيقها.

-العمل الجماعي: يؤدي إلى تقييم الأفراد جماعيا و ليس فرديا مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

يسير نلنام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية و موضوعية و أكثر عدلا من نظام

تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات و هي معايير غير ملموسة، و بما أن

المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزا و لا يعطي نتائج صحيحة.

أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات الفانمة بالتقييم و الذي ينج عنه تعدد

المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية و نتائجه موضوعية وصحيحة.⁽²⁾

(1) سعيد بن عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سبرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص 166.

(2) سعيد بن عامر، مرجع سابق، ص 167



المبحث الثالث: أسس و أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية

إن مهارة الإبداع تصنع العجائب، فهي ليست قوة غامضة أو موهبة خارقة يحتكرها الأشخاص ذوي الحظ السعيد، بل يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، و يمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة و يصبح من المبدعين و هناك أساليب فاعلة لاستكشاف و تنمية الطاقات والقدرات الإبداعية، و هذا يمد بالإثارة و الحماس و الثقة بالنفس لتكون من المبدعين.

المطلب الأول: حاجة الجودة للإبداع⁽¹⁾

إن تكن العلاقة بين الجودة و الإبداع واضحة كما هي الآن و ذلك لأن الإبداع لم يكن نتاجا منظما لوظيفة من وظائف الشركة كما هو الحال اليوم، كما أن الشركات كانت معنية بالإنتاج أكثر مما معنية بالبحث و التطوير، و لهذا كان الإبداع مهمة فردية يبادرها الباحثون الأفراد ذوي الاهتمامات الذاتية. و كانوا يتوصلون إلى الأفكار و الاختراقات في مجال بحوثهم و ليس هناك شركات تهتم بها إما لنقص بالاهتمام أو لعدم القدرة على تحول الأفكار الجديدة الطموحة أو لأنها تتطلب استثمارات كبيرة لا تستطيع الشركة توفيرها، لهذا كانت الجودة تتطور في الماضي ببطء شديد كما أن الإبداع كان يتم في فترات متباعدة قد تصل إلى عشرين سنة فيما يسمى دورة حياة المنتج الطويلة أو محنى(S) للتكنولوجيا الجديدة.

و من الواضح أن كل وثبة تكنولوجية لمنحنى S كانت تمثل وثبة في مستوى الجودة سواء من حيث المواد المحسنة المستخدمة أو في دقة الإنتاج أو في خصائص المنتجات و غيرها.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010،



-إن تعدد مراكز التطور التكنولوجي (الولايات المتحدة و اليابان و أوروبا) في السابق و فيما بعد النمرور الآسيوية الأربعة (تايوان و سنغافورة و كوريا الجنوبية و هونج كونج) و فيما بعد الظهور الصيني و كلها دول صناعية جديدة أدت إلى تعزيز المنافسة الشديدة بطريقة غير مسبوقه بفعل نموذج التجارة الموجهة للتصدير.

-كما أنها مثل اليابان جاءت بأسلوب التحسين المستمر و الاعتماد على التحسينات التدريجية الكثيرة الصغيرة التي تؤدي إلى تنوع كبير في المنتجات حتى أصبح عالم الأعمال يقوم على دول تقليدية تقوم على الخبرة المحلية و تعقب الدول الأخرى من خلال التقليد الإستنساخي و دول تقوم على التحسين المستمر و هذا لا يتطلب استثمارات كبيرة في البحث و التطوير و إنما خبرات كبيرة في التطبيقات وكفاءة الإنتاج، و أخيرا دول متقدمة إبداعية تمتلك قاعدة متقدمة للبحث و التطوير مع استثمارات ضخمة فيه، و تقود السوق في إبداعاتها الجديدة.

-إن الشركات الإبداعية تكون أكثر قدرة على الإتيان بالجودة الشاملة من خلال منتجات إبداعية جديدة ذات مواصفات و خصائص تتجاوز كل ما قبلها، تليها تلك التي تأتي بالمنتجات المحسنة التي تحقق التحسينات التدريجية الصغيرة و لكنها متعددة و متلاحقة محققة جودة عالية نسبيا على المنتجات الحالية أنظر الشكل رقم (10)

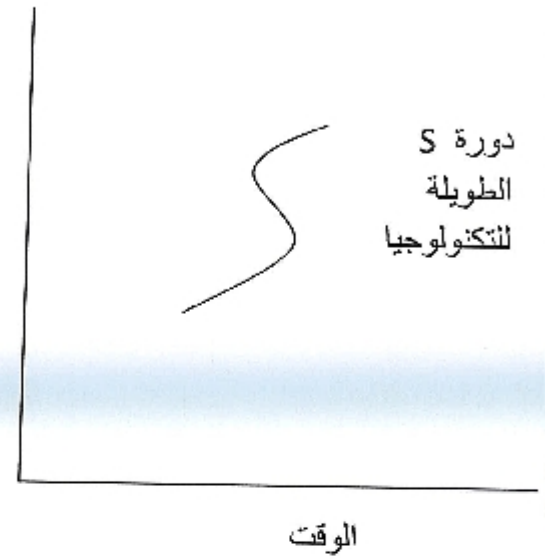
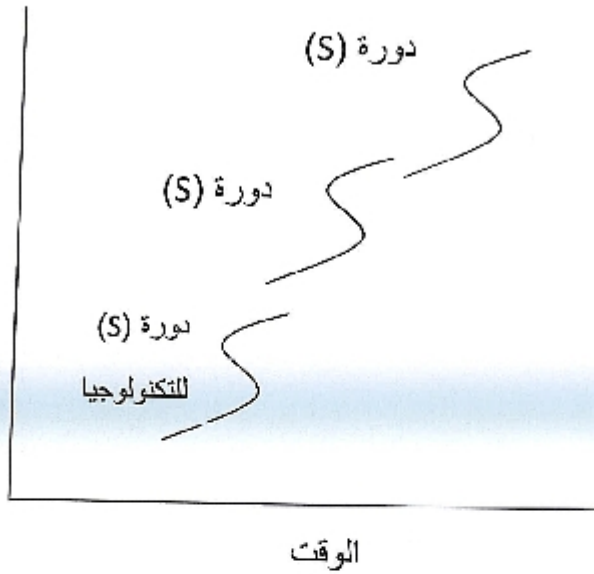
أما المجموعة الأخيرة فهي التي تقوم على الخبرة و الأساليب التقليدية في التعامل مع مشكلات الجودة، و مطالب تحسينها، و هذه لا زالت تتعامل مع الجودة بالأساليب التقليدية و العمل بالقدرات المحلية من أجل السوق المحلية المحدودة.



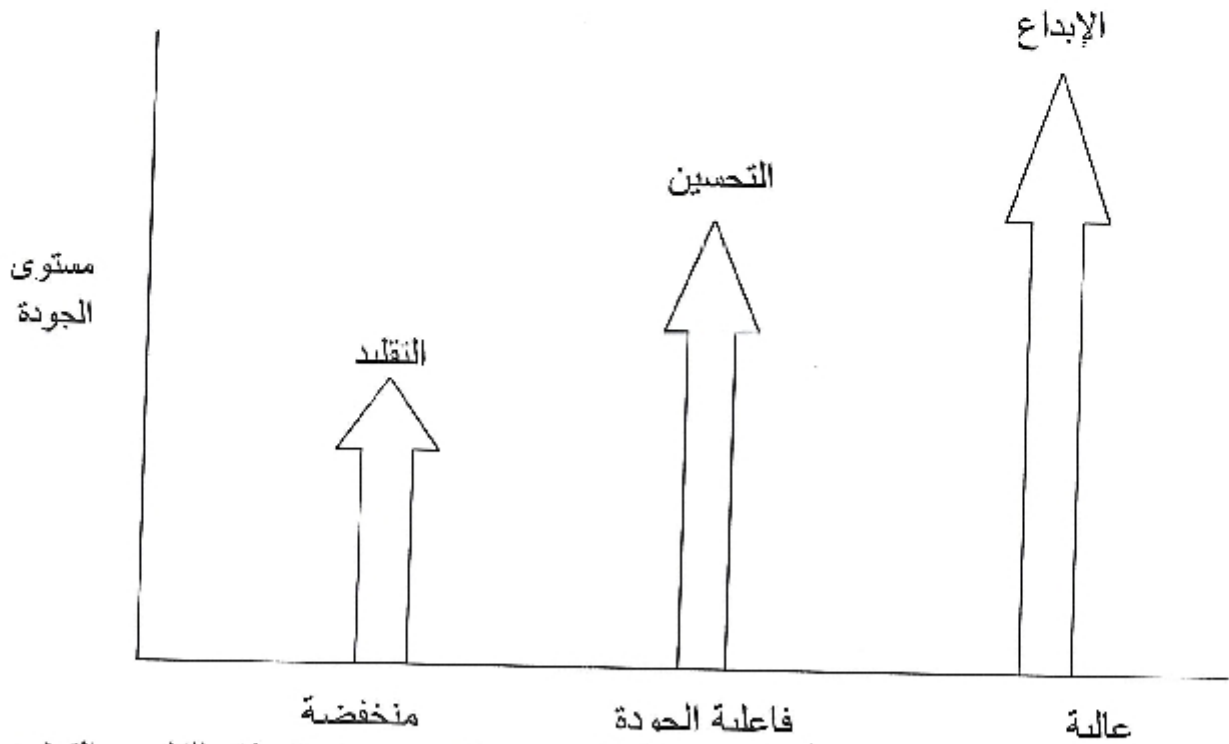
الشكل رقم (10) دورات تطوير التكنولوجيا .

الجودة في الحاضر

الجودة في الماضي



الشكل رقم (11) علاقة الجودة و الفاعلية : من التقليد إلى الإبداع



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر و التوزيع،

عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 82.



المطلب الثاني: أركان الإبداع الأساسية للوصول إلى الجودة

حتى تفهم و تستوعب مستويات الابتكار و الإبداع علينا أن نتعرف أولاً على أركان المزيج الإبداعي و الابتكاري و العلاقات التي تربط بينها.

إن الركن الأول هو المنتج أو النتيجة، لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، حيث إذا توقفت منشأة ما عن دعم و تعزيز الإبداع، أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية السليمة) و لم تهتم بتدريب و تعليم العاملين فيها و كيفية إنجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السابقة، و أهملت تطوير مستويات الابتكار الشخصي و الجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات و لن تتمكن من حل مشكلاتها و بالتالي لن تحصل على المنتجات ذات الجودة العالية والتي تساعد على البقاء و النجاح و يتكون مزيج الإبداع من أربعة أركان أساسية هي: (1)

-المنتج .PRODUIT

-الابتكار الفردي و الجماعي .DIVIDUAL ET GROUPE CREATIVITE

-الإمكانيات .POSSIBILITIES

-العمليات (الأساليب) .PROCESSES (TECHNIQUES)

أولاً: التكامل بين الأركان الأربعة: (2)

تزداد القدرة على الابتكار عن طريق تعلم و إتقان الأساليب (العمليات) و زيادة مهارات الابتكار الشخصي و الجماعي، و تطبيق كل ذلك داخل البيئة التنظيمية الملائمة (الإمكانيات).

(1) جيمس هيجتر، مرجع سبق ذكره، ص 24-26.

(2) نفس المرجع، ص 28.



*المنتج: هو النتيجة النهائية لعمليات الإبداع، و قد يكون في شكل منتج مادي ملموس أو في شكل خدمة ما، أو في صورة تطوير و تعديل على كل من المنتج أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفاعلية أو الكفاءة، أو لتقديم طريقة أفضل في الإدارة، و حتى يكون المنتج مبتكرا بالفعل يجب أن تكون له قيمة ما، و ليس مجرد شيء جديد فقط، و حتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة و واضحة.

*الإمكانيات: لكي تتم عملية الإبداع، لا بد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار و مهما كانت الأفراد الابتكارية، و مستوى معرفتهم و مهاراتهم لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات و الطاقات ما لم تكن تعمل في بيئة محابية و مشجعة للإبداع، فإذا كنت تعمل في إطار ثقافة تنظيمية غير مشجعة و مثيرة للإحباط ستكون النتيجة عدم الإبداع.

