

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين  
حالة مؤسسة الخزف الصحي بالشلف - الجزائر  
نعيمة خالدي و أ.د مداح عرايبي الحاج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالشلف. فقد أصبح لدى هذه الأخيرة ما يكفي من الخبرة لإدراكها بأهمية الجودة لتسيير المورد البشري وذلك في إطار توجهها للحصول على شهادة الايزو 9001. توصلت الدراسة إلى عدم وجود وعي كافٍ من المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة. ولا يمكن تجاهل بعض المهارات الإبداعية التي يمتلكها عمال مؤسسة الخزف الصحي، ظاهرة كانت أو خفية، وهي التي تحتاج إلى الدعم والاستفادة منها في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفاتيح: إدارة الجودة الشاملة، إبداع، مهارات إبداعية، فرق الجودة، مقارنة مرجعية.

*Le rôle du management de la qualité totale dan la promotion des  
compétences d'innovations des employés  
Etude de cas: l'Entreprise du Céramique sinataire de Chlef-Algérie*

## Résumé

Cette étude vise à analyser le rôle du management de la qualité totale à promouvoir les compétences innovantes des employés de "l'Entreprise de Céramique de Chlef-Algérie", qui est devenue assez expérimentée pour reconnaître l'importance de la qualité dans la gestion des ressources humaines afin d'obtenir le certificat ISO 9001. L'étude a révélé une faible prise de conscience de l'importance du management de la qualité totale dans cette entreprise. Cependant, nous ne pouvons pas ignorer certaines compétences innovantes explicites et implicites des employés qui ont besoin de soutien et d'être exploitées dans la mise en œuvre du management de la qualité totale.

**Mots-clés:** Management de la qualité totale, innovation, compétences innovantes, groupe de qualité, Benchmarking.

*The total quality role to promote workers' skills innovation  
Case study : Health Ceramic company Chlef-Algeria*

## Abstract

This study aims to analyze the role of total quality management to promote workers' innovative skills in the "Healthy Ceramic Company Chlef-Algeria", who has enough experience to recognize the importance of human resource management quality in order to obtain ISO 9001 certification. The study revealed a low awareness about quality management importance in this company, however, we noticed some implicit and explicit workers innovative skills which need support and to exploit it in total quality management implementation.

**Key words:** Total quality management, innovation, innovative skills, quality team, Benchmarking.

## مقدمة

أصبح لزاما على المؤسسات في إطار توجهاتها الاستراتيجية وفي ظل حتمية تفرضها متغيرات البيئة الحالية القائمة على المعرفة، انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتبارها طريقة لإدارة المستقبل أكثر من كونها أسلوبا يهتم بالمنتجات والخدمات فقط، وذلك لقدرتها على تحقيق متطلبات العميل الداخلي والخارجي وبناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وانطلاقا من كون إدارة الجودة الشاملة تمثل إحدى المفاهيم الأكثر حداثة، فقد اعتبرت الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، خاصة بعد النتائج التي حققتها المؤسسات المتبنية لهذا النهج. وعموما تسمح إدارة الجودة الشاملة بوصفها استراتيجية تنافسية بالاستمرار، والتفوق والإبداع كما تضمن أيضا التميز على كل المستويات. بذلك تصبح إدارة الجودة الشاملة إحدى السمات الأساسية التي ينبغي أن يتحكم فيها العاملون لتوليد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم وكرد فعل على سلسلة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، خاصة بعدما أصبح التفوق لا يكمن فقط في قوة رأس المال وكثرة العاملين بل في القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها.

## إشكالية الدراسة:

باعتبار إدارة الجودة الشاملة ثقافة ونظاما لتسيير الموارد البشرية باختلاف وتنوع أدواتها ومعارفها وبالإضافة لتأثيرها المباشر على فكر، وسلوك ونشاط العاملين فإننا نطرح الإشكالية التالية: **كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالشلف؟**

## فرضيات الدراسة:

- 1- تتوفر مؤسسة الخزف الصحي على المتطلبات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- يمتلك العاملون بمؤسسة الخزف الصحي مستوى عاليا من المهارات الإبداعية.
- 3- إن توجه مؤسسة الخزف الصحي للحصول على شهادة الإيزو يعني تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.
- 4- لإدارة الجودة الشاملة دور في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بمؤسسة الخزف الصحي.

## الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما علاقتها بنظم إدارة الجودة ISO9000؟
- 2- فيما تتمثل المهارات الإبداعية للعاملين؟
- 3- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع في مؤسسة الخزف الصحي؟
- 4- ما مدى وعي إدارة مؤسسة الخزف الصحي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؟

## أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بمؤسسة الخزف الصحي، وذلك بتحقيق ما يأتي:

- 1- صياغة إطار نظر من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والإبداع.

2- التعرف على مستوى إدراك مدراء مؤسسة الخزف الصحي لأهمية إدارة الجودة ودورها في تفعيل المهارات الإبداعية.

3- توضيح طبيعة التأثير بين إدارة الجودة والمهارات الإبداعية، والتأكيد على أهميتها بالنسبة لمؤسسة الخزف الصحي.

4- تطوير بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد أصحاب القرار في مؤسسة الخزف الصحي.  
أهمية الدراسة:

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات إبداع العاملين اهتمام الباحثين والمختصين، وأصبح مطلوبا من قبل المؤسسات لتطبيقه وإرساء دعائمه، وذلك من خلال تطوير وتحسين عملياتها. ونظرا لدور هذه الفلسفة التي بدأت تتجاوز جل الممارسات التقليدية المتعلقة بأنشطة المؤسسة لتصبح جزءا جوهريا من قيمها وثقافتها؛ انطلاقا من هذه الزاوية تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة، وأثر هذا التوجه على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين. كما تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى إبراز مفهوم الجودة وأهميتها لدى مؤسسة الخزف الصحي في ظل سعيها للحصول على شهادة الإيزو.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

1- الحدود العلمية: حددت الدراسة علمياً بمتغير مستقل -إدارة الجودة الشاملة ومتغير تابع-المهارات الإبداعية للعاملين.

2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي بالشلف.

3- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من العمال بالمؤسسة في مختلف الأقسام، ورؤساء الأقسام.

4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال المدة الواقعة بين أكتوبر 2013 إلى غاية سبتمبر 2014.

المنهج المتبع:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الوصول إليها، وهي الكشف عن مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، بالإسقاط على مؤسسة الخزف الصحي ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها. فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد برنامج Excel، من أجل وصف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على مستوى المهارات الإبداعية السائدة بالمؤسسة، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع. بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات. ولمعالجة الإشكالية السابقة تم اتباع الخطة الآتية:

1- أدبيات إدارة الجودة الشاملة.

2- منهجية إدارة الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري.

3- ماهية ومتطلبات مهارة الإبداع في المؤسسة.

4- أساليب إدارة الجودة الشاملة وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين.

5- الدراسة الميدانية.

6- النتائج.

7- اختبار الفرضيات.

8- التوصيات.

### I- ادبيات إدارة الجودة الشاملة:

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين والمختصين وبالممارسة الميدانية من قبل العديد من المؤسسات العالمية لتطوير وتحسين عملياتها، وللعمل بروح الفريق من أجل تقديم منتجات وفقاً لمتطلبات عملائها. لذا نحن بحاجة في بداية هذه الدراسة التعرف بشكل وجيز على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذا المخرجات والفوائد المنتظرة من تطبيقه.

#### I-1- اصطلاح إدارة الجودة الشاملة:

لقد اعتمد مصطلح (Total Quality Management) TQM بشكل واسع في المؤسسات العالمية والذي يمثل اختصاراً للتعبير عن إدارة الجودة الشاملة. انطلاقاً من كونها محل دراسات وتطبيقات متعددة، فقد تنوعت تعريف الباحثين لها، حيث شكلت في مجملها الإطار الفلسفي لها في الفكر الإداري الحديث نذكر منها ما يأتي:

1- يعرفها Nilogothetis<sup>(1)</sup> على أنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مستويات العمل.

