

## الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها (دراسة حالة شركة المدار للاتصالات مكتب خدمات طرابلس)

د سالم محمد الفيل. محاضر. قسم الإدارة. كلية التجارة. جامعة الزيتونة  
salim73mm@gmail.com

### STUDY SUMMARY:

Modern trends in the management of the quality of institutions and their development has become one of the most important topics occupying the thinking of leaders and employees in all institutions for several reasons, including that quality and its modern trends have become the first work for all institutions that seek to increase production and reduce cost in the intensity of competition, and perhaps work with standards and quality standards is one of The greatest challenges facing institutions at the present time, and the reference to this is that the modern trends pass through several stages through which the transition from the current situation to the new one takes place, that is, work with quality is the transition from the current point of balance to the target point of balance, and in view of the case of Al-Madar Communications Company.

The results show that the senior management is directed towards the formulation of strategic goals and general objectives, but it lacks a clear policy in this regard, and in a better way to improve and enhance the competitive advantage. This is a study by designing a questionnaire and distributing it to a sample consisting of 27 respondents. The study concluded that recent trends in managing the quality of institutions and their development lead to improving the ability of the institution to adapt to the current and future conditions with its internal and external environment.

## ملخص الدراسة:

أصبحت الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها من أهم المواضيع التي تشغل تفكير القيادات والموظفين في جميع المؤسسات؛ وذلك لأسباب عدة، منها: أن الجودة واتجاهاتها الحديثة أصبحت العمل الأول لجميع المؤسسات التي تسعى إلى زيادة الإنتاج وتقليل التكلفة في شدة المنافسة، وربما يكون العمل بمعايير الجودة ومقاييسها من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، ويرجع ذلك إلى مرور الاتجاهات الحديثة بعدة مراحل يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي: إن العمل بالجودة هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وبالنظر لحالة شركة المدار للاتصالات، تظهر نتائج توجّه الإدارة العليا نحو صياغة الأهداف الاستراتيجية والأهداف العامة إلا أنها تفتقر إلى السياسة الواضحة في هذا الشأن؛ لتحسين الميزة التنافسية وتعزيزها؛ لذا جاء هذا البحث لدراسة الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها، متخذاً من شركة المدار للاتصالات نموذجاً لهذه الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي فيها؛ وذلك بتصميم استمارة الاستبانة وتوزيعها على عينة تتكون من (27) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف الحالي والمستقبلي مع بيئتها الداخلية والخارجية

## 1 - المقدمة:

تسعى العديد من المؤسسات لتحسين أعمالها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل الوصول إلى أهدافها، حيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات؛ فإدارة الجودة تعدّ منهجاً إدارياً حديثاً ومعلناً لجميع القيادات والعاملين، وذلك عن طريق ثقافة جديدة ينبغي تطبيقها والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، للوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة وعملياتها، وتحقيقاً للتميز في مستوى خدماتها.

إذ أصبحت إدارة الجودة هي أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات حيث وجدت اهتماماً كبيراً من القيادات في المؤسسات بغية تطويرها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتقليل من الوقت والجهد والتكلفة، كما تهدف -أيضاً- لتحليل الاتجاهات في إدارة الجودة من خلال أبعاده والتركيز على الزبون والتحسين

المستمر وإشراك جميع العاملين في الجودة؛ ولذلك كان - لزامًا - علينا التعرف على مفهومها وتطورها، و-أيضًا- التعرف على مفاهيم إدارة الجودة.

## 2 - مشكلة الدراسة:

إنَّ مشكلة الدراسة تتمثل في الاتجاهات الحديثة نحو إدارة الجودة وطبيعة التحول الذي يقع في المؤسسة وتطويرها، وعلاقتها باقتناع جميع الموظفين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بالاتجاهات الحديثة نحو الجودة بشركة المدار للاتصالات، ويُمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل التالي:

**هل توجد علاقة بين الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة وتطوير المؤسسات؟**

ويتفرّع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما مدى تفهم الإدارة العليا بإدارة الجودة واقتناعها بها؟.
- ما الصُّعوبات التي تواجه تطوير المؤسسة؟.
- ما دور التفويض والتحفيز في التحسين المستمر؟.