*العمليات:⁽¹⁾هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنشأة و قد يتطلب الأمر وقتا طويلا و مزيد من الجهد لتعلم هذه الأساليب و لكن في النهاية يمكن إتقانها و كيفية استخدامها.

*الابتكار الشخصي و الجماعي:⁽²⁾ يتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين

العنصر الأول: هو زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ (أو الجانب الأيسر في حالة الشخص الأيسر) لزيادة مستويات استخدام الحدس و البديهة بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعرفة للقدرات الإبداعية، أما العنصر الثاني فيتضمن تعلم عادات جديدة تساعدك

(1) (2) نفس المرجع، ص28.

على أن تكون أكثر قدرة على الابتكار و طالما أن الفرد يعمل داخل مجموعة فمن المهم أن نجد إدارة ديناميكية الجماعة من يمكن زيادة القدرة على الإبداع.

ثانياً: أشكال الإبداع:

هناك أربعة أشكال رئيسية للإبداع هي: المنتج، العملية، التسويق و الإدارة.⁽¹⁾

-الإبداع في المنتج: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة.

-الإبداع في العملية: و ظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنشأة، مثل عمليات التشغيل و في

إدارة الموارد البشرية أو المالية، و يركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة و الفاعلية.

-الإبداع في التسويق: يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير و التوزيع بالإضافة إلى وظائف

المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف و الإعلان).

-الإبداع في الإدارة: يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنشأة، مثلما حدث في شركة

(هيولت أند باكارد) عندما قامت بإعادة الهيكلة.

و لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنشآت الناشئة تحرص على تصميم المزيد من المنتجات

والمفاهيم الجديدة، و استخدام مواردها بطريقة أكثر كفاءة و فاعلية، و تسويق منتجاتها بأساليب أكثر

إبداعية، و استخدام أساليب أكثر فاعلية مع الإدارة.

إن ما يميز المنشآت الناجحة عن الأخرى الأقل نجاحاً هو قدرتها الإبداعية على إدارة كافة الوظائف

الاقتصادية، مثل التسويق و العمليات و المالية و الموارد البشرية، و البحوث و التطوير و إدارة

المعلومات.

(1) جيس هيجنز، مرجع سبق ذكره، ص 29.



ثالثاً: هرم الإبداع و التغيير (حالة واقعية):

هناك حالة واقعية تمثل الأشكال الأربعة للإبداع، حيث أن الهدف الرئيسي من عرض هذه الحالة هو التأكيد على أن الفرد يمتلك الطاقات الإبداعية و الأفكار الابتكارية، التي يمكن تطبيقها في مختلف القطاعات و المجالات و الوظائف و الصناعات، فالشركة التي تركز عليها هذه الحالة ليست من الشركات التي تعمل على مجال التكنولوجيا المتقدمة، بل تعمل أساساً في أحد مجالات الصناعات الأساسية.⁽¹⁾

في ولاية (ميتشجان) الأمريكية بناء ضخيم يمثل رمز الإبداع و التغيير قامت ببنائه شركة (ستيل كيس steelcase إحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال تصنيع أثاث المكاتب و التي تبلغ مبيعاتها السنوية 1.6 بليون دولار و في هذا الوقت، كانت شركة (هيرمان ميلر Herman Miller) هي أقوى الشركات المنافسة لشركة (ستيل كيس) حيث كانت تمثل مصدر تهديد تنافسي دائم، فقد حققت نجاحاً باهراً في مجال صناعة أثاث المكتب اعتماداً على الأوامر المتحركة و النماذج الابتكارية الحديثة التي تلبي احتياجات العملاء لذلك كانت شركة (هيرمان ميلر) هي الشركة القائدة نو شركة (ستيل كيس) هي الشركة التابعة، بدأت شركة (ستيل كيس) في التفكير في كيفية التميز و التفوق فقامت بالاستعانة بعدد من الشركات الصغيرة المتخصصة في ابتكار التصميمات الجديدة فاستطاعت بذلك إنشاء خط متكامل لإنتاج أثاث المكاتب الخشبية و أصبح لها حق إنتاج الأثاث الذي يصممه كبار المصممين مثل (فرانك لويد رايت) و (لاور بوزيه) كما قامت أيضاً بإعادة بناء مقرها الرئيسي و أعادت تنظيم عملياتها، حيث صممت الشركة مقرها على شكل هرمي يبلغ ارتفاعه 128 قدماً و

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 32.



كافته ما يقدر بـ 111 مليون دولار أمريكي بما يعكس الرؤية الجديدة للشركة و حرصها على الابتكار و المظهر العام و أيضا الجودة.

في الماضي كان المصممون و المهندسون و فريق التسويق يعملون في مقر منفصل و الآن تم تجميعهم على مكان واحد لتسيير التفاعل بينهم و المساعدة على تبادل الأفكار و ابتكار المنتجات الجديدة (الإبداع الإداري).

و عموما فإن التقارب المادي بمفرده لن يؤدي إلى التعاون و الإبداع لذلك كانت الفكرة الأساسية التي ركزت الإدارة على تحقيقها هي الاهتمام بالعمل بداية من أقل مستوى إلى أعلى المستويات الإدارية و التركيز على استغلال كل جزء من المبنى الاستغلال الأمثل حيث غمرت الإضاءة كل مكان فيه، و تم بناء أماكن يمكن فيها العمل و تناول الغداء و أماكن لتناول الشاي و القهوة و مزودة بلوحات و أقلام لتسجيل الأفكار. و أماكن يستطيع فيها العاملون الانفراد بأنفسهم و التفكير بعيدا عن الضوضاء.

لقد كان المبنى الجديد مصدر إلهام العاملين، فقد قدمت الشركة العديد من خطوط الإنتاج الجديدة (الإبداع على المنتج).

لقد ركزت الشركة على تطوير مستوى الجودة و نسغت بذلك من تضييع التكلفة بتكرين شرق العمل الموجهة ذاتيا، و الاستثمار على مصانعها و معداتها و إعادة بناء عملياتها (الإبداع في العمليات). كما قامت أيضا ببناء بندولا بارتفاع 71 قدما يتبع في حركته حركة الشمس كرمز الالتزام و التغيير المستمر، هذا بالإضافة إلى إنتاج و نشر شريط فيديو عن الشركة و توجهاتها الابتكارية (الإبداع مع التسويق).⁽¹⁾

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع ذكره، ص 43.



المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة و دورها في تنمية القدرات الإبداعية:

إن مجال الأدوات في إدارة الجودة حافل بالتطورات لأنه مجال لإضافة أدوات جديدة و لا زال حافل بالتحسين المستمر حتى يبدو أن تسمية هذا المجال بالنطاق الأوسع ملائما تماما، و قد أشار (والترز ميشيلسكي W.Michlski إلى ما يقارب 300 أداة يمكن استخدامها في إدارة الجودة للأغراض المختلفة كما هو الحال في توليد الأفكار، دراسة و تحليل مشكلات الجودة، تخطيط الجودة، دراسة رضا الزبون، دراسة اتجاهات التلف، المقارنة و المعايرة... الخ

و فيما يلي نموجين من هذه الأدوات هما: طريقة (5-3-6) التي تستخدم في توليد الأفكار و شجرة التلف التي تستخدم في تحليل التالف و تحديد الاتجاه فيه:

أولا : طريقة (5-3-6) لتوليد الأفكار:⁽¹⁾

هي طريقة لكتابة الأفكار التي تساعد على توليد و تطوير الأفكار و تنمية القدرات الإبداعية من خلال توجيه أسئلة لسته مشاركين أن يكتبوا في خمس دقائق، ثلاثة أفكار على بطاقات بشكل منفصل، هذه البطاقات تمرر إلى المشاركين من أجل التنقيح و تقديم أفكار إضافية عنها، و استخدام الطريقة من أجل:

- توليد قائمة كبيرة بالأفكار لحل المشكلات.

- تشجيع الابتكار في فرق العمل.

- تحديد فرص لتحسين المنتج أو العملية.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 216.



- تنقيح الأفكار السابقة و البناء عليها.

و هذه الطريقة تتطلب تحديد ما يأتي:

-اختر وحدد المشكلة أو فرصة التحسين.

-حدد و حلل الأسباب أو التغيير المحتمل.

-طور و خطط الحل أو التغيير.

- قس و نون نتائج الحل أو التغيير.

- نفذ و قيم الحل أو التغيير.

- ميز و كافئ جهود الفريق.

و إن الخطوات العملية لتنفيذ الطريقة هي:⁽¹⁾

الخطوة الأولى: تحديد و صياغة المشكلة، تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين (المشكلة مثلا نحسين رضاء الزبون).

الخطوة الثانية: توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيه بتقديم ثلاثة أفكار (على كل بطاقة لكل مشارك) و بحدود خمس دقائق.

الخطوة الثالثة: قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات علاقة بالمشكلة (تحسين رضاء الزبون).

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص217.



الخطوة الرابعة: بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي يسارعه من أجل تطوير الأفكار أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة.

الخطوة الخامسة: المشاركون يقرؤون كل الأفكار التي تم تمريرها لهم و الأفكار التي طوروها وأضافوها.

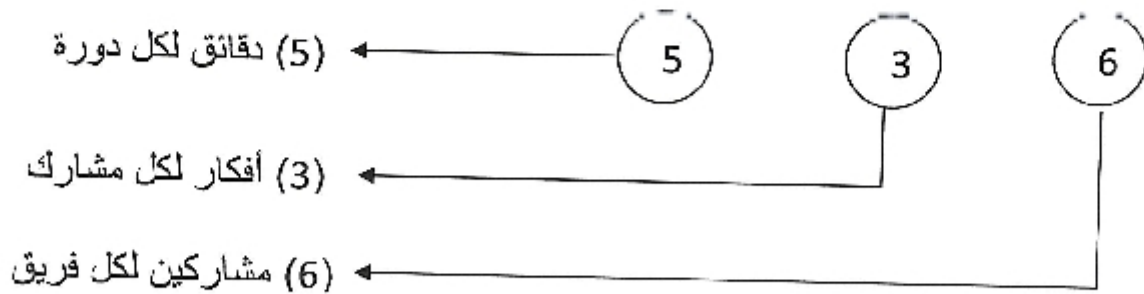
الخطوة السادسة: بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة و الخامسة.

الخطوة السابعة: العملية تستمر حتى يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاثة الأولى عليها.

الخطوة الثامنة: يتم تجميع الأفكار ثم يتم تدوين التاريخ و الحفظ على ملف ممارسة الطريقة للاستفادة منها في الخطوات اللاحقة.

و انشكل التالي يوضح طريقة (5-3-6)

شكل رقم (12): طريقة (5-3-6)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ن الطبعة الأولى،

2010، ص 218.



ثانيا: شجرة التلف: (1)

تعتبر شجرة التلف واحدة من أدوات التحليل و تحديد الاتجاه على دراسة المشكلات، حيث يتم استخدام بيانية تخطيطية للتعبير عن مستوى التلف، تصنيف التلف من حيث ظهور التلف في كل منتج من منتجات الشركة وصولا إلى رضا الزبون عن جودة الشركة حسب كل المنتج أو التلف، و التعبير عن كل ذلك بشكل رقمي (البيانات الفعلية) و نسبها في كل تدرج على البيانية التخطيطية التي تأخذ شكل الشجرة من حيث التفرع، و في شجرة التلف يتم استخدام البيانات الكلية التي تنفرع إلى مجموعات ثم إلى مجموعات فرعية ثم مجموعات فرعية جزئية، و بهذه الطريقة يتم تمثيل جوانب المشكلة و احتساب العدد و النسبة التي تمثل كل واحدة منها، إن هذه الأداة تستخدم التحليل الإحصائي الوصفي الذي يحدد و يصف المتغيرات و العلاقات بينها على المشكلة التلف.

مراحل التطبيق:

-اختيار و تحديد المشكلة أو فرصة التحسين (كما هو الحال في التحليل مشكلة التلف على منتجات الشركة).

-تحديد و تحليل الأسباب و التغيير المحتمل.

-تطوير و تخطيط الحل (الحلول) أو التغيير المحتمل.

-تنفيذ و تقييم الحل أو التغيير.

-قياس و تدوين نتائج الحل أو التغيير.

-تميز و مكافئة الجهود الفريق.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 218.