2- كما عرفت على أنها "تفاعل للمدخلات التي تمثل الأفراد، والأساليب، والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا ما يعني إشراك العاملين كافة بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز المستمر على جودة المخرجات بهدف تحقيق رضا العميل"<sup>(2)</sup>.

ووفقاً للمصطلحات المكونة لها فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي<sup>(3)</sup>:

1- إدارة: وهي الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية والزمنية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الجودة: تعني تحديد درجة رضا العميل ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج من خلال تلبية حاجياته، بل وقد يتجاوزها بما يضمن رضاه مستقبلاً ويضمن الاستمرار في البقاء والقدرة على المنافسة.

3- الشاملة: وتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً بالتعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات المقدمة. كما يعم مفهوم الشمولية كل أجزاء ومستويات المؤسسة.

يمكن القول إذاً إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وأهدافها من خلال مختلف الأساليب العلمية ومشاركة العاملين بهدف تلبية متطلبات العميل وتحقيق ميزة تنافسية.

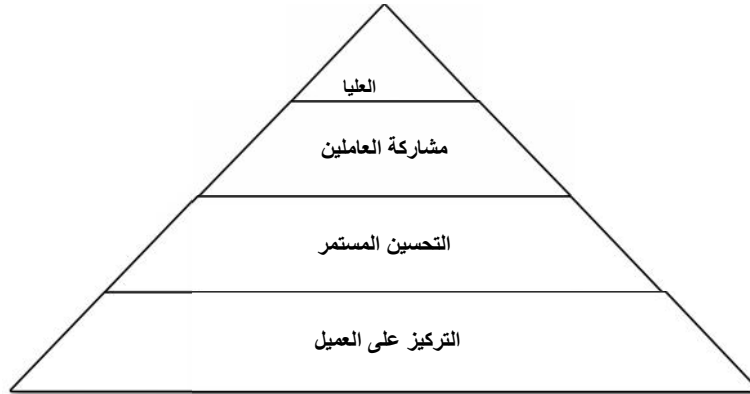
#### I-2- مخرجات إدارة الجودة الشاملة:

تضاعف إدراك المؤسسات بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة التحديات المعاصرة، بالنظر للانعكاسات الإيجابية على أداء المؤسسة. إن ما يبرر ذلك هو التفوق والتميز الذي حققته المؤسسات اليابانية في

فترة الثمانينيات نتيجة زيادة أرباحها وتوسع حصتها السوقية. ويمكن حصر أهم مخرجات إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات على النحو الآتي (4):

- 1- المساهمة في رفع مستوى سمعة المؤسسة لأن هذه الأخيرة تستمد سمعتها من جودة منتجاتها، والذي ينتج عنه زيادة ثقة العميل، أي نقل الانطباع إلى الآخرين بأن المنتج أقدر وأفضل على إشباع رغباتهم.
  - 2- المساهمة في انخفاض التكاليف، وذلك بتقليل العيوب التي قد ترافق المنتجات ومحاولة منع وقوع الأخطاء.
  - 3- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع التغيرات الداخلية والخارجية باقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
  - 4- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء مما يضمن لها تحسين موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.
  - 5- تخفيض معدل دوران العمل بالتحفيز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وبث الشعور بروح الفريق والتعاون مما يؤدي إلى الولاء والانتماء للمؤسسة.
  - 6- كسب رضا المجتمع من خلال اهتمام المؤسسة بالبيئة والصحة العامة (المسؤولية الاجتماعية).
- تنتقل مخرجات إدارة الجودة الشاملة من المؤسسة إلى المجتمع، وذلك بخلق مناصب عمل جديدة، كما هو موضح في الشكل البياني رقم (01).

الشكل البياني رقم (01): أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي" الطبعة الأولى، الوراق للنشر، الأردن 2004.

### I-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة جملة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن والتي يمكن إيجازها فيما يأتي (5):

- 1- **التزام الإدارة العليا:** يفرض اتخاذ قرار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على الإدارة العليا توفير المناخ المناسب بتعزيز ثقافة الجودة. تبدأ هذه الأخيرة بالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من دعم الإدارة العليا، لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة، والعمليات، والنظم وإجراءات العمل.
- 2- **مشاركة العاملين:** تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة العاملين جوهر المؤسسة والوسيلة الأولى لتحقيقها وعليه تقوم الإدارة بتصميم نظام حوافز مناسب من أجل تنمية روح الانتماء لديهم والحد من مقاومتهم. بالإضافة إلى تفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات بتشجيع العمل بروح الفريق.
- 3- **التحسين المستمر:** يعتبر من الأسس الأكثر أهمية في تحسين جودة المنتج والخدمة وتحقيق الملاءمة للتغيرات المستمرة. يتجلى ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام

للمعمل. فالتحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والعمليات التشغيلية من ناحية أخرى.

**4- التركيز على العميل:** تعمل المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء الحالية والمستقبلية بما يضمن بقاءها ونجاحها.

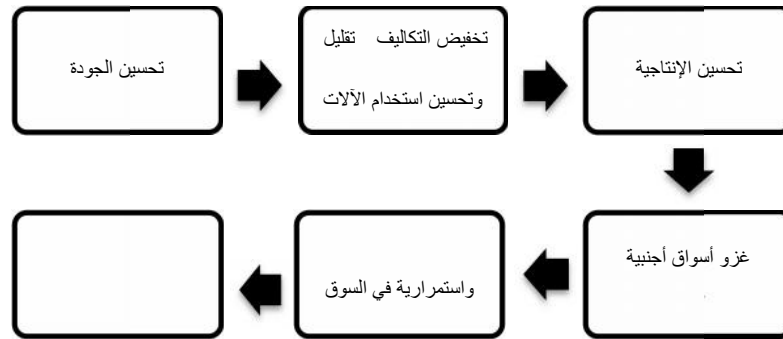
**5- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** وذلك لأن القرارات الفعالة هي تلك المبنية على التحليل الدقيق للعمليات وفهم الأسباب الحقيقية للمشاكل من خلال جمع البيانات والمعلومات بالطرق العلمية.

**6- التركيز على العمليات والنتائج معا:** لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج مقبولاً فحسب بل يجب التركيز على العمليات بالاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور العمل للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

**7- الرقابة من الأخطاء قبل وقوعها:** يؤكد هذا المبدأ على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، ومنع الأخطاء قبل وقوعها من خلال استخدام مقاييس مقبولة للتحليل.

فإدارة الجودة الشاملة إذا ليست مجرد مصطلحات نظرية، بل هي تطبيق عملي للإدارة الفعالة على أرض الواقع من خلال وضع مبادئ عملية للتطبيق الفعلي لمفهوم الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل البياني رقم (02).

الشكل البياني رقم (02) مخرجات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ص 299.

## II- منهجية إدارة الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري:

يمثل المورد البشري في أية مؤسسة أفضل ضمان في تفعيل وتحقيق أهدافها، كما يستدعي تحقيق النجاح تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالإفراد. على هذا الأساس تتجه إدارة الجودة الشاملة إلى تبني بعض الممارسات الخاصة للتعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسة.

### II-1- تمكين العاملين:

يمثل تفعيل دور العامل وتقديره لتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياته مما يرفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه بدون إرشاد الإدارة والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهها. يعتبر التمكين مرحلة متطورة لمفهوم المشاركة، كما أنه أكبر من مجرد تفويض السلطات. فالعاملون "يشعرون بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي

يمارسونها بل كذلك عن الأعمال التي هي خارج حدود وظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة وهذا ما يسمى بالملكية النفسية<sup>(6)</sup> مما يجعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم والبحث عن التجديد والإبداع في أداء عملهم. وقد سمحت سياسة التمكين في الإدارات اليابانية بالاستغناء عن المراقبين لاكتشاف الأخطاء. فالعامل أصبح هو المراقب على أداء عمله.