## 4 - أهمية الدراسة:

تَكْمُنُ أهمية الدراسة في التعرف على العوامل التي تُسهم في توجيه مسار الجودة الشاملة لتحقيق الهدف المرجو داخل المؤسسة، والوقوف على آراء الخبراء والمتخصصين في تطويرها حيث تقوم هذه الدراسة بتقديم مقترحات ورؤى مستقبلية؛ لتفعيل العمل بإدارة الجودة وتحسينه وتسهم أيضًا في التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات.

## 5 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى لفت أنظار الموظفين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات إلى الاتجاهات الحديثة للجودة، والوقوف على أوجه القصور في إدارة الجودة ووضع تصور لعلاج هذا القصور وبخاصة أنّ العديد من الدراسات والبحوث قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب علاوة على أهمية الدور الذي يؤديه استطلاع آراء الخبراء والمختصين؛ لتحسين إدارة الجودة إضافة إلى ضمان وضع مقترح لتطوير إدارة الجودة متماشياً مع الاتجاهات الحديثة لذلك.

## 6- فرضيات الدراسة:

تماشياً مع إشكالية الدراسة وأهدافها التي بيّنت وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الجودة وتطوير المؤسسات، فقد وضعت الفرضيات الآتية:

- ❖ الفرضية الأولى - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند الدلالة 0.05 بين تفهم الإدارة العليا وقناعتها بنظام إدارة الجودة وأدواتها (التفويض والتحفيز).
- ❖ الفرضية الثانية (الأخيرة) - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند الدلالة 0.05 بين الصعوبات التي تواجه تطوير المؤسسات مع تفهم الإدارة العليا وقناعتها بنظام إدارة الجودة.

#### 7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها، (حالة شركة المدار للاتصالات).
- الحدود الزمنية: الربع الأول لسنة 2023 م.

#### 8 - مصطلحات الدراسة:

- الجودة:** هي " أداء العمل الصحيح، بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسُّن الأداء". (السامرائي، ص28).
- الجودة الشاملة:** هي: " فلسفة إدارية موجَّهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون" (الحوري، ص150).

#### الجانب النظري للدراسة:

- مفهوم الجودة:** عرّف عدد من الباحثين الجودة بتعريفات كثيرة نورد منها:  
عرّف معجم أكسفورد الأمريكي الجودة: على أنّها درجة أو مستوى من التميّز. (السامرائي، ص28)

- وعرّفها معهد الجودة الفيديري الأمريكي على أنّها " أداء العمل الصّحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء" (السامرائي، ص28)

- ومن تعريفاتها هي: الناتج الكليّ للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص النشاط التسويقيّ والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. (العزاوي، ص7)

- وهي - أيضاً - عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج، تلبي الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للزبون. (درويش، ص8).

#### 9 - الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع والسعي نحو تطبيقه؛ لتحسين العمل ومستوى الأداء، وعلى الرغم من ذلك لم يتم التوصل لأية دراسة سابقة حول الاتجاهات الحديثة في إدارة جودة المؤسسات وتطويرها، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم الوقوف عليها.

● **دراسة فهد الغزي (2005م) مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض.** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد المتطلبات والمجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانات ومن أبرز نتائجها: وجود إلمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبخاصة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور، والتخلص من الأساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر للعمليات، والمشاركة في صناعة القرارات.

● **دراسة سعود المزروع (2004م) اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو إدارة الجودة الشاملة** هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منهجية الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانات، نتائج الدراسة هناك انقسام بين أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الإدارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرامج الجودة الشاملة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعمل وتبين من الدراسة أنه لا توجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو العمل. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي.