خطوات الطريقة: (دراسة و تحليل مشكلة جودة الخدمة مثلا) باستخدام شجرة التلّف.

الخطوة الأولى: يقوم الباحث بجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين و الزبائن لاستطلاع آرائهم حول جودة الخدمة في الشركة عن طريق الاستبانة إن عدد أفراد العينة يمكن أن يحسب وفق قواعد منهجية على اختيار العينة و لنفرض أن عدد أفراد العينة هو 122 منهم 21 من العاملين و 101 من الزبائن و هؤلاء يقسمون مثلا حسب العمر (المجموعات الفرعية) و فيما بعد حسب الرضا عن الشركة (مجموعات فرعية جزئية) و من ثم وضع تدرج جزئي آخر حسب استمرار التعامل مع الشركة (مجموعات فرعية أصغر) و هكذا.

الخطوة الثانية: أعداد البيانية الشجرية و فروعها الممثلة للمجموعات الرئيسية الفرعية... إلخ، حسب الخصائص و المتغيرات التي يتم التركيز عليها في جودة الخدمة حسب ظروف الشركة.

الخطوة الثالثة: تحديد التكرارات و إدراجها على فروع البيانية الشجرية كأعداد و كسب لتسهيل فهمها و مقارنتها.

الخطوة الرابعة: تدقيق جميع الأرقام و النسب (البيانات الإحصائية الوصفية) و ذلك بإجراء عمليات الجمع للحصول على المجموع و تأكد من دقته في كل مجموعة .

الخطوة الخامسة: رسم البيانية الشجرية و تدوين البيانات على فروعها حسب المجموعات⁽¹⁾

المطلب الرابع: دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية

لقد شهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة للبحث عن حل جديد يمثل أسلوبا إداريا حديثا يصلح للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات على اختلافها، و من بين

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

الأساليب الإدارية التي انتشرت بسرعة مذهلة هي فكرة حلقات الجودة اليابانية و التي تمثل أبرز إنجازات الإدارة اليابانية و التي تميزت بقدرتها و فعاليتها في تحقيق أهداف الإنتاجية و تحسين الجودة، لقد تمثل هذا المدخل الإداري في أسلوب عمل تلك المجموعات الصغيرة من العاملين و الذين يعملون بكل حماس و جدية من أجل تطوير مستويات الإنتاجية و الجودة خارج أوقات واجباتهم الاعتيادية و هذه المجموعات من العاملين تعرف اليوم باسم حلقات الجودة .

أولاً: مفهوم حلقات الجودة:⁽¹⁾تعتبر حلقات الجودة واحدة من الأساليب المهمة التي من خلالها تألقت العديد من الشركات اليابانية، و حلقات الجودة كانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل و قد ظهرت في اليابان عام 1960 و كان الهدف منها إعادة الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، ولها الفضل في تطوير و تحسين الاقتصاد الياباني.

فتعرف حلقة الجودة بأنها مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعاً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها و يحاولون اقتراح حلول لها و تقديمها للإدارة.

و يعرفها باحث آخر بأنها: " مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً بها و يجتمعون بشكل دوري بهدف تحديد و تحليل المشاكل المختلفة التي تواجه بيئة العمل"

بينما يعرفها الباحثان cheng and pdoiskey بأنها مجموعة عمل صغير تتكون من أربعة إلى عشر (4-10) من العاملين يجتمعون دورياً لتقديم طرق جديدة لتحسين جودة حياة العمل.

إن دوائر الجودة أداة يابانية فعالة للتحفيز و مشاركة العاملين في تحسين الجودة، فدائرة الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين (3-15) يلتقون سوية بشكل طوعي و منظم لتحديد و تحليل وحل مشكلات

(1) قاسم نيف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 128.



الجودة و تحسينها في مجال عملهم، و هذه الدوائر (الحلقات) تفسح مجالا واسعا لمشاركة الجميع (من مجالات العمل المترابطة و المتكاملة) حيث ساهمت هذه الممارسة في تحويل ثقافة عدا و تعارض على أساس الربح، الخسارة، أي ربح طرق (العمال مثلا) و خسارة الطرف الآخر (الإدارة)، إلى ثقافة تعاون على أساس الربح.

ولعل في البيئة اليابانية ما جعل هذه الدوائر فعالة جدا في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين جميع جوانب العمل و الإنتاج بما فيها تحسين الجودة و هذا يفسر انتشارها، حيث يوجد في اليابان حوالي مليون دائرة جودة مسجلة و أن النتائج المتحققة لتكشف أن دوائر الجودة يمكن أن تصبح مصدرا حيويا يمكن أن يحقق (3-6) دولار كإقتصاد بالنفقات.

و هذا يحدث جراء الأفكار الكثيرة المقترحة، ففي شركة (تويوت) تقدم سنويا 1.9 مليون فكرة أي حوالي بالمتوسط 32 فكرة لكل عامل و أن الإدارة تنفذ أكثر من 5 آلاف فكرة في اليوم و الجدول التالي يوضح مقارنة للمقترحات المقدمة في الشركات اليابانية مع متوسط ما يقدم في الشركات الأمريكية كما يوضح حجم المقترحات الكبير الذي يعني التحسينات الكثيرة التي يتم إدخالها على المنتجات اليابانية و التي تتحول إلى مزايا مهمة في السوق لكونها تمثل استجابة لحاجات الزبائن أو تحسينات فنية أو وظيفية أو جمالية في هذه المنتجات،⁽¹⁾

(1) نجم عبود نجم، مرجع سب1.076.356 ق ذكره ص 580.



جدول رقم (4): الاقتراحات في الشركات اليابانية والأمريكية

الشركة	عدد المقترحات	عدد العاملين	الاقتراحات لكل عامل
ماتسوشيتا	6.446.935	81.000	79.6
هيتاشي	3.618.014	57.051	63.4
مازدا	3.025.853	23.927	126.5
تويوتا	2.648.710	55.578	47.6
نيسان	1.880.686	48.849	38.5
نبتون-نيسو	1.393.745	33.192	41.6
كانون	1.076.356	13.788	78.1
فوجي إلكترونيك	1.022.340	10.226	99.6
توهوكو أوكي	734.044	881	833.2
جي في سي JVC	728.529	15.000	48.6
الشركات الأمريكية القائدة	21.000	9.000	2.3

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

2010، ص 582.

و لا بد من الإشارة إلى أن دائرة الجودة التي تعمل كفريق تختف عن عمل الطريق التقليدي حيث أن دائرة الجودة في اليابان عملت على أساس الفريق بين العمال الذين يعملون في سلسلة الأعمال المنظمة في خلية و المتكاملة مع بعضها البعض و بدون مشرف (لأن المشاركة في دوائر الجودة بشكل



طوعي⁽¹⁾. و لقد تم زيادة نطاق هذا المفهوم (دوائر الجودة) في وقتنا الحالي ليُتضمن ما يطلق عليه (حلقات الابتكار) بما يشمل جميع أنواع المشكلات حتى لا يقتصر الأمر على مشكلات الجودة فقط، وحتى يمكن ضم عدد من الأساليب الابتكارية الجماعية بالإضافة إلى الأساليب الفردية، فقد حقق هذا الأسلوب نجاحا كبيرا في المنشآت اليابانية و الأوروبية.⁽²⁾

و يدير عمل حلقة الجودة و يوجهها كل من:

- أ- قائد حلقة الجودة: و هو الذي يتولى تدريب أعضاء الحلقة على حل المشاكل باستخدام الأساليب الإحصائية و تدريبهم على العمل الجماعي كفريق عمل مهمته تحديد المشاكل التي تعرقل العمل و دراستهما و من ثم اقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد موافقة إدارة المنظمة عليها.

و يمتاز قائد الحلقة بعدد من المهارات و منها:

- حل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل بيئة العمل.
- تشجيع تحفيز أعضاء الحلقة على تحديد و حل المشاكل التي تعترض سير العمل.
- القدرة على تدريب و تطوير العاملين.
- أن يكون مبدعا في العمل و له القدرة على طرح أفكار إيجابية.
- يمتاز في العمل بروح الفريق و يستمع بشكل جيد للآخرين.

(1) نفس المرجع، ص 582.

(2) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 170.



ب - منسق الحلقة: حيث يقوم منسق الحلقة بالآتي:

- حفظ الوثائق المتصلة بعمل الحلقة.

- تأمين الاتصال بين أفراد الحلقة و إدارة المنظمة.

- مراقبة و تقييم برامج العمل لأعضاء الحلقة.

و يجب التذكير بان حلقات الجودة تعمل بشكل غير رسمي أي ليست موجودة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهناك العديد من الباحثين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة و فرق العمل، و يمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (5) : مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد و صغير نسبيا	تكلف في إنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية و هي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.	إجبارية ، فهي جزء من الهيكل التنظيمي للشركة.
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط أي تقدم اقتراحات.	قرارات تنفيذية.
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة.	تبقى طيلة حياة الشركة.
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري.	متجانسون حيث الوظيفة أو المنصب الإداري.
طاقع العمل	عمل فني.	عمل إداري.
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي.	تركز على فكرة العمل الجماعي.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة

الأولى، 2009، ص 132.

ثانيا: أهمية حلقات الجودة

تتجسد أهمية حلقات الجودة من خلال الافتراضات السابقة و التي تركز عليها حلقات الجودة و التي يمكن أن ترسخ المساهمة في تحقيق مستوى من الإنتاجية و الجودة و انخفاض الكلفة و معدل دوران العمل في المنظمة، و إنها تعمل على التحفيز من أجل أن يتجلى الإبداع بشكل أفضل و يعمق الشعور لدى العاملين بالمسؤولية و الحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل، و يمكن تناول الأهمية أو



الفوائد التي تكتسبها المنظمة من جراء تبني أسلوب حلقات الجودة كعمل لأداء أنشطتها المختلفة ويمكن تناولها وفق الآتي:

أ- زيادة التزام العاملين بالمشاركة و اتخاذ القرارات: حيث تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المنظمة و خلق نوع من الأرضية المشتركة بين العامل و الإدارة، لتحقيق أهدافها و ذلك من خلال مشاركة العاملين باتخاذ القرارات و بالتالي تأكيد الالتزام بتحقيق الأهداف و هذا ينعكس أيضا على تطوير الأداء و من ثم تحسين منتجات المنظمة.

ب- القدرة على حل المشاكل: تساهم حلقات الجودة في زيادة قدرة العاملين على تحديد و تحليل مشاكل العمل و من ثم محاولة إيجاد الحلول لها، و هذا يساعد في إتاحة الوقت الكافي لإدارة المنظمة لإنجاز المزيد من الأعمال عن طريق استخدام القدرات الكامنة للعاملين.

ج- زيادة ولاء العاملين: تساهم حلقات الجودة في زيادة شعور العاملين بالمشاركة بالعمل و تحقيق الرقابة الذاتية للعامل و يساعد ذلك في زيادة ولائهم و التزامهم اتجاه المنظمة و كذلك اتجاه أهدافها و هذا بدوره يدعم الوعي للجودة و تحسين الإنتاجية.

د- تئيميه و تطوير أداء المشرفين في جميع مستويات المنظمة و إبراز صفة القيادة فيهم.

هـ- زيادة دافعية و معنوية العاملين و بناء الثقة بين جميع العاملين في المنظمة.

و- تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة من خلال مشاركتهم في حل مشاكل العمل و بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ي- خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل المتعلقة و تحقيق طلبات الزبون في الحصول على منتج مطابق للمواصفات التي تلبى رغباته إضافة إلى تقديم أفضل ما يمكن من خدمات ما بعد البيع.



