جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

حمودي عائشة

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدندل هبة

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	مقررا ومشرفا
د. العشاب ايمان	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:

2021/2020

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

حمودي عائشة

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدندل هبة

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	مقررا ومشرفا
د. العشاب ايمان	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:

2021/2020

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننني على ما فيه الخير والسلام ونحمده على فضله علينا بإتمام هذه الدراسة ونرجو من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها.

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة "قدندل هبة" التي وجهتني من الخطأ وشجعتني عند الصواب بتوجيهاتها القيمة ومساندتها ودعمها الكامل.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف معي وساندني في إتمام هذا العمل بما في ذلك داعية المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمت بقبول تقييم هذه المذكرة.

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه.

أمي الحبيبة حفضها الله.

والدي الغالي أطال الله في عمره.

إلى أخواتي زينة، كريمة، نسرين، هاجر، جميلة أدامهم الله ذخرا لي...

إلى كل أقاربي وكافة عائلة "حمودي"

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية والتقدير الجزيل...

إلى كل من علمني حرفا...

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع

من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة...

إلى كل زملائي دفعة2021/2020

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

عائشة حمودي

مستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين على مستوى مديرية مؤسسة سونلغاز بالمدية فرع – قصر البخاري –، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس " الإبداع الإداري " كمتغير مستقل بأبعاده التالية: مفهوم الإبداع، إبداع العمليات و القدرات الإبداعية، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " التميز التنظيمي" ليشمل كل من القيادة، المورد البشري، العمليات، المعرفة والبعد المالي.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمديرية سونلغاز بالمدية فرع – قصر البخاري– والبالغ عددهم 125عامل، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (40) عامل وزعت عليهم الاستبيانات، وتم استردادها جميعها (40) إستبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

– أن هناك موافقة عالية من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل .

– أن هناك موافقة عالية من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تميز تنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل .

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد مفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 75,4% .

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد إبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 47,2%.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد القدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 57,5%.

–يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمحور الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 46,6% أي نسبة 46,6% من التميز التنظيمي الحاصل في بمديرية سونلغاز بالمدية فرع– قصر البخاري– ناتج عن تبني العاملين لمفهوم الإبداع الإداري.

Abstract English:

This research aims to determine the extent of the relationship between administrative creativity and organizational excellence

From the point of view of a sample of workers at the level of the directorate of the Sonelgaz Foundation in Medea branch - Qasr Al-Bukhari - according to a descriptive analytical approach, where "administrative creativity" was measured as an independent variable with its following dimensions: the concept of creativity, creativity of operations and creative abilities, and the dimensions of the dependent variable were determined. "Organizational Excellence" to include leadership, human resources, operations, knowledge and the financial dimension.

The research community consists of all 125 workers in the Sonelgaz Directorate in Medea, a branch of Al-Bukhari Palace, who numbered 125 workers. A random sample was selected from that community estimated at (40).

A worker distributed questionnaires to them, and all of them were retrieved (40) questionnaires valid for analysis.

The research included a set of null hypotheses, and reached a number of results, the most important of which are:

That there is a high agreement from (the fourth trend according to the Likert scale shown in the second topic of the applied chapter) by the study sample that there is an adoption of the concept of administrative creativity from the point of view of the study sample and this is individually for each dimension and college for the axis as a whole.

That there is a high agreement from (the fourth trend according to the Likert scale shown in the second topic of the applied chapter) by the study sample that there is organizational excellence from the point of view of the study sample and this is individually for each dimension and college for the axis as a whole.

There is a statistically significant effect at the level of significance ≤ 0.05 for the dimension of creativity on achieving organizational excellence from the point of view of the study sample, where we obtained a strong positive correlation estimated at 75.4%.

There is a statistically significant effect at the level of significance ≤ 0.05 for the dimension of creativity of operations on achieving organizational excellence from the point of view of the study sample, where we obtained a medium positive correlation estimated at 47.2%.

There is a statistically significant effect at the level of significance ≤ 0.05 for the dimension of creative abilities on achieving organizational excellence from the point of view of the study sample, where we obtained a medium positive correlation estimated at 57,5%.

There is a statistically significant effect at the level of significance ≤ 0.05 for the sense of administrative creativity on achieving organizational excellence from the point of view of the study sample, where we obtained a medium positive correlation estimated at 46.6%, or 46.6% of the organizational excellence achieved in the Directorate Sonelgaz in Medea, a branch of Al-Bukhari Palace, resulting from the employees' adoption of the concept of administrative creativity.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنـــوان	الصفحة
(1-1)	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	31
(1-2)	التفكير خارج المألوف	36
(2-1)	تعاريف خاصة بالتميز التنظيمي وفقا لأراء عدد من الباحثين	70
(3-1)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	136
(3-2)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	136
(3-3)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مفهوم الإبداع	137
(3-4)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إبداع العمليات	138
(3-5)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القدرات الإبداعية	**138**
(3-6)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القيادة	**139**
(3-7)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري	**140**
(3-8)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العمليات	**140**
(3-9)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المعرفة	**141**
(3-10)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المالية	**142**
(3-11)	اختبار الثبات لأداة الدراسة	**142**
(3-12)	اختبار التوزيع الطبيعي	**143**
(3-13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	**144**
(3-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**145**
(3-15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**146**
(3-16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	**147**
(3-17)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	**148**
(3-18)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	**149**

(3-19)	اختبار الانحدار البسيط لمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	**151**
(3-20)	اختبار الانحدار البسيط لإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المديةِ	**152**
(3-21)	اختبار الانحدار البسيط للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	**153**
(3-22)	اختبار الانحدار البسيط للإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	**154**

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	التمثيل البياني لعملية الإبداع	12
(1-2)	الحاجة إلى الإبداع في المنظمات	20
(1-3)	مستويات الإبداع	24
(1-4)	النموذج التفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي _ نموذج الحسنية تطويرا _	29
(1-5)	تلخيص مراحل الإبداع الإداري	45
(1-6)	ملامح النظام الإداري والإبداعي	58
(2-1)	دوافع التميز التنظيمي	81
(2-2)	نظرية الإدارة اليابانية (z)	89
(2-3)	نموذج ماكينزي 7s	91
(2-4)	مبادئ إدارة التميز	96
(2-5)	معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز	100
(2-6)	معايير جائزة ديمنغ	105
(2-7)	نموذج كانو	107
(2-8)	معايير جائزة الجودة اليابانية نموذج 2014	109
(2-9)	معايير النموذج الأوروبي للتميز	112
(2-10)	علاقة الإبداع الإداري بالتميز التنظيمي	118
(3-1)	هيكل وكالة قصر البخاري	129
(3-2)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	144
(3-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	145
(3-4)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	146
(3-5)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	147

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
– إهداء **– كلمة شكر** **– مستخلص الدراسة (عربي – انجليزي)** **– قائمة الأشكال** **– قائمة الجداول** **– قائمة المحتويات**	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري	
تمهيد الفصل الأول	**10**
المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع	**11**
المطلب الأول: ماهية الإبداع	**11**
المطلب الثاني:أنواع الإبداع ومستوياته	**21**
المطلب الثالث: مبادئ الإبداع ومراحله	**25**
المبحث الثاني: مفاهيم حول الإبداع الإداري	**30**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري	**30**
المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومستوياته	**40**
المطلب الثالث: تصنيفات الإبداع الإداري ومراحله	**43**
المبحث الثالث: أساسيات في الإبداع الإداري	**46**
المطلب الأول: مصادر وأبعاد الإبداع الإداري وطرق قياسه	**46**
المطلب الثاني:استراتيجيات ومعوقات الإبداع الإداري	**51**
المطلب الثالث: خلق التفكير الإبداعي المتميز	**56**
المطلب الرابع: علاقة الإبداع الإداري بوظائف المؤسسة	**59**
خلاصة الفصل الأول	**65**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي	

تمهيد الفصل الثاني	**67**
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	**68**
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي	**68**
المطلب الثاني:أهمية وأهداف التميز التنظيمي	**72**
المطلب الثالث:أبعاد ودوافع التميز التنظيمي ومشكلات تطبيقه	**74**
المبحث الثاني: ماهية إدارة التميز	**82**
المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز وخصائصها	**82**
المطلب الثاني:أهداف ومبادئ إدارة التميز	**94**
المطلب الثالث:المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز	**97**
المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي	**98**
المطلب الأول: النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج	**98**
المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز	**102**
المطلب الثالث: النموذج الأوروبي والجزائري للتميز	**111**
المطلب الرابع: علاقة الإبداع الإداري بالتميز التنظيمي	**117**
خلاصة الفصل الثاني	**122**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع– قصر البخاري– ولاية المدية	
تمهيد الفصل الثالث	**124**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز	**125**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة سونلغاز	**125**
المطلب الثاني: إدارات مؤسسة سونلغاز	**126**
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بوكالة سونلغاز فرع – قصر البخاري– ولاية المدية	**128**
المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**134**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**134**
المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة	**137**

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة	**142**
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	**144**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	**144**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	**148**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**150**
خلاصة الفصل الثالث	**156**
الخاتمة	**159**
قائمة المراجع	**164**
الملاحق	

المقدمة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد.

ويعد الإبداع الإداري أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي لأي ميزة تنافسية، حيث تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، التي من النادر أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع ا لمجالات مقارنة بالمنافسين نظرا لمحدودية الموارد المتاحة، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظ بها بصفة دائمة خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.

مما سبق وبالربط بين الإبداع الإداري كإستراتيجية تنظيمية وبين التميز التنظيمي كنتيجة مرغوب فيها يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر مستوى الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية فرع ـ قصر البخاري ـ ؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

1- ما طبيعة الإبداع الإداري وما أبعاده التنظيمية ؟

2- ما المقصود بالتميز التنظيمي وكيف يمكن تحقيقه للمنظمة ؟

3- ما مستوى الإبداع الإداري والتميز التنظيمي لدى عينة الدراسة ؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة **الفرضية الرئيسية** التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لمحور الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

و من ثم اشتقاق **الفرضيات الفرعية** التالية :

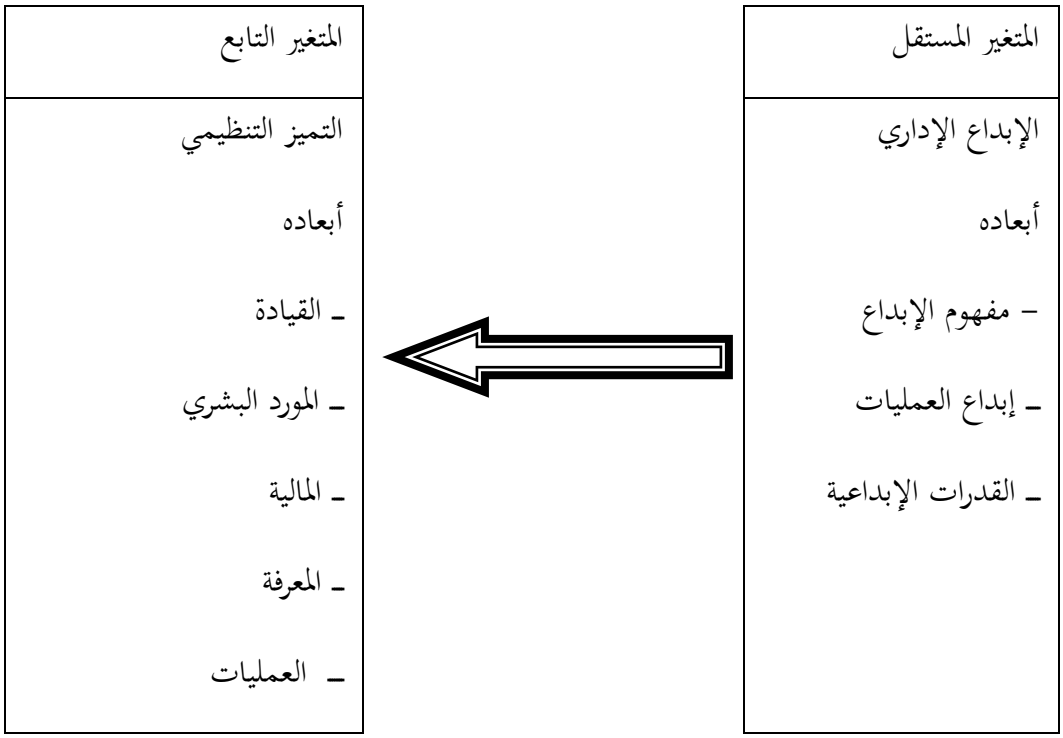
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد مفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد إبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد القدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

نموذج الدراسة النظري:

لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيرين أساسين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي في مايلي:

- **المتغير المستقل**: الإبداع الإداري وأبعاده (مفهوم الإبداع، إبداع العمليات والقدرات الإبداعية)
- **المتغير التابع**: التميز التنظيمي وأبعاده (القيادة، المورد البشري، العمليات، المعرفة والبعد المالي)

وفي مايلي نموذج الدراسة النظري:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع الإبداع الإداري والتميز التنظيمي والتي تكمن في النقاط التالية:

- ❖ يؤدي الإبداع الإداري دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ❖ الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري والتميز التنظيمي.
- ❖ السعي لإيجاد العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي يقوم الإبداع في تحقيق التميز في مؤسسة سونلغاز بالمدية فرع ـ قصر البخاري ـ.

أهداف الدراسة:

انسجاما مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على شكل العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

– تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الجزائرية مستقبلا من أجل الاهتمام بمواردها البشري الذي يعتبر من مقومات الهامة في المنظمات.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار موضوع الدراسة فيمايلي :

- رغبة الطالبة الشخصية في التعمق أكثر في جانب إدارة الموارد البشرية في منظمات وسلوك العاملين بها من خلال المواضيع المرتبطة بهذا المجال الحيوي الذي أضحت كل المنظمات تهتم به كباقي الجوانب الأخرى فيها سواء الجانب المالي، الإنتاجي أو حتى التسويق منها أو حتى التسويقي منها.
- علاقة البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث لمقياس الإبداع والابتكار.
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدرتها على الإبداع لا بثرواتها وممتلكاتها.

صعوبات الدراسة:

تتجلى صعوبات الدراسة فيما يلي:

- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغيرات الموضوع تعيش منافسة تامة داخل الولاية.
- ✓ قلة المراجع في مكتبة الكلية خاصة في موضوع التميز التنظيمي.
- ✓ عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوعنا من طرف المؤسسة بسبب جائحة كوفيد19.
- ✓ وأكثر صعوبة تعرضنا إليها أثناء الدراسة هي تزامن إعداد المذكرة مع جائحة كوفيد19.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبان ة موجهة لعمال المؤسسة، تم تحليلها باستخدام برنامج spss ،بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي.

الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2021/2020.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مختلف المراجع والتي تضمنت الكتب، الرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية، المجلات والملتقيات.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

1- خميسات نوال، سليماني وفاء الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2012 حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية؟وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة، للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار، و المتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي،الإبداع الإبتكاري، الإبداع التحليلي)، يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميز ة التنافسية، و التي من أهمها إستراتيجية الإدارة بالأهداف، تمثل الميزة التنافسية هدف أساسي وبارز لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها، يعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية، باعتبار مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الخدمية في مجال اتصالات الهاتف النقال فهي تصنف من بين المؤسسات التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية، يعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمده المؤسسة في نشاطها، المؤسسة تعتبر الإبداع الإداري كأساس تعتمده وترتكز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها في ميدان نشاطها.

2- حميدي شيماء، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2020/2019 حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري ببلدية قصر البخاري؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بشكل عام تهتم المؤسسة بعنصر القيادة الإدارية داخلها بشكل كبير، تهتم المؤسسة بمختلف الأبعاد التي تطرقت إليها في البحث من سعة الاتصالات، والدعم المعنوي والمادي، التمكين وبعد وضوح الأهداف بشكل واضح، وجود ارتباط بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة وهذا الارتباط موجب، ترابط القيادة الإدارية والإبداع الإداري ينعكس إيجابا على المؤسسة، تركز المؤسسة

محل الدراسة على مبدأ وضوح الأهداف والتمكين وكذا سعة الاتصالات من تكنولوجيات الحديثة في التعامل مع البيانات والمعلومات ولا ننسى الدعم المعنوي والمادي للعمال وهو الأخر يؤثر تأثيرا موجبا على أدائهم، تعتبر القيادة الإدارية كجسر للوصول إلى الإبداع الإداري والنتائج الايجابية بالمؤسسة لأنها تسمح باستغلال الكفاءات الموجودة بالمؤسسة، قوة شخصية القائد سبيل لتحقيق التطوير والتميز وتحقيق مبدأ الابتكار، القيادة الناجحة هي التي تستميل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضوح أهدافها وتقديم الدعم المادي والمعنوي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

1- هجرسي هداية، صفي الدين مريم أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019/ 2020، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات؟ وما واقع ذلك في متوسطة يوسفي مصطفى بالبرواقية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية تسعى المنظمات لتطبيقها من أجل الحفاظ على استمراريتها ومركزها، استخدام الإدارة الإلكترونية يضفي قيم الشفافية، السرعة، ربح الوقت والدقة على جميع وظائف الإدارة، التميز من بين الركائز الأساسية لبقاء المنظمة في ظل الظروف البيئية سريعة التغير، اتفق معظم أفراد مجتمع البحث على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في متوسطة يوسفي مصطفى بالبرواقية لم يتحقق بعد بسبب نقص الإمكانيات وقلة التدريب على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، اتفق معظم أفراد مجتمع البحث على أن متوسطة يوسفي مصطفى بالبرواقية راغبة في تحقيق التميز التنظيمي لكن ما تملكه من متطلبات متواضعة لتطبيق الإدارة الالكترونية عرقل ذلك.

2- كفايفي إكرام، العيدي فريدة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ ألاف السنين، واليوم تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية وأساسا فاعلا لتحقيق التميز والريادة، تمثل نماذج وعمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله المنظمة من تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة، جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية

والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، لابد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم، إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل في تنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين، والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة، تساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو، نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة، نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل لأداء أمثل ومتميز، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة، إن التميز التنظيمي ليس هدفا محددا وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأخرى، إن التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمة هو الحفاظ على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضرا ومستقبلا، مما يؤدي إلى خلق أو إضافة فيهم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين...إلخ، تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري لإلى فصلين نبرر فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول بعنوان " الإبداع الإداري" يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم الإبداع مع الإشارة إلى تطوره التاريخي وأهميته، أنواعه ومبادئه، مستوياته ومراحله وكذلك العلاقة بينه وبين المفاهيم المشابهة له، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفاهيم حول الإبداع الإداري من مبادئ ومراحل مع تصنيفات ومستويات الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه أساسيات الإبداع الإداري يشمل مصادر وأبعاد وطرق قياس الإبداع الإداري واستراتيجياته ومعوقاته بالإضافة إلى التفكير الإبداعي المتميز مع الإشارة إلى العلاقة بين الإبداع الإداري ووظائف المؤسسة.

أما الفصل الثاني بعنوان " التميز التنظيمي" فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول نشير فيه إلى ماهية التميز التنظيمي خصائصه و أهميته وأهدافه إضافة إلى أبعاد ودوافع ومشكلات تطبيق التميز

التنظيمي، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى ماهية إدارة التميز أهداف ومبادئ، بالإضافة إلى متطلباتها الرئيسية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى نماذج التميز التنظيمي بالإضافة إلى العلاقة بينه وبين الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي مؤسسة سونلغاز ولاية المدية فرع قصر البخاري واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي ، كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة ، أو تطوير المنتجات وطرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب المزيد من المعرفة.

وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وأسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

ولهذا سوف نحاول في هذا الفصل، الإلمام بجوانب متعددة لمفهوم الإبداع الإداري، كما هو موضح في المباحث القادمة.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: أسس حول الإبداع الإداري.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

يعتبر الإبداع أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تحقيق تميز تنظيمي يمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

أولا: تعريف الإبداع

تتعدد تعاريف الإبداع بتعدد المفكرين والباحثين، غير أنها تصب في نفس المعنى ومن بين هذه التعاريف نجد:

1/ تعريف الإبداع لغة:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة.[1]

2/ تعريف الإبداع اصطلاحا:

- جاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.[2]
- وعرفه الباحثون بأنه[3]: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

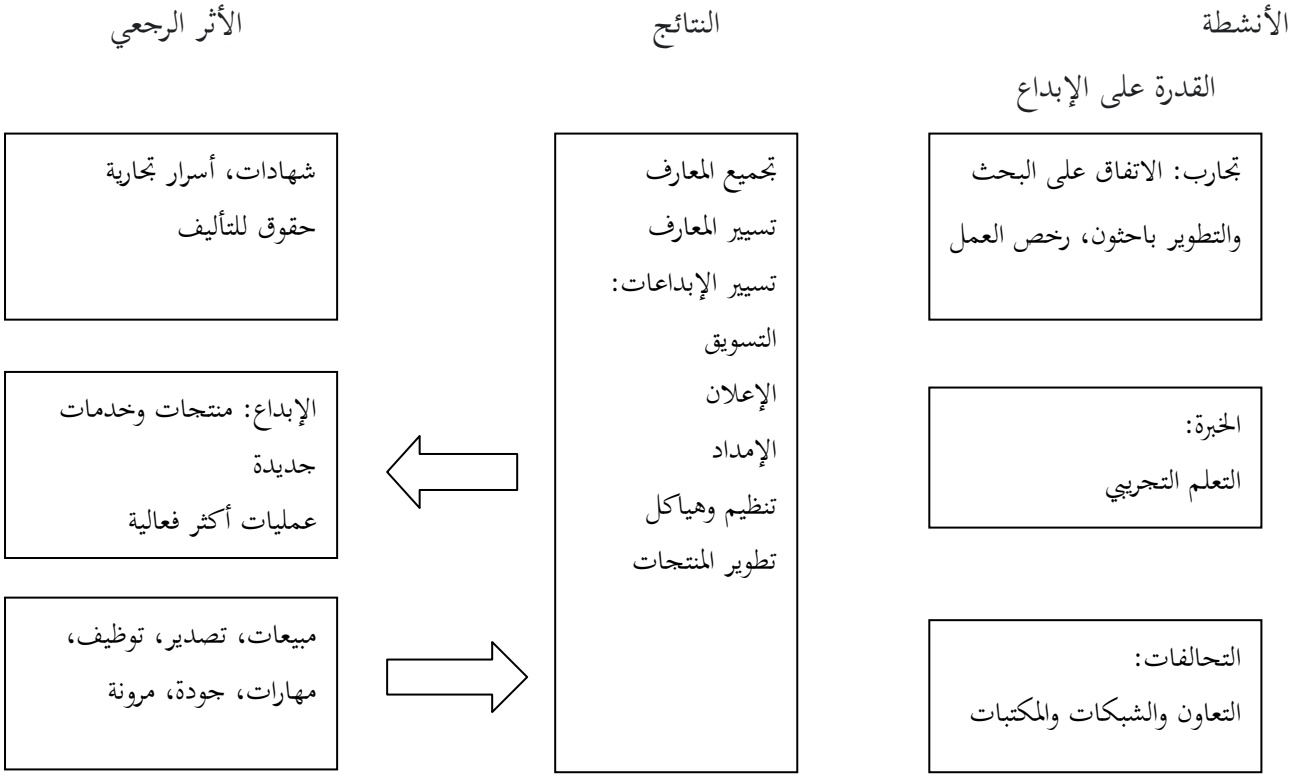
[1] بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص16.

[2] فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص20.

[3] عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد الأول، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008، ص148.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لعملية الإبداع:

الشكل رقم(1–1): التمثيل البياني لعملية الإبداع



Source: DIRECTION DE LA RECH SUR LES POLITIKUUES,OP,CIT,P3

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد:[1]

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.
- تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
- تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملائمة.

وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال(4p) التي ترمز إلى الشخص Person، العملية الإبداعية Process، الناتج الإبداعي Product، وعملية الإقناع بأصالة الناتج Persuasion.

[1] عثمان بوزيان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص181.

- يعرف الإبداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. [1]

كما أنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته. [2]

من التعاريف السابقة يمكن اقتراح تعريف شامل للإبداع كالأتي: [3]

هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ.

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع فإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له.

العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتشابهة:

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدمها مرادفات للإبداع والهدف من ذكر هذه المصطلحات هو الرغبة في توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق بحيث لا يتداخل مصطلح الإبداع مع غيره من المفاهيم.

أ- الابتكار:

✓ **لغة:** هو مصدر "ابتكر" على وزن "افتعل" وأصلها بكر، وبكر إلى الشيء أي بادر إليه وابتكار الشيء أي إدراك أوله، ويدل على الإقدام على فعل يسبق صاحبه. يقال: بكر فلان أي أسرع، ابتكر الخطبة أي أدركها من أولها. [4]

✓ **اصطلاحا:**

- تعرفه منظمة التعاون والتنمية: "بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو

[1] أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 112.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 353.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص22.

[4] هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام العصف الذهني لتدرس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي، دراسة حالة طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، غزة، 2006/2005، ص34.

محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.[1]

- هو عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة أي هو التطبيق العملي للإبداع وباختصار نقول أن الابتكار هو إنتاج شيء ذو قيمة وذو ميزات متعددة.[2]
- يعرفه الباحثون: بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وقد أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار.

الابتكار= الميزة التنافسية

من التعاريف السابقة يمكن اقتراح تعريف شامل الابتكار كالأتي:

الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.[3]

ب- الاختراع:

✓ **لغة:** مشتق من الفعل اخترع الشيء أي أنه أنشأه وابتدعه.