- **دراسة سالم الرشيدى (2004م) عنوان الدراسة: أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية،** وهدفت الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واقتناع الوزارات بتطبيق هذا المفهوم الحديث. منهج الدراسة وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات، وكان النمط القيادي المشارك هو الأقوى مقارنة بباقي الأنماط القيادية في حين كان النمط التسلسلي أقلها علاقة، ووجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة والدراسة بينت وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات نحو تطبيق إدارة الجودة.
- **دراسة محمد الشَّراري (2000م) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود** هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود؛ لتحسين مستوى الأداء وحلّ المشكلات والتحسين المستمر للعمل وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات كشفت الدراسة عن نتائج من أهمها: وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود، وذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة أفراد عينة الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود.
- **دراسة نبيل عبد الفتاح (2000م) إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية** هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة، وقد كشفت الدراسة عن نتائج كان من أهمها: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروريّ لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، وعلى الرغم من ذلك فإنّ تطبيقها يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي، وغياب الدعم المؤسسي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة و... غيرها، وقد أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة في باقي المستويات والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم بدءًا بالقيادات العليا وصولاً؛ لإداراتها بمختلف الأجهزة الحكومية.

وسيستفيد الباحث من الدراسات السابقة إثراءً للإطار النظري للدراسة الحالية وسيبدأ من حيث انتهت تلك الدراسات، وتحديد الفرضيات الرئيسية للدراسة والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة من مقترحات وتوصيات. **التطور التاريخي للجودة:** لقد مرت الجودة بأربع مراحل أساسية هي: (منتهى، ص 18)

- **مرحلة التفتيش أو الفحص:** تركيز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وأن عملية الفحص تكشف عن الخطأ أو العيب الذي يحدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.
- **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرائق الإحصائية في مراقبة الجودة، وأن هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، هذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.
- **مرحلة تأكيد الجودة:** إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي إن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويُعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** 1986م التركيز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة جميع العاملين واندماجهم، و-أيضاً- التركيز على المستفيدين ومشاركة الموردّين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل الوقوف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة علينا تحديد المصطلحات التالية. (السامرائي، ص 27)

**الإدارة:** نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتعني - أيضاً- التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:** يُقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهي تشمل جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، وتعني -أيضاً- الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

**الجودة الشاملة:** هي البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل، أي: ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى تقويم الرضا عن المنتج المقدم.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

سنعرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما عرّفها مجموعة من الباحثين، وهي شكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج، والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة وهي الاشتراك في الإدارة وهذا للتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل. (بن عيشاوي، ص10)

مع التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال؛ لكي تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها. (عناية، ص31)

وعرّفت بأنها: "فلسفة إدارية موجّهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون. (الحوري، ص150)

أهمية إدارة الجودة الشاملة: (الغامدي، ص54)

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- حصول المنظمة على السمعة الطيبة في نظر عملائها وتغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة تجاهها.
- هي منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

على الرغم من اختلاف المصطلحات تعريف الباحثين للجودة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على مجموعة من المبادئ تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في المجالات الوظيفية كافة وأنّ هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

مبادئ إدارة الجودة: (بن عنتر ، ص 178)

- الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها والجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، ولهذا تتطلب خطة استراتيجية.
- يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تُحلّ مشاكل الجودة بالتعاون بين الموظفين، لتحسينها والتدريب على تطبيقها والتعليم بصفة مستمرة للموظفين كافة فيما يتعلق بإدارة الجودة.
  - استخدام طرائق ضبط الجودة الإحصائية لتحسينها وحلّ مشاكلها.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة: (الغامدي ، ص 55)**
- لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب توفير بعض المتطلبات اللازمة التي نوجزها فيما يلي:
- **ثقافة المنظم:** إنّ المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة يجب عليها أن تتخلى عن إدارتها التقليدية والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة.
  - **مشاركة العاملين وتحفيزهم:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة.
  - **التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة.
  - **التزام الإدارة العليا بالجودة** بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - **التركيز على العملاء:** إنّ رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
  - **التحسين المستمر:** يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعت وتحليلها بشكل مستمر ودوري.
  - **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** يتحقق هذا بمشاركة جميع العاملين بشكل دقيق مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي - وفقاً - لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
  - **القياس والتحليل** لاعتمادها على طرائق وأدوات علمية صحيحة في جمع البيانات وتحليلها ثم تقديم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعدّد كمرشد له.
  - **منع الأخطاء قبل وقوعها:** إنّ تكاليف الوقاية أقل كثيراً من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل دائم.

### معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (زقزوق، ص 47)

هناك عدة معوّقات تواجه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات منها:

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة وعدم توفر نظام فعال للاتصالات.
- مقاومة بعض العاملين للتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات لعدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم بعضاً.

### المواصفات العالمية ISO9000:

تعدّ الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، "تسمّى معايير الايزو" وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وتأسست عام 1964م بجنيف بسويسرا، وأنّ المنظمات التي تطبّق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة. إنّ قوة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الاستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو، نشأت عام 1974م وتناولت عدة مواضيع في مختلف المجالات.

### تعريف ISO9000:

إنّ ISO9000 مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF)

(STANDARDISATION)

هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، تقوم بتوحيد المواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضواً كلّ عضو من دولة مختلفة. وتهدف هذه المواصفات إلى: (بوعنان، ص39)

- تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال التنمية والتكنولوجيا.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح الشهادة المتعلقة بها.
- تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من أجل تحقيق مواصفات ISO9000.

ويعرف ISO9000 بأنه سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها. (مليكه، ص41)

**مراحل تطبيق ISO 9000:** (بوعنان، ص27)

**المرحلة الأولى- مرحلة التحضير لشروع في تطبيق نظام ISO 9000 وهي:**

- اقتناع ودعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة يتطابق مع الايزو.
  - تعيين مدير مسؤول عن نظام إدارة الجودة.
  - توعية العمال وتنمية إحساسهم بأهمية معايير الايزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
  - تكوين الأطر العمالية في المؤسسة من أجل فهم أدوات الجودة والتحكم فيها.
  - إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من أجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة، ومقارنتها مع متطلبات الايزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف.
  - إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات والبروتوكولات وإرشادات العمل.... الخ.
- المرحلة الثانية- مرحلة التسجيل،** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ ما يلي:
- تحديد جهة الاعتماد من أجل الحصول على الشهادة.
  - التقدم بطلب التسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.
  - اعتماد نظام إدارة الجودة.

**المرحلة الثالثة - مرحلة المتابعة والتحسين المستمر.**

بعد الحصول على الشهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري، من أجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تُنبه المنظمة أو بتعديل أو سحب الشهادة منها.

**فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة (اللوزي، ص391).**

- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل ومنح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتعليم العمال التقييم الذاتي.
- كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية متينة معهم.
- تحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي.
- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- زيادة الأرباح وتحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع والاستمرار في تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات.

### الدّراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

#### 1. منهجية الدّراسة:

تعتمد هذه الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تتيح هذه الدّراسة وصف الأحداث والظواهر والمواقف والآراء، وتحليلها ومناقشتها بغية الوصول إلى النتائج المتعلقة بها.

ثانياً أداة جمع البيانات: اعتمدت هذه الدّراسة على الاستبانة في جمع البيانات حول موضوع الدّراسة، مستخدماً مقياس ليكرث الثلاثي عند تصميم هذه الاستبانة، كما قام الباحث بإعطاء الدرجة من (1-3)، حيث ستكون الفرضية مقبولة عندما تكون درجة الإجابة أكثر من (2) عن الأسئلة؛ وذلك ليسترشد به المستجيب عند قيامه بتعبئة أسئلة الاستبانة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.66 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 2 على 3 وقد استخدم الباحث درجة الثقة (95%) في الاختبارات مما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%).

ووفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرث ذو الأبعاد الثلاثة.

الإجابة	أحياناً	لا	نعم
الترميز	1	2	3
المتوسط المرجح	1.66-1	2.33-1.67	3-2.34

#### 2. مجتمع وعينة الدّراسة:

حُدِدَ مجتمع الدّراسة في الموظفين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بشركة المدار للاتصالات، وقد تمّ مسح شامل للمبحوثين الذي بلغ عددهم (27) مبحوثاً، وقد تم الحصول على (24) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، واستبانة (1) فاقدة، وغير صالحة (2).

جدول (2) الاستبانات الموزّعة والمستردة والمفقودة (الفاقد) منها.