## II-2- نمط القيادة:

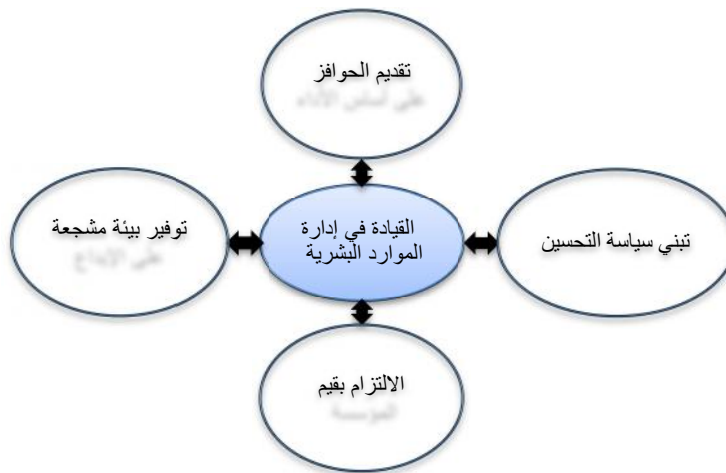
يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادة من خلال القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من جهة، وتولي إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية من جهة أخرى. وتعرف القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها القدرة على حث الأفراد للتعبير وتنمية رغباتهم والالتزام طوعيا بإنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. وهناك جملة من الخصائص للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ما يأتي<sup>(7)</sup>:

1- إعطاء الأولوية والاهتمام بالعملاء في الداخل والخارج.

2- خلق بيئة ملائمة للإبداع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالاعتماد على أسلوب فرق العمل؛ نشر مبدأ التعاون بين المجموعات والأقسام بدلا من التنافس وتفعيل الاتصالات والتأكيد على إيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية الجودة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ما يطلق عليه بالقيادة الجواله. بمعنى أن الرؤساء يقضون معظم أوقاتهم إلى جانب مرؤوسيه من خلال تنفيذهم لمهامهم، فيؤدي ذلك إلى تكسير حاجز الخوف الموجود لديهم، كما هو مبين في الشكل البياني رقم (03).

### الشكل البياني رقم (03): منهجية القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: محفوظ أحمد "إدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر، 2006.

## II-3- نظام الحوافز والمكافآت:

لقد ركزت العديد من المدارس الإنسانية والسلوكية على الحوافز والمكافآت استنادا إلى أنها تؤثر في سلوك العاملين بصفة مباشرة، نظرا للطبيعة البشرية والحاجيات النفسية المتزايدة. ويتجه نظام إدارة الجودة الشاملة إلى وضع نظام كفاء للحوافز والمكافآت يعكس معنى أهمية العامل كعميل داخلي يصعب التفريط فيه. وتعتبر

المكافآت "عن كل ما يتقاضاه العامل مقابل إنجاز العمل الموكل إليه. أما الحافز فهو مؤثر خارجي يحرك شعور العامل ويجعله يسلك سلوكا معيناً"<sup>(8)</sup>.

يتميز نظام الحوافز وفقا لإدارة الجودة الشاملة بما يأتي<sup>(9)</sup>:

- 1- منح مكافأة عادلة بحيث يشعر العامل بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية لا شخصية.
- 2- منح مختلف الحوافز المادية والمعنوية أمام العاملين لأجل زيادة فعالية تأثيرها على بقية العاملين.
- 3- أن يعي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافئة والاعتراف بالإنجاز الملائم لمردود الإنجاز.
- 4- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق، كما تمنح علاوة سنوية لكافة العاملين وفق النتائج المحققة في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### II-4- فرق العمل:

تهتم إدارة الجودة بتشكيل فرق عمل لتنفيذ أنشطة ومهام المؤسسة، فمن خلال تفعيل فرق العمل تحاول الوصول إلى إسهام متفرد في تحسين مستوى الجودة ويعتمد ذلك على مشاركة كل فرد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتعرف فرق العمل بأنها "الجهد المبذول من مجموعة أفراد مشتركين في أداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤولياته ومهام جزئية معينة في هذا العمل"<sup>(10)</sup>.

#### III- ماهية ومتطلبات مهارة الإبداع في المؤسسة:

إن مهارة الإبداع ظاهرة قديمة من حيث الممارسة وحديثة من حيث الاهتمام النظري، إذ يمثل أحد العناصر الحيوية بالنسبة للمؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز والريادة، وأصبح من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع على أساس دائم ومستمر.

#### III-1- ماهية مهارة الإبداع:

يعتبر الإبداع من الظواهر المعقدة نتيجة المخرجات والأشكال التي يظهر عليها، وتتنوع طرق تحقيقه وإنجازه. وعليه سنورد بعض التعاريف الخاصة بالإبداع والتي تمثل وجهات نظر مختلفة وأهمها:

1- **تعريف Gouwan<sup>(11)</sup>**: عرف الإبداع على أنه مزيج من القدرات، والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للمؤسسة والمجتمع. ويشير إلى أن الإبداع هو خليط ينبثق من القدرات الإبداعية والاستعدادات النفسية للفرد بالإضافة إلى البيئة المناسبة التي ترعى القدرات الإبداعية.

2- **تعريف Torance<sup>(12)</sup>**: فيعرفه على أنه عملية وعي بمواطن الضعف، وعدم الانسجام، والنقص في المعلومات، والتنبؤ بالمشكلات، والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات، واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة تقدم للآخرين. يركز في هذا التعريف على الحساسية العالية للمشكلات ومسبباتها للوصول إلى الحل الأمثل.

كما أن الكثير من الباحثين من يقرون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع والابتكار، ويستخدمانها مترادفين، لكن المنفق عليه أنه يوجد اختلاف بينهما حيث "يعتبر الإبداع Innovation هو أن تأتي بحلول وآراء وعلاقات لم يسبقك إليها أحد، أما الابتكار Créativité فيعني التطبيق العملي لتلك الأفكار والآراء"<sup>(13)</sup>. وعليه يمكن صياغة العلاقة بينهما في المعادلة التالية: الابتكار = الإبداع + التطبيق.



**III-2- أهمية مهارة الإبداع:** لا يمكن تجاهل أهمية مهارة الإبداع بالنسبة للمؤسسة، ولل فرد وللجماعة بعدما أصبح أحد الخيارات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، وتؤكد الدراسات الحديثة بأن أفضل المؤسسات هي التي تعمل على غرس ثقافة الإبداع لدى عاملها، ويمكن إبراز أهمية الإبداع في ما يأتي<sup>(14)</sup>:

- 1- يعود الإبداع بالنفع على الفرد المبدع من حيث إنه يرفع معنوياته وزيادة ثقته بنفسه.
  - 2- يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية ومواجهة تحديات العولمة والمنافسة.
  - 3- ينشط الإبداع ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام، بما يضمن لها النجاح ويمكنها من أن يكون لها مركز تنافسي في السوق.
  - 4- تكتشف المؤسسة من خلال الإبداع طرقاً جديدة تسهم في خفض تكاليفها الإجمالية وتكاليف العمليات بصورة خاصة.
  - 5- يسمح لها بتقديم منتجات جديدة تناسب حاجيات ومتطلبات العملاء.
- وعليه فإن أهمية الإبداع تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والعامل بصفة خاصة، وما يعزز ذلك انتقال فكرة قوة وتفوق المؤسسات إلى امتلاك مورد بشري بمهارات إبداعية.