✓ **اصطلاحا:**

- الاختراع محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه ورؤيته أو سماعه، فهو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس والذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعي.[4]
- الاختراع فكرة ابتكارية تجاوز تطور الفن الصناعي القائم، [5] والتحسينات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو تحقيق مزايا فنية أو اقتصادية في الصناعة مما توصل إليه عادة الخبرة العادية أو المهارة الفنية.

---

[1] عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص32.

[2] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ناشرون، بيروت، لبنان، 2005، ص358.

[3] أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص68.

[4] مريم غضبان، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 16.

[5] كهينة بلقاسمي، استقلالية النظام القانوني للملكية الفردية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قانون الأعمال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر، 2009، ص ص 12- 13.

- يعرف الاختراع على أنه كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو أن يكون تطبيقيا في شكل حل أو معالجة مشكل معين.[1]

ج- الموهبة والذكاء:

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها، بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات والإبداع، وفي دراسة لديربورن Dearborn كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء أ نها تفتقر تماما للإبداع، كما أعاد كولفين وماير mayer,CKlvin التجربة نفسها مرة أخرى وأكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية وبين التخيل، وقد وجدت لورا كاسل Chassal Laura في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء وبين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، والاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة ،ومنها دراسة ولش welch الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات وكان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجدية والأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة والذكاء وكان الارتباط ضعيف.[2]

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد.[3]

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول ،ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديمة " الحاجة أم

[1] زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع التسويق، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2014، ص5.

[2] عثمان بوزيان ، مرجع سبق ذكره ص ص، 183- 184.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مصدر سبق ذكره، ص 184.

الاختراع " وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف "بعصر المعرفة" حيث يتشارك الجميع فيها نطاق واسع، وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أن منظومة يمكن التنبؤ بها فضلا عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.[1]

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:[2]

المرحلة الأولى:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم العصر الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوربية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن ثم أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي " مبدع" و" عبقري " على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

[1] برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص13.

[2] الأخضر خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص25-27.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن" 19" عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي :

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:[1]

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير نظريات جديدة في الإبداع النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.

[1] أماني أهل محمد، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 24-25.

- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها وهكذا نلاحظ أن مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية التي تقترن بالغموض ويستعصى على التفسير حتى من قبل أولئك المبدعين الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم الكلاسيكية التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقى بظلالها على دراسات الإبداع.

ومن أبرز تلك المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وعلم النفس، وبين الإبداع وقوى خارقة مبهمة خارج حدوث سيطرة بين البشر وحتى عهد قريب وتحديدا بدأ "جالتون" بحثه لفهم المكون الوراثي للإبداع كانت النظرة العبقرية للإبداع وخبرة اليوريكا أو الأحياء والاستبصار من أبرز المواجهات في دراسات الإبداع وكان التحول الكبير الذي أطلق شرارة "جيلفور د" عام (1950) في كلمة افتتاحية للمؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية، تترتب على ذلك التحول تكثيف البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التجريب والقياس النفسي.

أيضا يمكن القول أن مراحل التطور التي مر بها مفهوم الإبداع كثيرة ومتنوعة وأنها كانت دائما تبحث في مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى كالذكاء والعبقرية الإبتكارية وغيرها، وهذه المفاهيم ذات علاقة وثيقة بالإبداع.

مما سبق نستخلص أن أهمية الإبداع تكمن في:[1]

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

[1] عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار ظهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 176.

تكمن أهمية الإبداع بالأتي: [1]

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكييف مع المتغيرات.

يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و ٍ تطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

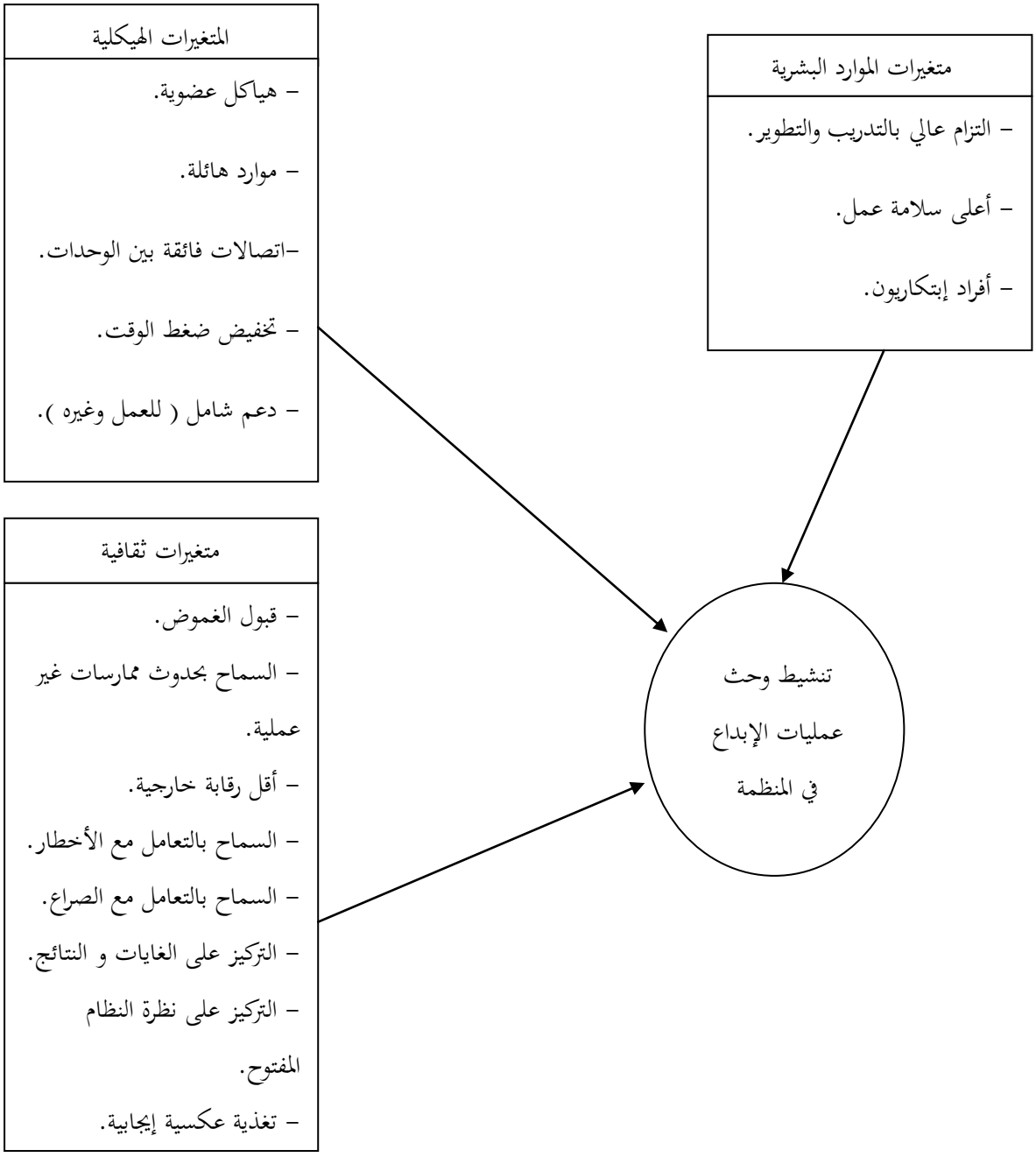
- الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات و الإجراءات ، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.[2]

[1] مسعود صديقي، استراتيجيات التنظيم، 2011، www.pdffactory.com، 2021/02/22، 13:38.

[2] جوهر عبد الله، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة ناشرون، الإسكندرية، مصر، 2014، 104.

والشكل التالي يوضح مدى الحاجة إلى الإبداع في المنظمات:

الشكل(1-2): يمثل الحاجة إلى الإبداع في المنظمات



المصدر: طاهر محسن منصور والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص199.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته

أولا: أنواع الإبداع

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

❖ **الإبداع الإداري:**

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعينة بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضفي على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:[1]

➢ **الإبداع الإداري العلمي:**

والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

➢ **الإبداع العلمي العملي:**

والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

❖ **الإبداع التكنولوجي:**

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، [2] لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفا مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.

---

[1] زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص273.

[2] طاهر محسن منصور والخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص204.

❖ **الإبداع الفني:**

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.[1]

تعددت أنواع الإبداع إلى:[2]

❖ **الإبداع التعبيري:**

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

❖ **الإبداع المركب:**

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعا معينا يستفاد به.

❖ **الإبداع في المنتج مقابل الإبداع التراكمي:**

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج.

❖ **الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي:**

يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جدا عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبيا أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل.[3]

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 305.

[2] عامر سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص180.

[3] أحمد المعاني وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات ناصر، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص348.

بالإضافة إلى:[1]

❖ **الإبداع الجذري:**

يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

❖ **الإبداع المستمر:**

يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.

ثانيا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وسندرجها باختصار كالتالي:

❖ **الإبداع على مستوى الفرد:**

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.[2]

❖ **الإبداع على مستوى الجماعة:**

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، و إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:[3]

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، و إن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

[1] غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص129.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 357.

[3] محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص 393- 394.

- إن أفراد المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

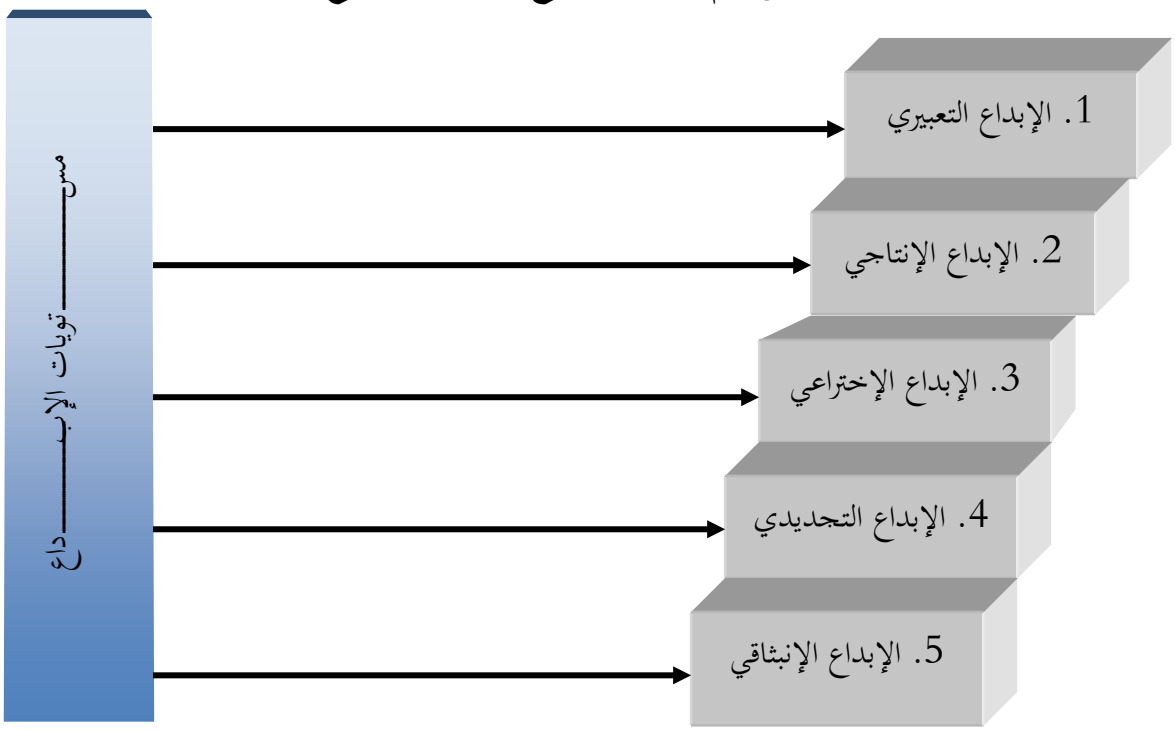
3/ الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان.[1]

أما بالنسبة إلى أخرون فإنهم صنفوا مستويات الإبداع كما يلي:

الشكل رقم(1-3): يوضح مستويات الإبداع



المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 1425هـ/2004م، ص29.

[1] طارق عبد الفتاح الجعبري، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص15.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع ومراحله

أولا: مبادئ الإبداع

قام الباحثون بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسا ت (the do's) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the don't) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:[1]

- ❖ فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وإعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- ❖ الأفراد مصدر قوة المؤسسات لذا يجب رعايتهم والاعتناء بهم لتحقيق الإبداع الإداري.
- ❖ إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- ❖ نبذ الروتين والرتابة الاتجاه نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الإبداعية.
- ❖ تحويل العمل إلى شيء ممتع وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

أما بالنسبة إلى آخرون فإنهم يرون بأن مبادئ الإبداع هي كالتالي:[2]

- ❖ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- ❖ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة.
- ❖ ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة.
- ❖ يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها هي:[3]

- ❖ المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص157.

[2] نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 122.

[3] خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2010، ص42.

- ❖ التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- ❖ محاولة الإبداع البعيد وليس الحاضر.

ثانيا: مراحل عملية الإبداع:

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية الآتي:

- ✓ النضوج العقلي للأفكار وتوليدها.
- ✓ واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

هذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة، إلا أننا غير قادرين تماما على تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور في فلكه، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية غير أن ذلك لا يمنع عرض أكثر المراحل قبولا لدى جمهور المفكرين والتي هي كما يلي:

- ➢ **مرحلة الاهتمام:**

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.[1]

- ➢ **مرحلة الإعداد:**

وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.[2]

- ➢ **مرحلة معالجة المشكلة:**

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.[3]

إضافة إلى:[4]

---

[1] رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أدا ء المنظمات، عمان، الأردن، 2014، ص9.

[2] ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص167.

[3] خليل حسن الشماع وحمود، خليل كاظم، مرجع سبق ذكره، ص378.

[4] بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2011، ص ص22 - 23.

➢ **مرحلة الحل:**

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.

➢ **مرحلة التطوير:**

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

وحسب آخرون فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:[1]

❖ **إيجاد المشكلة:** حيث يكتشف الفرد أن شيئا ماله قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لابد من معالجته.

❖ **الانغمار:** في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

❖ **الحضانة:** بعد تجميع المعلومات، فإن الفر د يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة ومعنى.

❖ **التبصر:** وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل هي:[2]

❖ **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفضلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

[1] الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] علي خلف حجاحجة ، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 187- 188.

❖ **التفكير العميق** : هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

❖ **التأمل:** يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

❖ **التحقق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلاءم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ أيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها والتسلسل ذاته وفيما يلي عرض آخر لمراحل الإبداع: [1]

❖ **توليد الأفكار:** فالأفكار الجديدة تمثل دم الحياة للتطوير والتنمية وهذا يعني أن التنمية الإدارية والتنافسية تحتاج غالبا لمزيد من الأفكار قبل أن تمارسها وهذا يتطلب فحص الأفكار الجديدة واستعمال طرائق وأساليب الابتكار والإبداع التي تشجع على توليد الأفكار الهامة.

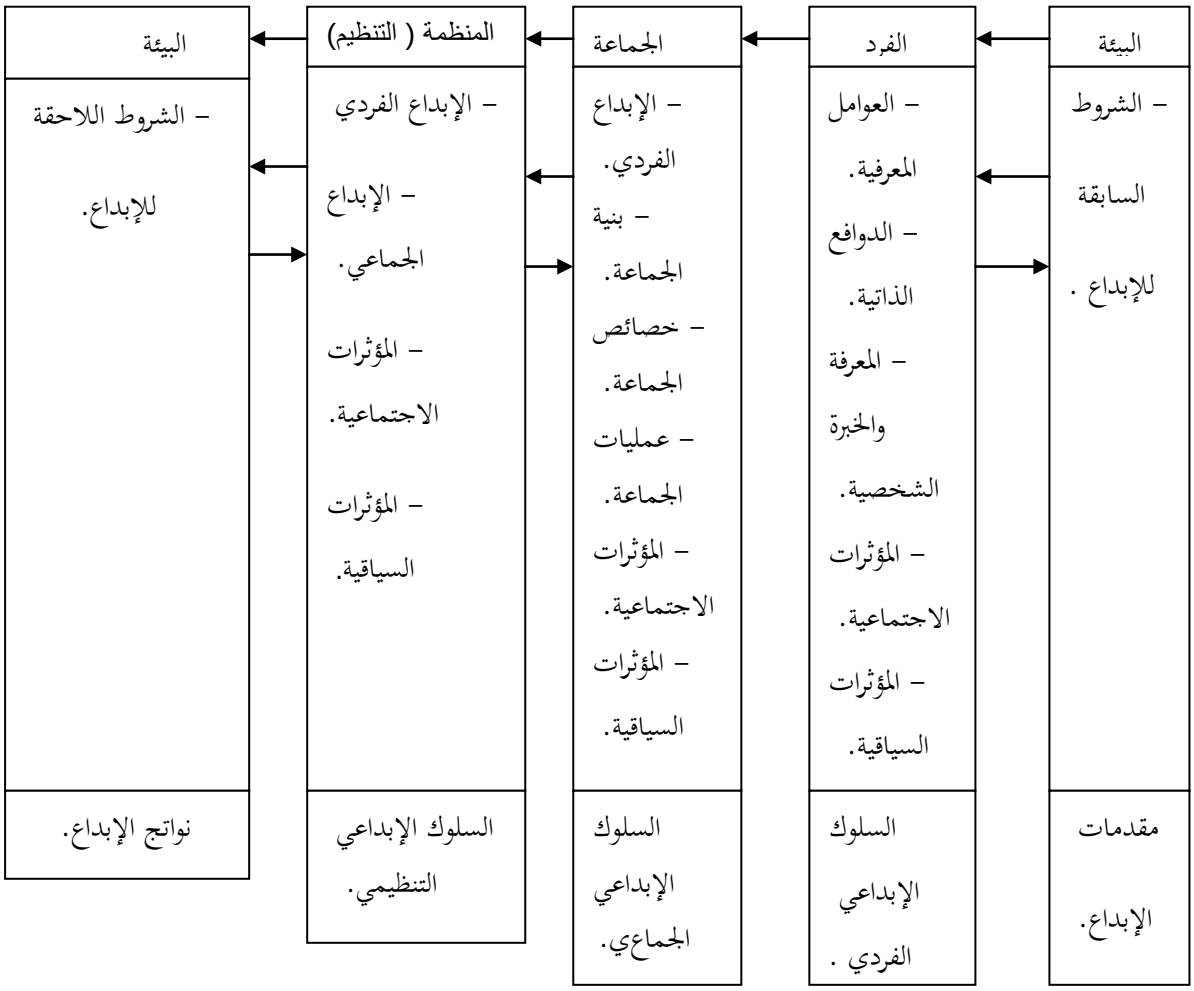
❖ **تقييم الأفكار:** وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء أو تحليل للأفكار المقدمة، ومن المهم جدا أن تفحص وتقارن الأفكار والمجموعات البديلة في الوقت نفسه فإن بعض الأفكار يمكن أن تنخفض درجة تبنيها أو تتوحد مع الأفكار الأخرى.

❖ **استعمال الإجماع:** هناك عديد من الطرائق لتطوير الإجماع ويعني الإجماع أن كل فرد في فريق العمل يقبل ويؤيد القرار المتخذ، ولا يعني أن يرغب كل فرد في الاختيار ولكن يوافق كل فرد في الفريق على القرار، أي أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق.

[1] عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2015، ص ص 158 - 159.

شكل(1-4): يمثل النموذج التفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي _ نموذج الحسنية تطويرا _

المدخلات	العمليات	العمليات	العمليات	المخرجات



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص228.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الإبداع الإداري

سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري، من خلال معرفة تعريف الإبداع الإداري وخصائصه، مبادئه ومستوياته، تصنيفاته ومراحله وأخيرا مصادره.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

أولا: تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري.

- الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلق ى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.[1]
- الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة.[2]
- الإبداع الإداري هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.[3]
- الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا على أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.[4]
- الإبداع الإداري هو: [5] قدرة وكفاءة المدير الإداري على استخدام حريته في طرح أرائه، وأفكاره ومقترحاته، وعدم تقيده باللوائح أو الإجراءات الروتينية المعقدة، كذلك أخذه للوقت الكافي لدراسة المشكلة التي تواجهه وتحليلها، وتعرف أبعادها وإيجاد الحلول السليمة لها.

---

[1] سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، بدون طبعة، 2001، ص598.

[2] جيمس هبجبز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بميك، مصر، القاهرة، الطبع ة الثانية، 2002، ص30.

[3] صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2007، ص180.

[4] أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 40.

[5] بشير عباس العلاق، معجم المصطلحات، العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربي للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983،

- الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولا أو منتجات أو خدمات أو طرقا وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى الابتكار الإداري الذي لابد أن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشاكل وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة. [1]

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ،متميزة ، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، هذا وهناك فرق بين الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي بحيث يعبر الإبداع التكنولوجي على تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات، أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج. [2]

جدول رقم(1-1): يوضح الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة

القرن 18	القرن19	القرن20
ماكينة خياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الإلكترونية	التليفون والفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الإختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الألة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح والطاقة الكهربائية	الترانزيستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي
	الحرك والسيارة والطائرة	الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات

المصدر: الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص29.

[1] أيوب ناديا حبيب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 04، عدد 10، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2000، ص 6.

[2] صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من أينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف إديسون قانون "أثر إديسون" وقد ساعدت نظرية أينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء. أما قانون أثر أديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الإلكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيراً في معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات.[1]

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري ودوره في معالجة المشكلات في المؤسسة

أولا: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي:[2]

- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

كما يمكن إضافة أهمية أخرى للإبداع الإداري وتتمثل فيما يلي:[3]

- ✓ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

---

[1] الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص29.

[2] عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش، سكيكدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة المستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص ص 5- 6.

[3] أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد68، ص218.

- ✓ وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح...إلخ.
- ✓ معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- ✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

كما تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائما بحل المشكلات وبابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع، حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن عملية الابتكار.

I/ أهمية الإبداع للأفراد:

تتمثل أهمية الإبداع للأفراد فيما يلي:[1]

- ✓ **تحقيق الذات:** يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار والعظماء.
- ✓ **الخوف من المجهول وغموض المستقبل:** يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعون إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

[1] عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 66، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.

II/ أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات:

تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها من المنظمات في هذا الصدد، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على هذا التفوق في المستقبل، إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، حيث إن تجاهل ذلك المطلب في شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بانهيار المنظمة.[1]

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في: [2] أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة، وفي عملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

تأسيسا على ما سبق اتضح أن الإبداع شغل العديد من الباحثين في مختلف العصور وقد كان استخدام كلمة إبداع شائعا لدى المختصين وغير المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع، كما وقد تبين أن للإبداع أصل في اللغة العربية وهو (إحداث شيء جديد على غير سابق مثال) ولم تقتصر دراسة الإبداع على علماء الإدارة بل أيضا ظهرت في كثير من دراسات علماء النفس والتربية والاجتماع في العقود الأخيرة فحيثما وجد التقدم والتطور كان خلفه الإبداع.

ومن أهم أسباب الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري: [3]

- إن المبدعين هم صانعوا الحضارة المادية والروحية.
- إن تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم والازدهار.
- المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن عند رعايتهم واستثمار إبداعاتهم.
- الدول الأقوى هي التي تملك عددا أكبر من المبدعين في مجالات الحياة كافة.

[1] أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، القاهرة، 2013، ص185.

[2] مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص397.

[3] أحمد عزمي إمام، نفس المرجع، نفس الصفحة.

- **المهارات المرتبطة بالإبداع:**

أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة ، بالتحديد فإنه من المفيد القيام بالأمور التالية عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع:

– **تحطيم التفكير العادي و إتباع أسلوب جديد للتفكير:** يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال ، أي: عندما يفكرون خارج النطاق المحدد الذي تعوده. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع. أنظر بعين جديدة إلى كل ما حولك حتى تلك الأشياء المعتادة بالنسبة لك. وفي الحقيقة فإن أحسن الأعمال الإبتكارية يقوم بها أفراد يفعلون ذلك، أي لا يحضرون أنفسهم في الطرق المعتادة لأداء الأعمال.

– **أفهم التعقيدات:** بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.

– **لا تغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وابتعد عن الأحكام المتسرعة:** يفكرون المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا، ويتجنبون القفز إلى النتائج.

– **استخدم مدخل النسيان المنتج:** يقتل الإبداع أحياناً بسبب عدم قدرتنا على النسيان إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدر ب على أسلوب النسيان المنتج ، إنه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة، ونتيجة المشاكل المستعصية على الحل جانباً مؤقتاً حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.

– **اتبع مدخل التعليم عن طريق الاكتشاف الإبداعي:** قد يتبع الناس أحياناً الإستراتجية التي يطلق عليها الاكتشاف الإبداعي لمساعدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويساعد إتباع هذه القواعد العاملين على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. وقد تستخدم هنا أساليب مثل الإدراك العكسي والتنظير.

- **بعض النتائج المثيرة والشهيرة:** تأتي بعض الأفكار الإبداعية من الناس الذين ينظرون إلى الأنشطة العادية نظرة جديدة. وكما هو ملخص هنا فإن بعض الابتكارات الشهيرة في العالم كانت من هذا القبيل:[1]

[1] رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، مرجع سابق، ص651.

