

## دور التخطيط الابتكاري في تنمية الموارد البشرية

تامر حسن محمد محمود عسيوي<sup>1</sup>، على حسن<sup>2</sup>، السيد محمددين<sup>3</sup>

1 باحث دراسات عليا - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

3 استاذ الادارة اكااديمية الشرطة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تحول دون تطبيقها في مصلحة الضرائب على المبيعات. ولقد قام الباحث بإعداد استبيان وتوزيعها على عينة البحث كما قام بإجراء مقابلات مباشرة مع بعض المديرين، ومع بعض العاملين الذين تلقوا دورات تدريبية في مصلحة الضرائب على المبيعات. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- لا تحتوي المصلحة على قسماً لإدارة الجودة والذي يعنى بجودة التدريب فحسب، ولكنها لا تحتوي ايضاً قسماً لإدارة الجودة الشاملة لكامل نشاطات المصلحة.

- على الرغم من عدم وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة في المصلحة، إلا أن الإدارة العليا تدعم البرامج التدريبية كما يتم اختيار المتدربين بناء على احتياجاتهم التدريبية، واختيار المدربين بناء على الكفاءات والمهارات المطلوبة.

توجد مشكلات كبيرة تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرنامج التدريبي للمصلحة، تتمثل أهمها بالمركزية في الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات إضافة إلى كثرة الاعباء والاعمال الملقاة على عاتق المدربين إضافة إلى عملهم في التدريب مما يجعلهم مشتتين وغير قادرين على التركيز بالشكل المطلوب الذي يحقق الجودة المطلوبة.

يجب تحديد مدى حاجة الموظف للتدريب من عدمه وذلك من خلا التأكد من مدى ملائمة البرامج التدريبية المنفذة لاهداف واحتياجات المنظمة وذلك من خلال قياس علاقة التكلفة بالعائد

- يجب التأكيد على مدى فاعلية البرامج التدريبية وذلك من خلا تحديد مدى مناسبة تلك البرامج لمستوى الموظف

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر)، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء العمال من خلال الاهتمام بعملية التدريب.

ولقد أوصى الباحث بضرورة إحداث قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة في المصلحة إخضاع العاملين لدورات مكثفة بإدار الجودة الشاملة، إضافة إلى منح الصلاحية والثقة والتحفيز لجميع أعضاء الفريق التدريبي، لاتخاذ القرارات الخاصة بإعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه و تقويمه.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة الجودة الشاملة- مصلحة الضرائب - التخطيط للجودة.

### Abstract

This study aimed to identify the reality of applying the principles of total quality management to evaluate the performance of training programs in the training sector at the Sales Tax Authority, in addition to identifying problems that prevent their

application in the Sales Tax Authority. The researcher prepared a questionnaire and distributed it to the research sample. He also conducted direct interviews with some managers, and with some workers who received training courses at the Sales Tax Authority. The researcher reached a set of results, the most important of which were:

The department does not contain a department for quality management, which means only training quality, but it also does not include a department for comprehensive quality management of the entire department's activities.

- Although there is no special department for total quality management in the interest, the top management supports training programs, as the trainees are selected based on their training needs, and the selection of trainers based on the required competencies and skills.

There are major problems that prevent the application of the principles of total quality management in the training program for the interest, the most important of which are centralization in management and lack of delegation of powers in addition to the large number of burdens and work assigned to trainers in addition to their work in training, which makes them dispersed and unable to focus in the required form that achieves quality Required.

The employee's need for training must be determined from zero, by ensuring that the training programs implemented are appropriate to the goals and needs of the organization by measuring the cost-benefit relationship.

- It must be emphasized the extent of the effectiveness of the training programs, by determining the suitability of these programs for the employee level.

The study concluded that there is a positive correlation relationship with statistical significance between the training strategy and all dimensions of total quality management represented in (quality planning, quality control, and continuous improvement). The study also showed that there is a great interest by the institution under study to apply the dimensions of quality management Comprehensive, and keen to raise the performance level of workers by paying attention to the training process.

The researcher recommended the necessity of establishing a special department for total quality management in the interest of subjecting workers to intensive courses in total quality management, in addition to granting authority, confidence and motivation to all members of the training team, to take decisions regarding preparing, implementing and evaluating the training program.

**Key words:** Total Quality Management- tax authority- Planning for quality

## المقدمة

اعرف ما يلي حول التفكير الابتكاري:

تظهر معالم وآثار التفكير الابتداعي بوضوح فى الفرق بين أداء وسلوكيات، واتجاهات مدير اليوم بالقياس إلى نظرة وأداء وسلوكيات القرن السابق.