### III-3- مستويات مهارة الإبداع:

تظهر مهارة الإبداع على عدة مستويات وفقاً لمنبعه أو مصدره، ويمكن من خلالها تصور مستويات الإبداع على النحو الآتي<sup>(15)</sup>:

#### 1- الإبداع على مستوى الفرد:

يعتبر قاعدة الأساس، وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع، وتبدأ في المراحل الأولى من الحياة وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التغيير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي كمحاولة العامل إيجاد حلول غير مطروحة لمشكلات تعترضه أثناء أداء عمله. ويتوفر الشخص المبدع على الخصائص الآتية:

- 1- المعرفة: هي مجموع ما تراكمه الفرد من معارف خلال قراءته، وممارسته ومعايشته للأحداث والأعمال المختلفة.
  - 2- التعليم: هو اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحل المشكلات أو الصعوبات.
  - 3- الذكاء: هو التمتع بالقدرة الفكرية على تكوين علاقات مرنة مع الأشياء.
  - 4- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة، والانفتاح والقدرة على تنفيذ الأفكار التي يمتلكها.
- #### 2- الإبداع على مستوى الجماعة:

يمثل الإبداع ما تم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم أو دائرة) اعتماداً على خاصية التأزر (Synergie) التي تعتبر أن إبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل بينهم، وتبادل الآراء والخبرات وغيرها. كما يتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بالعوامل الآتية<sup>(16)</sup>:

- 1- انسجام الجماعة: حيث كلما كانت الجماعة منسجمة أكثر كان الميل إلى الإبداع أكثر.
- 2- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعات من شخصيات مختلفة وقدرات مختلفة.

**3- التزام الجماعة بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق بالأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للعاملين بتقسيم إجراءات العمل والسعي إلى تحديثها بشكل مستمر مما يساعدهم على الإبداع.

**4- حجم الجماعة:** حيث يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

**3- الإبداع على مستوى المؤسسة:**

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد الجماعي لأعضاء المؤسسة الناتج عن تعاون جميع أعضائها وتفاعلهم مع بعضهم بعضا وتبادلهم المعلومات والخبرات. ويتجلى مفهوم الإبداع في المؤسسات "في قدرتها على تغيير وتطوير بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث تصبح البيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتساعدهم في تطويرها، إضافة إلى توفيرها لأساليب عمل أكثر إنتاجا ونفعا، ويتضمن المفهوم كذلك قدرة قيادة المؤسسة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف والأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المؤسسة"<sup>(17)</sup>.

**III-4- المهارات الإبداعية للعاملين:**

تسمح المهارات الإبداعية التي يمتلكها العاملون بتطوير وتحسين عملهم بشكل أفضل. كما تمكن المديرين من قياس الإبداع لاتخاذ القرارات حول سبل تنميتها وتعزيزها. وتعتبر المهارات الإبداعية عن نموذج لعملية منظمة يمكن من خلالها استخدام أدوات التفكير لفهم المشكلات وتوليد العديد من الأفكار غير العادية وتقييم الحلول وتنفيذها. كما تعبر المهارة عن مجموعة من القدرات الضرورية لنجاح العمل داخل المؤسسة وهي قابلة للتغيير باستمرار خلال فترة زمنية قصيرة، وتتمثل فيما يأتي<sup>(18)</sup>:

**1- مهارة التنفيذ:** وتعني القدرة على إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه العاملين في مرحلة التنفيذ وجعل الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ من خلال تنظيم العمل ووضعها في إطار عمل محدد ومتابعة إنجازه.

**2- مهارة التنسيق:** وتعني قدرة العامل المبدع على التنسيق بين النشاطات الموكلة إليه للتوصل إلى اتفاق حول تفاصيل العمل والتنسيق بين الآراء المتباينة للمشاركين للوصول إلى القرارات المناسبة.

**3- مهارة الدعم:** وتعني العمل بشكل جيد مع الأعضاء المختلفين من خلال دعم العمل بروح الفريق، وتبیین الاقتراحات الجيدة لصالح المؤسسة والاهتمام بالعلاقات المميزة بين العاملين، وتقديم المساعدات العينية التي تسهل انتقال الخبرات بينهم.

**4- مهارة التحقيق:** وتعني القدرة على تطوير واستخدام الاتصالات الداخلية والخارجية مع البيئة بقصد الحصول على فرص جديدة لاستثمارها.

**5- مهارة التجديد:** وتعني اقتراح الحلول الجديدة للمشكلات والقيام بمساهمات جديدة في العمل وإيجاد احتمالات التوسع في التحليل والقدرة على التصور والربط بين المتغيرات المؤثرة في المشكلة وخاصة عند طرح أفكار جديدة.

**6- مهارة التقييم:** وتعني القدرة على تقييم الحالات والمفاضلة بين البدائل على أسس موضوعية واتخاذ القرارات الرشيدة وتوجيه المناقشات نحو اختيار أنسب للحلول واستبعاد بعض الاقتراحات التي لا تخدم العمل.

**7- مهارة التركيز:** وتهدف إلى التركيز على المهمة ودفع القرارات نحو التنفيذ وإلى الرغبة في تولي القيادة عند توقف التقدم والاستعداد لتحدي وجهات نظر الآخرين وتقبل الوجهات السليمة التي تؤدي فعلا إلى إنجاز المهمة.

**8- مهارة الإنهاء:** وتعني الاهتمام بالتفاصيل والحد من الأخطاء الناتجة عن الإهمال والتقصير وممارسة الضغط ولإنجاز المهمة في موعدها بإعطائها اهتماما وافيا وتاما.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن كل مهارة من المهارات السابقة تؤدي بشكل مباشر إلى حلول إبداعية للمشكلات. كما أنه من الصعب تحقيق التميز بدون هذه المهارات الإبداعية للعاملين.

#### **IV- أساليب إدارة الجودة الشاملة وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين:**

يعتبر العامل مفتاحا لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لذلك على المؤسسة أن تحرص على إتاحة الفرصة لكل عامل للاشتراك والمساهمة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال عدة أدوات خاصة بها. وقد أثبت الواقع العملي مدى الارتباط القوي بين مكونات رأس المال الفكري وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

#### **1-IV- حلقات الجودة:**

ظهرت حلقات الجودة أول مرة باليابان عام 1962 على يد ايشيكاوا، وكان ذلك في مؤسسة للهاتف والتلغراف، ومن ثم انتشر هذا المفهوم بسرعة كبيرة في المؤسسات اليابانية وحقق نجاحا هائلا، حتى أنه "طبق في أكثر من 35 مؤسسة يابانية في العام الأول من ظهوره ثم تطور هذا العدد ليصل عام 1968 إلى 43366 حلقة. تمثل هذه الأخيرة مجموعة صغيرة من العمال يلتقون بصفة طوعية يناقشون المشاكل المتعلقة بالجودة، في المؤسسة ويتراوح عددهم من (4-12) عاملا بهدف تحسين الأداء وتطويره"<sup>(19)</sup>.

يجعل وجود حلقات الجودة بالمؤسسة الفرد أكثر إبداعا من خلال شعوره الوثيق بدوره. كما أنها تتيح للعاملين اكتساب مهارات إبداعية جديدة، مثل مهارة البحث عن أكبر عدد من الأفكار.

#### **2-IV- فرق تحسين الجودة:**

يعتبر التحسين المستمر أسلوبا للبقاء والتميز لأبعد الحدود، لذلك تقوم الإدارة بتكوين فرق تسمى فرق تحسين الجودة أو أقسام الجودة، حيث تحقق هذه الفرق فوائد متعددة على مستوى المؤسسة وتختلف عن سابقتها في كونها تدمج في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعرف أقسام تحسين الجودة على أنها "مجموعة من العمال يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد السبل التي تحقق الجودة. وتشمل جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة وتظم العاملين الإداريين وغير الإداريين"<sup>(20)</sup> كما أنها تمثل أيضا "مجموعة من الأفراد لديهم معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة، لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله"<sup>(21)</sup>.

يؤدي العمل من خلال هذه الفرق إلى قرارات أفضل وخاصة عندما تكون المشاكل مهمة ومعقدة، وتحتاج إلى خبرات متعددة يصعب على الشخص الواحد الإحاطة بها كلها. فلهذه الفرق دور أساسي في تنمية العاملين وتطوير مهاراتهم الإبداعية في حل المشاكل واتخاذ القرارات. كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، في حين أن الكثير من المؤسسات تدمجها في الهيكل التنظيمي.