والشكل التالي يوضح التفكير خارج المألوف:

جدول رقم (1–2): يوضح التفكير خارج المألوف

الرقم	المخترع	المنتج	مصدر الإلهام
1	– دكتور رينيه لونيك Dr. Rene Laennec	السماعة الطبية Stethoscope	– رؤية الأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب
2	صاموئيل كولت Samual Colt	المسدس الذي يضرب 6 طلقات Six-Shooter Revoles	– رؤية الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة
3	جون دنلوب John Dunlop	إطارات السيارات Rubeer Tires	– خراطيم مياه الحدائق
4	جيمس كارير James Carrier	مكيفات الهواء Air Conditioner	– رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي
5	توماس إديسيون Thomas Edison	التلغراف Telegraph	– تحرك طلمبة المياه
6	تشارلس دوربا Charless Duryea	رشاشات الكاربيريتور Spray Injection Cartburetor	– رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر

المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص651.

ثانيا: دور التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات في المؤسسة

كما ذكرنا في بداية البحث بأن معالجة الأزمة ما هي إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي، ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في فترة الأزمة، ما علينا إلا إتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي تستطيع معالجة تلك الأزمة، ومن هذه الطرق ما يلي:[1]

[1] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص232 – 234.

✓ إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات،لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة، والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما أن الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث، ويواكبون الحياة، لذلك فانه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح للأزمات، والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل، أو قد تكون تلك الأزمات قد حدثت سابق، وهذا يتطلب منا أيضا خزن الأفكار والمعالجات في الذاكرة البشرية أو الآلية لأنها ستكون ناصرا ومساندا للمنظمة في فترة أو وقت تستفيد منها المنظمة.

✓ تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك الأزمات، لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد، إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده ، وإنما أن تبني على مكافحة مالا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا علمت بمبدأ الاستمتاع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأمور أو فهمك للأحداث والأزمات التسويقية، إن الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان يحاسبنا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل، لذا فإن التواصل معهم أمر لا بد منه وهذا يقودنا إلى العمل في معالجة أزمات العمل بروح الفريق المتكامل.

✓ تجزئة الهدف وتقسيمه ، من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة، بل لابد وأن تطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج، لذلك عندما تجزأ المشاكل أو الأزمات الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، ف إن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن، وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة قد يكون الخوض فيها بالجملة صعبا ويزيدها توترا، ولكن إذا جزأنها فستكون سهلة فنبدأ مثلا:

- السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.
- فهم جوهر النزاع بين الأطراف.
- الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ماله وما عليه.
- فهم أطرافها.
- ثم جمعهم معا لتوافق مع المشتركات، فلنا بهذا أم أن تخفف التوتر أو تغير العداء إلى تفاهم ، بينما إذا ابتدأنا بالأمور مجتمعة فإنها تبدو مستعصية وصعبة، ولكن عندما نجزئها ونقسمها إلى الأصغر، فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

✓ ليس بالضرورة أن يكون الحل للأزمة كاملا حتى تبدأ بالعمل، لأنه في الكثير من الأحيان ستعصي علينا بعض الأمور لسبب أو أخر، فعلينا أن نبدأ بالعمل إذا ضمنا النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها.

فبدلا من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (X) في الأزمة، مثلا اعتبر الحل مجهولا فعلا معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأخرى فإنك إذا وجدت حلولا لها فستجد أن الطر ف (X) قد انحلت أزمته أو خفت وتيرته.

ثالثا: خصائص الإبداع الإداري:

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد أن تتجلى جملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها :[1]

❖ الاتصال الدائم مع الزبون:

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم والاستماع للزبائن.

❖ الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال دوي المواهب القيادية و الإبداعية، مع إعطائهم قرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية والإبتكاريين، بالإضافة إلى تحسس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا من الاستقلالية للأفراد.

❖ نشر القيم:

إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبية واحترام العمال لها، في هدا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقدرة الحسنة والاستماع لهم.

[1] مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص46.

❖ **تركيز النشاط:**

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل.

ومهما كان النظام المتبع قي المؤسسة والذي يحرص على الجودة فإنه يفقد قوته بسبب تشتت وانتشار مواقع التنفيذ في المؤسسة.

❖ **بساطة الهيكل التنظيمي:**

يقوم الهيكل التنظيمي بدور مهم في تفعيل النشاط، فكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسرب المعلومات و التعاملات، ومن بين مظاهر البساطة العدد القليل للمسيرين وقلة الهيئات الإدارية مما يسمح بنمو الشعور بتحقيق الذات عند العمال.

❖ **الانضباط:**

المؤسسة المتميزة هي التي لها نظام مركزي ولا مركزي في نفس الوقت، حيث يعطي الحرية للأفراد ومختلف الوظائف فيها كم خلال النظام اللامركزية، وفي نفس الوقت نجد كل هده الوحدات والأفراد الذين فيها يدورون حول القيم والثوابت التي أنشئت على أساسها المؤسسة بطريقة سلسة يطبقها العمال دون الشعور بالتبعية للنظام المركزي.

❖ **الاعتماد على نظام التجريب:**

عن طريق استخدام أساليب تقلل من أثر الجمود و الر وتين،و إضافة المرونة التنظيمية عن طريق التجريب مما يضمن تبسيط العمل،بالإضافة أن عملية التجريب قد تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة قد نصرف في البحث أو التخطيط.

هناك رأي أخر أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في[1]:

❖ **الجدية والحداثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

❖ **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.

[1] مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 56.

❖ **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحققه بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي هي ميزة تنافسية للمؤسسة.

❖ **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

❖ **الموائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومستوياته

أولا: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:[1]

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها... فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.
- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين ... واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

[1] جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص ص137 -139.

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إ ذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته و قدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة في ما يلي:[1]

- **إبداع التعبيري**: الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية وغالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.
- **إبداع المنتج أو التقني**: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هـ ذه النواتج وينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري و المهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع وأشكال.
- **إبداع الابتكار**: يتطلب هدا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كأثر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة و معنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

[1] عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-18 فبراير 2008، ص17.

- **إبداع التحدي:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها و تعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.
- **إبداع التخيلي:** ويمثل هذا النوع أعلى مستويات الإبداع وأندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد إليهو يترتب عليه ازدهار أو بروز مدراس وحركات بحثية جديدة.

ثالثا: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري

لخص الباحثون ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:[1]

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- **الحرية:** حيث يعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه فالأفراد لا يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون في الإدارة إلى تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع بها وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل:** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه الموضوعات مختلفة ومتنوعة يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** يعمل المديرون مدح الأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكلل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء مما يمكن الأفراد للعمل بنجاح.
- **الدعم المنظمي:** إن الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الأخطاء هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

[1] محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص ص35- 36.

المطلب الثالث: تصنيفات الإبداع الإداري ومراحله

أولا: تصنيفات الإبداع الإداري

يصنف الإبداع الإداري عموما إلى ثلاثة مجموعات وهي كالتالي:[1]

✓ **الابتكار الإداري العام:** تتمثل المدارس الإدارية التقليدية العلاقات الإنسانية الموقفية ابتكارات إدارية عامة حيث أن كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة ولا يجد من هذا التميز تعايش أو تدخل هذه المدارس على مسرح الإدارية الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وافقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقا ل إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي، حيث كانت تتزايد الكفاءة والمرونة والمعرفية كذلك.

✓ **إعادة ابتكار الشركة:** إن تزايد المنافسة و التغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي، السوق، الزبون ، المنافسة، المجتمع) والبيئة الداخلية (رسالة المؤسسة، استراتيجيا تها و قدرتها الجوهرية) وتجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب إما أن تتدهور وتخرج أو أن تعيد النظر في افتراض اتها الأساسية فما عليها أن تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها وذلك تجنبا للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث يتم تجديد وإعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثية التي أعادها بيتر دراكر وهي:

* افتراضات حول بيئة الشركة.
* افتراضات حول رسالة الشركة.
* افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها.

ولقد اقترح جيوب ركز الدورة المستمرة لإعادة الابتكار من أجل إبقاء الشركة في حالة التجدد المستمر حسب التغيرات في أسواقه حيث أن هـ ذه الدورة يمكن أن تكشف أن الشركة تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يستوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

✓ **ابتكار لمفاهيم الإدارية:**

يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لأن المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والدنيا والعاملين في جميع المستويات الإدارية ومثالا عن ذلك نجد إدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينيات وإدارة الجودة الشاملة في الثمانيات والتسعينيات إعادة الهندسة والعمال عن بعد والشركة الافتراضية في الوقت الحاضر.

[1] نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2007 ،ص ص 348- 349.

ثانيا: مراحل تسيير الإبداع الإداري

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

❖ **مرحلة اكتشاف و تحديد و تشخيص المشكلة :**

تعتبر هده المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر و الأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا ننظر إلى المشكلة على أ نها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، و التوقيت الذي ظهر فيه، و ه ذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

❖ **مرحلة جمع البيانات:**

يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية) ،أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية وغير رسمية...

❖ **مرحلة تحليل البيانات:**

بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات و الربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

❖ **مرحلة اختيار البدائل:**

بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، الشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحنى متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقيعية والغير مناسبة ، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر كما تجدر الإشارة إلى أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات،كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المنظمة.

[1] إدريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

❖ **مرحلة تقييم البدائل و اختيار أفضلها:**

تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقويم من خلال عرض الايجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

- ✓ توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المؤسسة.
- ✓ كفاءة وفعالية البديل.
- ✓ درجة المخاطرة التي تحملها.
- ✓ توافقه مع عامل الوقت والسرعة.
- ✓ توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

❖ **مرحلة تطبيق البديل المختار:**

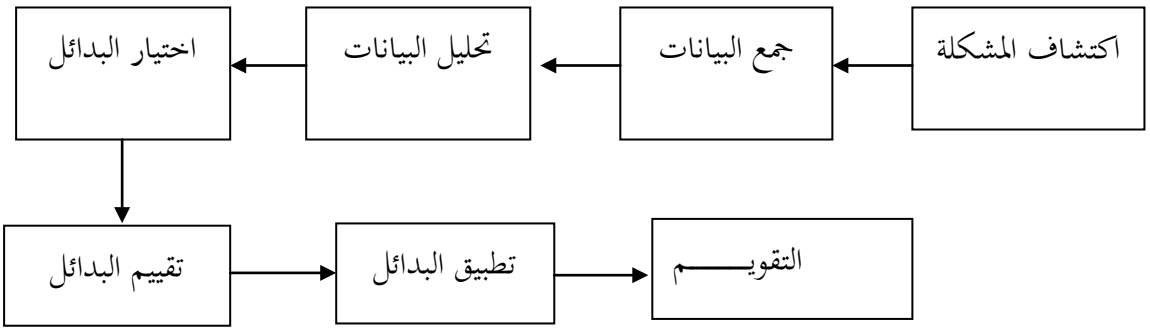
يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأ نها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

❖ **مرحلة التقويم:**

هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تساير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحق في المراحل التي سبقت.

والشكل التالي يوضح مراحل الإبداع الإداري:

الشكل(1-5): يمثل تلخيص مراحل الإبداع الإداري



المصدر: مركز الخبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة ، منهج الإدارة العليا والتفكير الإبداعي، بميك، مصر، 2004، الطبعة الثانية، ص26.

المبحث الثالث: أساسيات في الإبداع الإداري

إن تطور المؤسسات يحتاج إلى توفر عنصر الإبداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، وللتعرف على أساسيات الإبداع الإداري نقوم بمعالجة هذا المبحث وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مصادر وأبعاد الإبداع الإداري وطرق قياسه

أولا: مصادر الإبداع الإداري

أشار الباحثون بأن المبدع المنظم يعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية: [1]

- ✓ النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- ✓ عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- ✓ الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
- ✓ التغير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).
- ✓ التغير في العوامل الديمغرافية.
- ✓ التغير في الإدراك والأمزجة والمعاني.
- ✓ المعرفة الجديدة.

ثانيا: أبعاد الإبداع الإداري

فيما يلي سوف نقوم بإدراج أبعاد الإبداع الإداري، ومختلف المصادر للأفكار أو الفرص الإبداعية.

❖ **الطلاقة:**

يشير مصطلح الطلاقة على امتلاك عدد من الأفكار و الأفعال الغير متجانسة التي تحاول الوصول للكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عدة أبعاد مختلفة، وتعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذو المهارة، و من بين تعاريف الطلاقة نطرح ما يلي:

- كما تعرف على أنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها.[2]

[1] خالد ذيب، حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص36.

[2] صبحي خميس سلامة، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، دائرة التربية والتعليم، الأونروا، الأردن، عمان، 2000 ،ص 28.

- المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.[1]

وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعمل تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، و لكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة.[2]

وتتطلب الطلاقة توفر العديد من البدائل المقترحة حول المشكلة أو الموضوع الواحد وتمتاز تلك البدائل بالتجدد والحداثة، الأمر الذي يجعل من الإبداع أمر ممكن الحدوث فالأساليب التقليدية كانت تعاني من تحقيق عنصر الطلاقة كونه يتنافى ومبادئها وأهدافها الخاصة، حيث يشكل عنصر الطلاقة معوق في سبيل تحقيق أغراضها فالإبداع جاء من أجل إنهاء المعوقات الوظيفية التي خلفتها الأساليب التقليدية، كما يجدر الإشارة إلى أن الطلاقة لا بد من التزام العلمية و الابتعاد عن العشوائية و إلى صارت مشكلة و معوق وظيفي في سبيل تحقيق الإبداع المطلوب.

❖ **الأصالة:**

الأصالة أو التجديد يشير كل من المصطلحين إلى ضرورة توفير فكرة أو فعل جديد من حيث الأسلوب أو الهدف، أو تجاوز تطوري لمرحلة إلى مرحلة أكثر نمو، كما يعد عنصر الأصالة أهم عنصر من عناصر الإبداع، و يشير الباحثين للأصالة على أنها:

- القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع و الرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.[3]

- والشخص الذي ينقل عن الآخرين الأفكار دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدع وإنما مقلد.[4]

وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة

[1] جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص29.
[2] عبد الله محمد وآخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001 ،ص47.
[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ،ص 19.
[4] عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 118.

وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.[1]

❖ **المرونة:**

تتوفر المرونة على العديد من التعاريف حسب مجال الاهتمام والتخصص، حيث تتوفر على مدلولات اجتماعية وثقافية ونفسية، وتشير المرونة إلى:

- المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.[2]

ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

أ/المرونة التلقائية: ويقصد بها التنوع في الاستجابات بشكل طبيعي غير المتكلف حيث تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط، فالطلاقة والمرونة وجهان لعملة واحدة.

ب/المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.[3]

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أن المنظمات تسعى إلى اكتساب الأساليب الأكثر تطويعا حسب الظروف والمواقف التي تواجهها المنظمة، فكلما كان الأسلوب أكثر مرونة ازدادت حاجة المنظمة له، و ذلك على عكس ما إذا كان الإبداع يتماشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه.[4]

---

[1] سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 ،ص78.

[2] محمد فلاق، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين، دراسة حالة بمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص10.

[3] إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ،ص25.

[4] عبد الرحمان هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية، 1999، ص45.

وتشكل المرونة أهمية بالغة للإبداع نظرا للدور المنوط بها، كما يرجى تقييد هذه المرونة وربطها بمؤشرات ذات دلالة واضحة من أجل التواصل للأهداف المرجوة منها وإلا أصبحت تشكل خطر على التوجه الإبداعي للمنظمات، كما تميل معظم المنظمات إلى المرونة التكيفية لأنها تعمل على توجيه السلوك وصناعة الفعل.

❖ **الحساسية للمشكلات:**

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل.[1]

الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.[2]

❖ **القدرة على التحليل:**

يشير هذا العنصر على وجود خاصية مهمة بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع وتتعلق هذه الخاصية بالأفراد ويقصد بها:

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.[3]

ويتضمن التحليل في الإبداع القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يسهل التعامل معها، ويعتبر في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل"، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة.[4]

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[4] منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة حالة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية الأولى للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014،ص46.

[3] سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص78.

[4] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص 305.

ومن ثم فإن قدرة التحليل لا تقتصر على وجود مشكل ليتم تحليله وحسب بل وجود الموضوع أو الفكرة في حد ذاتها لأن التحليل يستلزم القدرة على إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة التي من شأنها إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي أو جعل الوصف حقيقة ممارسة، حيث يوصف الفرد المحلل حسب قدرته على تناول فكرة أو عمل والوقوف على تفاصيل وعلاقاته وأسبابه، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملي.[1]

❖ **عنصر الكم والكيف:**

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقو ل بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فان الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.[2]

❖ **المخاطرة:**

المخاطرة هي فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تفسر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفا كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات، و المؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليد أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفرد فاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها.

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.[3]

ثالثا: قياس الإبداع الإداري

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد طبيعة التنوع في المداخل لقياس الإبداع وقد رأى بعض العلماء والكتاب أن هناك ثلاث طرق رئيسية لقياسه في المؤسسة هي:[4]

---

[1] عايش زيتون، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في تدريس العلوم، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة الأردنية عمان، ، الطبعة الثانية،1987،ص 25.

[2] أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016 ،ص5.

[3] محمد سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص58.

[4] ألاء محمد قاسم العبيدي، الإدارة الحديثة، سيكولوجيا التنظيم والإبداع، دار ديبوتو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص52.

- ✓ **الطريقة الأولى:**

تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع الموقف والأحداث.

- ✓ **الطريقة الثانية:**

تركز هذه الطريقة على النتائج وهي تسعى للوقوف على النتائج المقدمة من العامل الذي تصفه بالمبدع وخارج المألوف.

- ✓ **الطريقة الثالثة:**

تركز على الفرد المبدع في حد ذاته أي الفرد القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته وسلوكه.

استنادا على ما سبق يمكن القول أن العملية الإبداعية وأي عملية أخرى لابد لها من مكونات أو عناصر تعتمد عليها في ظهورها، وقد أورد الباحثون الكثير من هذه العناصر في المراجع المختلفة إلا أنهم أجمعوا على عناصر(الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة والأصالة)، إضافة لذلك تم التعرف لمراحل الإبداع الإداري والتي اختلف الباحثون في تصنيفها حيث يرى البعض أن هذه المراحل تسير عبر خطوات ومراحل مرئية، بينما يرى آخرون أن العملية الإبداعية لا تسير بالضرورة على مراحل مرئية بل هي عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وبجانب ذلك تم الإشارة إلى مستويات الإبداع الإداري ومتطلبات تحقيقه، ويرى آخرون أن التطبيق الفعال للإبداع الإداري يواجه بالعديد من المعوقات والتحديات التي تكون حجر عثرة في سبيل الوصول إليه وتحقيقه.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومعوقات الإبداع الإداري

أولا: استراتيجيات الإبداع الإداري

ويقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:[1]

[1] سيد عجي، مرجع سبق ذكره، ص17.

- **نموذج الإدارة بالأهداف:**

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

- **التطوير التنظيمي:**

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع.

ويجب أن يرسخ التطوير في المنظمة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

- **التخصص الوظيفي:**

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترويج الإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

- **الدورية:**

وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيره فمن الأمثلة على هذ هالإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية مت شابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.

ثانيا: معوقات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الأخر غير مباشر،كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدته ولو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذهالمعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية، وسوف نذكر أهم هذهالمعوقات

وهي:[1]

❖ **المعوقات الفردية:**

- ✓ الإحساس بعدم الأمان.
- ✓ عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- ✓ الخوف من الوقوع في الخطأ.
- ✓ الرغبة في تجنب الفشل.
- ✓ القلق على السمعة في حالة الفشل.
- ✓ القلق والخوف من الرؤساء.
- ✓ الميل إلى الاعتماد على الغير.

❖ **المعوقات التنظيمية:**

- ✓ المركزية الشديدة.
- ✓ الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- ✓ الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- ✓ النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- ✓ التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- ✓ التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- ✓ الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

ثالثا: تنمية الإبداع الإداري

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها ووسائل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال أي عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز.

[1] جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص226.

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة.

ونظرا لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية المبدعين من العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال تعزيز الانتماء لديهم عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم.

رابعا: أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتعدد وتتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل تتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة كي ينجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام السائدة بين أفراد المنظمة ولذلك فإن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري: [1]

- **أسلوب العصف الذهني:**

يعتبر وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 4 إلى 6أشخاص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد من الأفكار، وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض.

يعتمد الأسلوب على ثلاث مبادئ أساسية:

- الاعتماد على انتقاد الأفكار.
- تقبل كل الأفكار بغض النظر عن المستوى والنوعية.
- دمج الأفكار وتطويرها.

إن هناك مجموعة من الشروط التي لا بد من احترامها حتى تنجح جلسة العصف منها:

- كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الإطلاع عليها.
- عدد المشاركين يجب أن يقل عن 6 ولا يتجاوز 12 شخصا.
- التهيئة الجيدة للمشتركين وإعطائهم فكرة عن الموضوع التي ستتم معالجته أثناء الجلسة.

[1] مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص إدارة الأعمال، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص61-62.

– انعدام المراقبين حتى يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة وراحة أكبر.

- **التحليل المورفولوجي:**

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل المشكلة المطروحة وبيان مختلف أبعادها، ثم يتم تحليل كل بعد وبيان متغيراته الجزئية بهدف خلق توليفة جديدة من العناصر الجزئية يمكن أن تخلق حل إبداعي للمشكلة محل الدراسة، عادة ما تكون غالبية الحلول مستحيلة مما يدفع إلى تقييم هذه الأخيرة ومن ثم إختيار الحل العملي القابل للتنفيذ على أرض الواقع.

- **التوفيق بين الشتات:**

عادة ما يستخدم في حل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا، بحيث يقوم القائد بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد ويفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بمختلف الوسائل (تمثيل، تقمص الشخصيات، توظيف الرموز) ،ثم يبدأ بتقييم هذه الأفكار استنادا إلى معايير موضوعية كالجودة، الأصالة، إمكانية التنفيذ، حتى يتم اختيار الحل الإبداعي للمشكلة.

- **أسلوب دلفاي (Delphi) :**

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على منسق ومجموعة من الخبراء بحيث يتم طرح مشكلة عليهم ثم يستلم المنسق إجاباتهم منفردة فيدرس مدى الاتفاق والاختلاف بين ردودهم ثم يقوم بإعداد ملخص عن النتائج التي توصل إليها كل خبير ويرسلها إلى خبير أخر ثم يرى مدى تفاعله ومدى تأثيره على رأيه، يكرر المنسق هذه العملية حتى يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ في حل المشكلة استنادا عليها.

- **أسلوب القائمة المعدة مسبقا:**

يعتبر Osborn أول من عرضه كوسيلة لتوليد الأفكار الإبداعية، وهو عبارة عن شكل قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا يتم طرحها على الفرد مما يحفزه على خلق أفكار إبداعية جديدة.

- **أسلوب المجموعة الاسمية:**

يختلف عن أسلوب دلفاي في كون أن أفراده يعرفون بعضهم ويلتقون مباشرة ويتواصلون فيما بينهم دون تدخل أي وسيط.

يمر تطبيق الأسلوب بالمراحل التالية:

– يسجل كل عضو الحل مقترحه لحل المشكلة في صمت.

– يقوم كل عضو بعرض فكرته على الجماعة دون أي نقاش من أي طرف.

- يرتب كل فرد الأفكار المطروحة ثم يتم التصويت عليها حسب الأولوية.
- يتم اختيار الفكرة التي نالت إعجاب الأغلبية وحصلت على المرتبة الأولى.

بالإضافة إلى الأساليب المعروضة نجد طريقة العلاقات التي تعتمد على بناء العلاقات بين شيئين مختلفين، وأيضا صندوق المقترحات لتمكين المؤسسة من الاطلاع على اقتراحات العمال وأفكارهم.

- **أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:**

لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من قبل علماء النفس الاجتماعي وذلك لقدرته على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق في حل المشكلة، حيث يمكنها استشارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

- تحديد الهدف.
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغائها.

- **أسلوب تداعي المعاني:**

بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء والمعاني بصورة غير متناهية ولاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة إلى مفردات مستقلة تمثل رموزا أو كلمات أو أعداد أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات ببعضها أو بمفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير.

المطلب الثالث: خلق التفكير الإبداعي المتميز

أولا: مفهوم التفكير الإبداعي المميز

يعرف التفكير الإبداعي المميز بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشيوع الأصالة).

أو هو التفكير الذي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل، [1] حيث يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية في العمل، والقدرة العالية على تحقيق أمر ما.

[1] أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

ثانيا: طرق تنمية التفكير الإبداعي داخل المنظمة

توجد عدة طرق لتنمية التفكير الإبداعي من أبرزها مايلي:[1]

❖ **طريقة العلاقة القسرية**: وتقوم على إنتاج الأفكار الجديدة، عن طريق افتعال علاقة بين شيئين أو أكثر، لا توجد بينهما في الأصل علاقة، ومن الواضح أن تحديد العلاقات في هذه الطريقة يتم في معظم الأحيان بصورة خرافية.

❖ **طريقة العصف الذهني** : وتستخدم للتدريب الجماعي والفردي، وتعد من أبرز الطرق الشائعة في تنمية الابتكار، وفيها يطلب من المتعلمين أن يكتبوا أو يطرحوا أية فكرة قد ترد على أذانهم، دون التقيد بشيء على الإطلاق، ودون أن تكون هذه الأفكار محددة بأي شرط، وقد ثبت أن هذه الطريقة ناجحة وفعالة ومجدية، وأنها تشجع الفرد على الإدلال بكل ما لديه من أفكار دون تودد أو خوف.