يعتبر مدير اليوم مبدع ومبتكر بالضرورة لمعايشة متطلبات العصر.

لا يولد الإبداع، والابتكار، وإن ولد أحياناً فإنه يحتاج دائماً إلى تعلم مستمر، وخبرة، ودراية، ومعارف وقدرات، واستعدادات من أجل الحفاظ عليه.

اتسمت نظرة، وسلوكيات مدير القرن السابق وبالجمود حيث الاهتمام، والالتفاف حول السياسات، والجوانب الشكلية والانعزال المطلق عن البيئة الخارجية، مما جعله يعاني من مشكلات انخفاض الإنتاجية، وعدم التعاون الإنسانى وعدم موضوعية تقييم الأداء وكل تلك - مشكلات ناجمة عن القصور فى التفكير وعدم الحرص على مواكبة التغيير الدائب مادياً ومعنوياً.

يعاصر مدير اليوم تحديات كثيرة، وحاجات متنوعة، فى المنافسة الشديدة، وتعقيد شكل المنظمات، وبما يلي عليه تفكيراً وسلوكاً إبداعياً لمواجهة تلك التحديات مع السعى نحو إشباع الحاجات المتجددة فيظل التفاعل مع البيئة الخارجية.

لم يعد المدير يهتم بالعائد المادى فى المقام الأول، يقدر اهتمامه باعتبارات أخرى مثل اعتبارات النمو، والتقدم والنتائج والتفاعل ... الخ، وبالتالي لم يعد بحاجة إلى مبالغ ضخمة لتحفيز الأفراد نظراً لوجود اعتبارات أخرى.

يتمتع صاحب التفكير الابداعى بعائد مادى مرتفع ويزداد دخله وعائده المادى إذا سارت الأمور كما تشتهى السفن وفق تخطيطه مع ربطه التخطيط بالنتائج.

تتغير النزعة المادية عند الاستفسار عن كيفية الحكم على صاحب التفكير الإبداعى فبينما قيست مدى فعالية مدير القرن التاسع عشر من خلال قدرته على تحقيق أكبر دخل مادى - نجد أن الوضع يختلف بالنسبة لمدير القرن العشرين الذى لا يمكن الحكم عليه فى ضوء اعتباراته وحده فحسب، أو العائد المادى ولكن توجد اعتبارات أخرى.

لا زال المدير المبدع يحتفظ ببعض سمات المدير التقليدى مثل الاستبداد والانفراد بالرأى والخشونة .. الخ، إلا أن كيفية وزمن استخدام تلك السمات يختلف وفق ظروف الموقف، حيث يقوم المدير المبدع بمزج كافة الصفات والسمات لاستخدامها وفق ظروف الموقف ونوعية العناصر البشرية محل التعامل.

لا زالت الإدارة تتطلع إلى الحصول على أكبر قدر من طاقة العناصر البشرية ويتسم صاحب الطاقة عادة بالخشونة عند تعامله مع الآخرين - إلا أن طاقة الضغوط الصحية ليست من النوع المسخر للذبح بالآخرين من أجل فرض النفوذ أو السعى نحو إشباع الحاجة إلى الإحساس بالقوة.

يقصد بالتفكير الابتكاري ذلك النوع من التفكير الذى يهدف دائماً إلى التطوير والتجديد والخلق والابتكار والإبداع، وبذلك فهو يعتبر اتجاهاً فى التفكير أكثر منه "مستوى" فى التفكير وهناك إجماع بين الكتاب فى هذا المجال و الذكاء يختلف عن الابتكار وبالتالي فليس شرطاً أن يكون الشخص الذكى خلاقاً، والعكس صحيح أيضاً، إلا أنه يمكن القول بأن الذكاء يمكن أن يساعد على الخلق، بمعنى أن تمتع الشخص الخلاق بمستوى مرتفع من الذكاء قد يؤدي إلى ارتفاع قدراته على الخلق والإبداع.

ولا شك أن التفكير المنطقى والمهارات والقدرات العقلية العالية تمثل ثروة كبيرة تساعدنا على حل المشاكل المعقدة ومع ذلك تتطلب العملية الابتكارية إعمال المهارات والقدرات الكامنة فى عقولنا، أما الاعتماد على التفكير المنطقى وحده لا يكفى لتحقيق الإبداع والابتكار، فالابتكار حالة عقلية يشجعها انفتاح التفكير والتأمل فى الأفكار المتضاربة المختلفة إعمال اللاشعور والاستعراض والتصور ويتطلب تفكيراً عميقاً شعورياً ولا شعورياً قبل أن

يحدث الإلهام، كم فكر F-Instien لسنوات عديدة فى معادلات غير مفهومة قبل أن يصل إلى نظرية النسبية، كما أن التوصل إلى فكرة جديدة لا يمثل نهاية المطاف بل يجب أن تترجم إلى واقع ويعبر عنها ويستغرق ذلك وقتاً و جهداً.