#### **3-IV- المقارنة المرجعية:**

حتى تعرف المؤسسة مستوى أداء عمالها ومهاراتهم وأدائهم الكلي تلجأ إلى استخدام المقارنة المرجعية كأحدى أدوات الجودة لتطوير مهارات عمالها. وتعتبر المقارنة المرجعية أسلوبا "لقياس الأداء الفردي والأداء المنظمي،

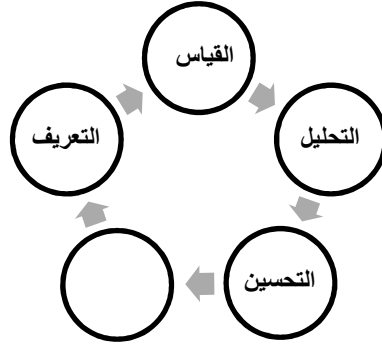
ومقارنته مع ما هو موجود لدى المؤسسات الرائدة أو المنافسة في ذات المجال، أو في مجال آخر، مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المؤسسات تصل إلى حالة التميز<sup>(22)</sup>. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستخدم المقارنة المرجعية من المنظور الإبداعي، وهذا ما يجعلها بحاجة إلى تخطيط تطبيقات المقارنة المرجعية. وفي كل الأحوال فإن النتائج يمكن تطبيقها على أساس الخطأ والصواب مثلما تكون حالة التقييم.

فمن خلال إجراء المقارنة المرجعية يمكن مساعدة العاملين على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف لتحسين الجودة وزيادة مهارات العاملين بذلك. وتتطلب المقارنة المرجعية البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبيق التغييرات المطلوبة لتحقيق الأفضل.

#### 4-IV- منهجية فريق سيجما ستة:

تعتبر (سيجما ستة) مفهوماً متطوراً قَدِّمَتْها إدارة الجودة الشاملة، الذي يعبر عن كونه التزاماً كلياً من الإدارة بتطبيق الجودة وفلسفة التميز، كما أنها أكثر بكثير من كونها أسلوباً إحصائياً، فهي تسمح للعاملين والمدراء من إتباع منهج جديد للتفكير، والتخطيط والإنجاز. حيث يقوم فريق سيجما ستة الذي يتكون من (3-6) أعضاء بتنفيذ الإجراءات المختلفة من العمليات التي يتم الاتفاق عليها، كما أن أعضاءها غالباً ما يتشكلون من مختلف الأقسام ومختلف المستويات الإدارية. تتمثل مهمة هذا الفريق في عمليات: التعريف، والقياس، والتحليل، والتحسين، والتحكم.

الشكل البياني رقم (04): مهام فريق سيجما ستة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: جلال الصويص "سيجما ستة، منتهى الدقة"، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.

إن ما يميز فريق ستة سيجما هو "أنهم مسئولون عن تطبيق الحلول المتوصل إليها، وبعد تسليم الحلول ومتابعة تنفيذها يعود أعضاء الفريق إلى عملهم السابق. وبالتالي يكسب هذا الفريق الخبرات والمهارات الإبداعية الجديدة لاستخدامها في مواجهة مشاكل جديدة تظهر كل يوم<sup>(23)</sup>، هذا ما يبيّنه الشكل البياني رقم (04). إن تشكيل مثل هذه الفرق تمنح للعامل القوة في أداء عمله، وتعزز فيه احترام الذات وزيادة ولائه للمؤسسة، وتتيح له فرصة اكتساب مهارات جديدة في مختلف المجالات، شريطة أن يتبع ذلك دعم الإدارة العليا بتبنيها للقرارات التي توصل إليها الفريق. هذا ما يعمق الحرص لديهم لإيجاد حلول إبداعية، فيحدث تكامل كلي بين الأهداف الفردية للعامل والأهداف الكلية للمؤسسة.

## V- الدراسة الميدانية:

من أجل تدعيم وتوضيح الدراسة النظرية تم القيام بدراسة ميدانية من خلال اللقاءات المباشرة مع الطاقم الإداري والعمال في مؤسسة الخزف الصحي من أجل جمع المعلومات ورصد نقاط القوة والضعف خلال الفترة 2013-2014.

## V-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعد هذه المؤسسة من ضمن المؤسسات الجزائرية ذات سمعة معتبرة على المستوى المحلي والوطني حيث نشأت مؤسسة الخزف الصحي بقواعد مؤسسة إيطالية في غضون ثلاثة سنوات من 1975-1978 بمدينة تنس التابعة لولاية الشلف، إضافة إلى 16 ورشة تم إنشاؤها حديثا في مواقع استراتيجية بالقرب من ميناء تنس. كما تقدر الطاقة العمالية بـ 134 عاملا وإطارا، أما رأس مالها فيقدر بحوالي 1.000.000.00 دج، وتتراوح طاقتها الإنتاجية بين 396000 إلى 400000 قطعة خزفية سنويا، وربحها يتراوح من 2 إلى 4 مليار دج شهريا.

## V-2- منهجية الدراسة:

عملت الدراسة على اختيار مؤسسة الخزف الصحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الخزف الصحي البالغ 134 فردا، ولبلوغ غايات الدراسة فقد اختار الباحثان عينة ميسرة حيث يمكن بسهولة الوصول إليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة منها، مع مراعاة أن يمس الاستبيان جميع المستويات الإدارية للمديرية، وقد كان عدد المفردات التي مسها الاستبيان (52) عاملا من إجمالي (134) عاملا أي ما نسبته (30.80%) وكانت الاستثمارات كلها صحيحة ومملوءة بكل عناية وحذر.

كما شملت الدراسة الميدانية أيضا القيام بعملية استطلاع لرأي عمال مؤسسة الخزف الصحي من خلال ملء الاستبيان الذي يتضمن 13 عبارة. حيث كانت 06 عبارات منها حول اهتمام المؤسسة بالجودة الشاملة من خلال ثلاثة محاور خاصة بالجودة وهي على التالي: دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين والتحسين المستمر كما هو موضح في الجدول رقم (01). و 07 عبارات الباقية خاصة بتنمية المهارات الإبداعية بالمؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم (02).

## الجدول رقم(1): نتائج استطلاع رأي عمال مؤسسة (مجال إدارة الجودة الشاملة)

لا		لا أدري		نعم		الآراء	العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التكرارات والنسب	
						دعم الإدارة العليا	
07.70	04	21.15	11	71.15	37	1- يوجد قسم يهتم بالجودة في مؤسستكم.	
09.62	05	30.77	16	59.61	31	2- تنشر مؤسستكم مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف الأقسام من خلال الاجتماعات الدورية للجودة	
						مشاركة العاملين	
65.38	34	21.15	11	13.46	07	3- هناك تفاهم وتعاون بين الإدارة العليا والعاملين بخصوص مبادئ الجودة.	

76.92	40	13.46	07	09.61	05	4- تسعى الإدارة العليا لتقليل حالات الصراع أثناء انعقاد الاجتماعات الدورية المتعلقة بالجودة.
<b>التحسين المستمر</b>						
40.38	21	09.62	05	51.92	27	5- تعمل مؤسستكم باستمرار لتحسين الجودة على المستوى الكلي لها.
80.77	42	05.77	03	13.46	07	6- تعتمد مؤسستكم برامج التحفيز والمكافأة للإبداع بهدف تحقيق الجودة.