ن- تشجيع الإبداع: تساهم حلقات الجودة في زيادة و تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المنظمة و ذلك من خلال طرح الكثير من الأفكار الجديدة و الإبداعية التي تساعد في حل المشكلات.⁽¹⁾

المطلب الخامس: أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية

هناك عدد لانتهائي من الطرق والأساليب لتحسين القدرات الابتكارية في حل المشكلات، فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تتعلم كيفية تطوير قدراتك على استخدام الحدس والبديهية في حل المشكلات، أو يمكنك التركيز على تغيير المناخ التنظيمي ليصبح أكثر قبولا وتشجيعا للإبداع والابتكار أولاً: الأساليب الابتكارية للتعرف على المشكلات:

لا يدرك معظم الأفراد أن هناك مشكلة ما إلا بعد فشلهم في تحقيق هدف ما أو اعتقادهم بأنهم سيفشلون في تحقيق هذا الهدف، لذلك فإن الهدف من تقارير الرقابة والمتابعة توفير مثل هذه المقارنات، ومن بين هذه الأساليب:

القوائم:⁽²⁾ هناك العديد من القوائم التي قدمها لنا الباحثون للاستفادة منها، ففي كتابها "هذه فكرة رائعة" قام الباحثان (توني هاتس، ليندا فاوست) منوعة من القوائم التي تسهل على تعسين عملية تحايل الموقف المطروح للدراسة، والتي يمكن استخدامها كدليل إرشادي في اكتشاف الفرص والتعرف على مشكلات معينة، وتوليد الأفكار الجديدة وتقييمها، هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من القوائم التي تتضمن معايير التدقيق الإستراتيجي لدراسة الإستراتيجية، معايير التدقيق الإداري لدراسة الممارسات الإدارية، ومعايير الجودة لدراسة مدى الالتزام بالجودة.

(1) قاسم نايف علون، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 65.



العصف الذهني المعكوس:⁽¹⁾ من المعروف أن أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبتكارية يبدأ بمشكلة معينة ثم البحث عن بدائل الحلول لهذه المشكلة، أما في هذا الأسلوب فإننا نبدأ بموقف معين ثم نبدأ في البحث عن المشكلات المحتملة لهذا الموقف، أي أننا نبدأ بأخذ المواقف التي نرى أنها مستقرة ومرضية، ثم نبدأ في البحث عن الجوانب السلبية فيه.

الاستجابة لأفكار الآخرين:⁽²⁾ أحيانا ما يعرض عليك الآخرون مجموعة من المشكلات أو الفرص التي تستحق منك الاهتمام حتى وإن كانت تبدو لأول وهلة غير هامة، والمقصود من هذا الأسلوب هو التأكيد على أهمية الإنصات إلى أفكار وآراء الآخرين ودراستها ومحاولة اكتشاف ما فيها من فرص. ثانيا: الأساليب الإبتكارية لتحديد المشكلات: المقصود بتحديد المشكلة هو التأكد من أن ما تبذله من جهد، موجهة بصورة مباشرة نحو حل المشكلة الفعلية أو نحو الاستفادة من فرصة حقيقية وليس مجرد أعراض أو مظاهر للمشكلة، ومن بين هذه الأساليب:

تشجيع طرف آخر على المشاركة:⁽³⁾ يعتمد هذا الأسلوب على إطلاع طرف آخر على المشكلة كما تراها أنت من وجهة نظرك، وتشجيعه على التفكير فيها ومعرفة ردود أفعاله تجاهها، وبالتالي يمكننا تبادل الحوار والمناقشة إلى أن نصل معا على تعريف دقيق للمشكلة.

الموافقة الجماعية:⁽⁴⁾ هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها للحصول على الموافقة الجماعية ومنها أسلوب " التصويت "، والالتفاف في شكل دائرة ومناقشة المشكلة إلى أن يصل الجميع إلى اتفاق جماعي.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 66.

(2) نفس المرجع، ص 67.

(3) نفس المرجع، ص 72.

(4) نفس المرجع، ص 73.



رسم صورة للمشكلة:⁽¹⁾ يعتبر هذا الأسلوب أحد الطرق المفيدة للوصول إلى تحديد واضح للمشكلة، فكما كانت لدينا القدرة على تخيل ورؤية المشكلة، يمكننا التأكد من أننا نتعامل بالفعل مع المشكلة الحقيقية وليس المظاهر.

دليل الخبرة:⁽²⁾ يبدأ هذا الأسلوب بوضع المسؤولين عن حل المشكلة في إطار خبرة ما تؤدي إلى استعابهم للمشكلة بدرجة أكبر، وبالتالي يمكنهم توليد المزيد من الحلول الفعالة.

ثالثاً: الأساليب الابتكارية الفردية لتوليد بدائل الحلول:

من أكثر الطرق سرعة وسهولة التي تستعملها إدارة الجودة الشاملة لتنمية الطاقات والقدرات الإبداعية في المنشأة هي التركيز على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم على توليد البدائل كجزء رئيسي وهام من عملية حل المشكلات. ومن هذه الأساليب:

التناظر وقياس التماثل⁽³⁾: التناظر هو المقارنة بين شيئين لا يوجد بينهما أي تشابه إلا أنه من خلال التناظر تظهر بعض جوانب التشابه بينهما، فعلى سبيل المثال، وفي إحدى شركات معدات المناجم، استخدم المطورون أسلوب التماثل في تصميم آلة يمكنها الحفر ورفع وتحميل الخامات على أحد السيور المتحركة، حيث قام أحد أعضاء الفريق وهو من المتحمسين في علم الحشرات باقتراح استخدام إحدى الحشرات، فعندما تتناول هذه الحشرة طعامها، فإنها تقبض على الطعام بين أرجلها الأمامية ثم تدفعه إلى فمها، فلقد كانت نتيجة هذا التماثل أحد الجرارات الضخمة المزودة بمجرفتين على الجانبين التي تحمل الخامات إلى السيور الناقلة.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرج سبق ذكره، ص73.

(2) المرجع نفسه، ص74.

(3) المرجع نفسه، ص93.



- تحليل الحلول السابقة:⁽¹⁾ يمكن الاستعانة بالتقارير الفنية والمهنية و الكتب والمراجع التي تتضمن كيفية قيام الآخرين بحل المشكلات من قبل، حتى وإن كانت هذه الحلول لا تنطبق تماما على المشكلة التي تواجهنا، حيث يمكن التدخل وإجراء التعديلات اللازمة وفقا لخبرائك ومهاراتك.

- دائرة الفرص:⁽²⁾ يتضمن هذا الأسلوب لاختيار العشوائي لخصائص المشكلة، والمزج بينها لخلق موضوع جديد لجلسات (العصف الذهني)، وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد يتطلب الكثير من الوقت، إلى أن نتائجه مشجعة بالنسبة للأفكار التي تتوصل إليها.

رابعاً- الأساليب الإبتكارية الجماعية لتوليد بدائل الحلول:

تعتمد معظم المنشآت على جماعات العمل في أداء الكثير من الأعمال، لذلك أصبحت هذه المجموعات هي محور الاهتمام الرئيسي لمدخل الإدارة الحديثة، فقد أشارت الدراسات والبحوث إلى أن المجموعة عادة ما يمكنها توفير حلول أفضل وأكثر فاعلية من الحلول التي تتوفر على المستوى الفردي، لذلك فمن الطبيعي أن تتركز جهود الإدارة على تطوير قدرات مجموعات العمل والاستعانة بالأساليب الجماعية لحل المشكلات التي تساعد المجموعة على توليد البدائل الإبتكارية، ومن أهم الأساليب وأكثرها شيوعاً الأساليب التالية:

• العصف الذهني:⁽³⁾ يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة

من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يبذلوا أكبر

عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي:

- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقل لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) نفس المرجع، ص 108.

(3) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، ص 138.



- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- كمية الأفكار هي المهمة و ليست نوعية الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوبة دراستها ضمن الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين ومن جانب آخر يجب على المدير أن يفقد الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصا والعدد المثالي هو 12 شخص كما لا يجوز السماح للمراقبين بحضور الاجتماع، ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع ويجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل و أن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة.

- القائمة المعدة مسبقا:⁽¹⁾ وهو أسلوب يقوم أساسا على مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا، وبعبارة أخرى يتعين على المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عددا من الأسئلة حول الخدمة مثلا التي يرغب في تعديلها أو تحسينها ومثل هذه الأسئلة:

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص139.



- هل يمكن استخدام الخدمة في أغراض أخرى؟ و ماهي؟.
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاتها؟ و ماهي؟.
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للخدمة الحالية؟.
- هل يمكن تصغير حجم الخدمة الحالية؟.
- هل يمكن ضم أجزاء الخدمة إلى بعضها ودمجها؟.
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء الخدمة؟.

• أسلوب دلفي:⁽²⁾ يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق ويكون على دراية بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء لتقييم الموضوع .

أو الفكرة المطروحة، ثم يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة في جداول أو أشكال بيانية لمعرفة مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم بعضا وبعدها يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء ويرسلها إلى كل خبير ويسأله ما إذا كان مازال متمسكا بوجهة نظره اتجاه المشكلة المطروحة أملا؟. وهل لديه أي تعديلات يود إدخالها على رأيه السابق، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى حل المشكلة المعروضة.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 143.



خلاصة:

لقد أصبح الإبداع هو النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة (سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة) و هو الأكثر أهمية في البقاء و النمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل عندما تكون الأنشطة و منتجات الشركة الحالية تنتمي إلى الماضي، و ليكون الإبداع - بعد أن ازداد الاستثمار فيه - هو الذي ينشأ الثروة و لتتحول الشركات بشكل متزايد في ظل ما يشهده ثورة الابتكارات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على الابتكار، إن تزايد حاجة المنظمات إلى الابتكار - في الوقت الحاضر - بوصفه، مصدر المفاهيم، المنتجات العمليات و الأساليب الجديدة يتطلب معه وضع الحلول و الخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحد من الإبداع، و تعمل على فهم العوامل التي تؤثر على الإبداع و تعمل على تمييزه داخل المنظمة و قد بدأت المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز تسلك منهاجاً حديثاً بالفعل على هذا المجال.

الدراسات التطبيقية : دراسة ميدانية حول مؤسسة عمر بن عمر

✓ المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول مطابخ عمر بن عمر

✓ المبحث الثاني : الجودة والابتداع في المؤسسة

✓ المبحث الثالث : عرض نتائج البحث



تمهيد:

من خلال ما سبق سنحاول إسقاط دراستنا النظرية لهذا الموضوع المتمثل في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الإبداعية رغم أن الدراسة النظرية في حقيقة الأمر لا تطبق تماما على أرض الواقع و لتوضيح ذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر لمطاحن السميد بولاية قالمه، حيث حاولنا معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة.

المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول مطاحن عمر بن عمر

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

بعد الأبحاث و الدراسات الأولية التي أجريت من قبل عمر بن عمر لإعداد المشروع قرر إنشاء مطاحن عمر بن عمر، حيث تعد هذه المؤسسة من أبرز المطاحن في ولاية قالمة خاصة والجزائر بصفة عامة. حيث تقع مطاحن عمر بن عمر في الشمال الشرقي للولاية بالضبط في منطقة الفجوج على بعد حوالي 4 كلم عن الولاية، يحدها شرقا هيليوبوليس و شمالا بلدية الفجوج، ويحدها غربا مجاز عمار، أما من الجنوب بلدية قالمة.

بدأت المؤسسة نشاطها بصورة رسمية سنة 2000 بيد عاملة تقدر 34 عامل و تتربع على مساحة 3.5 هكتار، بدأت المؤسسة عملية الإنتاج بمطحنة واحدة تسع 300 طن يوميا في 7 ماي 2002 يقدر عدد عمالها 101 عامل، و في 4 مارس 2005 انشأت مطحنة ثانية سعتها 400 طن يوميا، إلا أن العملية الانتاجية بدأت بشكل رسمي في جويلية 2006 و نتيجة لهذا التوسع في الإنتاج جعل المؤسسة توسع في مساحتها لتتربع على مساحة 10 هكتارات و زادت عدد العمال ليصل إلى 365 عامل و يبلغ رأسمالها الحالي 7000.000.000.00 دج و في 15 ماي 2008 بدأت عملية إنجاز مصنع جديد متمثل وحدة العجائن حيث إنطلقت فيه عملية الإنتاج في 1 جوان 2009 مما دفع الصمنع إلى زيادة قيمة الإنتاج من السميد حتى بلغ 1180 طن يوميا، و هذا من أجل دعم الوحدة بالمادة الأولية، و يقوم مركب مصنع المعكرونة و الكسكس بأنواعها و يريدون مؤخرا إنتاج نوع آخر من المعكرونة الطويلة (سباقيت) حيث تنتج حوالي 13 نوع من العجائن و يطمحون في المزيد و بعد هذا التوسع وصلت المساحة إلى 12 هكتار.



و تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة عمر بن عمر هي مؤسسة خاصة توارثها الأبناء عن أبوهم عمر بن عمر.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة و طبيعة نشاطها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة عمر بن عمر كغيرها من المؤسسات الأخرى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
- العمل المستمر و المتواصل من أجل زيادة جودة منتجاتها و زيادة خطوط الإنتاج.
- تحقيق ميزة تنافسية و المحافظة عليها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- الحفاظ على حصتها السوقية لأنها تحتل الريادة على السوق و العمل على توسيعها أكثر فأكثر.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
- المساهمة في نمو الإقتصاد الوطني.
- تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات.
- تحقيق الأرباح.

الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد و مشتقاته و العجائن بأنواعها فيما يخص السميد تستعمل المؤسسة القمح الصلب الذي يتم الحصول عليه من داخل الوطن أو من خارجه.



أما العجائن فتستعمل السميدة كمادة أولية الذي تنتجه المؤسسة و تتميز العملية الإنتاجية بأنها متواصلة و مستمرة أي أنها غير متقطعة و لهذا فهي تعمل بفرق التناوب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و وظائفه

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

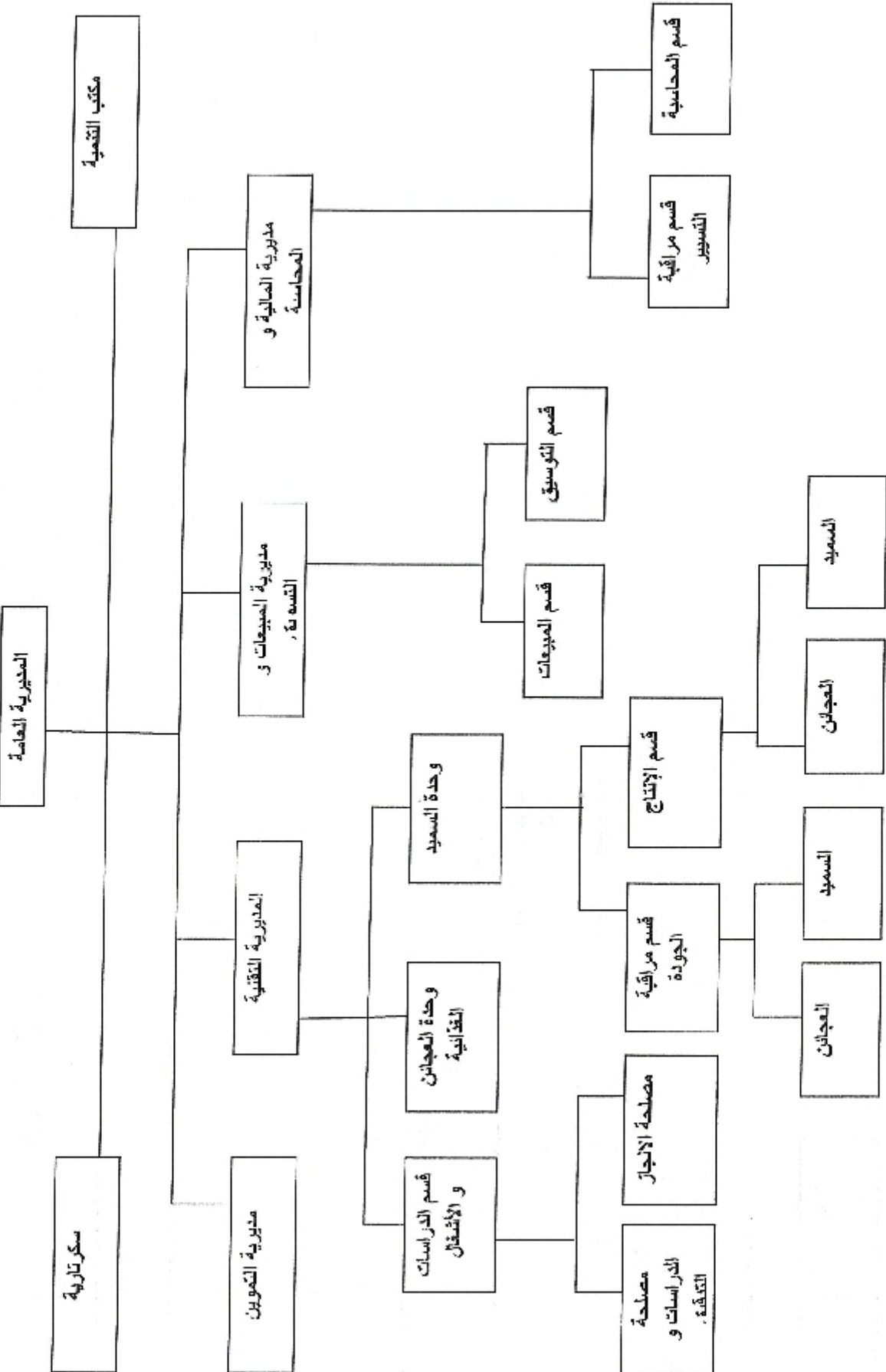
تقوم المؤسسة بتحويل المادة الأولية إلى سميد و مشتقاته عن طريق عملية الطحن و تمر هذه العملية بعدة مراحل و ذلك حسب المخطط البياني للمستخدمين تحت إشراف رئيس الوحدة حيث توجد بالمؤسسة عدة مديريات و هي كالآتي:

- المديرية العامة.
- المديرية التقنية.
- المديرية التجارية.
- مديرية الإدارة المالية.

و الشكل التالي يوضح ذلك :



التشكيل رقم 9: الهيكل التنظيمي للمؤسسات



المصدر : المؤسسة



الفرع الثاني: وظائف المؤسسة

و فيما يلي أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة

المديرية العامة: مهمتها هو الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة كمثل سير شؤون المؤسسة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة أو تغييرات جديدة خاصة باوقات العمل، و هذا من أجل ضمان سير العمل وفق ما هو مخطط له، و تضمن هذه المديرية ما يلي:

مكتب التنمية: الوظيفة الأساسية لهذا المكتب هي الاهتمام بالموارد البشري و ذلك من خلال الاشراف على تكوين العمال من أجل الرفع من كفاءتهم و زيادة أو ترقية مستواهم العملي و العلمي.

مديرية المالية و المحاسبة: و من أبرز مهامها ما يلي:

- جمع مختلف الوثائق المحاسبية من مختلف الدوائر و المصالح.
- تسجيل كل ما يتعلق ملم منخلات و مخرجات.
- القيام بإعداد الميزانية الختامية و مقارنتها بالميزانية التقديرية.

مديرية المبيعات و التسويق: تقوم ببيع منتجات المؤسسة إلى تجار الجملة أو التجزئة و توزعها في المناطق التالية (قالمة، عنابة، سوق أهراس، طارف، برج بوعريريج، سكيكدة، بسكرة، تبسة، باتنة، أم البواقي، مسيلة، الجلفة، برج بوعريريج، خنشلة، واد سوف، الجزائر، قسنطينة، سطيف، شلغوم العيد، وهران، معسكر، شلف، بجاية، غليزان، مستغانم، سعيدة، تيزي وزو.

المديرية التقنية: و تنقسم إلى ثلاث وحدات و هي:



*وحدة السميد: و تضم قسم الإنتاج و فيه يتم تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتج نهائي (سميد) ويتم فيه مراقبة الجودة من بداية العملية الإنتاجية إلى نهايتها.

*وحدة العجائن الغذائية: هناك خطين من إنتاج العجائن:

-عجائن قصيرة: يتم إنتاج 6500 كغ/سا

-الكسكس : يتم إنتاج 1300كغ/سا

و من أنواع هذه العجائن القصيرة:

1-المعكرونة بأنواعها (penne.toksodes.vermicelles.coquillettes.coudes).

2-تليلي بانواعه: (planbs.d'oiseaux.langues.millets).

و تمثل أنواع الكسكسي في:

-الكسكس الرقيق 500g

-الكسكس المتوسط k 1

كما يجدر بالذكر أن فرع إنتاج العجائن يريد التوسع أكثر في منتجاته حيث يريدون مؤخرًا طرح منتج جديد في السوق و ذلك خلال شهر جويلية من السنة الجارية 2011 وهو نوع آخر من المعكرونة الطويلة (السباقات).

*قسم الدراسات و الأشغال: و تتمثل مهامه في الإهتمام بكل التعديلات و التحسينات و الإنشاءات الجديدة في المؤسسة.



*قسم التموين: دور هذه المديرية هو تزويد المؤسسة بالقمح الصلب الضروري للعملية الإنتاجية ولها عدة مصادر للحصول على القمح إما من داخل الوطن أو من خارجه، و هذا من أجل إستمرار العملية الانتاجية.

المبحث الثاني: الجودة و الابداع في المؤسسة

المطلب الأول : الجودة في المؤسسة

تلقى الجودة داخل المؤسسة إهتماما كبيرا من طرف العاملين، فهم يعملون بجهد لتحقيق رضى المستهلك و لتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب شهادات قانونية و المواصفات القياسية iso9000 التي تم الحصول عليها، و لتطبيقها يتم مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الانتاجية إلى غاية الحصول على المنتج النهائي و هذا يتعلق أكثر بمصلحة مراقبة النوعية (المخبر) من خلال المراحل التالية:

1-مراقبة جودة المواد الاولية: يتم الحصول على المادة الاولية (القمح) ذو جودة عالية حيث يتم استراده من كندا، المكسيك، فرنسا، ولايات متحدة الأمريكية، و تقوم مصلحة مراقبة النوعية بفحص وتحليل المادة الاولية و هناك تحليل فيزيوكيميائي حيث تعطي هذه الاخيرة نتائج تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء بالاضافة إلى حجم حبة القمح و نوعيتها.

أما الخصائص التي تجعل المادة الاولية (القمح) ذات جودة عالية هي كالتالي:

*البروتين: نسبة البروتين اكبر من 15 %.

*الرطوبة: الرطوبة محصورة بين (9-11) كلما كانت أقل كلما يكون المردود مرتفع.

2-مراقبة جودة المنتجات أثناء التشغيل: تمر المرحلة الانتاجية بعدة مراحل فبعد عملية التحليل تأتي عملية نزع القشرة بواسطة آلة خاصة، ثم عملية الطحن تكون هذه العملية متسلسلة و معقدة عبر آلات



ذات اسطوانات بالإضافة إلى آلات أخرى لتسهيل عملية الطحن، و تكون عملية المراقبة هنا بأخذ عينة من المنتوج الذي هو السميد و تقوم بتحليلها و إذا لوحظ بأن المنتوج غير مطابق للمواصفات في هذه الحالة يمكن أن يكون الخلل في آلة ما.

حيث تم إدخال آلة جديدة في العملية الانتاجية سنة 2006 في المنتوج حيث كان يشوبه بقع سوداء، و ساهمت هذه الآلة في زيادة جودة المنتوج بحيث تعمل على نزع الحبات السوداء قبل عملية الطحن مما أدى إلى زيادة فعالية العملية الانتاجية.

و تم كذلك إدخال برنامج جديد سنة 2006 لمعرفة العطل الحاصل في الآلات و مكانه بالضبط و كذلك توقف الآلة عن العمل، و هذا يسرع عملية التصحيح و يساهم في جودة المنتوج.

3-مراقبة جودة المنتجات النهائية: فهذه المرحلة بعد عمية تحليل السميد و العجائن، إذا كان مطابق للمواصفات فهو صالح يتم تغليف المنتوج و إذا كان غير مطابق يتم كشف الخلل الذي حصل و يتم معالجته.

كما أن المؤسسة تعمل على الإستعداد حاليا للحصول على iso22000 و هو نظام تدبير خاص بسلامة الأغذية، حيث تعمل على تكوين عمالها من أجل الحصول عليه(iso22000).

كما تجدر الإشارة إلى الدور الفعال الذي يقوم به العمال في المؤسسة ككل إبتداءا من العامل البسيط إلى آخر شخص موجود في الهيكل التنظيمي بإعتبار الجودة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة، إضافة إلى أن المصنع يعتمد على التكنولوجيا المتطورة و كذلك على ذوي الخبرة و الكفاءات العالية، و العمل على كسبها من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية، و هذا يساهم في تلبية رغبات و حاجات المستهلك للمنتجات بالجودة المطلوبة مما يرفع حصتها السوقية.