#### هدف البحث

يهدف البحث الى تحديد دور التفكير الابتكارى والابداعى على اداء العاملين

#### اهمية البحث

ان هذا البحث يهدف الى تحديد مدى اثر التفكير الابتكارى والابداعى على اداء العاملين .

ان تطبيق مدخل الجودة الشاملة على تقييم اداء البرامج التدريبية بقطاع التدريب بمصلحة الضرائب على المبيعات سوف يساهم فى اداء العاملين للمهام والوظائف بحرفية عالية وتكلفة اقل ووقت اقل ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات ونشأ كوادر قيادية قادرة على التعامل مع الممولين بحرفية عالية .

ان هذه الكوادر المدربة على كيفية التعامل مع الممولين وكسب رضاهم سوف يساهم فى زيادة حصيلة الضرائب والالتزام الطوعى للممولين .

ان زيادة حصيلة الضرائب والالتزام الطوعى للممولين سوف يساهم فى تغطية جانب النفقات وسد جزء من العجز الموجود فى الموازنة العامة للدولة .

وهذه النتائج سوف تصوب فى مصلحة المواطن العادى بتوفير خدمات فى مجالات كثيرة مثل الطرق والكبارى والتعليم والصحة والخدمات والمرافق العامة .

#### اسلوب البحث

اعتمد اسلوب البحث على اتباع الاسلوبين الاتيين :

الاسلوب النظرى المكتبى :

الاسلوب الميدانى ( النمطى ) :

#### مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث فى مجموعة من الاسئلة كما يلي :-

س ماهي أنواع التفكير الإنسانى ؟

أنواع التفكير الإنسانى:

التفكير الواعى:

يستخدم الحس، الذاكرة، والمعلومات المكتسبة.

يتميز بطبيعته المتسلسلة ويعمل من خلال المنطق.

يتعامل مع موضوع واحد فى وقت واحد، نقرأ فى وقت واحد، نجمع فى وقت واحد.

يتصف التفكير الواعى بأنه بطئ.

من خلال التفكير الواعي نتذكر الأشياء بعيدة المدى إذا ما كانت مرتبطة بأمر هامة في حياتنا.

التفكير غير الواعي:

يتصف بأنه ذو طبيعة تغريبية قافزة من نقطة إلى أخرى.

يعمل بأسلوب غير متتابع.

ينطلق إلى بدائل وحلول متعددة مختلفة.

يعمل بشكل أسرع من التفكير الواعي.

لا نشعر به.

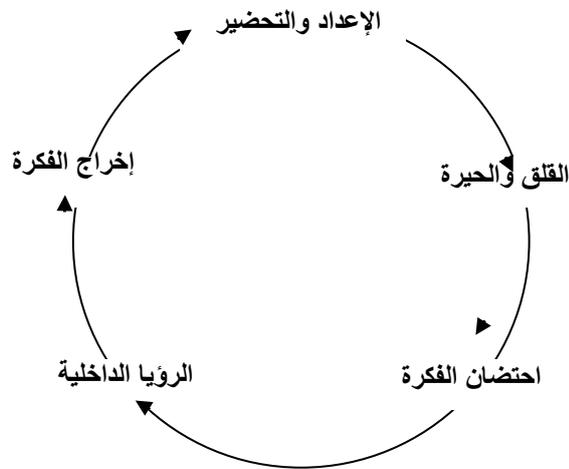
يعمل من خلال التكامل غير الواعي للأفكار المختزنة.

يبحث في الهدم وإعادة البناء.

إدارة عملية الابتكار:

يتولد التفكير الابداعي من التصادم بين اللاشعور، فعاجلاً أو آجلاً سوف يخلق اللاشعور الحل لهذا التصادم.

ويمكن توضيح العملية الابتكارية فيما يلي:



الإعداد والتحضير:

تبرز هنا عدة نقاط من أهمها:

مدى العمق في الإعداد والتحضير.

أى مؤشرات ومعايير يجب أن تستخدم في الإعداد.

حدود الوقت المتاح للإعداد.

الاعتبارات المالية.

القلق والحيرة:

كيف نفسر الشعور بالقلق والحيرة في حالة عدم التوصل إلى الحل؟

هل يتمثل ذلك حدوداً لقدراتنا الابتكارية؟

كيف يجب أن نفهم حقيقة هذا الشعور؟

احتضان الفكرة:

تحتاج الأفكار إلى فترة حضانة حتى تتبلور.