❖ **طريقة القوائم**: تقوم على طرح مجموعة من الأسئلة المشتملة على مجال واسع من المعلومات، وكل سؤال من هذه الأسئلة يتطلب تعديلا أو تغييرا من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة.

❖ **طريقة تأليف الأشتات**: وهي تشبه طريقة العصف الذهني من حيث صلاحيتها للتدريب الجماعي والفردي، والفرق بينهما في كون استخدام هذه الطريقة مشروط بعدم معرفة أحد أعضاء الجماعة باستثناء، القائد بطبيعة المشكلة موضوع المناقشة، وذلك لتجنب الحلول السريعة، وترمي هذه الطريقة إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات، والمتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أن أفكارهم تمثل أفضل الحلول، مما قد يدفعهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

❖ **طريقة ذكر الخصائص**: وهي من أقدم الطرق المستخدمة في هذا المجال، وتبدأ بتعداد وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة، ويلي ذلك شروع المتعلم في تغيير كل خاصية على حدة دون تدخل من جانب المدرب في تحديد التغيرات المقترحة بأية وسيلة من الوسائل، وهذه الطريقة تركز على إنتاج الأفكار، مما يجعل كل فكرة مقبولة حتى وإن كانت غير واقعية.

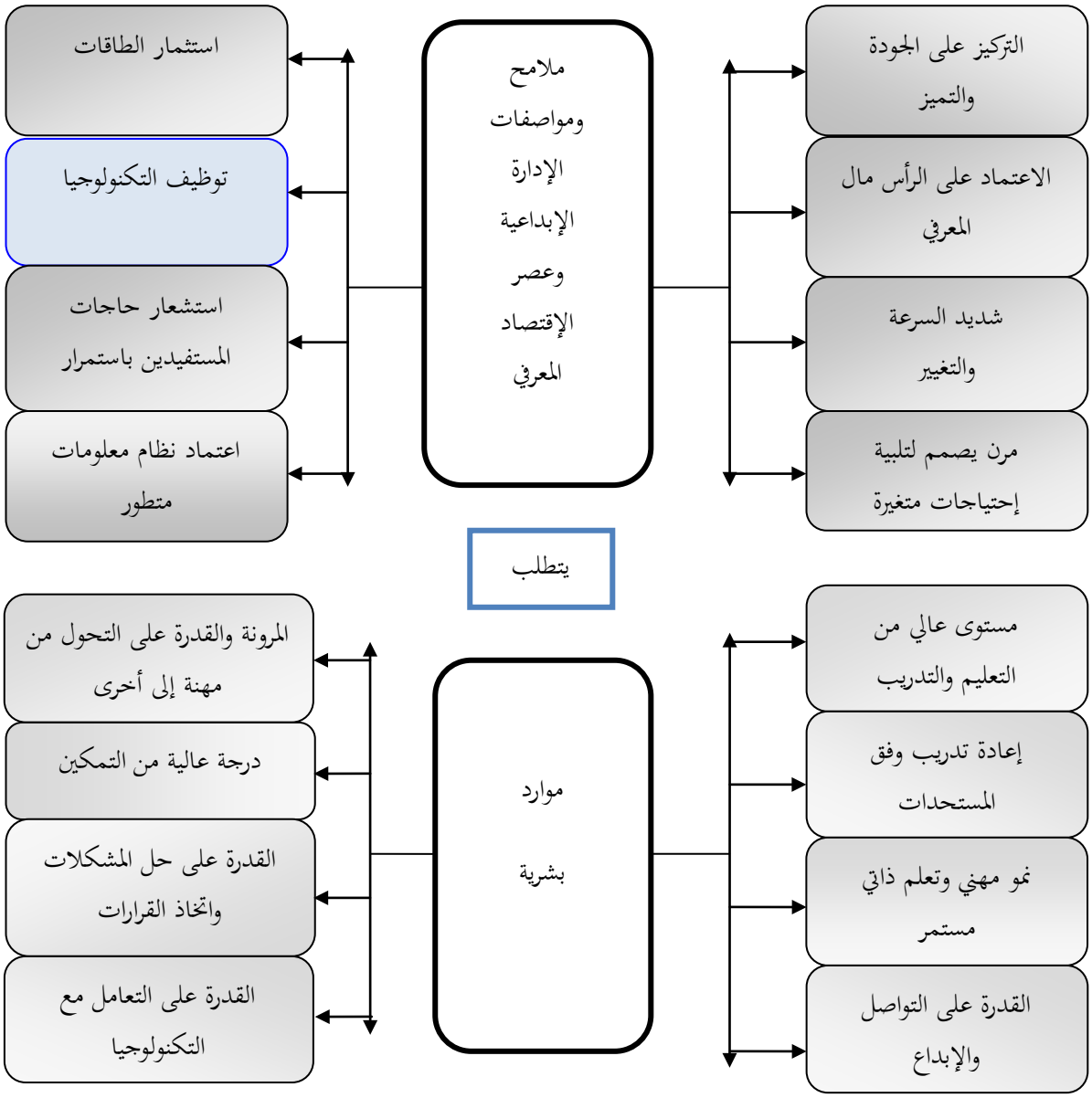
❖ **طريقة التحليل المورفولوجي**: وهي طريقة شاملة تحتوي على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم، وتبدأ بتحليل المشكلة إلى أبعادها الأساسية، وتحديد الفئات المختلفة التي تنتمي إليها الأبعاد، وبعد ذلك يقوم المتعلم بربط هذه الفئات بالطرق المحتملة، مؤلفا مصفوفات تدل على علاقة متداخلة، ويحصل بذلك على طرق عديدة محتملة للانتقال، بعضها قد يكون ممكنا ومفيدا وبعضها قد لا يكون ذلك.

[1] ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 133 -134.

ثالثا: ملامح التفكير الإداري والإبداعي

والشكل التالي يوضح ملامح التفكير الإداري والإبداعي:

الشكل(1-6): يمثل ملامح النظام الإداري والإبداعي



المصدر: حسين حسن عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص45.

المطلب الرابع: علاقة الإبداع الإداري بوظائف المؤسسة

يلعب الإبداع الإداري دور مهم في تفعيل أداء المؤسسات خاصة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة من وظيفة الموارد البشرية و التي دورها في غاية الأهمية في إنجاح الإبداع بمختلف أنواعه و مستوياته ، ووظيفة التسويق لا تقل أهمية عن وظيفة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى وظيفة الإنتاج التي تظهر فيها نتائج الإبداع.

أولا: علاقة الإبداع الإداري بأداء وظيفة الموارد البشرية

هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة مستويات وكافة الوظائف في كل المؤسسات وكل فرد في أي مؤسسة قادر أن يكون مبدعا حيث يمكن تشجيع الإبداع و الاستفادة منه.[1]

I/ أهمية الموارد البشرية بالنسبة للإبداع :

يعتبر العمل الإبداعي عملية متكاملة ومنظمة ناتجة عن القرارات المدروسة والتفكير المنظم لدى الأفراد في المنظمة بهدف التوصل إلى شيء جديد (منتج، عملية) نافع يفيد المنظمة و المجتمع.

وبناءا عليه يشير الإبداع إلى المنتج النهائي ثم التوصل إلى نتيجة عملية يمارسها الأفراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية وعقلية من خلال إليه يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية وإنشاء أفكار وبدائل غير تقليدية.

II/ الإبداع الإداري وإدارة الأفراد :

يظهر الإبداع الإداري في إدارة الأفراد من خلال مايلي:

- ✓ **اختيار الأفراد المبدعة:** هناك بعض الممارسات لاختيار الإبداعية في المنظمات من أهمها:
- ✓ تصميم العمل للمنظمة أخده بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل.
- ✓ **سياسة التوظيف:** حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية و الجهود المتميزة عاملا يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي.
- ✓ **الأمن الوظيفي:** إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح مما يعيق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم.

III/ تدريب العاملين على الإبداع :

[1] كارول بومان، الإبداع في العمل، دليل علمي في التفكير الإبداعي، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض المملكة السعودية، 2002، ص18.

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص فقد أشار (Thomasp. Houc) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض و الإقناع.

IV/ التحفيز على الإبداع :

يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع كما أثبتت دلك العديد من الدراسات أنفي واع مختلفة من المنظمات الإنتاجية و الخدمية و كذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان أن للإبداع تقاليد ومعايير منها: [1]

- ✓ دعم المخاطر والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت.
- ✓ قبول وجود أخطاء .

V/ محفزات الإبداع في وظيفة الموارد البشرية :

- ✓ **الأنماط الإدارية:** وتشمل:
  - اهتمام الرؤساء بالأفكار و الاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين.
  - الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين.
  - عامل الإدارة بسهولة مع الإرباك و الفوضى و التشويش.
  - انفتاح المدراء و بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين انجاز المدراء في العمل.
  - استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازهم.
  - طلب الإدارة للاقتراحات و الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين حول تحسين المقدمة للمجتمع.
  - حماسة المدير للعمل الذي يقوم المرؤوسين بانجازه.
- ✓ **الظروف التنظيمية:** وتشمل:
  - عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية.
  - توفر الإمكانية للانجاز من وظيفة إلى الوظائف الأخرى حسب الطلب.
  - وجود معايير عالية للتميز في العمل.
  - وجود قواعد و تعليمات مناسبة للعمل.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 227- 228.

- ✓ **دعم الإبداع** : ويشمل:
  - لقي التشجيع على الإبداع في العمل.
  - التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.
- ✓ **المشرف**: و يشمل:
  - مرح السلطة الكافية للقيام بالعمل.
  - ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.
- ✓ **الاعتراف**:
  - ويضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية.
- ✓ **التحدي**:

ويشمل:[1]

- ويضم استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل.

وتستخلص إلى دور الإبداع الإداري في وظيفة الموارد البشرية يعمل على اختيار الأفراد المبدعين و تدريبهم وتحفيزهم على الإبداع حيث تظهر نتيجته على زيادة أداء المؤسسة و تفعيل و تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع، بالإضافة إلى العاملين بكرامة وإنسانية واحترام أفكارهم مهما كانت صفتها وتبسيط الإجراءات الإدارية وإنشاء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ثانيا: الإبداع الإداري و نتائجه اتجاه وظيفة التسويق

إن وظيفة التسويق تعتبر من مواضيع اهتمام الممارسين في مجال التسويق وذلك لما له من تأثير ايجابي على نجاح المؤسسة تسويقا، وما يترتب على دلك نجاح المؤسسة بشكل عام في تحقيق الكفاءة في تحفيزه وتفعيلها.

I/ متطلبات الإدارة المبدعة نحو وظيفة التسويق:

وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:[2]

- ❖ **اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:**

[1] عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص ص 227- 228.

[2] نعيم حافظ جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص70.

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة الع ليا للمنظمة بضرورة وأهمية وظيفة التسويق ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. إن وجود هذا الاقتناع ضرورة لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذهالوظيفة، وتشجيعها بل واعتبارها جزءا لا يتجزأ من وظائف الإدارية للمؤسسة.

❖ **تهيئة البيئة التنظيمية :**

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة وظيفة التسويق، بل وبالإدارات الأخرى بالمؤسسة على توليد أفكار تسويقية ووضعها موضع التطبيق، يعتبر متطلبا مهما من متطلبات وظيفة التسويق.

❖ **متطلبات متعلقة بالأفراد المنشغلين بالتسويق:**

تتطلب هذهالوظيفة توافر عدد من العناصر من أهمها اعتبار القدرات الإبتكارية شرط التشغيل وظيفة التسويق بالإضافة إلى الوظائف الأخرى، ووجود نظام فعال لتحفيز على الابتكار ويكون إما ماديا أو معنويا، وإلحاق العاملين في التسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الإبداعي عموما، والتسويق الإبداعي على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم في هذا المجال.

❖ **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بوظيفة التسويق:**

تتطلب وظيفة التسويق العمل على إيجاد تنسيق وتكامل بين الوظائف المهتمة بهذه الوظيفة، كوظيفة الإنتاج، من خلال تحديد وإبراز الخصائص التي تميز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى.

II/ الإبداع الإداري ونتائجه اتجاه وظيفة التسويق:

إن النتائج التي تحققها الإبداع الإداري اتجاه وظيفة التسويق هي تحويل الوظيفة من تسويق تقليدي إلى تسويق إبداعي، حيث أن عملية التسويق الإبداعي لا بد وأن تخضع للمعالجة الإدارية، أي يتم إدارتها حتى يتمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية في هذه العملية، بل أن الإدارة المبدعة هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق الإبداعي:

- من الأهمية بمكان من راوية إدارة المبدعة لعملية التسويق الإبداعي ليس فقط وضع نظام أو روتين وإنما كذلك ضرورة معرفة الوقت المناسب الذي يجب فيه التعديل بل ربما الإلغاء هذا الروتين ووضع روتين جديد والكيفية التي يتم بها هذا التعديل أو الإلغاء.
- الحصول على رجال التسويق مدربين واعتبارهم أصل من أصول المنظمة، يعملون على تحقيق فوائد تعود على المنظمة والفرد بحد ذاته، وهذهالنتيجة تطهر دوما على المدى القصير بشكل ملموس و ملحوظ في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.

➢ عمل الإبداع الإداري على تقييم الأداء في مجال التسويق الإبداعي حيث يهدف الى زيادة فعالية وكفاءة الأنشطة التي ينظمها من خلال: [1]

- الكشف عن أوجه قصور يتطلب الأمر معالجتها.

- ترشيد التنظيم المطبق في أنشطة التسويق الإبداعي.

- تحقيق التنسيق بين التسويق الإبداعي، والأنشطة الإبداعية في مجالات الوظيفية الأخرى للمؤسسة بصفة خاصة وظيفة البحث والتطوير.

نستخلص إلى أن الإبداع الإداري له أهمية بالغة في تنشيط وظيفة التسويق وتحويلها إلى تسويق إبداعي مما له من أثر بالغ في تفعيل أداء المؤسسات و العمل على تحقيق أهدافها التسويقية من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ثالث الإبداع الإداري وعلاقته بأداء وظيفة الإنتاج

في ظل ظروف السوق الديناميكية، فإن تطوير وتحسين المنتج يعتبر أمرا ضروريا لبقاء ونمو المؤسسات، فقد تختلف المنافسة المتزايدة والتكنولوجيا الجديدة، وتغير مطالب وتوقعات العملاء سوقا، أشد قسوة وشراسة عما مضى.

I/ نتائج الإبداع الإداري التي تظهر على وظيفة الإنتاج:

❖ **الإبداع التقني:**

يقصد به عملية تتطلب تعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجيا باعتماد على أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها لغرض تحقيق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

كذلك يعرف على أنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة.

ويتضمن أربعة متغيرات وهي:[2]

- تقديم منتج جديد: ويقصد به المنتج الجديد للمؤسسة وقد يكون معروفا في السوق.

---

[1] طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر2003، ص234.

[2] سمية ميموني، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص 73-79.

- تحسين منتج حالي.

- تصميم عملية إنتاج جديدة: أي تكو ن العملية جديدة بالنسبة للمؤسسة.

- تحسين العملية القائمة.

II/ فوائد الإبداع التقني:

يحقق الإبداع التقني على الأقل بعض الفوائد التالية :

- تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين على أساس ما يعرف بالزبونين.

- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي حيث يمكن أن نستخدم المواد لإنتاج أفضل وأكثر نوعية.

- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:

- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.

- تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية، وبإدخال التكنولوجيا الجديدة.

- تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

- نجاح المؤسسة بشكل كبير ويمكن أن تكون فائدة للسوق.

- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى:

- زيادة الربحية.

- زيادة المبيعات.

- زيادة سلامة العمل وتقليل الحوادث.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن الإبداع الوقت الحالي من أهم الموضوعات التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ، فقد أدرك الكثير من المجتمعات ما يترتب عن الإبداع من نتائج إيجابية سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام ، كما قمنا بمعالجة موضوع الإبداع الإداري على وجه الخصوص وذكر الفرق بينه و بين الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى التعرف على مبادئه واستراتيجيات المطبقة عليه، وذلك من أجل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري كي يحقق التميز التنظيمي التي ترغب المؤسسة الوصول إليه، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي
للتميز التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن حلول للتحديات التي أفرزتها العولمة المالية، كاحتدام المنافسة وكذا الأزمات التي أصبحت تعصف بالمنظمات، لهذا أصبحت هذه المنظمات تجد صعوبة في التعامل ومواجهة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية، وبالرغم من هذا ظهرت منظمات استطاعت أن تفرض نفسها من خلال مستويات الأداء العالية التي تحققها، كما استطاعت المحافظة على ذلك لفترات زمنية طويلة (SAMSUNG,IBM....)، ولعل السبب وراء تميز هذه المنظمات هو أدائها الجيد وقدرتها على تقديم تشكيلة من المنتجات وحزمة من الخدمات ذات جودة عالية توفرها لزبائنها.

لذلك أضحى التميز التنظيمي محل اهتمام الكثير الكتاب والباحثين، وضالة من يبحث ويسعى للبقاء والتنافس، وقد وضعت له نماذج عالمية وخصصت له جوائز معتبرة تشجيعا لدفع المنظمات نحو بلوغه.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي والإلمام بكل جوانبه ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التميز.

المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي (Excellence Organizational) أحد مقومات النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتميز التنظيمي

يتناول هذا المطلب مفهوم التميز باعتباره أصبح موضع الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى أهميته في المؤسسات.

أولا: مفهوم التميز التنظيمي

إن مصطلح التميز يشير إلى "الرفعة" لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما نشأت مؤسسات علمية تحمل عبارة (Centers of Excellence) وقد ترجمت بالعربية إلى المراكز المتميزة.[1]

كما يعتبر وسيلة الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، لتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات.[2]

- يعرف التميز بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربطها علاقات مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.[3]

كما يعرف على أنه:[4] " تلك الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفء لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة ".

- التميز هو:[5] "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

---

[1] جاردن وجون، ترجمة محمد محمود رضوان، التميز والموهبة والقيادة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989، ص25.

[2] لحسن عبد الله باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص297.

[3] أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36 ،العدد01 ،2009 ، ص142.

[4] محمد الصيرفي، التميز الإداري، للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص06.

[5] محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، منشورات ألفا للوثائق، 2017، ص203.

- ويشير البعض أن التميز هو "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة". [1]
- مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ ألاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. [2]
- ثم ظهر ثانية هذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر Peter and Waterman كتابهما (In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies) البحث عن التميز) عام 1982، التي أفادت المجتمع من تجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين.

وقد طرح Peters and Waterman وكلا من Silva and Hickman نظرية إحداث التميز عام 1982 أيضا، وقد نصت النظرية على أن المتغيرات العالمية أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك، وهذا يتطلب من القادة القائمين وضع صورة للمستقبل، على وفق قاعدة رصينة لبناء ثقافة عامة تعتمد على التفكير الإستراتيجي، وتهتم بإنجازات وحاجات المنظمة والعاملين، ولخصا ذلك في المعادلة التالية:
التميز = استراتيجية + ثقافة. [3]

ويمكن تلخيص التميز وتحقيقه من خلال عرض خدمة لم يستطيع القائمون به ا تنفيذها بيسر، و لا المنافسون تقليدها بسهولة. وذكر مصادر عديدة للوصول إليها من أهمها: الموارد المالية، والموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية. إذ احتلت الموارد البشرية الأهمية الكبرى في تحسين استغلال موارد المنظمة وإمكانياتها التي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يتحقق الهدف المنشود للمنظمة. [4]

إن التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين : الأولى، لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع

[1] سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015 ،ص31.

[2] صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 229.

[3] غالية عبد السلام محمود العمامي، التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، 2014، ص 155.

[4] أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص15.

احتياجات الأطراف كافة، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر،[1] ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Excellence.

والثانية تنظيمي وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر (نظم)، و يعرف بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Organizational.

ويطلق على التميز التنظيمي Excellence Organizational التفوق التنظيمي، أو الأداء التنظيمي المتميز والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به.

الجدول رقم(2-1): يوضح مجموعة تعاريف خاصة بالتميز التنظيمي وفقا لأراء عدد من الباحثين

الرقم	الكاتب/ الباحث	المفهوم
1	Gilgeous, 1997	هو وصف المنظمات المتميّزة بأنها المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة.
2	كاتزنباخ، 2002	يركز على الأفراد المنقذون لهذه الآلية، فذكر أنهم مجموعة من العاملين لهم التزام عاطفي يمكنهم من صنع أو تقديم خدمات أو منتجات تشكل ميزة لمنظماتهم، وهو ما يعبَّر عنه بدورة الأداء الذي يكون أفضل من المتوقع، وأفضل من القوى المماثلة في أماكن أخرى.
3	Meyer, 2005	تميّز إداري ووظيفي يتأتى من خ لال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء. ويتسم التميّز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي.
4	Sharma and Kodali, 2008	العملية الديناميكية التي تؤمن قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضي العملاء والموردين عن طريق تطوير قدرة العمليات الداخلية، والدعم

[1] الرشيد صالح سلمان التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد29، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص114.

		والتطوير المستمر للموارد البشرية بشكل يحقق التناغم مع العمل الكلي في المنظمة.
5	أبو النصر، 2012	هو قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكاليف.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الكتب.

ثانيا: خصائص التميز التنظيمي:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي :[1]

- **قبول الأعمال الصعبة**: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادة الكفؤة**: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- **تحمل المصاعب**: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة لأزمات ومواجهتها مما يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل**: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب**: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **الدقة**: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

[1] محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 205.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

أولا: أهمية التميز التنظيمي

يعد تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته فيما يلي:[1]

- ✓ حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ✓ حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- ✓ حاجة المنظمة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
- ✓ حاجة المنظمة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

أما بالنسبة إلى أخرون فإنهم يرون أن أهمية التميز التنظيمي تكمن في:[2]

- ✓ توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
- ✓ تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
- ✓ القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين ، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
- ✓ تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- ✓ تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية ، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.

---

[1] أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2010 ، ص33.

[2] نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة جامعة الملك خالد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص37.

- ✓ توفير القيادة الكفء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة ، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
- ✓ قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة،وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- ✓ توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل ، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء .
- ✓ توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.
- ✓ الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين لمنتجات والعمليات.
- ✓ تبني إعادة هندسة العمليات ، لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداء ا بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات ، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزا.

ثانيا: أهداف التميز التنظيمي

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية:[1]

- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- ✓ إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.
- ✓ ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أداءهم والتحسين المستمر.
- ✓ توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز.

بالإضافة إلى:[2]

- ✓ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.

[1] عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد06 ،2018 ، ص595.

2 أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 23.

3 مصطفى يوسف كافي، إدارة المهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص218.

- ✓ متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.
- ✓ ربط إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.

حيث أضاف آخرون أهداف أخرى للتميز التنظيمي نذكر:[1]

- ✓ ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية ، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- ✓ تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- ✓ نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية .
- ✓ تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- ✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
- ✓ تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية و المجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

المطلب الثالث: أبعاد ودوافع التميز التنظيمي ومشكلات تطبيقه

أولا: أبعاد التميز التنظيمي

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذا تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبكفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم. لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص38.

المتغير، وقد فصل الباحثون في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).[1]

1/ التميز من خلال الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أغلى أصل مستدام في أي منظمة وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه ،فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين "النجوم" في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأنهم محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.[2]

حيث ترى أغلب مداخل التميز أن المورد البشري هو مصدر التميز ومحور تكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي أصبحت تطبع بيئة الأعمال، لكن لا يمكن اعتبار أن كل مورد بشري هو مصدر للتميز لأن طبائع الأفراد وخصائصهم الشخصية ليست واحدة، فمن أجل تميز أي فرد في المنظمة يتوجب توفر مجموعة من المواصفات نوجزها في ما يلي:[3]

- ✓ لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه.
- ✓ يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته، مما يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها.
- ✓ يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها.
- ✓ يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمنظمته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.
- ✓ يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه مستقبل المنظمة.

---

[1] علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مقال منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد37 ، العدد 01، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الإعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص ص 64- 92.

[2] أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[3] صالح على عودة هلالات، إدارة التميز مرجع سبق ذكره، ص ص 258- 259.

- ✓ يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول لمشكلات المنظمة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويملك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه.
- ✓ أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويملك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحا، وتتوفر لديه الشجاعة و عزيمة النجاح والتميز، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال، وبذلك فهو يتعاون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة تثير ضجة في عالم الأسواق.

2/ التميز من خلال الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، و وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات البيئية السائدة، فهو يكتسي أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، ويعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها.

يعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزاءها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام .

كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على انسجام الأفراد والجماعات في المنظمات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقل الصراع داخل المنظمة وتزيد معنويات وحافزية العاملين نحو الإنجاز، بالإضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة مما ينعكس على انخفاض النفقات، مما يسهم وبشكل كبير في بلوغ المنظمة مستويات كبيرة من التميز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى تنشط في نفس المجال.

حيث يمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والتي نحكم من خلالها على تميزه، وهذه الخصائص يمكن عرضها في ما يلي:[1]

- ✓ يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات وتدفقها.

[1] علي صالح عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.