عينة المشاركين	الاستمارات الموزعة	الفاقد من الاستمارات	نسبة الفاقد	الاستمارات غير صالحة	نسبة غير الصالحة	الاستمارات الصالحة	نسبة الصالحة
المدار للاتصالات	27	1	4%	2	7%	24	89%

## 3. صدق وثبات الاستبانة:

## • صدق وثبات الاستبانة:

أي: التأكد من أنها ستقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، ص179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

## • صدق فقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المُحكِّمين):

للتحقق من صدق الأداة اعتمد الباحث على صدق المحتوى إذ قام بعرض الأداة على مُحكِّمين من ذوي الاختصاص في علم الإدارة؛ وذلك لمعرفة ما تقيسه الفقرات من الأداء المطلوب ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ودرجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات، وقد أخذ الباحث بملاحظات المُحكِّمين بحذف بعض العبارات وإضافة أخرى.

## • صدق الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة:

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-1	تضع الإدارة العليا أهداف استراتيجية وأخرى سنوية وتسعى لتحقيقها.	0.752**	0.000
-2	هناك سياسة ورؤية واضحة لمؤسستنا وهي معلنة وواضحة لكافة العاملين.	0.782**	0.000
-3	تعلن الإدارة العليا الأهداف السنوية بشكل شفاف وتشارك كافة العاملين في تحقيقها.	0.736**	0.000
-4	تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة.	0.663**	0.000
-5	تقوم الإدارة العليا ببناء فرق عمل لتحقيق الأهداف المختلفة.	0.685**	0.000
-6	هناك دائماً قياس وتقييم الأداء في مجالات العمل وتقديم الخدمة.	0.696**	0.000

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول- تفهم واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة.

هذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بال محور ، والاعتماد على (معامل بيرسون)؛ لتوضيح هذا الاتساق، وقد دلت النتائج في جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني- الصُّعوبات التي تواجه تطور المؤسسة.  
هذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بال محور ، ولقد تمَّ الاعتماد على معامل بيرسون لتوضيح هذا الاتساق وقد دلت النتائج في جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-1	توفر المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة والمدربة القدرة على تطوير المؤسسة.	0.875**	0.000
-2	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لتطوير المؤسسة.	0.712**	0.000
-3	تطبق المؤسسة نظام وضع الأهداف والجدول الزمني لتحقيقها.	0.783**	0.000
-4	يتم تدريب كافة العاملين كل بحسب تخصصه للقيام بأعمال التطوير وفقاً لنظام إدارة الجودة.	0.802**	0.000
-5	توفر المؤسسة قاعدة بيانات متخصصة لتحسين أنظمة الاتصالات وتواكب التطورات الحديثة.	0.601**	0.000
-6	لدى المؤسسة قسم أو إدارة يهتم برضا الزبون ويتلقى الشكاوى والمقترحات ويعالجها دورياً.	0.635**	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: التفويض والتحفيز على التحسين المستمر.  
هذا الاتساق الداخلي يوضح علاقة كل فقرة بال محور ، ولقد تم الاعتماد على معامل بيرسون لتوضيح هذا الاتساق، وقد دلت النتائج في جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي

الفقرة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-1	تفوض الإدارة العليا الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تخصها والتي تتعلق بمجال عملها.	0.845**	0.000

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الفقرة
0.008	0.836*	تعالج الإدارة العليا مشاكل العاملين بالتحفيز المادي أو المعنوي كالمكافآت أو الشكر والتقدير أو الترفيقات.	-2
0.001	0.723**	هناك جوائز عينية وترقيات وحوافز للمبدعين في مجالات العمل.	-3
0.000	0.689**	تسعى المؤسسة لزيادة الربحية من خلال التنافس بين المؤسسات الأخرى.	-4
0.000	0.736**	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات والندوات الخارجية التي تهتم بأخر الأبحاث والتطورات في مجال الاتصالات.	-5
0.000	0.658**	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الأجهزة والمعدات المختلفة دورياً بما يواكب الحداثة والتطور العالمي.	-6

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

#### • صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

تبيّن معاملات الارتباط بين معدل كلّ محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05. الجدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العنوان	المحور
0.000	0.602**	تفهم واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة	الأول
0.000	0.618**	الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسة	الثاني
0.000	0.658**	التفويض والتحفيز على التحسين المستمر	الثالث

#### • ثبات وصدق الاستبانة:

ثبات أداة الدراسة، أي: التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في أوقات أخرى (العساف، 1995: ص 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

### ✓ طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح بحسب المعادلة وقد بين الجدول رقم (7) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة وهو أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

الجدول رقم (7) يبين معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).