الجدول رقم(2): نتائج استطلاع رأي عمال مؤسسة الخزف الصحي بالشلف  
(مدى توافر المهارات الإبداعية للعاملين ودور إدارة الجودة )

لا		لا أدري		نعم		الآراء
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التكرارات والنسب
80.77	42	07.69	04	11.54	06	1. أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج الأفكار في الاجتماعات الدورية الخاصة بالجودة.
86.54	45	05.77	03	07.69	04	2. أركز على مهمة الفريق وقراراته المتوصل إليها بقصد التنفيذ.
34.62	18	23.08	12	42.31	22	3. أضع حدا للأخطاء الناتجة عن عدم الاهتمام
44.23	23	40.38	21	15.38	08	4. أقوم بتنسيق نشاطات أعضاء الفريق لتحقيق المهمة الموكلة إليه.
50	26	09.62	05	40.38	21	5. أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل.
25	13	61.54	32	13.46	07	6. لدي القدرة على التعبير بأفكاري بطلاقة وصياغتها بطرق مفيدة.
13.46	07	69.23	36	17.31	09	7. لا أتنازل عن أهداف مؤسستي لتحقيقها.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### V-3- تحليل هيكلية وطبيعة العاملين بالمؤسسة:

تتوفر مؤسسة الخزف الصحي على قوة بشرية هامة من كلا الجنسين، باختلاف مستويات تعليمهم بما تقتضيه متطلبات الوظيفة، مع تفوق للذكور بشكل كبير وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة. تتطلب دراسة مهارة العاملين معرفة أولية بهيكلية وطبيعة اليد العاملة بالمؤسسة من حيث عدة معايير تصنيف مثل: الجنس، والمستوى العلمي والخبرة المهنية. وهو الذي سنوضحه من خلال تحليلا لبيانات الأولية المتحصل عليها من عملية الاستقصاء الميداني على النحو الآتي:

## الجدول (03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	43	82.69
أنثى	09	17.31
المجموع	52	100

**1- الجنس:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (134) عاملاً موزعين كالتالي: إمارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ، ويتضح من الجدول البياني رقم (03) أن معظم أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (43) فرداً أي ما نسبته (82.69%) في حين بلغ عدد الإناث (09) أفراد، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يعتمد بصفة كبيرة على المجهود العضلي.

**2- المستوى العلمي:** نلاحظ من الجدول البياني رقم (04) أن نسبة (48.08%) من العاملين مستواهم التعليمي ثانوي و(38.46%) مستواهم التعليمي المتوسط أو أقل وهم يتمركزون في معظمهم في المستويات التشغيلية للمؤسسة. في حين نجد أن (13.46%) فقط ذوو مستوى جامعي، ولا يوجد أي عامل ذي دراسات عليا.

## الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	20	38.46%
ثانوي	25	48.08%
جامعي	07	13.46%
دراسات عليا	00	00%
المجموع	52	100%

**3- الخبرة المهنية:** يبرز الجدول البياني رقم (05) مختلف النسب المئوية لسنوات خبرة العاملين في المؤسسة حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين لهم مستوى خبرة مهنية معتبرة. حيث تبلغ نسبة العمال الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات (30.77%) ونسبة (36.54%) من العمال تتحصر خبرتهم المهنية بين (5 و 10 سنوات). والباقي أقل من (05) سنوات خبرة.

## الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

مدة العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	05	09.62%
من سنة إلى 5 سنوات	12	23.08%
من 5 سنوات إلى 10	19	36.54%
أكثر من 10 سنوات	16	30.77%
المجموع	52	100

**4-V-4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة:**

لمعرفة هيكله وطبيعة اليد العاملة بالمؤسسة، نحتاج لمعرفة مدى توافر الشروط والمتطلبات الفكرية، والسلوكية والتنظيمية لإدارة الجودة في المؤسسة وهذا من خلال أسئلة الاستبيان التي تظهر في الجدول رقم (01) معرفة مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الخزف الصحي.

**4-V-1-4- مصالح الجودة والتنظيم الهيكلي للمؤسسة:**

تبنيت مؤسسة الخزف الصحي فكرة العمل على رفع جودة منتجاتها وكذا الحصول على تأشيرة لدخول الأسواق الأجنبية فلجأت هذه الأخيرة إلى المنظمة العالمية للتقييس ISO للحصول على شهادة ISO 9001، حيث استعانت على ذلك بمكتب دراسات متخصص وهو ما أجبرها على تصميم نظام لإدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك إدراج مصلحة خاصة بإدارة الجودة ضمن هيكلها التنظيمي.

ما يؤكد على وجود هذه المصالح هو نتائج الدراسة الاستقصائية، حيث أجمع أغلبية العمال بنسبة تقدر (71.15%) وهي نسبة معتبرة على وجود قسم خاص بالجودة في مؤسسة الخزف الصحي بشكل فعلي، وذلك ما يثبتها أيضا الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يحتوي على مصلحة في المؤسسة تقوم بالمهام المتعلقة بنشر مفاهيم الجودة، تلتها فيما بعد ما نسبته (21.15%) ممن أكدوا على عدم علمهم بهذه المصلحة خاصة العمال في المستويات الدنيا بالمؤسسة، في حين بلغت نسبة العمال الذين أكدوا على عدم صحة السؤال ما نسبته (07.7%) ويفسر السبب في ذلك ربما بلامبالاة العمال بالمصالح الموجودة في المؤسسة.

**4-V-2-4- ثقافة الجودة في المؤسسة:**

تتشكل ثقافة مؤسسة الخزف الصحي من مجموعة القيم، والمهام، والسلوك، والقوانين والإجراءات، التي تعتبر مرجعا لكل العمليات التي تقوم بها. بالإضافة إلى ذلك تسعى المؤسسة إلى تبني إدارة الجودة من ضمن تشكيلاتها الثقافية لتصبح ثقافة تسييرية راسخة ولغة يتحدث بها جميع أطراف المؤسسة، وخاصة في المستويات العليا، قصد بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج بشكل أفضل ودائم.

**4-V-1-2-4- نشر ثقافة الجودة:**

أثبتت نتائج الاستبيان أن المؤسسة، من خلال إجابة عمالها بنسبة (59.61%)، تقوم بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها في الاجتماعات الدورية المتعلقة بالجودة. وهو ما اتضح فعلا عندما ترشحت المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو حيث عكفت على عقد العديد من حلقات الجودة لتحسين منتجاتها وتطوير أساليبها وتدريب عمالها. في حين أجاب ما نسبته (30.77%) عن عدم علمهم عما إذا ما كانت تقوم فعلا بنشر مفاهيم الجودة، وهي نسبة معتبرة تؤكد على أن نشر المعلومات يقتصر على فئة محددة من العمال دون سواهم وهذا عائق كبير لترسيخ ثقافة الجودة بشكل واسع وفعلي. تلتها في ذلك ما نسبته (09.62%) ممن أكدوا على عدم صحة ذلك ويعود ذلك إلى كون المؤسسة تقوم بعقد الحلقات في فترات محددة فقط.

يمكن القول عموما إن المؤسسة واعية بأهمية الجودة على كل المستويات بحسب تصريحات وتأكيدات إدارتها ومسؤوليها. لكن المجهود المبذول أقل بكثير من المتوقع لأنه من غير الكافي تأكيد الإدارة العليا على دعم مشروع الجودة حتى ولو تم في إطار ذلك الحصول على شهادة الإيزو 9000 دون التطبيق الفعلي في ميدان العمل وبشكل مستمر ومتمم لمفاهيم وثقافة الجودة.



**V-4-2-2- دعم الإدارة العليا:**

فالملاحظ أن هناك حرصا في تصريحات الإدارة العليا لتبني مفاهيم الجودة لكنه غير مترجم بشكل واضح في الواقع العملي وهذا ما تؤكدته نتائج السؤال الثالث المتعلق بالتفاهم والتعاون بين الإدارة العليا والعاملين بخصوص مبادئ الجودة حيث إن ما نسبته (65.38%) من عينة الدراسة أجابوا بعدم وجود تفاهم وتعاون بين الإدارة العليا والعاملين بخصوص مبادئ الجودة. ويرجع معظم إشارات المؤسسة سبب ذلك إلى عدم إشراك كل المستويات الإدارية في ذلك ومن ثم اقتصر معرفة الموضوع فقط على نسبة (13.46%) التي تمثل الجهات المسؤولة على الجودة في حين أن بقية العاملين يتلقون ذلك على شكل قرارات لم يشاركوا في صياغتها بأي شكل من الأشكال. ثم تلتها نسبة (21.15%) أجابوا بعدم درايتهم بهذا التعاون أصلا.