- ✓ التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، و القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.
- ✓ يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد في تشكيل فرق عمل محترفة.
- ✓ يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم و لا يخضع للاعتبارات الشخصية.
- ✓ يساعد على الأداء الجيد وتدريب الأفراد لزيادة خبرا تهم وقدرا تهم الإدارية، ويعتمد مؤشرات الأداء والكفاء ة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
- ✓ يساعد في توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءة متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين في المنظمة.
- ✓ يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
- ✓ يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة.
- ✓ الاستفادة من التخصص، وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة حتى تتحقق سرعة الأداء والإتقان.
- ✓ يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في انجاز المهام وإيجاد الحلول.
- ✓ يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

3/ التميز من خلال الإستراتيجية:

تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني إستراتيجية واضحة تحدد من خلالها توجها تها الطويلة الأمد لبلوغ أهدافها، كما أن لكل منظمة إستراتيجية وفلسفة معينة تميزها عن باقي المنظمات، تعتبر بمثابة الدليل إلى بلوغ الريادة والتميز التنظيمي.

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدر تها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.[1]

فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدها في خلق ميزة تنافسية مستديمة، حيث يقول (Porter) : « إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة

[1] علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 71، نقلا عن:
Srinivas. R. KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi- 110006, 2002, p34.

تنافسية مستديمة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة».[1]

فبقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية واضحة تحددها القيادة العليا وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، لأن الفرق بين منظمات فاشلة وأخرى متميزة يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غايا تها وأهدافها وتوجها تها الطويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف، وعلى مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تتطلب انتقاء أفضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي.[2]

4/ التميز من خلال الثقافة التنظيمية:

يعد اعتماد منظمات الأعمال على منهجية تفكير تقليدية تعتبر مشكلة حقيقية لديها، لأ نها تقوم على أفق الاستثماري ضيق، يتمثل في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور ،[3] ولا تدرك هذه المنظمات حقيقة أن حسن وحداثة وتميز المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية.

يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتا طويلا وجهود كبيرة، فاستبدال أو تغيير القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمة ليس بالأمر السهل، فهو يزيد من فرص الفشل ويقلل فرص النجاح، فبناء مسار النجاح والتميز يتطلب من المنظمة بناء تغيير ثقافي دون المساس بالقيم والمبادئ المرسخة بها، بحيث أن هذه المبادئ والقيم الجديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة، ولهذا فمن أجل الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية لا بد أن يسبق هذا التغيير تحديد الفجوة ودرجة الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المنشودة، ثم العمل من خلال التدريب والتعليم والتحفيز للتقليل من هذه الفجوة.[4]

بالرغم من وجود محاولات مستمرة لإدخال تغيرات جوهرية على ثقافة المنظمة، إلا أن الملاحظ هو وجود تغيرات على الأجزاء الصلبة للمنظمة فقط كالهيكل التنظيمي وبعض الإجراءات والقواعد، في حين أن المعتقدات وقيم الأفراد لا يمسها هذا التغيير، وهذا ما يراه أغلب الباحثين سببا في فشل المنظمات في الوصول إلى التميز

[1] Michel PORTER, What Is strategy ?, Harvard Business Review. Vol 74, N°6, Oct-Dee 1996, p p 59- 69.

[2] أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 77 – 78.

[3] صالح علي عوده الهلالات، مرجه سبق ذكره، ص 235.

[4] سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة تطوير رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ال دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص ص 130- 131.

التنظيمي،[1] بالإضافة إلى أن هناك الكثير من الباحثين يربطون بين امتلاك المنظمة ثقافة ضعيفة أو سلبية وبين الفشل وعدم قدرة المنظمة على التميز في الأمد البعيد بصرف النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به.[2]

حيث يتطلب الوصول إلى ثقافة تنظيمية متميزة من القائمين على المنظمة وعلى رأسهم القيادة القيام بعدة إجراءات يلتزم بها الجميع تجعل من المنظمة تتفوق على مثيلاتها، يمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي :[3]

❖ **ثقافة تشجع على الابتكار:**

إن ثقافة المنظمة الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. فالموظفون الذين يشعرون بقدر عالي من الحرية والدعم التنظيمي يحسون بأنهم مدينون للمنظمة، وبذلك يسعون إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية والابتكار.

❖ **ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد:**

يعني أن يؤمن القائد بأن كل فرد له شخصية فريدة يجب احترامها، فالفرد العادي قادر على أن يفكر تفكيرا موضوعيا إذا أتيحت له الفرصة بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، فهو بذلك قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات، فنجاح الأفراد في المنظمات التي يعملون بها مرتبط بوجود الرعاية والعناية بهم، مما يتيح لهم فرصة للتقدم والابتكار الوظيفي .

❖ **ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل :**

يقصد بفرق العمل تفاعل مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وهذا في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، لأن إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال تفاعل وتعاون مستمر بين فرق العمل، وتعتبر الجماعة هي مصدر المعلومات للفرد والسبيل إلى إشباع حاجاته وتوفير العائد المادي.

[1] نفس المرجع، ص 131.

[2] أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[3] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص79- 82.

كما أن صغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل، ويزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء، لأن الجماعات الصغيرة تتميز بوجود الوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش، ومحدودية اختلاف وتضارب المصالح، وسهولة عملية صنع القرار، وضمان أكبر لتطبيق القرار والالتزام به بعد اتخاذه.

❖ **ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل :**

وهذا من خلال وضع برنامج واضح للعمل يركز على التفاصيل، والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب المهارة والكفاءة فيها، لأ نهم في الحقيقة هم من شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تفوت القيادة أية فرصة لتذكيرهم أ نهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

❖ **ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:**

يتطلب وجود منافسة موضوعية خلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين داخل المنظمة، تتمثل بوجود تحد لإنجاز ما هو مطلوب، وذلك عندما يدرك العاملون أن هناك عدالة تنظيمية مبنية على توافر فرص للترقية والتقدم، وتوافر بيئة تنافسية ايجابية.

ثانيا: دوافع التميز التنظيمي

تتبنى ا لمنظمات في العصر ا لحديث فكرا إداريا من أجل التميز ولذلك فإ نها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وعليه يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي : [1]

❖ **التغيير سريع وثابت:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل مع هذه المنظمات في عصرنا ا لحديث، نظرا أن الظروف البيئية ا لحديثة تميزت بدرجة عالية من التغي يرات السريعة وذلك بسبب تغ ير ظروف البيئة ا لخارجية باعتبارها من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها.

❖ **المنافسة بلا حدود:** إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق ا لمحلية والعا لمية والمتمثلة بمظا هر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة، و بجودة عالية وشدة الإبداعات المتلاحقة مما أصبح حتما على المنظمات ضرورة مواجهتها من خلال التميز في الأداء.

1 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

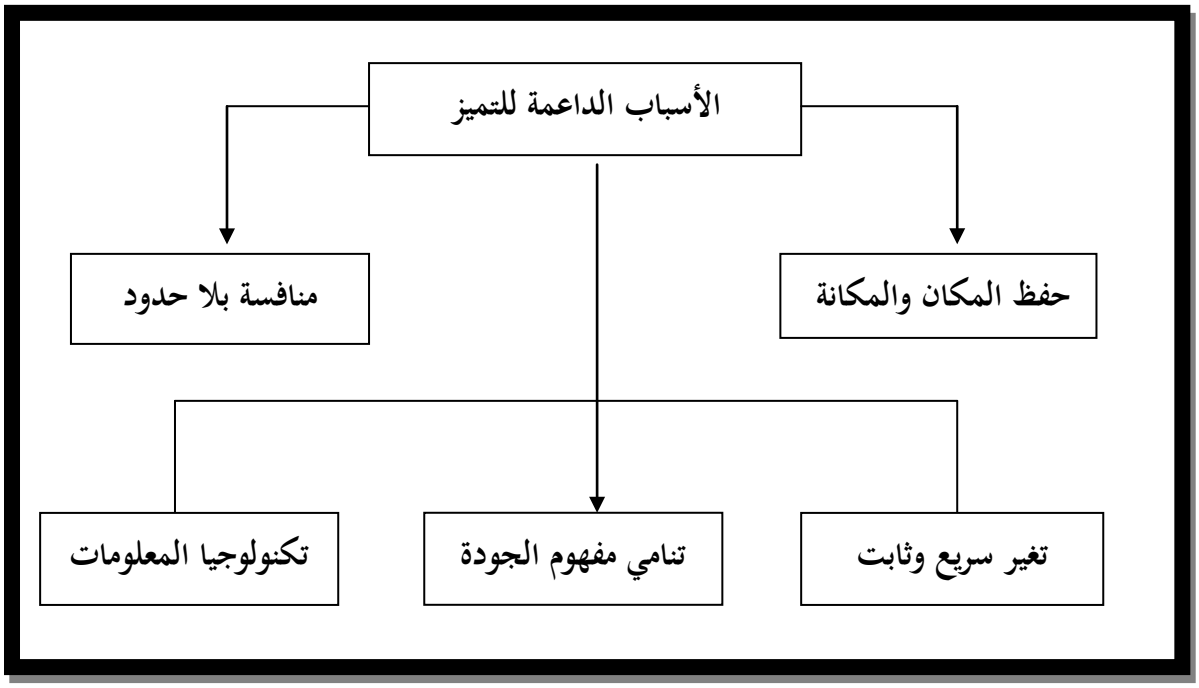
❖ **تكنولوجيا المعلومات:** التقدم التكنولوجي في المعلومات وافتراضات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة.

❖ **حفظ المكانة:** يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها والمركز التنافسي لها، وذلك من خلال المحافظة على القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية.

❖ **تنامي الشعور بالجودة:** أصبح على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن التميز من خلال الجودة، وذلك لتحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها وجعلها بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في قائمة أولوياتها.

والشكل التالي يوضح دوافع التميز التنظيمي:

الشكل(2-1): يوضح دوافع التميز التنظيمي



المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص219.

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق التميز التنظيمي

تواجه المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت يف بعض الدراسات منه ا مايلي:[1]

- ✓ عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
- ✓ ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
- ✓ ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمرة بين الأقسام والوحدات.
- ✓ ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
- ✓ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
- ✓ مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التميز

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام واسع للمنظمات ما يعرف بإدارة التميز سعيا منها للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة ونتائج العولمة وحدة التنافسية مابين المنظمات، باعتبارها كحتمية اقتضتها البيئة الراهنة، لما كذلك من أهمية ملحة لضمان البقاء والاستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها للمتميز.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز وخصائصها

أولا: مفهوم إدارة التميز

يعتبر إدارة التميز فلسفة حديثة المفهوم تختلف باختلاف كل باحث و يمكن تعريفها كما يلي:

- ❖ هي مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية.[2]

[1] خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، دراسة شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018 ،ص45.

[2] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص114.

❖ كما تعرف بأنها "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع.[1]

❖ إدارة التميز هي " ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق، ومختلف نتائج السوق الأخرى".[2]

❖ وقد عرف آخرون إدارة التميز بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة".[3]

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني " الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعا، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها".[4]

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار مفهوم إدارة التميز مفهوم متعدد الأبعاد من خلال ما يلي :[5]

- تسعى إدارة التميز من خلال الجمع بين الرؤية والنظرية والعملية إلى إعطاء تصور شامل ومتكامل.
- تعمل إدارة التميز على تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق ومنافع مختلف أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي لإدارة التميز على أنها:[6] "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

---

[1] غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي، دراسة حالة قطاع النفط في ليبيا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2014 ،ص140.

[2] غالية عبد السلام محمود العمامي، مرجع سبق ذكره، ص03.

[3] علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 04.

[4] درويش، زين العابدين، الإبداع في العمل المؤسسي، المعوقات واليات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت، الهرم، جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008، ص02.

[5] لحسن عبد الله باشيوة، التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص46.

[6] حسن سليمان حنان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد3 ، ص353.

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة:[1]

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة

Doing the right things right the first time

فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ثانيا: حتمية إدارة التميز

هل إدارة التميز اختيار المنظمة أم حتمية اقتضتها تحديات البيئة الراهنة؟ إن الإجابة على هذا السؤال تستدعي شرح مظاهر الواقع الحالي:[2]

- **تكتلات اقتصادية إقليمية:**

من خلال تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين، إما منطقة تجارة حرة، أو اتحادا جمركيا أو سوقا مشتركة...، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء.

- **تكتلات الشركات الكبيرة:**

وهذا عن طريق إنشاء تحالفات استراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان مثلا اليابان حيث تسمى باستراتيجية "كير يستو" وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات ماليا وفنيا وإنتاجيا للتعامل والتعاون المتبادل. أو في شكل تحالفات خارجية وهي التي تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع، نورد تحالف " توشيبا" الفرنسية مع "موتورولا" الأمريكية و"سيمنس" الألمانية مع "فليبس" الهولاندية في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الإلكترونية.

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص07.

[2] BASSETTI GROFF, 8 Clés pour une organisation performante, AFNOR Edition ,PARIS, France, Page04.

- **سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات:**

وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتفوق موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية، وتقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الإستثمارية عبر مجمل الإقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.[1]

- **ثورة علمية وتكنولوجية وثورة الاتصالات:**

وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة، والتي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه.[2]

- **هيئة النموذج الليبرالي:**

بارتكازه على هيئات دولية وأممية في شاكلة المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير. وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل (المعاملة بالمثل)، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات الدولية.

- **عولمة الجودة:**

حيث ظهرت متطلبات الجودة، التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها. وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل ISO بمثابة جواز مرور دولي.

من خلال ما سبق، يظهر بأن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المنظمة في عصرنا الحالي، قد أتاحت فرصا وتهديدات في أن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المنظمة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح، هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الإستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد المتاح.

[1] إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، ص130.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وأفاقه المستقبلية بعد أحداث 11سبتمبر، مجموعة النيل العربية، 2003، ص50.

ثالثا: التميز التنظيمي في الفكر الإداري

ساهمت جميع المدارس الفكرية التي تناولت التميز التنظيمي في إثراءه، وذلك من خلال مجموعة من النظريات محاولة بذلك وضع مفهوم محدد له، لهذا نجد أن هناك اختلاف كبير في وجهات النظر وهذا أمر طبيعي، لأن كل مدرسة كانت تنظر إلى التميز التنظيمي حسب ما تقتضيه ظروف تلك المرحلة.

❖ التميز عند الفراعنة:

ترجع البدايات الأولى لمفهوم التميز إلى العصور القديمة، حيث تعود جذور الاهتمام بالتميز إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى به، ويظهر ذلك من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والبناء العمراني المتميز للأهرامات التي مازالت شاهدة على تميز هذه الحضارة، حيث اتسمت بدقة التنفيذ وفقا لمعايير محددة في تلك الفترة الزمنية، كما أن عملية بناء ودهان الجدران في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى جودة وتميز الأداء في الانجاز، وهذا لأن كل حضارة كانت تحاول التميز عن الحضارات المحيطة بها[1].

❖ التميز عند المسلمين:

أكد الإسلام على أهمية التميز وتحسين العمل، حيث اعتبر التميز في الحضارة الإسلامية منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة ، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن والسنة النبوية، فإحسان العمل وإتقانه من التميز، والتميز سبيل التقدم والحضارة والازدهار، وهو سبب رئيس في ظهور الاكتشافات العلمية، التي أفادت الأمم البشرية، وتاريخنا الإسلامي يشهد للمتميزين من هذه الأمة، الذين أثرو الفكر الإنساني بمؤلفا تهم وإنجازا تهم العلمية، في الطب والرياضيات، والفيزياء والكيمياء، والجبر والهندسة، وعلم الفلك والبصريات...الخ، حتى كانت كتبهم تدرس في جامعات أوروبا .[2] لهذا نجد أن الحضارة الإسلامية سعت إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان، من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية لله سبحانه وتعالى.[3]

❖ التميز في النظريات الحديثة:

[1] رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص69.

[2] http://www.alittihad.ae/details.php?id=79770&y=2011 visite le 23/05/2021 à 20H20.

[3] رضا ابراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص69.

انطلقت التميز التنظيمي من مجموعة من النظريات والتي أسهمت مجتمعة بشكل كبير في تشكيل الإطار النظري له، وكذا في إثرائه وتكوين قاعدة فكرية له، ومن بين أهم هذه النظريات نجد:

✓ **التميز في نظرية النظم:**

ظهر هذا الاتجاه في مطلع الستينات على يد الباحث في علم الأحياء "لندوي فون برتلونفي (Lndwi Von Bortalonffy) ،ثم بعد ذلك تم تطبيق هذه النظرية في مجال علم الإدارة ،[1] حيث تقوم فكرة نظرية النظم على اعتبار المنظمة نظام مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة هي المدخلات والعمليات والمخرجات، فأما المدخلات يمكن أن تتضمن الأموال، المواد الخام، والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، إضافة إلى المورد البشري...لتصبح مخرجات فيما بعد، لأن "الإطار العام لمفهوم النظام هو أن تقوم المنظمة بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدمها للبيئة المحيطة ".[2]

ترى نظرية النظم أن التميز يشير إلى منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة، من خلال تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها إلى التفرد والتميز الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. فالمنظمة المتميزة من خلال هذه النظرية ما هي إلا نظام كلي مركب يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية متفاعلة ومتكاملة من أجل تحقيق التميز، و يتوقف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها .

✓ **التميز في نظرية الإدارة اليابانية (Z):**

تعتبر النظرية (Z) من أبرز النظريات في الإدارة، والتي ظهرت في عام 1981 وعلى يد الباحث "وليام أوتشي"(Ouchi Willam) والتي لخصها في كتابه: " النظرية Z كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مقابلة التحديات اليابانية Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge، وقد ظهرت هذه النظرية متأثرة بالتقدم الكبير الذي حققته اليابان في مجالات الصناعة خاصة، وهذا من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الفرد فيها، و بهذا تكون قد حققت طفرة اقتصادية في القرن العشرين، وهذا ما أدى بدوره إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوربية. جاءت النظرية " Z" أساسا لتعطي قدرا كبيرا من الحرية والثقة للعاملين، كما تفترض أن العاملين عندهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة، وما من شك في أن نظرية " Z" هي نموذج يعرض أفكار متميزة، فقد أعتبر

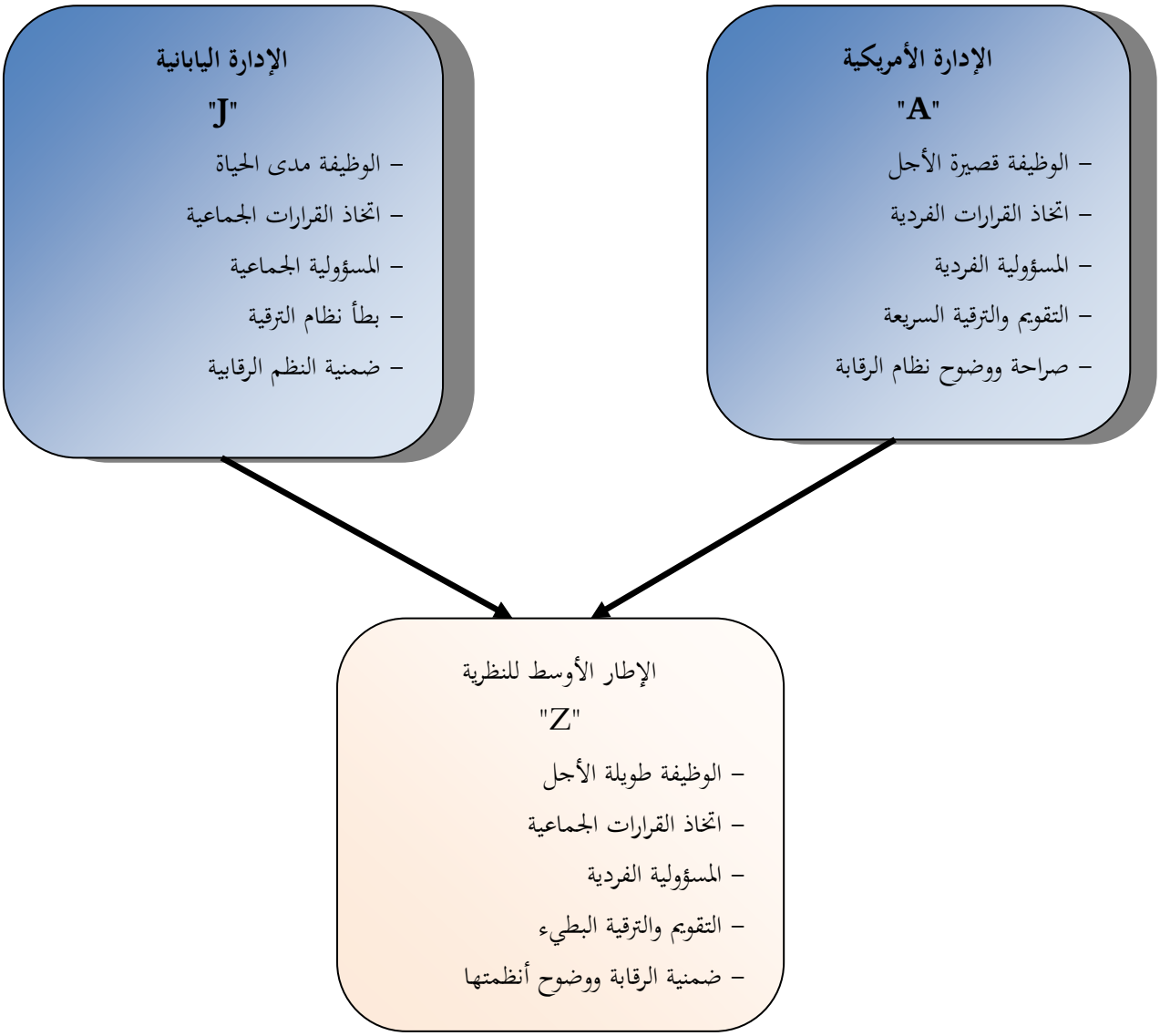
[1] عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، بيروت، 1997، ص47.

[2] فؤاد شيخ سالم وأخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، الطبعة الخامسة، 1995، ص 56.

"أوتشي" المنظمة اليابانية من خلال النظرية "Z" على أنها منظمة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل ويعيشون مسراتهم وأحزانهم معا ، ويتصرفون كأم رجل واحد، ويؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنظمة لفترا ت طويلة، ما دام العامل قادرا على العمل، كما يستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماما كقولهم للعامل الجد يد أنت واحد منا كناية عن الترحيب والقبول. ولهذا لاقت قبولا من طرف قادة هذه الشركات وحتى الأمريكية منها مثل IBM وغيرها، ولذا تعتبر فكرة نظري ة(Z) تجديدا في الأنماط الإدارية، وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية للمورد البشري سواء داخل المنظمة وخارج ها، إن ما جاءت به (النظرية Z) لـ"لوليام أوتشي أعتبرت من طرف الكثير من الباحثين مفتاح لتميز ونجاح الكثير من المنظمات وحتى من غير اليابانية، فتركيزها على الجانب الإداري للمنظمة، ساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز وذلك ما عمل على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وتفانيهم في العمل والمحافظة عليها، فنظرية" Z" جاءت لتشكل إطارا أوسط بين الإجراءات الإدارية الأمريكية"A" والإجراءات الإدارية اليابانية "J"

والشكل الآتي يوضح ذلك: [1]

الشكل رقم (2-2): يوضح نظرية الإدارة اليابانية (Z)



المصدر: فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص 6 نقلا عن : إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، الطبعة الثالثة، 2003 ، ص354.

✓ التميز في نظرية الأسرار السبعة (نموذج ماكينزي 7S)

يعد نموذج "ماكينزي" من أشهر النماذج وأكثرها فعالية لتحليل أداء المنظمات، وقد تم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي "توم بيترز" و"روبرت ووترمان". وقد تم

[1] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص ص4-6.

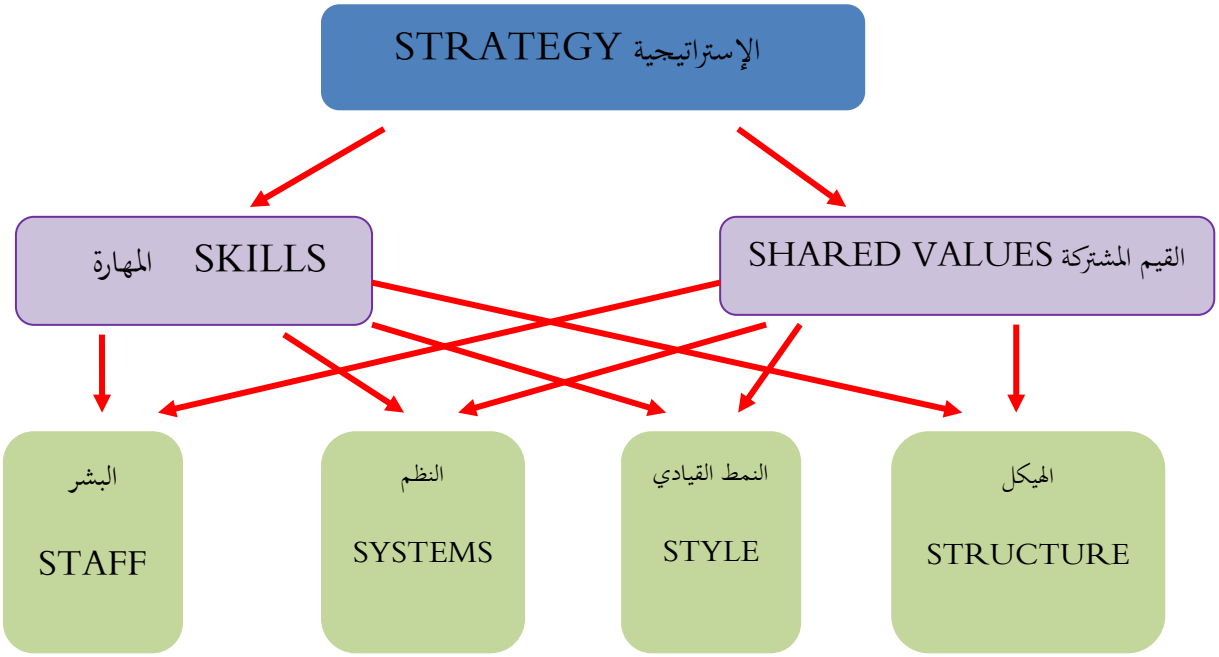
استخدام هذا النموذج على نطاق واسع كونه يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء المنظمة، ويحقق لها الانسجام بين أقسامها المختلفة. ويعتمد هذا النموذج في التحليل على سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوافر في أي منظمة، ولا يمكن لأي منظمة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة مع.