المطلب الثاني: تأثير الإبداع على المبيعات

سنقوم بعرض مبيعات المؤسسة من خلال جدول من سنة 2002-2010

جدول رقم (06) مبيعات المؤسسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
المبيعات الوحدة/الف طن	58000	98000	100000	104000	132000	153000	152000	161000	130426

المصدر: المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة مبيعات المؤسسة لسنة 2002 منخفضة و يرجع ذلك إلى كون المؤسسة إنطلقت في عملية البيع لمنتجاتها في جوان 2002 و كان الهدف هنا التعريف بمنتجاتها، ليصبح إقبال كبير عليها في سنة 2003، 2004، 2005 نتيجة إدخال آلة جديدة للقيام بعملية التحليلي و ذلك لتسريع الحصول على التحاليل المجرات على العينة، لترتفع مباشرة إلى 132000 في سنة 2006 و ذلك بسبب تحسين في العمليات الإنتاجية بإدخال آلة جديدة و برنامج جديد. كما قامت ببناء مطحنة جديدة تنتج 4000 طن يوميا، و بقي هذا الارتفاع إلى سنة 2009، أما فيما يخص 2010 فهناك إنخفاض ملحوظ في نسبة المبيعات، حيث بلغت 130426 و السبب يرجع إلى نقص المادة الأولية (القمح) حيث قامت الدولة بزيادة الضريبة على القمح المستورد بهدف تشجيع المنتجات المحلية، و لأن الدولة تفرض ثبات الاسعار في المواد الأساسية تعذر على المؤسسة الإنتاج بالكمية المطلوبة بإعتباره يعتمد في إنتاجه على المادة الأولية المستوردة من الخارج الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، لأنه ذو جودة عالية مقارنة بالقمح المحلي، مما يجعلنا نتأكد من مدى حرص المؤسسة عمر بن عمر على الجودة العالية في منتجاتها.



المبحث الثالث: عرض نتائج البحث

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: المجتمع الإحصائي و العينة

قدر عدد عمال المؤسسة 365 عامل منهم 30 اطار و 75 اداريين و 270 منفذين.

حيث إتبعنا في الدراسة الميدانية على نوع من أنواع البحوث العلمية و هي الاستثمار و قمنا بوضع أسئلة حول مدى تطبيق المؤسسة عمر بن عمر لإدارة الجودة الشاملة و أثارها على تنمية القدرات الإبداعية و وزعنا مجموعة من الإستمارات على الموظفين الذين كان عددهم 30 موظف.

الفرع الثاني: تحديد المنهج المتبع في الدراسة

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هي الإستثمار كأداة منهجية لجمع البيانات نظرا لأهميتها البالغة التسئلة في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و معالجتها بطريقة إحصائية حيث قسمنا الإستثمار إلى ثلاث محاور أساسية، تناول كل محور مجموعة من الأسئلة موجهة إلى كل المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: تبويب أسئلة الإستثمار

الفرع الأول: تبويب البيانات الشخصية



*الجنس:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	%76.66
انثى	7	%23.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة تعمل في مؤسسة عمر بن عمر هي فئة الذكور و ذلك بنسبة %76.66 أما الإناث فتقدر نسبتهم %23.33.

*الفئة العمرية:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
30-20	12	%40
40-31	8	%26.66
50-41	6	%20
51 فأكثر	4	%13.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة في المؤسسة للفئة العمرية كانت في الفئة 30-20 و ذلك بنسبة %40 و نلاحظ أن أقل نسبة كانت في الفئة من 51 فأكثر بنسبة %13.33 أما الفئتين من 40-31 و 50-41 كانت متاربة حيث بلغت %26.66 و 20 على التوالي.



* الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
63.33%	19	أعزب
36.66%	11	متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	ارمل(ة)
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الغير متزوجين كانت أكبر نسبة بـ 63.33% في حين بلغت نسبة المتزوجين 36.66%.

* المستوى العلمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
/	/	ابتدائي
20%	06	متوسط
20%	06	ثانوي
50%	15	جامعي
10%	03	دراسات عليا
100%	30	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت في المستوى الجامعي بنسبة 50 % مما يوضح إهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي و الثقافي للموظف، و يليها المستوى المتوسط و الثانوي بنسبة 20 % أما الدراسات العليا فكانت 10%.

*مدة العمل في المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
73.33%	22	أقل من 5 سنوات
26.66%	8	10-5
/	/	20-11
/	/	21 فأكثر
100%	30	المجموع

يلاحظ أن أعلى نسبة كانت في فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 73.33%، لتليها الفئة من 10-5 بنسبة 26.66% أما الفئتين الأخرتين منعدمة، و ذلك لأن المؤسسة أنشأت سنة 2000.

الفرع الثاني: تبويب أسئلة المحور الثاني: (مؤسسة عمر بن عمر تطبق إدارة الجودة الشاملة).

1- هل هناك وعي وفهم حقيقي لمصطلح الجودة داخل المؤسسة؟.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13.33%	04	ضعيف
50%	15	متوسط
36.66%	11	قوي
100%	30	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم وعي متوسط لمصطلح الجودة و ذلك بنسبة 50% بينما ينقى مصطلح الجودة وعي قوي بنسبة 36.66%، و الوعي الضعيف بنسبة 13.33%

2- هل تطبق المؤسسة المواصفات القياسية للجودة؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
100%	30	نعم
/	/	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تطبق المواصفات القياسية للجودة و ذلك بنسبة 100%

3- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للموارد البشرية؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
100%	30	نعم
/	/	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لعمالها و ذلك من خلال الإجابات

المتحصل عليها من قبل العمال بنسبة 100%.



4- إذا كان نعم ما كان نوع التكوين؟.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
%41.66	20	التكوين في ميدان ضمان الجودة و الحصول على شهادات
%41.66	20	التكوين المتخصص في مجال البحث و التطوير
%16.66	08	التكوين في ميدان التسيير الاستراتيجي و العملي
%100	*48	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لعمالها في مجال ضمان الجودة والحصول على شهادات و كذا في مجال البحث و التطوير أكبر نسبة و التي تقدر بـ %41.66، أما التكوين على ميدان التسيير الإستراتيجي و العملي فكان بنسبة %16.66.

5- هل تعتمد المؤسسة على خبراء خارجيين في التكوين؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
%100	30	نعم
/	/	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على خبراء خارجيين في التكوين.

* حسب طبيعة السؤال يجيب العمال على اكثر من احتمال



6- هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين ؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
83.33%	25	نعم
16.66%	5	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تعاون جماعي من طرف العاملين حيث إحتلت الإجابة نعم أعلى نسبة و هي 83.33%.

7- هل تستخدم مؤسستك دوائر الجودة، عصف الأفكار، أو الطرق الأخرى لتشجيع الأفكار؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
20%	06	نعم
80%	24	لا
100%	30	المجموع

دلاحظ أن أعلى نسبة كانت بالاجابة لا بنسبة 80% و 20% فقط من العينة اجابو بنعم.

8- هل تتاح لكم المشاركة في إتخاذ القرارات؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتاح لهم المشاركة في إتخاذ القرارات حيث بلغت النسبة 66.66% في حين نسبة 33.33% من الاشخاص لا تتاح لهم المشاركة في إتخاذ القرار.

9- إذا كان نعم على أي أساس تم إتخاذ القرار؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
46.15%	12	على اساس الخبرة
53.84%	14	على اساس المعلومات المتوفرة
/	/	على اساس الحدس
100%	25*	المجموع

نلاحظ أن أغلب القرارات التي تتخذ كانت على أساس المعلومات المتوفرة و ذلك بنسبة 53.84% ليلها إتخاذ القرار على أساس الخبرة و ذلك بنسبة 46.15% أما إتخاذ القرار على أساس الحدس فكانت النسبة منعدمة.

10- هل هناك صعوبة في الاتصال بالمستوى الأعلى للإدارة؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
26.66%	08	نعم
73.33%	22	لا
100%	30	المجموع

* حسب طبيعة السؤال يجيب العمال على اكثر من احتمال



يبين الجدول أن هناك صعوبة نوعاً ما في الإتصال بالمستوى الأعلى للإدارة حيث بلغت النسبة %73.33.

الفرع الثالث: تبويب أسئلة المحور الثالث (مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على الإبداع)

1- هل توجد في مؤسستكم مصلحة البحث و التطوير؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة
%86.66	26	نعم
%13.33	04	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ أن أغلب نسبة من الإجابات كانت نعم بنسبة %86.66 أما الإجابات بلا فجاءت النسبة ضعيفة جدا بنسبة %13.33.

2- هل المؤسسة تساعد على تشجيع الافكار؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
%93.33	28	نعم
%6.66	2	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تساعد على تشجيع الافكار حيث جاءت أغلب الإجابات نعم بنسبة %93.33.



3- هل المؤسسة تعمل على تحسين منتوجاتها؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
100%	30	نعم
/	/	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ أن كل الاجابات كانت نعم بنسبة 100% عند جميع افراد العينة.

4- هل هناك وعي لأهمية التجديد و الابتكار؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
93.33%	28	نعم
6.66%	2	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم وعي لأهمية التجديد و الإبتكار حيث بلغت النسبة 93.33%.

5- ماهي سرعة إنتقال الأفكار من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة
80%	24	بالايام
6.66%	02	بالاسابيع
13.33%	04	بالاشهر
/	/	الاتصال
100%	30	المجموع



نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابو بأن سرعة إنتقال الأفكار في المنظمة تكون بالأيام و ذلك بنسبة 80% لتليها بالاشهر 13.33% ثم بالأسابيع بنسبة 6.66%.

6- كم قسم في مؤسستك يمكن أن تحدده كمسؤول على النشاط الإبداعي؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة
26.66%	8	جميع الأقسام
/	/	02 فاكتر
66.66%	20	قسم واحد
6.66%	2	ولا قسم
100%	30	المجموع

جاءت أغلب الإجابات في قسم واحد كمسؤول على النشاط الإبداعي بنسبة 66.66% لتأتي بعدها جميع الأقسام بنسبة 26.66% ثم ولا قسم بنسبة 6.66%.

7- هل تعرف منافسك الذي يمتلك أكبر حصة في السوق؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة
100%	30	نعم
/	/	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 100%.



8- هل تعرف لماذا؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يعرفون جيدا منافس المؤسسة حيث بلغت النسبة 80%.

الفرع الرابع: تبويب أسئلة المحور الرابع (مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يعتمد على إدارة الجودة في تنمية القدرات الإبداعية)

1- هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تنمية القدرات الإبداعية؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت نعم بنسبة 66.66%.

2- إذا كانت الإجابة بنعم فهل ساعدك في حل مشاكل المؤسسة؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
100%	20	نعم
/	/	لا
100%	*20	المجموع

* حسب طبيعة السؤال يجيب الموظفون على أكثر من احتمال



نلاحظ من خلال الجدول أن كل العينة أجابو بنعم مما يبين أن القدرات الإبداعية لدى العمال ساعدت في حل مشاكل المؤسسة.

3- عند الحصول على معيار الإيزو، هل ذلك يعزز الشعور لدى العاملين بالإنتماء للمؤسسة؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
100%	30	نعم
/	/	لا
100%	30	المجموع

جاءت كل الاجابات بنعم بنسبة 100%

4- إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك يساعد على طرح الأفكار الجديدة؟.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاجابة
83.33%	25	نعم
16.66%	5	لا
100%	30	المجموع

جاءت أغلب الإجابات بنعم بنسبة 83.33% مما يبين أن المؤسسة تتيح الفرصة لعمالها لطرح أفكار

جديدة.



خلاصة :

بعد دراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر تمكنا من التعرف على أن هذا الأخير يتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث لاحظنا مجهودات ملموسة من طرف المؤسسة لمراقبة العملية الإنتاجية من بدايتها حتى نهايتها للوصول إلى منتج دون عيوب، و كذا إهتمام المؤسسة بالتحسينات المستمرة لمنتجاتها لتبقى دائما في الريادة، لكن رغم تلك المجهودات المبذولة إلا أن هناك نقص في القدرات الإبداعية لدى الكفاءات و الكوادر.