**V-4-2-3- مشاركة العاملين:**

لا شك في أن هناك رغبة واضحة لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي للمشاركة والمساعدة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة منها بالجودة، لأنهم يعتقدون من وجهة نظرهم بأن مصيرهم مرتبط بمستقبل مؤسستهم. لكن وحسب نتائج الدراسة الاستقصائية فإن (76.92%) من عينة الدراسة يؤكدون على عدم صحة السؤال الرابع القائل بأن الإدارة العليا تحاول تقليل حالات الصراع أثناء انعقاد الاجتماعات الدورية المتعلقة بالجودة والعمل بروح الفريق الواحد وهو ما يخالف تطلعات العمال. والسبب من وجهة نظرهم أن انعقاد الاجتماعات يكون نادرا وفي حالات قليلة، وما يتم تقديمه هو مجموعة من القرارات يكون لزاما عليهم القيام بها في إطار الأعمال المنوطة بكل عامل إنجازها في حدود معينة. ثم تلتها ما نسبته 13.46% ممن أعربوا على عدم درايتهم بحالات الصراع ولا يتدخل الإدارة العليا، في حين بلغت نسبة الذين يوافقون على صحة السؤال 9.61%.

فمن خلال النسب السابقة الخاصة ببعيد مشاركة العاملين، الدالة على عدم إعطاء المؤسسة أهمية كبيرة للعاملين وعدم الأخذ بأراءهم، فإنه يمكننا تلخيص أسباب ذلك على النحو الآتي:

- 1- تشكيل الفرق يكون في حالات قليلة واستثنائية.
- 2- كون أغلب عمال المؤسسة بدون مؤهلات علمية أو هي أقل من المتوسط.
- 3- يقلل غياب الإدارة بالمشاركة ومركزية السلطة من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري.
- 4- ضعف عملية الاتصال الصاعد من العمال إلى الإدارة.
- 5- عدم ملاءمة المناخ التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**V-4-3- تطبيق مبادئ وأدوات الجودة في المؤسسة:**

إن ما يعنيه اعتماد مؤسسة الخزف الصحي لنظام إدارة الجودة الشاملة هو ترجمة لاقتناع الإدارة العليا بأهمية TQM والاستفادة من المزايا التي تحققها باعتبارها أسلوبا إداريا يهدف إلى تطوير عمليات ومخرجات المؤسسة بما يواكب تحديات البيئة الخارجية. غير أن تطبيقها يتطلب جملة من المبادئ والأدوات تبنتها المؤسسة في الفترة الممتدة من (2001-2004) للحصول على شهادة الإيزو، امتثالاً لتعليمات المكتب المانح للشهادة. بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لمسنا عدم مواصلة تطبيق المؤسسة لمبادئ الجودة، وأدواتها خاصة الأدوات الإحصائية منها، وهذا ما أثبتته نتائج الاستبيان:

**1- التحسين المستمر:** يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن ما نسبته (51.92%) من عمال المؤسسة أدلوا بأن مؤسستهم تعمل باستمرار على التحسين في الجودة على المستوى الكلي لها والمتعلق بجودة المنتجات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق رضا عملائها وتلبية رغباتهم. تلتها بعد ذلك نسبة (40.38%) ممن نفوا قيام المؤسسة بالتحسين على مستويات أخرى في المؤسسة كظروف العمل مثلا. في حين بلغت نسبة العمال الذين لم يكونوا على دراية بالموضوع (05.77%).

**2- تحفيز العاملين:** أجمع أغلب الموظفين بنسبة (80.77%) وهي نسبة معتبرة عن عدم صحة السؤال المتعلق بكون المؤسسة تعتمد برامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة من خلال الحوافز والمكافآت. يعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تشجع البحث على الإبداع والتطوير. ولعل ما يثبت ذلك أنه كان أكبر عائق أمام ترشحها للحصول على شهادة الإيزو حسب ما صرح به لنا مدير قسم الجودة. تلتها فيما بعد ما نسبته (13.46%) ممن أجابوا على صحة السؤال، في حين بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بعدم درايتهم بالسؤال ما نسبته (05.77%)؛ أثبتت النتائج أنه على المؤسسة إعادة النظر في الاهتمام أكثر بأفكار الجودة بين العاملين لتصبح ثقافة يتم التعامل بها على كل المستويات من خلال تنمية العمل الجماعي، واعتماد برامج تدريبية خاصة بالجودة، وجعل التحسين المستمر مسؤولية الجميع.

#### V-5- دور إدارة الجودة في تنمية المهارات الإبداعية بمؤسسة الخزف الصحي:

الهدف من وراء هذه المجموعة من الأسئلة المبينة في الجدول رقم (02)، هو معرفة مدى توافر المهارات الإبداعية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من الجدول رقم (02) يتضح بأن أغلبية إجابات العاملين كانت سلبية فيما يخص كل الأسئلة حيث كانت وبالترتيب (80.77%، 86.54%، 34.62%، 44.23%، 50%، 25%، 13.46%) وهو ما يؤكد غياب المهارات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة للأسباب الآتية:

**1- غياب الأصالة:** حيث تبين عدم قدرة العامل، خاصة في المستويات التشغيلية، على إيجاد أفكار جديدة متعلقة بتصميم المنتج أو حتى المساهمة في حل أي مشكلة بالمؤسسة. حيث لاحظنا إهمال المؤسسة لتنظيم حلقات للجودة تظم كل العاملين، باختلاف مستوياتهم التنظيمية، وهو ما يعيق الشعور باللامسؤولية لديهم وعدم الحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات. كما توجد ريبية وعدم الثقة للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا خاصة وأن أغلبية عاملي المؤسسة ذو مستوى تعليمي متوسط.

**2- غياب الطلاقة:** أدى غياب الأصالة إلى غياب مهارة الطلاقة في المؤسسة، التي تعبر عن قدرة العامل على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة. وهذا نتيجة اعتبار المعرفة بالمشكلات وتحديدتها من اختصاص الإدارة العليا لمؤسسة الخزف الصحي فقط، كما توجه الإدارة العليا نقدا سلبيا للنشاطات الموظفين التي تكون خارج نطاق الأعمال المكلفين بها.

**3- غياب المرونة:** أي عدم القدرة على اعتماد الطرق المختلفة للتفكير أو التصنيف المختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة. مما أدى إلى غياب المرونة في حل المشاكل في مؤسسة الخزف الصحي. حيث لاحظنا وجود ترسيخ لثقافة الخوف من الفشل بسبب غياب التشجيع الإشرافي التوجيهي من الإدارة

العليا للمؤسسة. كما يوجد نقص كبير للدورات التدريبية لإحاطة العاملين بمختلف الأساليب الحديثة لإدارة الجودة، مثل الأساليب الإحصائية للجودة التي يسمح تعلمها التعبير عن المشكلات رقمياً وإدارتها.

**4- غياب الحساسية للمشكلات:** وهي المهارة التي تجعل العامل يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر وهو في حاجة إلى الحل. فغياب مهارة الحساسية للمشكلات بمؤسسة الخزف الصحي كان نتيجة عدم رغبة العاملين في المخاطرة والبحث عن حلول للمشكلات والتي لا تلقى قبولا لدى الإدارة العليا. كما لا توفر المؤسسة مكافآت مجزية لأصحاب الأفكار الجيدة والجديدة في حل المشكلات.

بينما توزعت باقي النسب بين عدم معرفة الأمور المتعلقة بالمهارات الإبداعية، وذلك لأسباب عديدة لعل أهمها ما يرجع للبيئة التنظيمية غير المشجعة على الإبداع في المؤسسة بصورة واضحة ولاسيما:

**1- عدم وجود اتصال فعال في الاتجاهين، وإصدار للأوامر والتعليمات التي يجب تنفيذها والتقيد بها.**

**2- عدم وجود اهتمام واضح بتحفيز العاملين خاصة من الناحية المعنوية.**

**3- شعور الفرد بالإهمال واللامبالاة من طرف الإدارة وعدم إتاحة الفرص للرأي والاقتراحات.**

**4- عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.**

**5- عدم القيام بدورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.**

أدى غياب المهارات الإبداعية بمؤسسة الخزف الصحي، إلى غياب السلوك الإبداعي مما يعيق عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقياس الإبداع، وسبل تنمية المهارات الإبداعية وتعزيزها، وكذا استخدام أدوات التفكير لفهم المشكلات وتوليد الأفكار غير العادية وتقييم الحلول وتنفيذها.