كل ما نفعله أن نحتفظ بالفكرة محتضنة في ذهننا.

قد يأتينا شعور بأن هناك معلومات أو تحليلات تنقصنا.

رؤيتنا للحقيقة ليس فقط ما يعرفه العقل الواعي بل أيضاً ما تعرفه قدراتنا غير الواعية.

الرؤيا الداخلية:

قد تحدث في فترة الإعداد والتحصير أو في فترة الحيرة والقلق أو فترة احتضان الفكرة وهو الغالب.

إخراج الفكرة:

قد تسقط الفكرة البارعة في الاختبار وبذلك نحتاج إلى مرحلة إعداد أكبر وأوسع ومن ثم تعاد صياغة الفكرة لتنفيذها عملياً.

إدارة الابتكار:

دور المبتكر:

قد تكون لدى المبتكر الفكرة الأصلي، كما يمكن أن تتبع الأفكار من:

- العملاء.

- إدارة المبيعات.

- المنافسة.

- الحكومة.

- أخرى.

والمبتكر في سعيه الدؤوب وتتبعه للأفكار.

- يخلق.

- يدرس.

- يفكر.

- ينظم.

- يحلل.

- يقدم ويعرض.

ويستخدم أساليب خاصة تعينه في تفكيره الخلاق.

دور المدير:

في المشروعات الابتكارية الكبيرة والمعقدة، قد يمكن تقسيم العمل الابتكاري بين عدة مجموعات الأفراد. وقد يشترك في العملية أعداد كبيرة من الناس:

يجب على المدير أن ينسق أنشطة كافة المجموعات.

التقارير هامة للغاية.

تضع الإدارة العليا – أو تشارك في وضع – الغاية النهائية:

فهي تقرر وتحدد المطلوب تحقيقه (والواجب تحقيقه).

وتقرر ما لا يجب تحقيقه.

وتضع حدود التكلفة والأداء.

وهذا هو ما يرشد ويمثل دليل عمل المبتكر.

مستويات الإدارة الإشرافية تعمل مع المبتكرين:

يتم تخصيص الموارد.

يتم تقسيم وتوزيع الاعتمادات المالية.

يتم التفاوض على المهام والجدول.

يمثل المشرف مستوى الإدارة التكتيكي.

في المشروعات الصغيرة أو التي تتطلب مهارات خاصة، يمكن أن يكون المدير هو نفسه الشخص المبتكر.

يعتبر لعب الدورين معاً مسألة صعبة.

ولعل هذا هو السبب في اعتماد المؤلفين والممثلين والملحنين على وكيل أعمال.

حيث يركز هؤلاء الناس على العمل الابتكاري ويتركون الاهتمام بالموضوعات المالية لوكيل الأعمال.

يجب أن يأخذ المدير أو رئيس أى مشروع أعمال أخرى، في اعتباره ما يأتي:

هل تعتبر الفكرة فكرة جيدة؟ هل تنطلق لتنفيذ الفكرة أو تجربتها؟

هل هذه هي أفضل إجابة؟ هل تبني نماذج؟

هل ننطلق ونتقدم إلى الأمام؟ هل يبدأ التصنيع؟

هل لدينا الأموال الكافية؟ هل نتوقف عن العمل؟

وغير ذلك.

وبسبب صعوبة هذه القرارات بالنسبة للمبتكر، فإن من الصعب عليه أن يلعب دور المدافع عن فكرته.

بعض نتائج الدورين:

في مشروع الأعمال الحديث والمعقد، يجب أن يفهم المديرين والمبتكرين الأدوار المنوطة بكل منهما الآخر.

يمكن أن يكون المبتكر أكثر قدرة على الخلق والابتكار إذا فهم أهداف الإدارة ومتطلباتها.

وحتى يكون دعم الإدارة مثمراً وواعياً يجب على كل مدير أن يفهم طبيعة العملية الابتكارية:

حيث يجب أن يفهم اتجاهات المبتكرين نحو الإدارة.

ماذا يحتاج هؤلاء الابتكاريون حتى يتحقق أكثر ابتكار ممكن.

كم نحتاج من المبتكرين وكم يكلف المنظمة وأى نوع من المبتكرين تحتاج إليهم فى أدوارها التنظيمية المختلفة.

أى نمط قيادى يلزم وأى نماذج أدوار تدعم احتياجات المنظمة الابتكارية.

أى تدخل إدارى يكون أكثر فاعلية.

كيف نوازن ما بين نزعة المبتكرين إلى استغراق الوقت بلا حدود فى البحث مع رغبة الإدارة فى تحديد توقيتات معينة.