الخاتمة:

لقد حاولنا خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة و ذلك بالتطرق إلى الأفكار التي وردت في المبحث النظري و التطبيقي.

حيث يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست بدعة للتفاخر أو المباهاة فهو موضوع من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطي اهتماما أكثر من أي وقت مضى سواء من قبل الإدارة في المنظمات و الشركات المختلفة، أو من قبل الباحثين و المهتمين بحقل الإدارة و لهذا فقد شكل موضوع الجودة الشاملة و دوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات موضع عا جديرا بالبحث و الاهتمام من قبل المهتمين.

و لن تتمكن الشركات من مواكبة مستجدات العصر في مجال ترسيخ و تطوير الجودة في منتجاتها إلا من خلال تشجيع لدى موظفيها للوصول إلى الإبداع و الابتكار، و اتخاذ من العديد من العوائق و المشكلات التي تعاني منها و إلا لن نصل إلى الصعيد العالي، و لن نستطيع منافسة سلع الشركات الأخرى سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، و من الطبيعي أن يازم هذا الأمر المؤسسات في معظم دول العالم لئن تحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها و أعمالها المختلفة، حتى تستطيع المنافسة و البقاء في السوق و بالتالي تحقيق المزيد من الربحية.

حيث تبين للإدارة المعاصرة إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال و أن ما يتاح لديها من موارد مادية و تقنية و معلوماتية و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص المتمثلة في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق

و التنظيم، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز و غيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة أو تحقيقها القدرة التنافسية، بل و يجب تنمية قدراته الفكرية و إطلاق الفرصة أمامه الإبداع و التطوير و تمكينه من مباشرة مسؤولياته، حتى تثير التحديات و المشكلات و تدفعه إلى الابتكار و التطوير.

الاستنتاجات و الاقتراحات :

أولاً: الاستنتاجات

كانت نتيجة للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مطاحن عمر بن عمر لوحظ ان المؤسسة تهتم بالجودة و تعمل دائما على تحسين منتوجاتها، و ذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها في ميدان ضمان الجودة و الحصول على شهادات سواء دخل المؤسسة أو خارجها، كما أن المؤسسة تعتمد على خبراء خارجيين في التكوين، ما يجعلها تكتسب منهم مهارات و خبرات علمية.

كما أن المؤسسة تتيح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يعزز اشعور لديهم بالانتماء و الولاء لها، هذا ما يجعلهم يساهمون في إعطاء أفكار و اقتراحات جديدة تعيد المؤسسة ككل.

تبرز أهمية التجديد و الابتكار من خلال وعي عمال المؤسسة لهذه المصطلحات حيث يعمل على إدخال برامج و أنظمة حديثة يتم تطويرها من طرف باحثين مختصين في هذا المجال و في ظل حدة المنافسة و تسارع ظهور الابتكارات التكنولوجية يجب على المؤسسة مواكبتها.

فقد أصبحت المؤسسة تتميز بالجودة و التي كان مصدرها الإبداعات التكنولوجية و التي تعتبر ميزة تنافسية لها و هذا ما يساعدها في زيادة حصتها السوقية و الحفاظ على البقاء و الاستمرار.

ثانيا: الاقتراحات

من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة اتضح لنا أن هذه الأخيرة بالرغم من تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لا تهتم كثيرا بالقدرات الإبداعية لدى عمالها و كذلك لا تقوم بالتغطية الكلية و الشاملة للسوق المحلي فعليها:

- استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات الفكرية من أجل إضافة تحسينات إبداعية لمنتجاتها و الاستفادة من قدراتهم الفكرية و العقلية.
- زيادة العملية الإنتاجية لتغطية الطلب المحلي.
- هناك وعي و فهم لمفهوم الإبداع و الابتكار لدى العمال لكن على المؤسسة تخصيص إدارة خاصة بالإبداع.
- زيادة خطوط الإنتاج من أجل تنويع المنتجات.
- العمل على التوسع دوليا عن طريق التصدير لمختلف الأسواق الخارجية.
- الأخذ بعين الاعتبار لأراء و اقتراحات الموظفين و العمل بها بغية كسب ولائهم.
- القيام بتحسين أكثر لجودة منتجاتها وفق معايير دولية المتعامل بها للحصول على شهادات الأيزو.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

*بالغة العربية:

- 1-أحمد خطيب، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان 2006.
- 2-أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، دليل حصري للجودة و التنافسية، 2005.
- 3-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار النشر و التوزيع الأردن، 2007.
- 4-جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر التوزيع ، عمان ، 2009.
- 5- جون كاو، الإبداع في المشروعات، ترجمة اسعد حليم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة 2001 .
- 6-جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة، عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للنشر، ميهيك، القاهرة ، 2004.
- 7-حسن رعد انصرف، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار رضا للنشر، سوريا، 2001.
- 8-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سنوك الأفراد و الجماعات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 9-خالد عبد الرحيم المهيني، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 10-خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 11-دال بستر فيلدا، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي، إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، 1999.

- 12-رضا أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 13-رفعت عبد الحليم الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 14-زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 15-سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايدسيرفص للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 16- «أليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2009.
- 17- سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، غزة، 2004.
- 18- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر و التوزيع، غزة، 2009.
- 19- صونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، 1999.
- 20- عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1996.
- 21- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 22- عمر حامد، تنمية المهارات الإبداعية، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2010.
- 23- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة 'دار المناهج، عمان، 2000.
- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 25- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007.
- 26- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996.

- 27- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
- 28- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث، نشر و توزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 29- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2006.
- 30- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 31 ماري بربود، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفناح سيد النعامي، سسر، 1999.
- 32- محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- 33- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 34- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 35- محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
- 36- محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .

37- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

38- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار الباروني للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

39- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر الأردن، 2003.

40- نجم عبود نجم، إدارة الجود الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

41- نجم عبود نجم، إدارة الجود الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

42- وحيدة أروي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.

43- يوسف جحيم الطائي، نظم و إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

* باللغة الاجنبية:

- 1- heorges archier,oblier Elissalt alain setton mobilier pour réussir édition du seul ;1989.
- 2- jean brunet le compte et dominique fauconier oscl la quelaté en ressources humains les édition d'organisation ,paris,1997.
- 3- Said okail ;ecinomique est gestion de l'innovation technologique office de publication universitair,benaknoun,1995.
- 4- terfaya nassima,démarches qualité l'enterprises et analyse de risque,edition houma,alger.

ثانيا : الملتقيات

- 1- زايدى عبد السلام، واقع الإبداع التكنولوجى فى المؤسسة الصنعية، ضمن الملقى الدولى حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الابتكار، جامعة 8 ماي 1945، يومى 16 و 17 نوفمبر 2008.
- 2- زين الدين بروش، إدارة الابتكار فى المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية المؤتمر العلمى الدولى للأداء المتميز للمنظمات و الحكومات و انتشاره فى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة ضمن الملقى الدولى حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، يومى 16 و 17 نوفمبر 2008.
- 3- صلبحة رقاد، أسية جودة الخدمة فى تحفة، تميز المؤسسة الاقتصادية، الملقى الوطنى الثانى حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، 26-27 نوفمبر 2007.
- 4- ميلود كوسى، خريف تانية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الصحية الجزائرية إستراتيجية التحقيق التميز و القدرة على المنافسة، الملقى الوطنى الثانى حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، 26-27 نوفمبر، 2007.

ثالثا : مواقع الانترنت

- 1- <http://www.hhdiscussion.com/hr3307.html>
- 2- <http://www.hhdiscussion.com/hr33078488.html>
- 3- <http://www.mmsec.com/creative> عبد الله المهيرى، الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل
- 4- <http://www.oheur.org/debat/shoui.art.asp> صادق الأديب الموسوى، مفهوم الإبداع
- 5- <http://www.art.gov.sateadphp/vb/shoui> وزارة التربية و التعليم مراحل عملية الإبداع

6- <http://www.manhal.net/articlesphp.actionshouifid> الإبداع الإداري استراتيجيات

تعزيز الإبداع على مستوى الفرد الجماعة

7-[http://www.arado.org/home page/tredtail](http://www.arado.org/home_page/tredtail)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة 08 ماي 45 -قائمة-

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية

التخصص ادارة اعمال-مالية

و علوم التسيير

استمارة حول

مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابداعية

من اعداد الطلبة :

تحت اشراف الاستاذ:

-صليحة ليمان

-بولخروف حياة

-يوعلاق فاطمة الزهراء

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر انثى

2-العمر: من 20 سنة الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة من 51 فأكثر

3-الحالة العائلية:

أعزب متزوج(ة) مطلق (ة) أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5-مدة العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 20 سنة من 21 سنة فأكثر

المحور الثاني : مؤسسة مطاحن السميد لعمر بن عمر تطبيق ادارة الشاملة

1-هل هناك وعي و فهم حقيقي لمصطلح الجودة داخل المؤسسة ؟

ضعيف متوسط قوي

2-هل تطبيق المؤسسة المواصفات القياسية للجودة؟. نعم لا

3-هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للموارد البشرية ؟. نعم لا

4- إذا كان نعم ما كان نوع التكوين:

- التكوين في ميدان ضمان الجودة و الحصول على شهادات

- التكوين المتخصص في مجال البحث و التطوير

- التكوين في ميدان التسيير الاستراتيجي و العملي

5- هل تعتمد المؤسسة على خبراء خارجيون في التكوين؟. نعم لا

6- هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين نعم لا

7- هل تستخدم مؤسستك دوائر الجودة عصف الأفكار او الطرق الأخرى لتشجيع الأفكار؟.

نعم لا

8- هل نتاج لكم المشاركة في اتخاذ القرارات؟. نعم لا

9- إذا كان نعم على أي اساس تم اتخاذ القرار:

-على اساس الخبرة

-على اساس المعلومات المتوفرة

-على اساس الحدس

10- هل هناك صعوبة في الاتصال بالمستوى الاعلى للإدارة؟. نعم لا

المحور الثالث: مؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر تعتمد الابداع.

1- هل يوجد في مؤسستكم مصلحة البحث و التطوير؟. نعم لا

2- هل المؤسسة تساعد على تشجيع الافكار الجديدة؟. نعم لا

3- هل المؤسسة تعمل على تحسين منتوجاتها؟. نعم لا

4- هل هناك وعي لاهمية التجديد و الابتكار؟. نعم لا

5- ما هي سرعة انتقال الافكار في المنظمة من الادارة الدنيا إلى الإدارة العليا؟.

بالايام بالاسابيع بالاشهر لا تصل

6- كم قسم في مؤسستك يمكن ان تحددته كمسؤول على النشاط الابداعي؟.