## VI- النتائج:

أظهرت الدراسة التحليلية للمعطيات التي أفرزتها الدراسة النظرية والميدانية النتائج الآتية:

**1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تشمل جميع أنشطة المؤسسة وتدفعها إلى تحقيق التفوق والاستمرارية.**

**2- تدفع إدارة الجودة الشاملة إلى استخراج طاقات الإبداع الكامنة للعاملين، والاستفادة منها وتعزيزها بهدف الوصول إلى التميز التنظيمي.**

**3- هناك ترابط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة كآلية لتسيير الموارد البشرية وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين.**

**4- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة تشاركية ذات مستوى عال لجميع العاملين.**

**5- يؤدي عدم الاهتمام بالتحسين المستمر على المستوى الكلي بمؤسسة الخزف الصحي إلى غياب المهارات الإبداعية للعاملين.**

**6- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إذ أن الإدارة بعيدة كليا عن اهتمامات العامل ومتطلباته، وإهمال تكوين فرق عمل أو حلقات الجودة لتنمية روح العمل الجماعي.**

**7- غياب التحفيز الكافي لتشجيع العاملين على الإبداع.**

**8- افتقاد ورشات العمل الخاصة بالمؤسسة إلى وسائل الأمن الصناعي رغم أن طبيعة العمل تقتضي وجود ذلك مما يؤثر على مردود يتهم.**

**9- الاعتماد على الطرق التقليدية لقياس الجودة، فالمخبر المخصص لذلك يفتقر إلى أدنى وسائل القياس.**

**10- عدم إعطاء الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم سواء في ما يخص الجودة أو غير ذلك.**

- 11-** الاعتماد على قوى عاملة أغلبها دون مستوى علمي.
- 12-** غياب ثقافة الجودة، التي تثبت على أن هذه المؤسسة قد حصلت على شهادة الإيزو 9000.
- 13-** كما انه لا يمكن تجاهل بعض المهارات الإبداعية التي يمتلكها عمال مؤسسة الخزف الصحي سواء كانت ظاهرية أو ضمنية التي تحتاج إلى دعمها والاستفادة منها في ظل تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

#### VII- اختبار الفرضيات:

بناء على النتائج السابقة الذكر تم التوصل إلى:

تم رفض الفرضية الأولى الدالة على أن مؤسسة الخزف الصحي توفر متطلبات كافية لتطبيق إدارة الجودة، فالملاحظ غياب ثقافة الجودة بين العاملين من جهة وعدم الالتزام التام من طرف الإدارة العليا بتلك المتطلبات، أما الفرضية الثانية والتي كانت حول افتراض وجود مستوى عال من المهارات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي، فإن النتائج المتوصل إليها أفادت برفض هذه الفرضية نتيجة عدم وجود مهارات ابداعية وفق لما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

كما أن النتائج المتوصل إليها التي أثبتت عدم وجود توجه واضح من طرف إدارة مؤسسة الخزف الصحي في تطبيق مبادئ الجودة بغية الحصول على شهادة الإيزو وإن كانت تضعه المؤسسة أحد الأهداف التي تسعى الوصول إليها، اقتضت نتيجة الدراسة إلى رفض هذه الفرضية.

كما أشارت نتائج الاستبيان والمقابلة التي تم إجراؤها الى رفض الفرضية الأخيرة المتعلقة بوجود دور لإدارة الجودة الشاملة في زيادة مهارات الإبداع بالمؤسسة.

إذن تساعد هذه دراسة في فهم الترابط بين التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة والدور الكبير الذي تلعبه من خلال المبادئ التي تقوم عليها في زيادة مهارات الإبداع للعاملين من خلال حلقات الجودة وبقية فرق العمل المشكلة في إطار تبني الجودة الشاملة.

#### VIII- التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، وفي ظل غياب ثقافة الجودة في مؤسسة الخزف الصحي يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- 1-** يجب أن تعمل المؤسسة محل الدراسة على إيجاد كيفية للتخلص من نقاط الضعف في عناصر ثقافتها التنظيمية التي تمنعها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مع ضرورة توعية كافة المستويات الإدارية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وشروط نجاحها.
- 2-** جعل إدارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل، والعمل على بث ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة دورات خاصة بذلك.
- 3-** تشجيع العمل الجماعي ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4-** ضرورة اعتماد الإدارة العليا برامج تدريب لتنمية مهارات الإبداع خاصة بالنسبة للعاملين في المستوى التشغيلي.

- 5- التركيز على أهمية البحث والتطوير، حيث إن عملية الإبداع والتحديث لا يمكن أن تتحقق عن طريق بعض الموارد المالية للبحث والتطوير وإنما تستوجب جعلها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تكون مرتبطة برضا العملاء.
- 6- إلزامية إعطاء فرصة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير معارفهم الخاصة من خلال الاجتماعات الدورية.
- 7- العمل على إنشاء نظام للإبداع داخل المؤسسة وتخصيص حوافز معنوية ومادية للمبدعين.
- 8- ضرورة الاهتمام بالعاملين خاصة في ورشات العمل من خلال توفير الظروف المناسبة.
- 9- على المؤسسة أن تقوم بإصدار نشرات عن إدارة الجودة لتوعية العاملين بأهميتها.
- 10- تدريب العاملين على استخدام الرسوم والأشكال البيانية ومختلف الأساليب الإحصائية للجودة لحل المشكلات.

## الهوامش:

- 1- Nilogthetis "Management for Total Quality practice", holl.LTD1992, p 01.
- 2- عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، عمان -الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 29.
- 3- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة"، دار الوراق للنشر، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص 145.
- 4- يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان-الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 73 بتصرف.
- 5- شريفي مسعودة، "إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"، دراسة مؤسسة موبليس، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير، المركز الجامعي بشار 2007/2008، ص 84-85.
- 6- سنان كاظم، أبو حمد ال علي، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الوراق للنشر، الأردن، 2002، الطبعة الأولى، ص 62.
- 7- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2006، ص 91.
- 8- عبد الحميد فتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية"، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة - مصر، 2007، الطبعة الأولى، ص 87.
- 9- أمال محمود محمد أبو عامر، "واقع الجودة الإدارية في الجامعة الفلسطينية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غزة-فلسطين، 2008، ص 147.
- 10- محمد عبد الفتاح، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 199.
- 11- جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر، عمان-الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 76.
- 12- Le Duff. R et autre, "Encyclopédie de gestion et du management", Edition Dalloz, Paris, 1999, p 495.
- 13- مهدي هنداوي، صباغ رفيقة، "دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية داخل منظمات الأعمال"، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2001/12/14.
- 14- نوري منير، قلش عبد الله، "دور الإبداع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية"، ورقة بحثية، مقدمة للندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، 13-14/11/2007، ص 325.
- 15- جواهر أحمد قناديلي، "ثقافة الإبداع وثقافة المعلومات في منشآت الأعمال"، ورقة بحثية لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، الأردن، 2006، ص 210-211.

- 16- حسين حريم، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر - عمان الأردن، 2000، ص 352.
- 17- سهر عاصم الهنداوي، "تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات"، بحوث لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، الأردن، 25/04/2006، ص 1004.
- 18- أحمد الطراونة، نظام أمين الصالحي، "مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسة استطلاعية، الأردن، 2005، ص 11.
- 19- شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 125.
- 20- عبد الله الطائي، عيسى قدامة، "إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 267.
- 21- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- 22- عاصم شحادة علي، "تنمية الموارد في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد 07، الجامعة الإسلامية - ماليزيا، 2010، ص 196.
- 23- جلال الصويص وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، اليازوري للنشر، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 139.