التجزئة النصفية				المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	العنوان	
0.000	0.776	0.602	تفهم واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة	الأول
0.000	0.786	0.618	الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسة	الثاني
0.000	0.811	0.658	التفويض والتحفيز على التحسين المستمر	الثالث
0.000	0.747	0.597	جميع المحاور	

### طريقة ألفا كرونباخ:

المقصود بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية وبدلاً الثبات على اتساق النتائج أي: إذا كرر الباحث القياس وتحصل على النتائج نفسها فهذا هو الثبات ويكون معامل الثبات مقبولاً إذا كان أكبر من (0.6) وضعيفاً إذا كان أقل من ذلك وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ).

الجدول (8) معامل الفاكرونباخ - الاستقرار للاستبانة

ث	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ للثبات	صدق الاستبانة (الثبات)
1-	تفهم واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة	06	0.685	0.828
2-	الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسة	06	0.619	0.787
3-	التفويض والتحفيز على التحسين المستمر	06	0.184	0.429
	جميع الفقرات	18	0.636	0.797

\*تم حساب صدق المحك عن طريق جذر الثبات.

ومن خلال النتائج يتضح أنّ معدل ألفا كرو نباخ لاستقرار الاستبانة كان (0.797) وهذا يعني ثبات جيد يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة ولذلك يمكن القول بأنّ المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويكمن الاعتماد عليها في تقييم الدراسة.

#### ✓ اختبار التوزيع الطبيعي:

تمّ استخدام اختبار كولمجروف، سمرنوف؛ في معرفة، هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟. وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأنّ أغلب الاختبارات المعملية يُشترط فيها أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف حيث يبين أنّ قيمة مستوى الدلالة لكلّ المتغيرات أكبر من 0.05 ( $\text{sig.} > 0.05$ ) وهذا يدلّ على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عليه يجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (9) اختبار التوزيع الطبيعي: (One-Sample K-S Test)

ت	المحاور	Sig
-1	تفهم واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة	0.058
-2	الصّعوبات التي تواجه تطور المؤسسة	0.063
-3	التفويض والتحفيز على التحسين المستمر	0.071
	جميع المحاور	0.064

#### 4. تحليل خصائص عينة الدراسة:

تمّ تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة؛ وذلك فيما يتعلّق بالمؤهل العلمي والتخصص والوظيفة وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

جدول رقم (10) يوضّح توزيع خصائص عينة الدراسة.

ر. ق	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
-1	النوع	ذكر	19	79.2
		أنثى	5	20.8
-2	المؤهل العلمي	ماجستير	3	12.5
		بكالوريوس	18	75
		دبلوم عالي	3	12.5
-3	المركز الوظيفي	مدير إدارة	1	4.2
		رئيس قسم	4	16.7
		رئيس وحدة	8	33.3

ر. ق	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
		مراجع داخلي	3	12.5
		موظف	8	33.3
-4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	8.3
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	16.7
		أكثر من 10 سنوات	18	75

من خلال الجدول رقم (10) تبين لنا أنّ مجتمع الدراسة أغلبه من حملة درجة البكالوريوس والماجستير بنسبة 87.5%، كما نلاحظ أنّ فئة الذكور هي الأعلى نسبة وذلك لطبيعة العمل بنسبة 79.2%، كما نلاحظ سيطرة فئة رئيس وحدة والموظفين على أفراد المجتمع بنسبة 66.6%، وأن سنوات خبرتهم بلغت أكثر من 10 سنوات بنسبة 75%، وبهذا يمكن القول إنّ أفراد عينة الدراسة تتوفر لديهم الخلفية العلمية والخبرة العملية المطلوبة؛ لفهم وإدراك عبارات الاستبانة والإجابة عنها بشكل يحقق أهداف الدراسة ويضيف على نتائجها نوعاً من الثقة والمصداقية.