هذه العناصر تنقسم إلى ثلاثة عناصر ملموسة هي الإستراتيجية والهيكل والأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل، فأول هذه العناصر تتمثل في الإستراتيجية ومعناها بناء خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق المنظمة على المنافسين كالتعامل مع الضغوط التنافسية وكذا تغير طلبات العملاء، إضافة إلى عنصر القيم المشتركة والذي يعبر عن ثقافة الفريق والمنظمة ككل بالإضافة مبرر وجود المنظمة، أما عنصر المهارة فهو يتلخص في كفاءات ومهارات الموظفين، والتي تساعد المنظمة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح، أما عن الهيكل التنظيمي فهو يعبر عن خطوط السلطة وكذا الخريطة التنظيمية واللجان وفرق عمل المشروعات، في حين النمط القيادي يعبر عن طريقة القياديين في إدارة المنظمة، إضافة إلى عنصر النظم فهو يعبر عن نظم التشغيل الفنية وخاصة المرتبطة بالحسابات والأفراد وطريقة تنفيذ الأعمال، وأخيرا عنصر المورد البشري ويقصد به دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية داخل المنظمة .[1]

[1] http://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/527695 visit on 24/05/2021 AT 11:40

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2-3): نموذج ماكنزي7S



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية،2014، ص 123.

لخصت نظرية الأبعاد السبعة إلى أن هناك ضرورة لتفاعل وتناغم العناصر المختلفة المكونة للنموذج حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانا تها، وهذا من أجل الوصول إلى تغير حقيقي يؤدي إلى تميز المنظمة في أدائها [1]. كما أن التركيز على بعض المتغيرات وإهمال باقي المتغيرات قد يؤدي إلى فشل المنظمة وخاصة على المدى الطويل. لكن ما نجده من تميز تنظيمي في المنظمات وخاصة اليابانية وبعض المنظمات الأمريكية هو نتاج للربط بين جميع المتغيرات وتكيفها مع واقع المنظمة، فالمنظمات التي تسعى وراء التميز التنظيمي في المستقبل لا يمكنها ذلك إلا من خلال إجراء مزج منظم ومدروس بين جميع المتغيرات. [2]

✓ التميز في نظرية البحث عن التميز (In Search Of Excellence)

تحمل هذه النظرية اسم الباحثان "توم بيترز وروبرت وترمان (Tom peters & robert waterman) حيث قدم الباحثان خلاصة بحثهما في كتا بهما "البحث عن التميز (In Search Of Excellence) وقد كان لهذه الدراسة إسهامات فكرية رائدة في التميز الإداري، أطلق عليها

[1] سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص124.
[2] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص11.

"حركة التميز "[1]، حيث أن حركة التميز حسب النظرية هي عمل المنظمات من أجل تحسين أدائها الكلي من خلال زيادة الكفاءة والفعالية، وزيادة الوفورات الاقتصادية، وكذا تبسيط الهيكل التنظيمي، وتشجيع الاستقلالية والإبداع، وقد استند الباحثان في دراستهما على نموذج الأسرار السبعة للنجاح لماكينزي، كمرشد في المقابلات مع ممثلي المؤسسات المعنية بالدراسة لجمع البيانات المطلوبة.

قام توم بيترز وروبرت وترمان بدراسة حول المنظمات التي تنشط في ميدان التكنولوجيا العالية والخدمات وكذا بعض السلع الاستهلاكية، وقد أخذا عينة من 43 منظمة من أصل 500 منظمة ناجحة مثل (IBM ، Xerox ...)، وامتدت هذه الدراسة مدة عامين، وقد تميزت المنظمات التي أجري عليها البحث عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد أو أساليب يجب إظهارها حتى يمكن تعليم الإدارة بطريقة أفضل مما هو قائم نظريا، ومحاولة ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، والمزج بين العناصر الملموسة وغير الملموسة.[2]

وقد توصل الباحثان إلى أن هذه المنظمات اشتركت في ثمانية خصائص أساسية والتي تستعملها أي منظمة في طريقها نحو التميز، اعتبروها مفاتيح أي منظمة في طريق البحث عن التميز وهي :[3]

- التركيز على الفعل والعمل.
- دعم القيم الإيجابية (ثقافة موحدة).
- الاقتراب من الزبائن.
- الالتزام بأساليب العمل الأصلية والمتحكم فيها.
- الاستقلالية وروح الإبداع.
- تبسيط وتسهيل أساليب ونظم العمل.
- الإنتاجية من خلال الأفراد.
- الانضباط والمرونة في التعامل مع الغير.

[1] المرجع نفسه، ص12.

[2] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص12.

[3] وترمان روبرت وتوماس بيترز، البحث عن الامتياز، ترجمة السيد الكتولي حسن، مكتبة جرير للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص37.

✓ **التميز في نظرية خلق التميز(Creating Excellence)**

تركز هذه النظرية على المهارات التي يجب توفرها في القادة للوصول إلى التميز في المستقبل، وتحمل هذه النظرية اسم الباحثان " سيلفا وهيكمان (Hichman & Silva) حيث قاما بصياغة هذه النظرية في شكل قالب تعليمي وتدريبي، وتوصل الباحثان أن هناك مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول إلى التميز وه ي:[1]

أ– البصيرة النافذة: إن هذه المهارة تتطلب من القادة الابتعاد عن السطحية، وتناول المسائل بشيء من العمق من أجل فهم واضح يؤدي إلى فتح المجال أمام الاستراتيجيات المتفوقة، فالقائد من خلال هذه المهارة يحاول إقناع المرؤوسين ومجاملتهم وممازحتهم ليريحهم في عرض أفكارهم وتوقعا تهم بعيدا عن عامل الخوف، كما يتحتم عليه أيضا أن يكون ثاقب التفكير خاصة في عرض الأفكار الجديدة، وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة لدى المرؤوسين وتطويرها إلى الأحسن.

ظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على أحاسيسه .

ب– الحساسية: هذه المهارة تظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على أحاسيسه، مما يقوي لديهم الشعور بالأمن الوظيفي، إن الحساسية قد تتعدى مجرد فهم مزاجهم أو وجهات نظرهم وتوقعاتهم إلى مناقشتها والاستماع إليها من أجل تنفيذها في أرض الواقع، هذه المهارة قد تعطي للمرؤوسين إحساسا بالرضا والطمأنينة تجاه القيادة.

ج– الرؤية: وقد تسمى بتشكيل المستقبل أو تصوره، وهي محاولة نقل المنظمة من الوقت الحاضر المعلوم إلى المستقبل المجهول، فهذه العملية تتضمن التخطيط للمستقبل من خلال مجموعة من الأفكار والآمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص، فهذه المهارة تتطلب عدم إهمال عامل الزمن (المستقبل)، وكذا فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الأفكار وصولا إلى الإبداع والتميز.

د– التعددية وطلاقة الحركة: إن التغيير وعدم الثبات صفة ملازمة لحياة المنظمة، هذا ما يحتم على قادة المنظمة العمل على التكيف مع هذا التغيير ومرونة عالية في اتخاذ القرارات خاصة في ظل هذه البيئة غير المستقرة، إضافة إلى العمل على التقليل من مقاومة التغيير، أما التعددية فيقصد بها مشاركة الآخرين من قادة ومرؤوسين أفكارهم وتطويرها من أجل الوصول إلى قرارات مستقبلية تساعد المنظمة في الاستقرار والتطور والتميز.

[1] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16 نقلا عن:

Charles warner,Employee Turnover :who’s At Fault ?, new American Library, new york,1995, pp 35-45.

هـ– التركيز: تعبر هذه المهارة عن قدرة القائد في الاستثمار في كل المتغيرات بشكل إيجابي وفع ال، فالأفكار والآراء المطروحة لا يمكن أن تنجح إلا إذا قولبت عمليا في معرفة التغيير المطلوب وتحديده وتطوير خطة تفصيلية لتنفيذه مع إجراء التنفيذ والمراقبة اليومية للتنفيذ، وصولا إلى تحقق الهدف المطلوب.

و– الصبر: يقصد بهذه المهارة هي العمل على تجاوز أفكار الآخرين والتي قد تتعارض مع أفكاره، فهذه المهارة تعني تكريس الوقت والمال والجهد من أجل خدمة الأهداف بعيدة الأمد، لأن الدراسات العالمية أثبتت أن جل مشاكل المنظمات هي التسرع ونفاذ صبر قادتها، وتركيزهم على الأهداف الآنية وقصيرة المدى.

إن هذه المهارات السابقة التي نصت عليها نظرية خلق التميز لا يمكن فصلها عن بعضها والعمل ببعضها دون البعض الآخر، فنجاح مهمة القيادة في الوصول إلى التميز يعتمد على إتقا نها جميع المهارات السالفة الذكر، فهي في الواقع لا تكون موروثة بالضرورة بل يمكن اكتسا بها مع مرور الوقت، فالمهارتين الأولى والثانية تصوغان قاعدة التميز، بينما تساعد المهارتين الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية، بينما المهارتين الخامسة والسادسة تساعدان على تأقلم وتكيف القائد مع المتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة.

ثالث خصائص إدارة التميز

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:[1]

- ✓ أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة.
- ✓ أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- ✓ أن تقويم العملاء لمستوى جودة تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة المنظمة.
- ✓ أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف إستراتيجي للمنظمة.
- ✓ أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد.
- ✓ أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية، حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

المطلب الثاني:أهداف ومبادئ إدارة التميز

أولا: أهداف إدارة التميز

تهدف إدارة التميز إلى تحقيق مزايا كثيرة للمنظمة منها مايلي:[2]

- ➢ التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص10.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص116.

- تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية.
- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال والانتقال من المحلية إلى العالمية.
- تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر، بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين.
- البحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة.

ثانيا: مبادئ إدارة التميز

تتمثل أهم مبادئ إدارة التميز فيما يلي: [1]

- **نتائج الأعمال**: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- **التركيز على الزبائن**: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.
- **القيادة وتناسق الأهداف**: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- **الإدارة بالعمليات والحقائق**: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- **تطوير ومشاركة القوى البشرية**: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- **التعلم المستمر والابتكار والتجديد**: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف**: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- **المسؤولية المجتمعية**: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

[1] تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص49.

والشكل التالي يوضح مبادئ إدارة التميز:

الشكل رقم(2-4): يوضح مبادئ إدارة التميز



المصدر: نهله أحمد قنديل، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت الهرم/ جمهورية مصر العربية، 9-11 أبريل 2008، ص01- 02.

فيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ:

- ❖ **نتائج الأعمال**: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- ❖ **التركيز على الزبائن**: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.
- ❖ **القيادة وتناسق الأهداف**: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- ❖ **الإدارة بالعمليات والحقائق**: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- ❖ **تطوير ومشاركة القوى البشرية**: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- ❖ **التعلم المستمر والابتكار والتجديد**: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- ❖ **تنمية علاقات الشراكة والتحالف**: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- ❖ **المسؤولية المجتمعية**: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية:[1]

* بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظراتها المستقبلية.
* هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
* نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة و آليات الرقابة والتصحيح.
* نظام معلومات متكامل وفعال.
* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
* قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
* التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
* تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.
* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه الأداء.

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المبحث الثالث: نماذج إدارة التميز التنظيمي

المطلب الأول: النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج Malcom Baldrige

تأسست منظمة مالكوم بالدريج الوطنية سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيرتها الأوروبية واليابانية خاصة. وذلك من أجل زيادة الوعي بوجود الأداؤ ولمكافئة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة.[1]

أ/ نشأة وتطور نموذج مالكوم بالدريج:

في عام 1987م وقع الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" [2] على قانون رقم 100-107 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم "مالكوم بالدريج" وهو وزير التجارة الأسبق والذي كان من كبار المدافعين عن الجودة، وقد أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية، وقد رصدت لها مبالغ مالية هامة وامتيازات أخرى، وقد تكفل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، وتديرها الجمعية الأمريكية للجودة (American society for Quality) .[3]

وقد عرفت المنتجات الأمريكية قبل إطلاق الجائزة تدني مستوى جودا وارتفاع أسعارها، مما أثار مخاوف الأمريكيين من إفلاس منظماتهم بسبب تراجع الولايات المتحدة الأمريكية في المنافسة الاقتصادية الدولية وخاصة في صناعة السيارات، فقد كانت المنظمات اليابانية تقدم منتجات أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، لذا أصبحت هذه الأخيرة تشكل تحديا كبيرا للمنظمات الأمريكية خاصة أنها صارت تجمع بين الجودة والخدمة العالية مع السعر المنخفض.[4]

كان اقتصار الجائزة في البداية على الأنشطة المتعلقة بمنظمات الأعمال، ولكن في عام 1999م تم توسيع الجائزة لتشمل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية [5]، وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1988م، وقد تم تقاسمها بين ثلاثة شركات اثنان منهما تنشطان في مجال الصناعة وهما شركة "موتورولا" (Motorola) وشركة

---

[1] شوقي قبطان، إدارة التميز ، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية"، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص225.

[2] رونالد ويلسون ريغان: هو سياسي وممثل أمريكي راحل شغل منصب الرئيس الأربعين للولايات المتحدة في الفترة من 1981 إلى1989 .

[3] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص80.

[4] لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية فرع أنتيبوتيكال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008-2009، ص80.

[5] http://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history date of visit: 10/03/2021 time: 17:25.

"وستنجهاوس إلكتريك"(Electric westinghouse) ،أما الشركة الثالثة فقد كانت تنشط في المشاريع الصغيرة وهي شركة " غلوب ميتالورجيكال" (Globe Metallurgical).[1]

ب/ أهداف نموذج مالكوم بالدريج:

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نموذج مالكوم بالدريج للتميز أنشأ من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسة والتي تعتبر هي الأساس في نموذج مالكوم بالدريج وهي:

- تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والاعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي وكذا المنتجات، والخدمات التي تقدمها.
- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى من التميز.
- زيادة تنافسية المنظمات الأمريكية، من خلال الترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء، وزيادة التوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز.

وقد أضاف الباحثون مجموعة من الأهداف والتي يرى أن الجائزة أنشأت من أجلها وهي:[2]

- زيادة اهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتبار أنها أحد العناصر المهمة في المنافسة.
- تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم وإدراك متطلبات التميز.
- حث المنظمات الأمريكية على العمل من محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر التجارب الناجحة.
- التأشير على الانجازات المتميزة ومباركتها.
- تنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات من أجل تنمية الأساليب الإدارية المستندة إلى المعلومات والحقائق.

ج/ معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز:

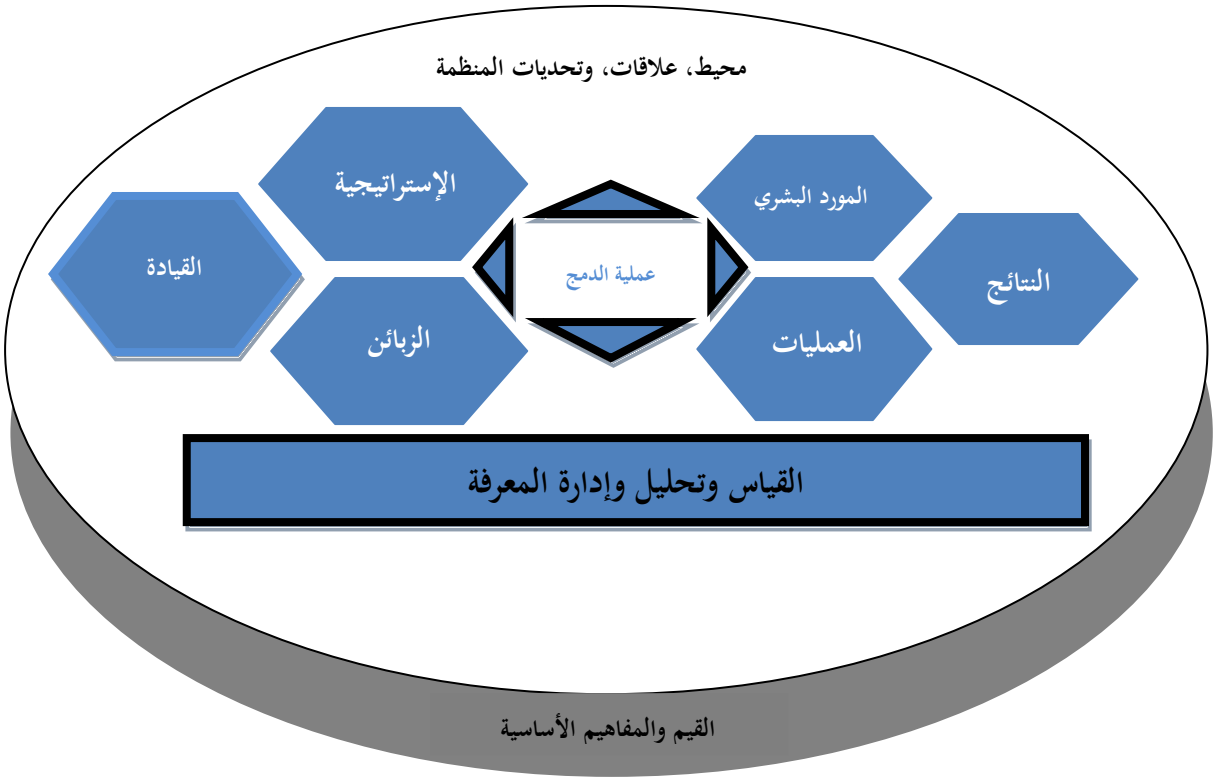
تعتمد جائزة **"مالكوم بالدريج"** على مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وهي تعكس وجود علاقات ترابطية بين هذه المعايير وقد تم تقسيمها إلى سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره 1000درجة، وتمثل هذه المعايير أساسا لقياس أداء المنظمات، وقد تم استعمال هذه المعايير من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، من أجل استخدامها كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق

[1] لحسن عبد الله باشيوة وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[2] رضا ابراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص210.

واسع باعتبارها إطارا متينا لتصميم وتقويم المنظمات، والشكل التالي يوضح معايير نموذج **"مالكوم بالدريج"** للتميز:

الشكل (2-5): يمثل معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز



Source: www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/ Visit on 15/03/2021 at 19H00

وفيما يلي شرح لمعايير النموذج الموضحة في الشكل أعلاه:[1]

❖ **القيادة (120 نقطة)**: يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيس للأنشطة والأساليب والأنظمة والتي تدفع المنظمة إلى التميز، فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها، حيث يبحث هذا المعيار أسلوب تعامل كبار المسئولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، وخلق بيئة عمل إيجابية تحتضن الإبداع والابتكار وترعى الموهوبين وتعترف بإسهاماتهم، وهذا فضلا عن التركيز على عمليات التحسين المستمر.

❖ **الإستراتيجية (85 نقطة)**: من خلال هذا المعيار يعد تحقيق التميز منظور استراتيجي وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد، وإجراء التغيرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وبخاصة الزبائن، كما يتناول هذا المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ

[1] سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 424- 424.

الإستراتيجية، خاصة ما تعلق بتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع ملموس من خلال خطة تشغيلية وتكتيكية، ونشرها على مجال واسع في المنظمة، وقياس نسب التقدم باستمرار وتحديد نسب الانحراف عن الأهداف.

❖ **الزبائن** (**85نقطة**): يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العملاء والأسواق، وضرورة بناء علاقات مع الزبائن، وكسبهم وتعزيز ولائهم، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياسا بالمنافسين والتفوق عليهم، وفي هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا بتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة، كما أن الاستثمار في المعلومة المرتدة من الزبون ونشرها عبر كامل أقسام المنظمة يعد ضروريا لزيادة فرص الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بغرض كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

❖ **تحليل المعلومات، وإدارة المعرفة** (**90نقطة**): يتناول هذا المعيار جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة وتفوقها على المنافسين.

❖ **المورد البشري** (**85 نقطة**): يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه انجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنويع الأفكار.

❖ **العمليات** (**85 نقطة**): يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية وإدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى اعتماد نظام رقابي فعال منعا لحدوث الأخطاء والهفوات، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما أن ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير.

❖ **النتائج** (**450نقطة**): يعتبر أهم معيار حيث يستحوذ لوحده على (450 نقطة) من بين إجمالي النقاط، حيث أنه يركز على تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمة أو السلعة، قيمة الشركاء والموردين، الحصة السوقية، النتائج المالية، نتائج القيادة، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى أداء المنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى.

د/ فوائد نموذج مالكوم بالدريج للتميز:

استفادت المنظمات الأمريكية كثيرا من إرشادات المعايير التي قدمتها الجائزة، وقد لاقت مطبوعة الجائزة رواجا كبيرا حيث طبع أكثر من 200 ألف نسخة سنويا في حين أن المتقدمين للجائزة لا يفوق 100مؤسسة، وهذا ما دل على أن هدف أغلب المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير بالدريج لقياس أدائها.[1]

أثبتت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنها وكذا الرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فمن خلال مجموعة من التقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة بالدريج بين عامي 1988و1989 أن هناك تحسن وارتفاع في قيمة هذه المنظمات فقد ارتفعت أسهمها بنسبة 13.7% ونسبة المبيعات ارتفعت 8.6% وكذا تحسن المعدل السنوي للعائد على الأصول بنسبة 1.3% وبذلك تكون الجائزة قد استطاعت الجائزة وبالرغم من مرور زمن قصير على إنشائها التأثير في تحسين أداء المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل ايجابي.[2]

المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز

بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع قدراتها التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء ذلك التفوق الياباني، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها، فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي (جائزة ديمنج) للتميز، ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية (JQA)، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1/ جائزة ديمنج: (Prize Deming)

يعتبر ما قدمته جائزة ديمنج هي اللبنة الأولى ومهد الاهتمام بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال المساهمات الكبيرة والتطورات الضخمة التي تم تحقيقها في تحسين الجودة.

[1] مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد14 ،جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013 ،ص 322.

[2] لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص52.

أ/ نشأة الجائزة:

ارتبط اسم ويليام ديمنغ بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنغ بمنح جائزة باسمه لأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، [1] وتقوم مؤسسة ديمنج في كل عام بمنح جائز باسمه للأفراد والمنظمات التي تحقق انجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات: [2]

- **جائزة ديمنج للأفراد:** وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في دراسة TQMأو الطرق الإحصائية المقدمة فيه، وكذا الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطارTQM. وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولا أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تزكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة ولا يشترط من الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية.
- **جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة**: وهي جائزة سنوية تمنح للمنظمات أو أقسام المنظمات، والتي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لكل الشركات أن تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة كانت، للتسويق المحلي أو التصدير الخارجي، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معينة، وفي الأخير سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تتضمن مجموعة من التوجيهات وهي:
  - ✓ التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة.
  - ✓ استيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والاستراتيجيات.
  - ✓ تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز لتلك الأهداف والاستراتيجيات.
- **جائزة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملياتية:** تقدم الجائزة لوحدات عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات متميزة في الأداء، من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في سنة الترشح، وتختلف عن الجائز التطبيقية في أنها لا تمنح للشركة ككل، أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص116.

[2] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 247- 249.

فردية (Individual Unit Business) لم تشارك في تلك الجائزة، وليس شرطا أن تملك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضمانها.