كيف نوفق ما بين الاحتياجات الابتكارية للاتصالات غير الرسمية والمشاركة وبين التسلسل الهرمى والسلطة الهيكلية.

ويجب أن يفهم المبتكر:

أنه يكافئ الأداء الجيد.

أنه يصح الأداء الضعيف فى المنظمة.

س ما هى معوقات الإبداع والابتكار؟

المعوقات الإدراكية:

الصعوبة فى عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية، إضافة محددات صناعية من جانب الفرد وافتراسات زائدة إلى المشكلة، عدم القدرة على الرؤيا من زوايا مختلفة.

#### المعوقات النفسية والعاطفية

الخوف من الوقوع فى الخطأ، عدم القدرة على اختزان الفكرة، نقص التحديات، الرغبة فى تحقيق النجاح سريعاً.

المعوقات الحضارية والبيئية:

المشاكل النابعة من البيئة وجمود الرياسات، عدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.

المعوقات الثقافية:

نقص المعلومات الضرورية، عدم التعبير عن الأفكار.

المعوقات التنظيمية:

القصور الهيكلية فى المنظمات، انخفاض المهارات.

المناخ المساعد على الابتكار:

#### العوامل المساعدة

إتاحة فرص التعبير عن الأفكار. إتاحة الوقت والإمكانيات.

تهيئة المناخ الصالح والقضاء على الروتين.

تشجيع المخاطرة والانتفاع بين الخبرات.

ضمان الاستمرارية فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الابتكار.

تقدم أهداف واقعية

تفويض السلطات.

المشاركة والتفاعل.

وقد لا يحسن بعض المديرين إدارة الابتكار والإبداع للأسباب الآتية:

يعتقد البعض أن الوقت المنفق في الابتكار والإبداع قد أخذ من الوقت المتاح للأغراض الأخرى.

دوران العمل أعلى بالنسبة للمبتكرين والمبدعين ودائماً ما تستقطبهم الشركات المنافسة وهو ما يؤثر على ثقة الإدارة فيهم.

المنظمات المبدعة أكثر خطورة ومثيرة للتحديات من تلك التي تركز على الكفاءة والإنتاجية.

المبدعون قد ينظر إليهم على أنهم يمثلون عبئاً اقتصادياً في المنظمات التي تقيم المديرين على أساس الأداء الاقتصادي في الزمن القصير.

### س ما هي نماذج عملية الابتكار؟

على الرغم من النقص الموجود في الدراسات التطبيقية، فإن الكتاب يقترحون نماذج لوصف تتابع الأحداث في عملية الابتكار، منذ نشأة هذا المجال في الستينيات، إن هذه النماذج، ومعظم النماذج الأخرى لها ثلاثة سمات مشتركة فيما بينها، السمة الأولى، إنها مبنية إلى حد كبير أو بشكل منفرد على التخمين التنظيري بدلاً من المشاهدات المستقاة من عمليات الابتكار الحقيقية. والسمة الثانية، إنها تعتمد على المعيارية، فهي تبحث في كيفية حدوث الابتكار في المعتاد، السمة الثالثة تتمثل في القيام بوصف العملية كنوع من التتابع في مراحل التطوير، حيث ينبغي المرور بكل مرحلة من هذه المراحل.

### النتائج والتوصيات

وبما أن نتائج البحث والاستقصاء والتحليل سألقة الذكر قد توصلت إلى عدم وجود دور التخطيط الابتكاري في تنمية الموارد البشرية فإننا يمكن أن نخلص إلى بعض التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار خلال الفترة القادمة ومنها ما يلي

- 1- يجب أن يوجد دور التخطيط الابتكاري في تنمية الموارد البشرية
- 2- يجب تبني سياسة التقييم الفوري والمتوسط لقياس الأداء ومعرفة تأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين ورد فعل المتدرب وقياس التغيير في السلوك والاتجاهات
- 3- يجب قياس الأثر من التدريب وتقدير التغييرات طويلة الأجل التي قد تحدث على الزيادة الإنتاجية والعائد على الاستثمار أو من خلال قياس الأثر على زيادة جودة المنتج والخدمات أو نقص تكاليف التشغيل
- 4- يجب التأكيد على مدى فاعلية البرامج التدريبية وذلك من خلال تحديد مدى مناسبة تلك البرامج لمستوى الموظف
- 5- يجب تحديد مدى حاجة الموظف للتدريب من عدمه وذلك من خلال التأكد من مدى ملائمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات المنظمة وذلك من خلال قياس علاقة التكلفة بالعائد