#### 5. اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى-** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند الدلالة 0.05 بين تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة وأدوات الجودة (والتحفيز).

**الفرضية الثانية-** توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند الدلالة 0.05 بين الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسات مع تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة. ويوضح الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة وبين أدوات الجودة المستخدمة (التفويض والتحفيز).

العلاقة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية Sig
تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة مع الصعوبات التي تواجه تطور المؤسسة	*.448	0.028
تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة مع أدوات الجودة المستخدمة (التفويض والتحفيز)	** .558	0.005

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند معدل 0.01.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة ارتباط تفهم الإدارة العليا وقناعاتها بنظام إدارة الجودة مع أدوات الجودة المستخدمة في هذه الدراسة كانت (0.448) وهي علاقة ارتباطية موجبة وكانت الدلالة الإحصائية = (0.028) وهي

أصغر من 0.05، كما كانت قيمة الارتباط بين تفهم الإدارة العليا وقناعتها بنظام إدارة الجودة مع أدوات الجودة المستخدمة (التفويض والتحفيز) (0.558) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.005) وهي أيضاً أصغر من 0.05.

#### نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تُظهر النتائج توجه الإدارة العليا نحو صياغة الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية غير أنها تفتقر للسياسة الواضحة في هذا الشأن.
2. اهتمام الإدارة العليا بالتدريب والتطوير في المجالات التقنية وفي إدارة الجودة.
3. لا يوجد لدى الإدارة العليا التوجه لبناء فرق العمل بل يتم العمل وفق الدورة المستندية وقانون العمل المتبع مسبقاً.
4. اهتمام الإدارة العليا برضا الزبائن وبتلقي الشكاوى منهم ومحاولة التعامل معها دورياً.
5. قيام الإدارة العليا بتحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في تطوير الأنظمة البرمجية والذكية.

#### التوصيات:

1. يجب على الإدارة العليا العمل على تحسين فهمها لنظام إدارة الجودة وأدواتها من خلال التدريب اللازم والتوعية بأهمية الجودة.
2. على الإدارة العليا وضع سياسة واضحة لصياغة الأهداف الاستراتيجية والاهتمام بالتدريب والتطوير في المجالات التقنية لإدارة الجودة.
3. على الإدارة العليا العمل على بناء فرق العمل وتحسين وتعزيز التنافسية.
4. على الإدارة العليا الاهتمام برضا الزبون، وتحسين العلاقة مع الزبائن والتعامل بشكل أفضل مع شكاوى العملاء.

#### المصادر والمراجع:

1. أحمد بن عيشاوي، (معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية)، ورقة مجلة الباحث العدد 04/2006.
2. بن عنتر عبد الرحمن، (إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة) جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 06. 2008.

3. بو عنان نور الدين، (جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة)، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وتجارة سنة 2007.
4. خالد بن جميل مصطفى زقروق، (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أمّ القرى) شهادة ماجستير، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، سنة 2008.
5. صلاح صالح درويش معمار، (مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة) السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية الإدارة الأعمال، سنة 1429هـ.
6. عزة بنت محمد الغامديّ، (تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز) رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصادية والإدارة، 2006.
7. عناية محمد خضير، (واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها)، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، 2007.
8. فالح عبد القادر الحوري، (تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة)، الأردن: مجلة علمية محكمة مجلد العدد 12. 1492.
9. محمد عبد الوهاب العزاوي، (إدارة الجودة الشاملة)، الأردن: جامعة السّراء الخاصة 2004/2005.
10. مُنتهى أحمد علي ملاح، (درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس)، رسالة ماجستير جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا.
11. مهدي صالح السامرائي، (إدارة الجودة الشاملة)، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى.
12. موسى اللوزي، (إدارة الجودة الشاملة)، المؤتمر العربيّ السنويّ العلميّ في إدارة الإبداع، مصر، 27-29، نوفمبر 2004.