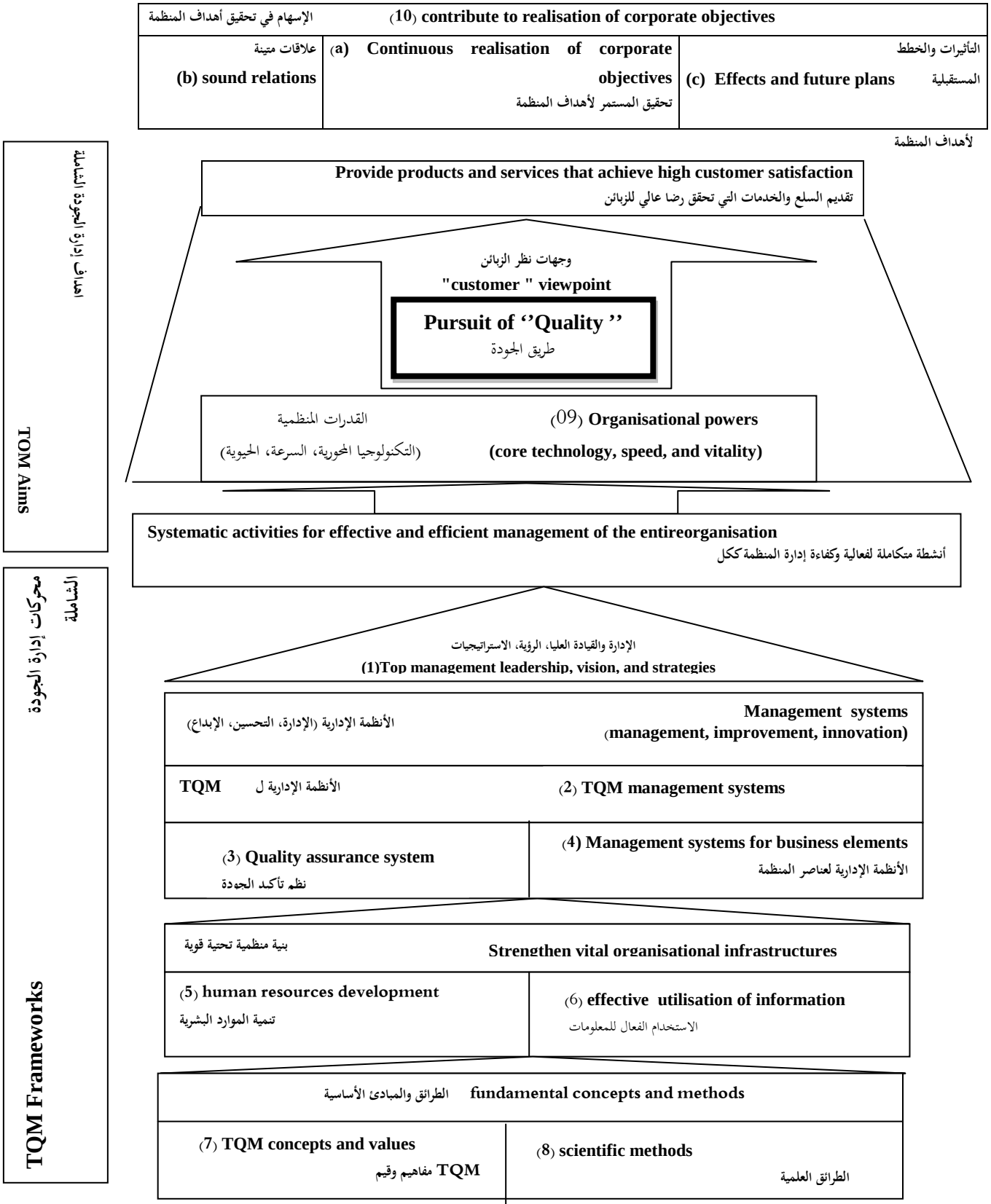
- **قلادة ديمنج:** يتم تقديم ميدالية "ديمنج" إلى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون للميدالية من المديرين أو مساعدوهم، وتشترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما أنه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي، وآخر من تحصل على هذه القلادة هما "روكو بيرلا" (RoccoPerla) سنة 2016، والذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد في العلوم الصحية الكمية في بوسطن، بالإضافة إلى "ديفيد لانجفورد" David (Langford) سنة 2017 والذي عمل على تحسين التعليم من خلال إنشاء مفاهيم مثل التعلم الجيد والتعلم العميق.[1]

ب/ معايير جائزة ديمنج:

إن الهدف من إنشاء جائزة "ديمنج" للجودة هو تحفيز المنظمات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في اليابان، وبخاصة بعد انهزامه في الحرب العالمية الثانية وتحطم البنية التحتية الاقتصادية لهذا الأخير، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة "ديمنج" هو نشر فكر الجودة والتميز في المنظمات اليابانية، سواء تعلق الأمر بالأداء الحالي أو المستقبلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة، لذا تم إقرار عشرة معايير تتضمنها الجائزة كل منها يشتمل على (100نقطة) أي (10%) من المجموع الكلي للنموذج، وهي تستند إلى مفاهيم تتعلق بقيم وطرائق ومبادئ وممارسات تحقيق الجودة والتميز وهي موضحة في الشكل التالي:

[1] https://asq.org/about-asq/asq-awards/deming consulter le18-03-2021 a 22:29.

الشكل(2–6): يمثل معايير جائزة ديمنغ



Source: Robin Mann & Shigeri Nishide, Impressions from a Quality Tour in Japan Deming to Knowledge Management, Published in NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organisation for Quality, August 2001, P6.

وفيما يلي شرح لأهم هذه المعايير التي بنيت عليها جائزة "ديمنج" والموضحة في الشكل أعلاه:[1]

- **الإدارة العليا(القيادة):** ويشتمل هذا المعيار على ضرورة معرفة السياسات التي تتبعها المنظمة بالإضافة إلى الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وكل ما يتعلق بالقيادة، لذا وجب وجود سياسات تحدد هذه الأهداف، ومجموعة إجراءات لتنفيذها، فالمعيار يؤكد على أهمية الجودة والتميز، وعلى الالتزام القوي والطويل الأجل بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- **نظم إدارة الجودة:** ويتناول هذا المعيار مدى التزام جميع الأطراف داخل المنظمة بنظم التحسين المستمر، ابتداء من تصميم المنتج وحتى وصوله إلى الزبون وليس فقط خلال العملية الإنتاجية، بل ويتعدى المعيار إلى تحسين وظائف المنظمة ككل.
- **نظام توكيد الجودة:** يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءا من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم، المناولة، التسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة.
- **النظم الإدارية لعناصر المنظمة:** ويتناول هذا المعيار النظم التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها، والتي تستند في غالبها على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، وهذا ما يتطلب وجود دراسات استشرافية لاحتياجات السوق بهدف دعم القدرة التنافسية للمنظمة.
- **تنمية الموارد البشرية:** ويتعلق هذا المعيار بأنشطة التدريب وتأهيل العاملين، وذلك من خلال قيام المنظمة ببرامج تدريبية وتعليمية تحث على الإبداع بشكل مستمر ودوري وكذا عند الحاجة، وهذا من أجل امتلاك بعض المهارات الجديدة خاصة ما تعلق ببعض العمليات والأنشطة المستجدة في المنظمة، والتي تساعد في المحافظة على تنافسية المنظمة.
- **الاستخدام الفعال للمعلومات:** ويؤكد هذا المعيار على ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات تمكن من الحصول على المعلومة واستقبلها من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها وتحديثها بين فترة وأخرى، ليتم بذلك توفير المعرفة وخاصة ما تعلق منها بجانب الجودة والتميز.
- **قيم ومفاهيم إدارة الجودة:** يكتسي هذا المعيار أهمية كبيرة في نموذج جائزة ديمنج، ويقيس مدى تطبيق المنظمة للمبادئ والطرق الأساسية لإدارة الجودة.

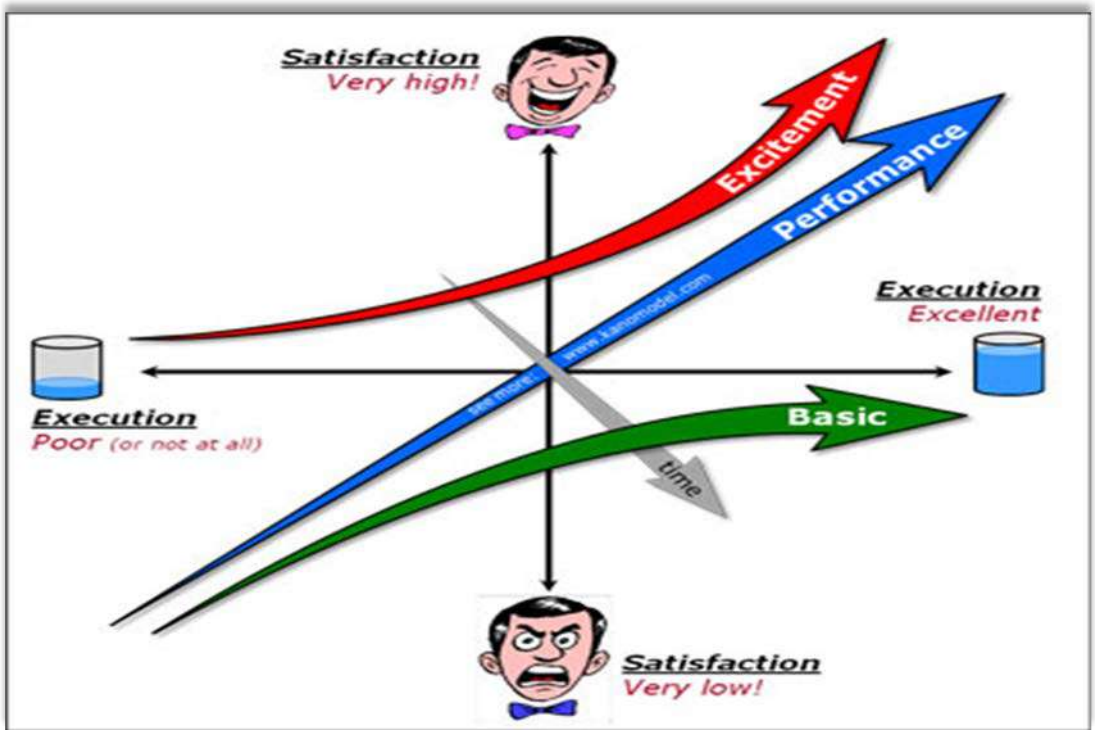
[1] D. L, Baila, The Deming Prize, The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996, p 14.

- **الطرائق العلمية:** ويتناول هذا المعيار الأساليب المختلفة لتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذا الخطط العلاجية ومدى اعتمادها على الطرق العلمية الحديثة المستندة على الحقائق والمعلومات باستخدام علم الإحصاء ونظريات العينات ونظريات القرار وغيرها، وهذا من أجل الوصول إلى التميز وجودة العمليات.
- **قدرات المنظمة:** يتناول هذا المعيار مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر القوة، بالإضافة إلى تطبيق هذه القدرات في المنظمة، من أجل ضمان الجودة والتميز.
- **الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة:** يتعلق هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، وتوجهاتها وخياراتها الإستراتيجية، وخططها المستقبلية، ومفهومة للعاملين في المنظمة، وأن تكون نابعة بالأساس من احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية.

2/ نموذج نورياكي كانو(Noriaki Kano) :

لقد استطاع البروفسور "**نورياكي كانو**" الذي كان يشغل منصب رئيس الجمعية اليابانية لمراقبة الجودة، بناء نموذج سماه نموذج "**إبهاج الزبون**"، وقد قام بتطويره سنة 1970م من خلال اشتغاله في شركة "**كونيكا**" (**Konika**)لصناعة الكاميرات، وقد كان هذا النموذج يدمج بين بعدين هما بعد مستوى جودة المنتج أو الخدمة و بعد درجة رضا المستخدم.

الشكل(2-7): يوضح نموذج كانو



Source: https://www.kanomodel.com/ Visit on 20/03/2021 at 11:09 .

ويرى **"كانو"** أن مفتاح تميز المنظمات يكمن في قدرتها على إبهاج الزبون من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال ثلاثة عوامل أساسية تساهم في جودة المنتج وتسمى بالعوامل الأساسية في إرضاء الزبون، والتي أظهرها الشكل أعلاه، ويمكن تفصيلها فيما يلي: [1]

- **العوامل الأساسية:** وتسمى أيضا بعوامل عدم الرضا والتي إذا حدث فيها أي نقص ولو طفيف فإنه سيحدث استياء وعدم رضا كبير عند الزبون، ولكن توفرها في المنتج أو الخدمة لا يقود إلى رضا الزبون لأن الزبون يرى فيها من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أي منتج، وبخاصة مع بداية أي عمل تسويقي.
- **العوامل المثيرة:** وهي عوامل تقوم بجذب الزبون في حال توفرها، فبذلك فهي تساهم في ارتفاع رضا الزبون وتساعد في إبهاجه في حال تسلمه المنتج أو تقديم الخدمة له، لكن غياب هذه العوامل لا يسبب الاستياء لدى الزبون، ولكنها تساعد في إبهاجه وزيادة رضاه، وبالتالي فإن هذه العوامل تعتبر من العوامل التي تساعد المنظمة في تفوقها على المنافسين.
- **عوامل الأداء:** إن توافر هذه العوامل في المنتج يحقق الرضا التام للزبون، وحسب **"كانو"** فإن هناك علاقة خطية بين ارتفاع الأداء ورضا الزبون، فكلما ارتفع الأداء عن المستوى المطلوب كلما ازداد رضا الزبون وكلما نزل الأداء تحت هذا المستوى كلما ازداد استياء الزبون وغضبه، وهذا المستوى من الأداء يتم تحسينه بالأخذ في عين الاعتبار ردة فعل الزبون.

3/ جائزة الجودة اليابانية(JQA) :

لقد أسهمت جائزة الجودة اليابانية إسهاما كبيرا في تطوير المنتجات اليابانية، كما أنها قدمت دفعا قويا للصناعة اليابانية في سبيل تحسين المنتجات المحلية.

أ/ نشأة الجائزة:

تأسست جائزة الجودة اليابانية (JQA) في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية الياباني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد أنشئت الجائزة كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ومن ثم تم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وقد تعدت أهداف الجائزة من تحسين الجودة في السلع والخدمات إلى تحسين جودة الإدارة ككل، وكذا تحسين مستويات المعيشة لتتوافق مع الأوضاع الدولية،بالإضافة إلى تحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هياكل موجهة نحو الزبون، كل هذا من أجل تحقيق مستوى من الجودة يحافظ على موقع تنافسي

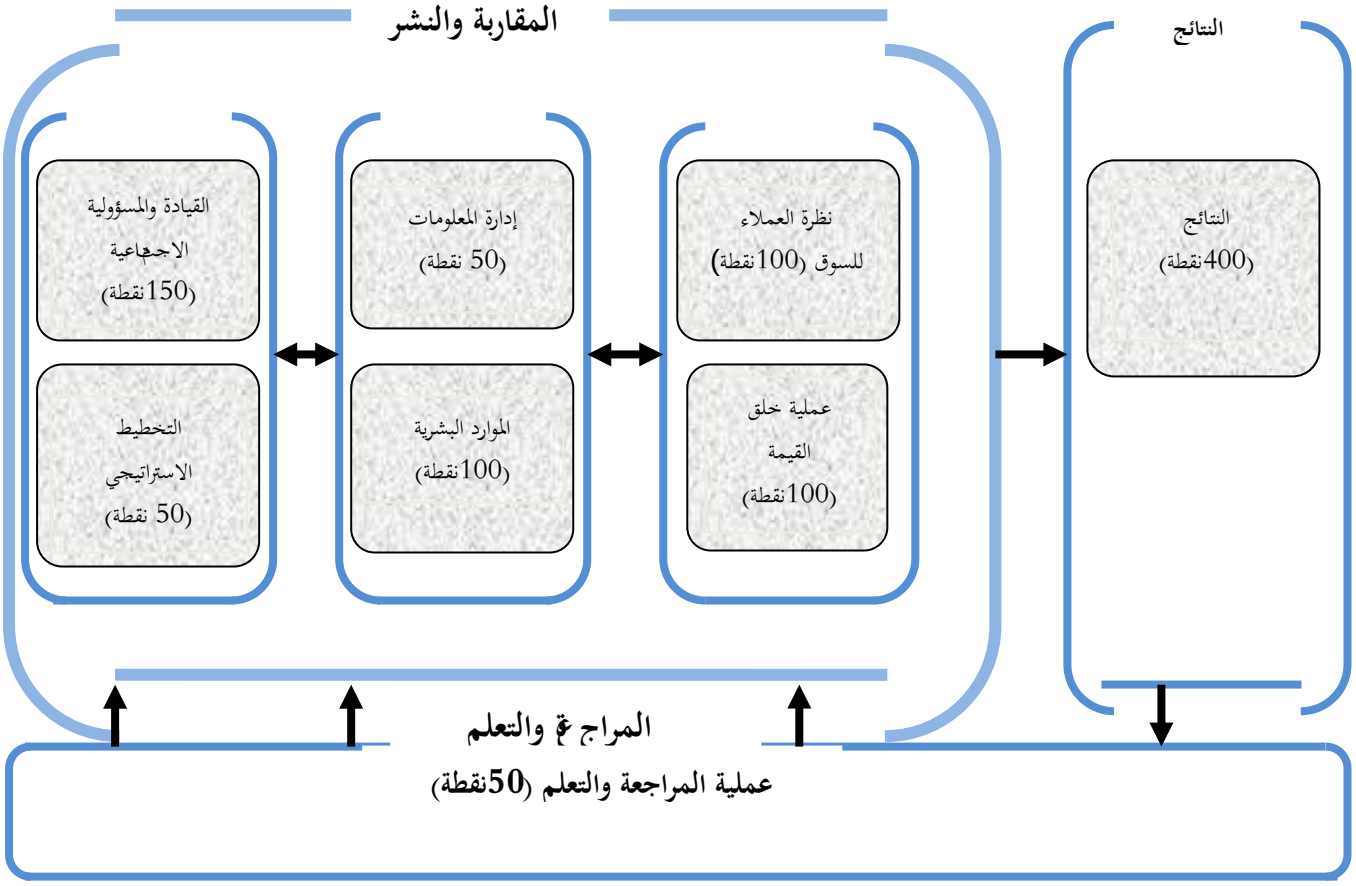
[1] يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إبهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد5، العدد16، العراق، 2010، ص ص 143- 164.

طويل المدى، ومساعدة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر انفتاحا وتميزا، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد ظهورها، و أصبحت هناك مناهج شاملة لإدارة أنشطة التحسين واسعة الانتشار في المجتمع الصناعي في اليابان،[1] مما قدم دفعا قويا لخلق نظام جائزة محلي، وفي 2011 تم توسيع الجائزة لتشمل المستشفيات، وفي عام 2014 تم إضافة مرافق رعاية المسنين لتشملها الجائزة.

ب/ معايير جائزة الجودة اليابانية:

إن نموذج جائزة الجودة اليابانية كغيره من النماذج يعمل على جعل المنظمة اليابانية تتميز مقارنة بغيرها من المنظمات من خلال مجموعة من المعايير تقيس مستوى تميز المنظمة، وهي تختلف في وزنها من معيار إلى آخر، وقد قسمت إلى فئات رئيسية فمنها ما يتعلق بالإستراتيجية أو التنظيم، والعمليات، ونتائج المخرجات وغيرها، والشكل التالي يبين هذه المعايير:

الشكل(2-8): يمثل معايير جائزة الجودة اليابانية نموذج 2014



Source: http://www.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9 Vist on 23/03/2021 at 13 :30.

[1] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

وفيما يلي شرح لعناصر نموذج جائزة الجودة اليابانية الموضحة في الشكل السابق:[1]

❖ **القيادة والمسؤولية الاجتماعية:** يبحث هذا المعيار كيفية ممارسة القادة لمسؤولياتهم من أجل تكوين نظام دائم يمكن من خلاله خلق قيمة عالية التقدير من قبل العملاء، بالإضافة إلى قدرته على إدراك احتياجات البيئة باستمرار، فهو بذلك يسهم في تحقيق تطوير حقيقي وتغيير إيجابي ضمن المجتمعات المحلية التي تعمل فيها المنظمة، وهذا من أجل دفع عجلة التنمية الشاملة.

❖ **التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على الزبون، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ هذه الإستراتيجية.

❖ **إدارة المعلومات:** يقيس هذا المعيار فعالية تشارك وإدارة واستخدام المعلومات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر.

❖ **الموارد البشرية:** يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزامها بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم و التدريب بهدف جعل العمليات التي تتم داخل المنظمة تتم بكفاءة .

❖ **نظرة العملاء والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لحاجات ورغبات وتطلعات زبائنها في السوق، لأن فهم العلاقة بين نشاط الأفراد في المنظمة والقيمة المضافة المقدمة للعميل والسوق يعتبر ذا أهمية كبيرة من أجل تحقيق المطالب الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك من خلال التطوير الصحيح للأنشطة التنظيمية استجابة للعملاء والأسواق.

❖ **تكوين القيمة:** يقيس هذا المعيار كفاءة المنظمة ومهاراتها، فالمنظمة من خلال هذا المعيار مطالبة بتقييم ومراقبة كل أقسامها بهدف الرفع من ميزتها التنافسية وتطويرها.

❖ **النتائج:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على فهم النتائج المحققة، من أجل تقدير مستوى إنجاز الأهداف وكذا التنفيذ السليم للخطط والأنشطة من خلال إما التقييم الداخلي للمعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها في المنظمة، أو التقييم الخارجي كرضا العملاء وتقييم السوق، وإجراء مقارنة مع منظمات أخرى من أجل التحقق من نتائج ومستوى الأداء الذي تم انجازه.

❖ **المراجعة والتعلم:** يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة بإجراء المراجعات الدورية لأنشطتها وحرصها على تعظيم الاستفادة من التغذية المرتدة، بهدف تحسين أداء الأقسام المختلفة و المنظمة ككل.

[1] http://www.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9 Visit on 23 /03/2021 at 20 :00.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي والجزائري للتميز

أولا: النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومرؤوسيها من أجل تحسين جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة، فهو يعتبر كدليل للمنظمات الأوروبية من أجل التقويم والتحسين المستمر للعمليات، وبذلك أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.

أ/ نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، قد جاء إنشائه كتقليد لنموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ففي ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية، كان لزاما على الحكومات الأوروبية أن تتخذ نموذجا لها يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية ورفع مستوى التركيز على الجودة.

وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة 1991في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، ومنحت الجائزة لأول مرة عام 1992.[1]

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير نموذج الجائزة ليلاءم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995 ،أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكو ن مجال الجائزة والمكافئة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح).[2]

ب/ تعريف النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز المستديم في المنظمات الأوروبية، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المنظمات الأوروبية بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية

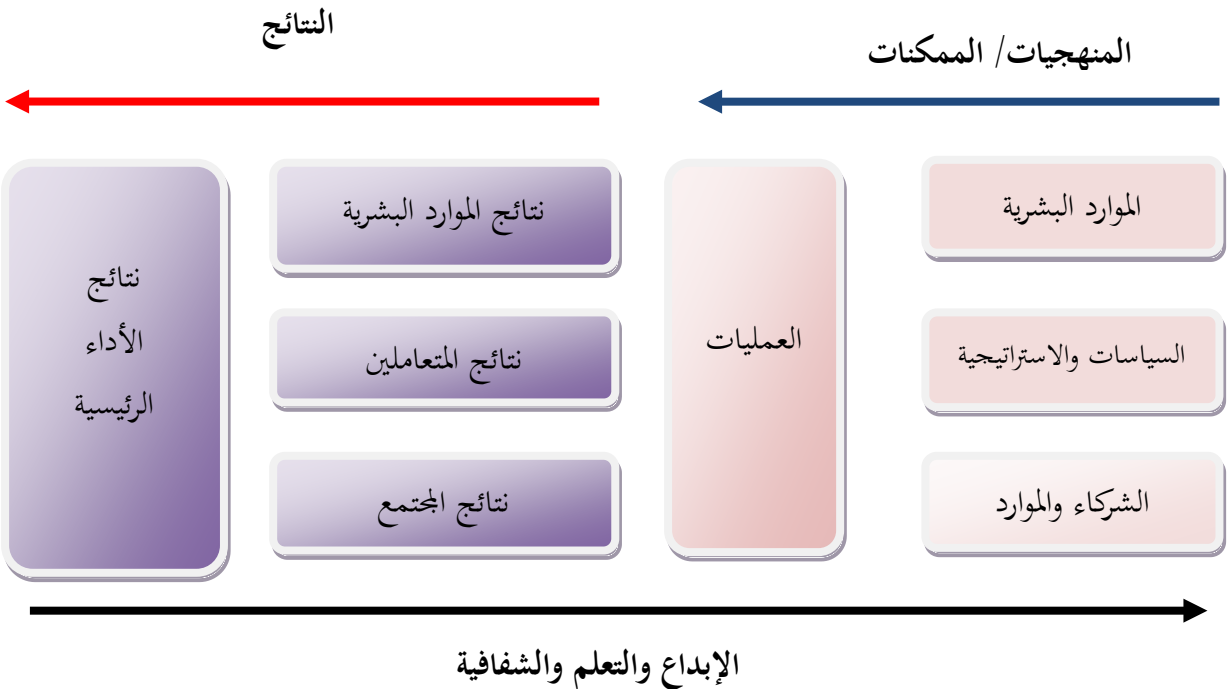
[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص135.
[2] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص250-251.

لإدارتها، وقد عرفت الباحثة "لبوخ" النموذج الأوروبي للتميز على أنه :« منهج منظومي شامل وعام بما فيه الكفاية لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، وإدارة الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهو منهج متكامل مع طرق الإدارة الذكية للتقويم الذاتي ومع المعايير التحليلية على النحو الذي ينشأ الإمكانيات لتحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات» [1]، في حين يرى "المليجي" في تعريفه للنموذج الأوروبي للتميز على أنه :« الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج» [2]. وبالتالي فإن وصول المنظمات إلى التميز مرهون بمدى التزامها بالأفكار والمبادئ والأسس والمعايير التي تقوم عليها مفاهيم الجائزة.

ج/ هيكل النموذج الأوروبي للتميز:

يحتوي النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى معايير النتائج، والتي تتحقق من خلال معيار الممكنات وفق مجموعة من الأنشطة المفتاحية أو المحورية، كما أن النتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، و معايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية الراجعة من معايير النتائج، وهي مبينة في الشكل التالي :

الشكل(2-9): يمثل معايير النموذج الأوروبي للتميز



Source: Les Porter and Steve Tanner, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Printed and bound in the Netherlands, 2004, P163.

[1] فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2] رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص219.

وفيما يلي يتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق:[1]

❖ **القيادة:** يشير عنصر القيادة إلى الأسلوب الذي يتبعه قادة المنظمة في بلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهما تهم وانجازاتهم، وكذلك باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه في تعاملاتهم مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.

❖ **السياسة والإستراتيجية:** يقيس هذا المعيار قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، وكذا وضع السياسات والخطط، الأهدا ف ، والعمليات التي تسمح بتنفيذ إستراتيجيتها، والتي غالبا ما تكون مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة، وذلك من خلال بحوث ودراسات مستمدة من الأداء الفعلي، على أن تتم مراجعتها بصفة دورية ومستمرة.