جميع الاقسام 02 فاكتر قسم واحد ولا قسم

7- هل تعرف منافسك الذي يمتلك اكبر حصة في السوق؟. نعم لا

8- هل تعرف لماذا؟. نعم لا

المحور الرابع: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد على إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابداعية

1- هل تطبيق ادارة الجودة الشاملة تساعد على تنمية القدرات الابداعية؟. نعم لا

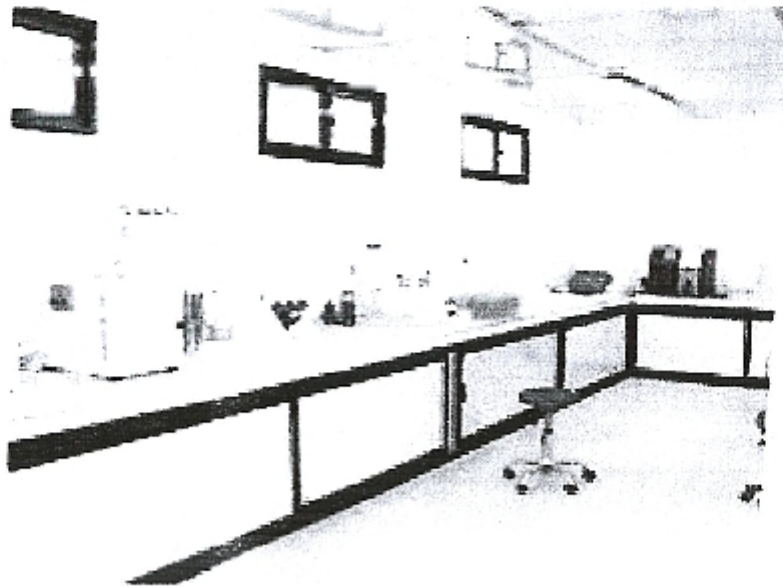
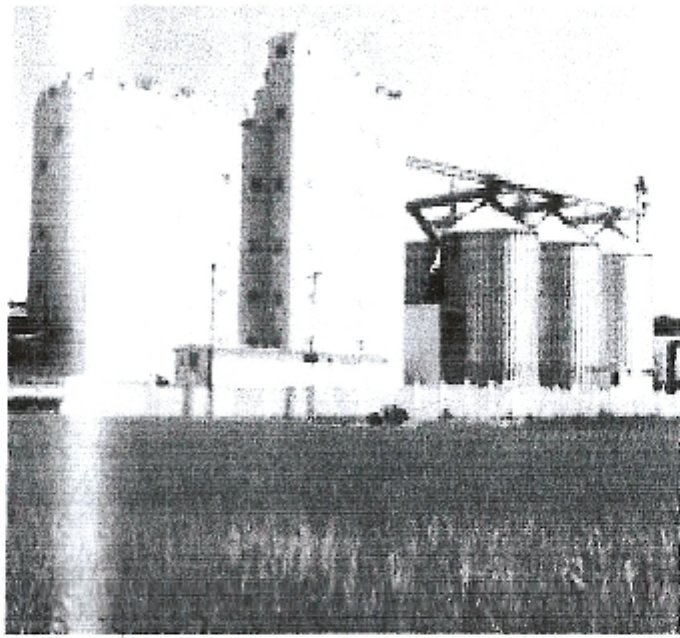
2- إذا كانت الاجابة بنعم فهل ساعدك ذلك في حل مشاكل المؤسسة؟. نعم لا

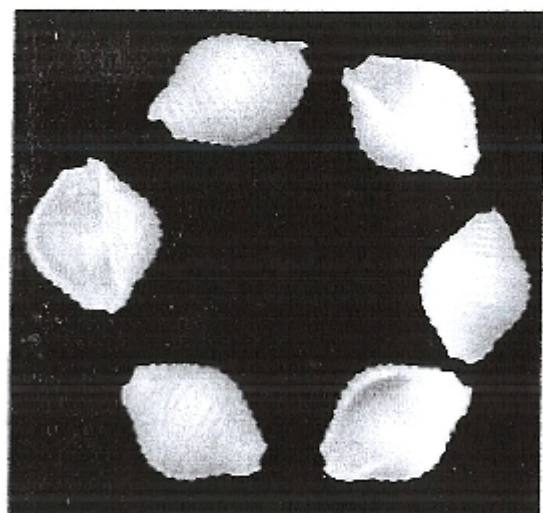
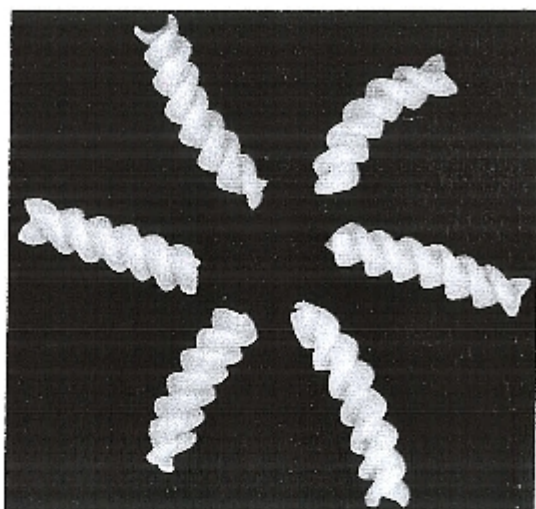
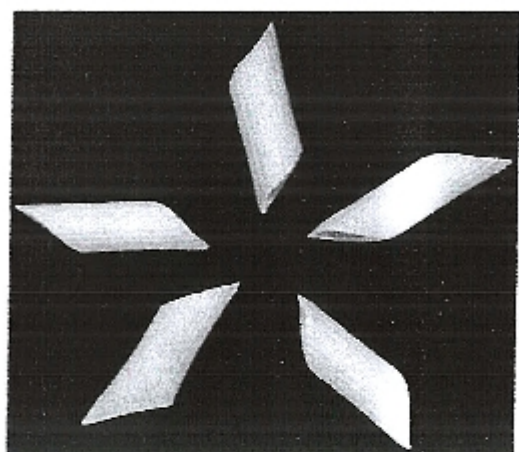
3- عند الحصول على معيار للايزو هل ذلك يعزز الشعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة؟.

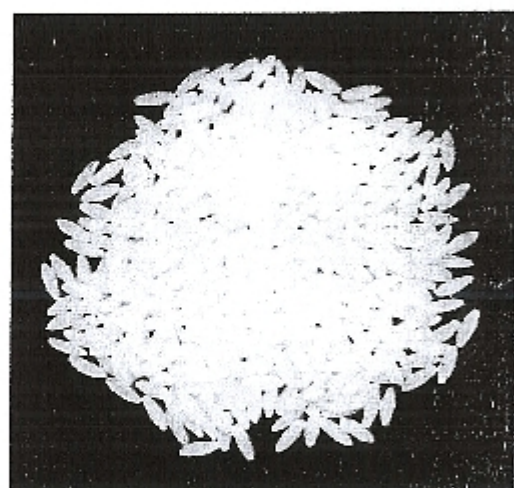
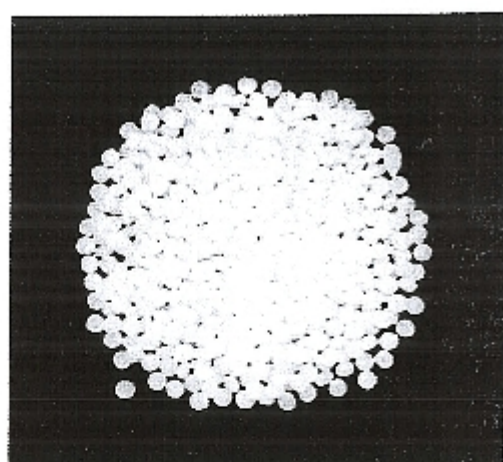
نعم لا

4- إذا كانت الاجابة بنعم فهل يساعد العاملين على طرح الافكار الجديدة و إعطاء المقترحات بكل

حرية؟. نعم لا







قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة أ

الفصل الأول: مدخل الإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد 01

المبحث الأول: عموميات عن الجودة الشاملة. 02

المطلب الأول: ماهية الجودة. 02

الفرع الأول : مفهوم الجودة 02

الفرع الثاني : أهمية الجودة 04

المطلب الثاني: أبعاد و تكاليف الجودة. 08

الفرع الأول : أبعاد الجودة 08

الفرع الثاني : تكاليف الجودة 09

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة. 11

المطلب الرابع: سياسات الجودة الشاملة. 13

المطلب الخامس: أدوات الجودة الشاملة. 16

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن إدارة الجودة الشاملة. 18

- المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة. 19
- المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها. 22
- الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة. 22
- الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة. 24
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة. 25
- المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة. 27
- المطلب الخامس: نماذج إدارة الجودة الشاملة. 32
- المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. 39
- المطلب الأول: متطلبات و فوائد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. 39
- الفرع الأول : متطلبات إدارة الجودة الشاملة. 39
- الفرع الثاني : فوائد تطبيقات إدارة الجودة. 43
- المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. 45
- المطلب الثالث: أساليب و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. 48
- المطلب الرابع: نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة. 51
- الفرع الأول : مفهوم الإيزو ISO 52
- الفرع الثاني : سلسلة المواصفات العالمية 52
- الفرع الثالث : فوائد الحصول على شهادة الإيزو ISO 55

57.....	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
60.....	خلاصة.
	الفصل الثاني: محاور أساسية عن الإبداع.
61 .	تمهيد.
62	المبحث الأول: عموميات عن الإبداع.
62.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الحاجة إليه.
62.....	الفرع الأول : مفهوم الإبداع
66	الفرع الثاني : الحاجة للإبداع
67.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع و المصطلحات الأخرى.
69.....	المطلب الثالث: أهمية الإبداع.
71	المطلب الرابع: أنواع الإبداع.
74.....	المطلب الخامس: مراحل الإبداع.
78	المبحث الثاني: الإبداع (مستوياته، نظرياته، استراتيجياته، مبادئه، عوامل استثماره و إجراءاته)..
78.....	المطلب الأول: مستويات الإبداع.
83.....	المطلب الثاني: نظريات الإبداع.
86	المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع.
91.....	المطلب الرابع: مبادئ الإبداع.

93.....	المطلب الخامس: عوامل استثمار الإبداع و إجراءاته.
93	الفرع الأول : عوامل استثمار الإبداع
94	الفرع الثاني : إجراءات الإبداع
96	المبحث الثالث: مميزات الإبداع
96	المطلب الأول: مكتب الإبداع و مصادره
96.....	الفرع الأول : مكتب الإبداع
97	الفرع الثاني : مصادر الإبداع
98	المطلب الثاني: عناصر الإبداع
101	المطلب الثالث: محفزات الإبداع
105	المطلب الرابع: مقومات الإبداع
108.....	المطلب الخامس: معوقات الإبداع
111.....	خلاصة
	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة و تنمية القدرات الإبداعية.
112.....	تمهيد
113	المبحث الأول : تنمية القدرات الإبداعية
113.....	المطلب الأول: خصائص و مهام صاحب القدرة الإبداعية
113.....	الفرع الأول : خصائص صاحب القدرة الإبداعية

- 116..... الفرع الثاني : مهام صاحب القدرة الإبداعية
- 118المطلب الثاني: تهيئة مكان القدرة الإبداعية.
- 120المطلب الثالث: طرق زيادة و تنمية القدرات الإبداعية.
121.المطلب الرابع: خطوات تنمية القدرات الإبداعية.
- 125المطلب الخامس: مستويات تنمية القدرات الإبداعية.
- 130.....المبحث الثاني: الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
- 130.....المطلب الأول: العنصر البشري كركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة.
- 136المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة.
- 138.....المطلب الثالث: الاستقطاب و التحيين و الاختيار في إدارة الجودة الشاملة.
- 140.....المطلب الرابع: التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة.
- 146المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- 150.....المبحث الثالث: أسس و أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية.
- 150المطلب الأول: حاجة الجودة للإبداع.
- 153المطلب الثاني: أركان الإبداع الأساسية لتحويل إلى الجودة.
- 158المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة و دورها في تنمية القدرات الإبداعية.
- 162المطلب الرابع: دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية.
- 170المطلب الخامس: أساليب إدارة الجودة الشاملة لتنمية القدرات الإبداعية.

176.....	خلاصة.
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر.
177.....	تمهيد.
178.....	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مطاحن عمر بن عمر.
178.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
179.....	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و طبيعة نشاطها.
179.....	الفرع الأول : أهداف المؤسسة.
179.....	الفرع الثاني : طبيعة نشاط المؤسسة.
180	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و وظائفه.
180.....	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي
182.....	الفرع الثاني : وظائف المؤسسة.
184.....	المبحث الثاني: الجودة الإبداع في المؤسسة.
184.....	المطلب الأول: الجودة في المؤسسة.
186.....	المطلب الثاني: تأثير الإبداع على المبيعات.
187.....	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث.
187.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية
187.....	الفرع الأول : المجتمع الإحصائي و العينة.

187.....	الفرع الثاني : تحديد المنهج المتبع في الدراسة
187.....	المطلب الثاني: تبويب أسئلة الاستمارة.
187	الفرع الأول : تبويب البيانات الشخصية.....
190.....	الفرع الثاني : تبويب أسئلة المحور الأول
195	الفرع الثالث :تبويب أسئلة المحور الثالث.....
198.	الفرع الرابع : تبويب أسئلة المحور الرابع
200.....	خلاصة.....

المشائمة.

الاستنتاجات و الافتراحات.

الملاحق.

قائمة المراجع.

المهرس.