❖ **الأفراد:** يبحث هذا المعيار أسلوب المنظمة في إدارة شؤون مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكانياتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل، كما يهتم هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة استراتيجياتها وسياساتها و توجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.

❖ **الشركاء والموارد:** ينظر هذا المعيار كيف تخطط و تدير المنظمة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية، من خلال الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والإستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

❖ **العمليات:** يركز هذا المعيار على الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

❖ **نتائج الزبائن:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعملائها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في خدمة العملاء.

[1] رضا إبراهيم المليجي، المرجع نفسه، ص ص 219-225.

❖ **نتائج الأفراد (العاملين):** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعمالها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في مجالات خدمة العاملين.

❖ **نتائج المجتمع:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها للمجتمع، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في المجتمع .

❖ **نتائج الأداء الرئيسية:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بنتائج المؤسسة المالية وغير المالية كمردودية رؤوس الأموال، ومعدلات الربحية، عوائد الأسهم والسندات، أرقام الأعمال، الحصص السوقية وغيرها، ومقارنة هذه النتائج مع منظمات منافسة.

ثانيا: النموذج الجزائري للتميز

مع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الاقتصادية واشتدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عجز المؤسسات الوطنية عن المنافسة، هذا ما عجل بظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية، وقد أثبت النموذج الجزائري للجودة بعد فترة وجيزة أنه من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، لأنه مستمد من نماذج عالمية رائدة في هذا المجال أولا، وثانيا بسبب انعكاساته على تطور المنظمات الجزائرية.

أ/ نشأة النموذج:

من أجل مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 05- 02 المؤرخ في 6جانفي 2002، ووضعت تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة(PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب

الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PME/ PMI) أو منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.[1]

ب/ منهجية التقييم:

لا تختلف منهجية في التقييم في النموذج الوطني للتميز عن مثيلاتها في نماذج التميز الأخرى، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، ففي البداية تقدم المنظمات الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير، و يكون التقرير في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه المنظمة وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) وكذا مختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولوية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكوينا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال.

تلي عملية التقييم الأولى، إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق فحص مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسئولي المنظمات المترشحة، وبعد ذلك يتم الإعلان عن نتائج التقييم، وتمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط (NORMALISATINO) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

ج/ معايير النموذج:

إن المنهجية التي يتبعها النموذج الجزائري لا تبتعد كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التميز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة. فعملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيرا عن هذه النماذج، حيث تتم العملية على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهده المعايير والنقاط الخاصة بها:[2]

❖ **التزام الإدارة (120نقطة)**: يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات يهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز، وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين، والعمل

[1] المرسوم التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06جانفي 2002، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ09 جانفي2002، ص08.

[2] أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 112- 113.

على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، والأفراد العاملين، وأصحاب المصالح، كما أن اهتمام الإدارة بالإجراءات التحفيزية سواء تعلق الأمر الانجازات الفردية والجماعية يدخل ضمن عملية التقييم.

❖ **الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**: يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة والتميز ومدى توافقها مع إستراتيجية المنظمة الكلية، وكذا مدى اعتبار الجودة كهدف رئيس في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف القائمين على تنفيذ هذه الإستراتيجية.

❖ **الاستماع للعملاء (200 نقطة)**: يركز هذا المعيار على مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحقيقات وإحصاء الشكاوي والتظلمات ومعالجتها، كما يقيس هذا المعيار الأساليب المستخدمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدموا للزبائن، مع الحرص على تقديم الأفضل لهم مقارنة بالمنافسين.

❖ **التحكم في النوعية (120 نقطة)**: يهدف هذا المحور إلى معرفة طرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة .

❖ **قياس الجودة (100نقطة)**: يقيس هذا المعيار الكيفية التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة والتميز، والقدرة على التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

❖ **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يهدف هذا المعيار إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المنظمة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة وقيادة عمليات التحسين اللازمة، كما أن وضوح وسلاسة ودقة الإجراءات المتبعة تعد ضرورية من أجل ضمان فعالية هذه العمليات.

❖ **مشاركة العاملين (100 نقطة)**: يقيس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات وتجسيد هذه الإجراءات التحسينية في المنتجات المقدمة للسوق، كما أن هذا الدور الذي يقدمه العاملين لا يظهر إلا بعد مجموعة من الإجراءات التحفيزية وإجراء دورات تكوينية وتعليمة بهدف تحسين مستوى التفكير لديهم.

❖ **النتائج (200 نقطة)**: يقيس هذا المعيار نتائج أعمال المنظمة خاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي، وكل ما يتعلق بتطور أدائها المالي، كما أن نتائج العمليات الإنتاجية وخاصة ما تعلق بجانب الجودة والتكاليف لكافة المخرجات بالإضافة إلى المساهمة الإيجابية للمنظمة في المجتمع تعتبر ضرورية في قياس كفاءة هذا المعيار.

د/ الفائزون بالجائزة:

على الرغم من حداثة النموذج الجزائري وتداخل معاييره وتعقدها من جهة، وحداثة أغلب المنظمات الجزائرية من جهة أخرى لم يقف عائقا أمامها من أجل الحصول على الجائزة، وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكر منها:[1]

- سنة 2003 :مجمع صيدال (SAIDAL) لصناعة الأدوية .
- سنة 2004 :الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت (SCIMAT) بباتنة.
- سنة 2005: المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR).
- سنة 2006: المنظمة الوطنية للأملاح (ENASEL) بقسنطينة.
- سنة 2007: المنظمة الوطنية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELIRIME)
- سنة 2008: شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX).
- سنة 2009: مؤسسة ميناء بجاية.
- سنة 2010: المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP).
- سنة 2011: مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والالكترونية (CONDOR)
- سنة 2012: فازت بها مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات .
- سنة 2013: فازت بها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية(ENIEM).
- سنة 2014: فازت بها مؤسسة (Knauf) للحبس بوهران.

على الرغم من بساطة القيمة المالية للجائزة إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تتسابق من أجل الحصول عليها، ذلك لأن المتوجين بالجائزة يستخدموا لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، حيث يعتبر التتويج بالجائزة مكسبا مهما وميزة كبيرة تدعم صورة المنظمة في الوسط الاقتصادي، فتحافظ بذلك على زبائنها الحالين وتسعى لكسب زبائن جدد، ما يعني السيطرة على السوق المحلي وغزو الأسواق الخارجية.

المطلب الرابع: العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية من أجل خلق تميز تنظيمي والمحافظة

[1] شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية جامعة المدية، العدد1 ،الجزائر، أفريل 2014 ،ص 111.

عليه وتطويره في ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع الإداري والابتكار هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الإبداع الإداري والابتكار إنشاء للأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين يظهر التميز التنظيمي لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي بالشكل التالي

الشكل(2-10): يمثل علاقة الإبداع الإداري بالتميز التنظيمي



المصدر: نجوى مسغوني، حياة قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018، ص20.

يعتبر الإبداع من أهم ركائز التميز التنظيمي، فإذا أرادت المؤسسات ألا تختلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة وبكلفة منخفضة، فالإبداع هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التي تساعد على تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين.

كما أن الاهتمام بالعامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، هو الذي يلقى من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.[1]

إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة

[1] محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص48.

يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.

مقومات الإبداع ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

من بين مقومات الإبداع في المؤسسة نذكر ما يلي[1]:

- **التدريب:** يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصا وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة بالإضافة لذلك فإن العملية الإبداعية تتطلب تشجيع الأفراد وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.
- **المهارات الفردية:** يعتبر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف من مقومات الإبداع وعنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه.
- **الحوافز:** تعتبر الحوافز ركيزة أساسية و مقوما رئيسيا لوجود الإبداع وتنميته التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات من خلال تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.
- **بناء الثقة:** تعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، وتعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، وهي من أهم أشكال التحفيز المعنوي للعاملين، وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.
- **الاتصالات:** إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق الإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد، تنشر ثقافة للمؤسسة.
- **البناء التنظيمي:** هناك علاقة وثيقة بين الإبداع وحرية الموظف في تقرير الكيفية التي يفضلها في إنجاز العمل الموكل له، ومعالجة المشاكل التي تواجهه والتي لها أثرها الإيجابي في الأداء الإبداعي، بالتالي فإن الموظف يكون أكثر إبداعا كلما أتاح الوقت له الفرصة بالتفكير بالمشكلة التي تواجهه وتحليلها تحليلا دقيقا وطرح البدائل التي تحمل في طياتها الحل الإبداعي.

[1] عمار شرعان، تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد 06، الصادرة في أكتوبر2019، ألمانيا، برلين، ص ص 16-18.

- **نمط القيادة:** تمثل القيادة محو ا ر مهم ا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد، حشد طاقاتهم، تعبئة قدراتهم، تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف.

مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة:

يسمح الإبداع في المؤسسة بزيادة قدراتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص ا لمتاحة، مما يمكنها من التفوق على منافسيها وتحسين وضعيتها في السوق، فالإبداع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في النشاط.
- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- تحقيق التميز في المنتج.
- زيادة الربحية.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

تأثير الإبداع على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

يقصد بتنافسية المؤسسة:" الجهود، الإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية والإبداعية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية.

وتتجلى التنافسية من خلال تطوير منتجات قائمة أو عرض أخرى جديدة، فبمجرد قيام مؤسسة بإطلاق منتوج جديد في السوق تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها. وتدور التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية:

- تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يساعد على الحفاظ على الزبائن.
- تقديم أفضل مستوى جودة للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى الخدمات الملحقة بها
- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع الاحتياجات المتطورة للزبائن وخلق فرص جديدة للاستثمار.

إن تعبير التنافسية يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجار الخارجية. ولهذا فإن التحليل يجرى عادة على مستويات ثلاث هي: مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع ومستوى المؤسسة، هذه المستويات تربطها علاقة تكاملية إذ أن أحدهما يؤدي إلى ا لآخر فلا يمكن الوصول إلى

قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي.

وتؤدي التنافسية إلى نتائج عديدة نذكر منها:

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها.
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال.
- الآثار على الاستراتيجيات العامة للتنافس.

خلاصة الفصل الثاني:

نشأ التميز التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية من خلال مجموعة من النظريات سواء القديمة أو الحديثة والتي شكلت في مجموعها الإطار النظري له، كذلك تم إبراز الأهمية البالغة التي يحظى بها التميز التنظيمي في المنظمات الحديثة، بالإضافة إلى ذلك تم عرض أهم الأبعاد التي يقوم عليها وأهم وأشهر نماذج التميز التنظيمي استعمالا وتطبيقا في العالم، وهي النموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والتي أصبحت في كثير من الدول هي الأساس الذي تعتمد عليه لإعداد برامج الجوائز التي تقدمها للاعتراف بالمنظمات المتميزة، كما تم التعرض كذلك إلى النموذج الجزائري للتميز الذي يعتبر هو الآخر من النماذج الحديثة والرائدة عربيا وإفريقيا.

وفي الفصل الأخير سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي وهذا من أجل معرفة أثر الإبداع الإداري على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من خلال اختبار صحة مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية المدية

فرع قصر البخاري

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي الإبداع الإداري والتميز التنظيمي وتحديد أبعاد كل منهما من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز بقصر البخاري.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بقصر البخاري.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن مؤسسة سونلغاز ولاية المدية فرع قصر البخاري باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة سونلغاز

أولا: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة سونلغاز

من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى سونلغاز ، تم إنشاء المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز EGA سنة 1947، وكان من بين الأدوار المنوط بأدائها إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. وقد جمعت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز EGA مؤسسات بائدة ذات الطابع الخاص، ومؤسسة ون Lebon وسي Cie والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SAE المختصة في إنتاج وتوزيع الكهرباء وتم تأسيسها نتيجة لقانون التأميم الفرنسي سنة 1946.

- **1962/ رفع التحدي من الانطلاقة:**

كانت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز في هذه المرحلة متكفلا بها، ومسؤولا عنها الدولة الجزائرية المستقلة في ظرف لم يتجاوز بضع سنوات بفضل مجهودان معتبرة في مجالات التكوين والتطير وهكذا أصبح الموظفون الجزائريون يتحملون تسيير المؤسسة.

- **مؤسسة تعمل على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:**

تجاوزت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز عدة مراحل، فقد تحولت سنة 1969 إلى سونلغاز (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز). مؤسسة ذات شأن وثقل كبير توظف حوالي 6000 عامل.

لقد كان من بين أهداف هذا التحول توفير القدرات التنظيمية و التسيير الجيد لمسايرة ودعم التنمية الاقتصادية للبلاد. علاوة على ذلك، التنمية الصناعية وإمكانية توفير الكهرباء لأكبر عدد ممكن من الجزائريين، وكذلك كفي إطار مشروع (كهرباء الريفية) الذي تم تسجيله ضمن برنامج التنمية المسطر من طرف السلطات العمومية.

ثانيا: تعريف شركة سونلغاز:

هي شركة وطنية تهتم بإنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز الطبيعي وهي بمثابة القلب النابض للاقتصاد الوطني فقبل الاستقلال وبعد التأمينات أصبحت تسمى (EGA)

في 1947كانت تسمى Lepon ثم EGA تحت القانون الفرنسي إلى أن تم تحويلها بمرسوم رئاسي رقم 02- 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق ل 01 جوان 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة شركة ذات أسهم (S .P.A) وهي شركة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

ثالثا: خصائص المجمع إلى غاية 2007:

- إجمالي المبيعات 126 مليار دينار.
- استثمارات 140 مليار دينار.
- القدرات المنشأة 6800 M.W
- الموارد البشرية 56510 عاملا.
- إنتاج الكهرباء 278832 مليون W.H.K
- امتداد الشبكة

الكهرباء ⟵ 286 255كلم

الغاز ⟵ 333 45كلم

- عدد الزبائن

الكهرباء ⟵ 309 6041كلم

الغاز ⟵ 639 2415كلم

المطلب الثاني: إدارات مؤسسة سونلغاز

عرفت سونلغاز منذ نشأتها توسعا في المهام والمسؤوليات فاليوم أصبحنا نتكلم عن مجموعة من المديريات تقوم بنشاطات مختلفة لتحقيق أهداف ومبتغيات واحدة ويمكن أن نقسم هذه المديريات إلى قسمين:

➢ **المديريات التقنية:**

وهي المديريات التي تشرف على النشاط التقني بالمجمع وتنقسم بدورها إلى:

✓ **مديرية البحث والتطوير (RD)**

تشرف هذه المديرية على المهام التالية :

- القيام بالبحوث الرامية إلى تحسين وتطوير الأداء.
- القيام ببحوث وتجارب من شأنها توفير الأمن والسلامة لمستعملي الطاقة الكهربائية والغاز.
- القيام بالتوعية والتحذير من مخاطرة استعمال الكهرباء والغاز في أغراض غير نبيلة.

✓ **مديرية الاتصالات (DTC)**

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- الإشراف على كل الخدمات الاتصالية التي يقوم بها المجمع.
- توفير وتطوير طرق الاتصال ووسائل الاتصال لمختلف المديريات.

- السعي لإيصال المعلومات بشكل جيد ومناسب في الوقت اللازم وهذا في ظل السرية المطلوبة.

✓ **مديرية إنتاج الكهرباء (DPE)**

تعني هذه المديرية بالإشراف على التسيير والصيانة واستغلال مجموعة مراكز إنتاج طاقة الكهرباء، كما أنها تسعى لتحقيق برامج السوق المسطر من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

✓ **مديرية النقل (XG)**

تهتم هذه المديرية بنقل الغاز الطبيعي إلى مراكز التوزيع والزبائن الصناعيين من أجل تلبية حاجاتهم من الغاز ذو الضغط المرتفع Haute pression

✓ **مديرية التوزيع (XD)**

تولت هذه المديرية مهمة توزيع الطاقة الكهربائية والغاز على الزبائن.

✓ **مديرية المشاريع العقارية (KDI)**

تعني هذه المديرية بدراسة وإدارة المشاريع العقارية.

✓ **مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية**

تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتكفل جميع السكان والهياكل العامة والخاصة بإمدادها بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصرا ضروريا للحياة ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها للاستغلال عنها وتضم مديرية التوزيع المدية عدد معتبر من العمال 405 عاملا موزعين على المصالح.

الإطارات: 90 / أعوان التحكم: 247 / أعوان التنفيذ: 67

أولا: أهداف الشركة:

* إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
* نقل الغاز لتلبية حاجيات السكان.
* تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعات كهربائية وغازية.
* تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها.
* تحقيق أكبر أرباح ممكنة وبأقل تكلفة.
* القيام بالخدمات العامة.
* تغطية حاجيات المواطنين الاقتصادية.
* الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمل.
* مسايرة الوضع.

* الاستمرار في النشاط وتحسين الأداء.
* البحث عن الفعالية في كافة المستويات وعبر كامل الأنشطة.
* تطوير أساليب التسيير البحث الدائم الإبداع والابتكار.
* تلبية حاجيات كل الأعوان الاقتصاديين بالكم ونوعية المنتج.

ثانيا: خصائص الشركة:

- ❖ شراء الطاقة الكهربائية وإعادة توزيعها للزبائن الشدة المتوسطة و الشدة المنخفضة.
- ❖ شراء الطاقة الغازية وإعادة توزيعها للزبائن الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- ❖ المشاركة في تحقيق السياسة التجارية للمجمع.
- ❖ المشاركة في اختيار المعدات التقنية الخاصة بتوزيع الغاز والكهرباء.
- ❖ تحديد برامج الاستثمار الخاص بها.
- ❖ المساهمة في تأهيل نظم التسيير.

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بوكالة سونلغاز فرع – قصر البخاري– ولاية المدية

تعتبر وكالة قصر البخاري لتوزيع الكهرباء والغاز نموذج مصغر لمجمع سونلغاز إذ تتميز بأنها همزة وصل بين الزبون وشركة سونلغاز إذا أنها تقوم على مبدأ صحيح وهو تلبية الطلبات المشتركين قصد تطبيقها للقوانين التي تسير عليها.

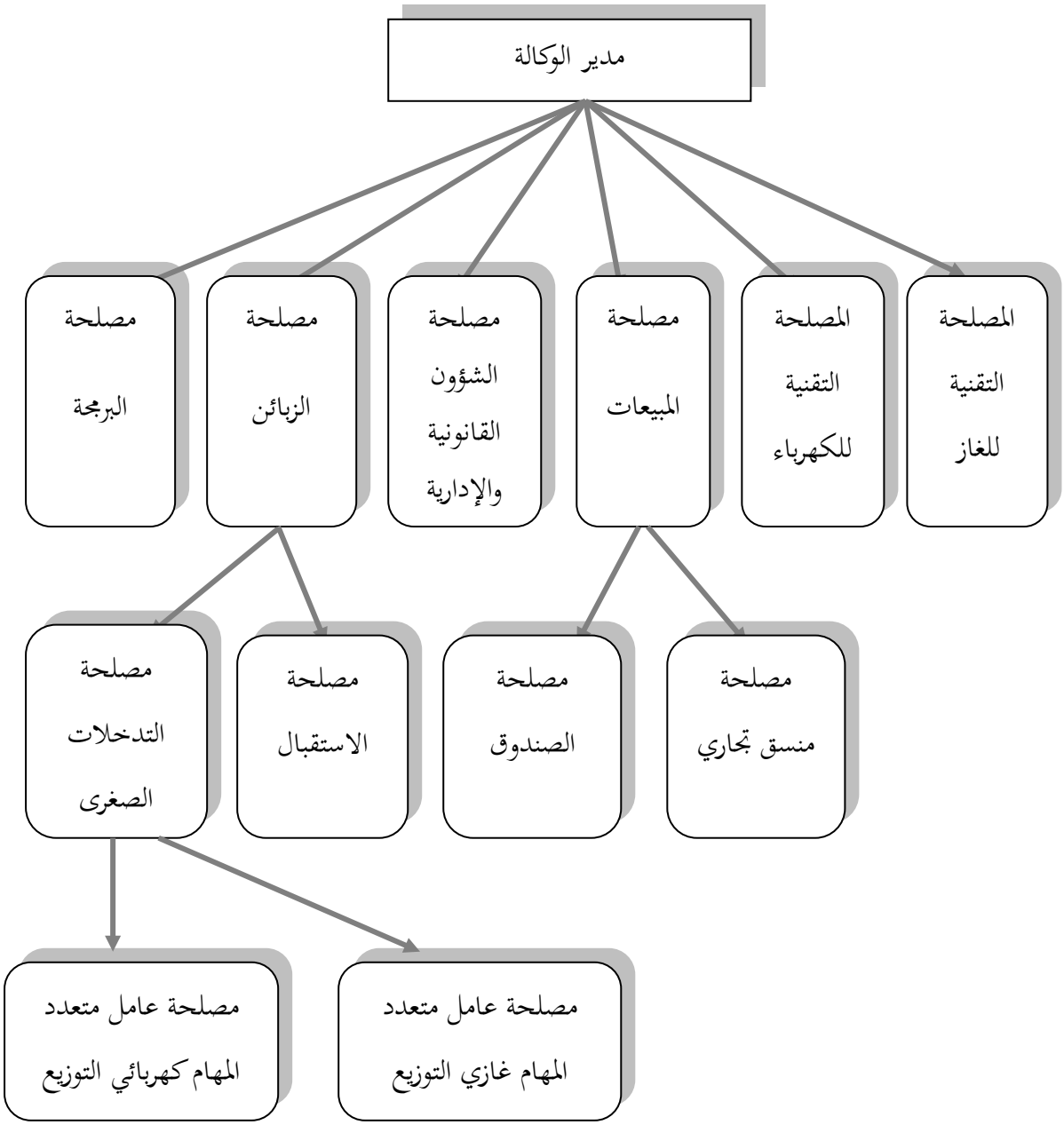
أولا:مهامها

من المهام التي تتميز بها الوكالة مايلي:

* ربط شبكتي الغاز والكهرباء.
* حوصلة الاستهلاك لمعدات الغاز والكهرباء.
* التدخلات عند حدوث أي طوارئ (غاز، كهرباء).
* صيانة شبكات الكهرباء وقنوات الغاز الطبيعي.

ثانيا: هيكل الوكالة

الشكل رقم (3-1): يوضح هيكل وكالة قصر البخاري



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على معطيات المؤسسة.

ثالثا: فروع الوكالة

➢ **مصلحة البرمجة:**

هو فرع مكلف بتسيير المقاولين عن طريق تنظيم مناقصات بمهامه الخارجية في فترة محددة، وتحصيل كل المعاملات التي قبضت من طرف الصندوق وتحديد المعاملات المراد إنجازها.

- **مهام مصلحة البرمجة:**

من بين المهام التي تخص قسم البرمجة هو برمجة المناقصات، وتقوم بالإعلان عنها، ومتابعة المقاولين، وغلق المناقصة عند انتهاء أشغال المقاولة ومتابعة المعاملات المنجزة من طرف المقاولين الخاصة بشبكتي الغاز والكهرباء.

➢ **مصلحة الزبائن:**

هي المصلحة المباشرة التي يتصل بها الزبائن وتنقسم إلى قسمين:

* قسم التدخلات الصغرى.
* قسم الاستقبال.

- **قسم التدخلات الصغرى:**

مكلفة بكل التدخلات الصغرى لأي حادث أو خلل بعدادات الكهرباء والغاز وفيه فريقين فريق أعوان كهربائي التوزيع.

فريق أعوان غازي التوزيع.

مهام التدخلات الصغرى:

ومن بين المهام التي يقوم بها نذكر بعض منها:

- قطع التيار الكهربائي.
- قطع التزويد بالطاقة الكهربائية أو الغازية للمشتركين في حالة عدم تسديد الفاتورة في الوقت المحدد.
- تركيب عدادات الكهرباء والغاز.
- تغيير عدادات الكهرباء والغاز.
- كشف دليل العداد (في حالة شكاوى من طرف المشتركين) (غاز / الكهرباء).
- دراسة الربط (حساب المسافة مابين العمود الكهربائي ومنزل الزبون.

وكل هذه المهام منجزة من طرف عمال التدخلات الصغرى المحددين بعامل متعدد المهام (كهربائي التوزيع أو غازي التوزيع).

- **قسم الاستقبال:**

وحسب تسميته مكلف باستقبال كل الزبائن والمشتركين للوكالة قصر البخاري.

مهام قسم الاستقبال:

- توجيه الزبون أو المشترك.
- دراسة الشكاوي المقدمة من طرف المشتركين وحلها في أسرع وقت ممكن.
- تسيير ودراسة كل الطلبات الخاصة بالربط بشبكتي الغاز والكهرباء لزبائن الجدد .
- حرص على سير المعاملة المقدمة من طرف الزبون إلى غاية تثبيتها وتسويقها في برنامج التسيير المسمى SGC.

أنظر الملحق رقم (22)

- الحرص على إعادة وصل التيار المقطوع أو التزويد بالغاز الطبيعي في حالة تسديد الفاتورة .
- دراسة كل الطلبات الخاصة والحرص على تثبيتها.
- طلب تحويل العداد الكهربائي.
- طلب تحويل العداد الغازي.
- طلب تغيير شدة التوتر.

➢ **فرع المبيعات:**

مصلحة مكلفة بجمع مداخل الوكالة الخاصة بالغاز والكهرباء تتفرع إلى قسمين:

- فريق التنسيق التجاري.
- الصندوق.

- **منسق تجاري:**

هو فريق عمل خارجي مكلف بمراقبة العدادات وقراءة الأدلة ويقوم بتثبيت المؤشرات في النظام. تتم عملية الفوترة وإصدار الفاتورات ثم يقوم المنسق التجاري بتوزيعها.

- **الصندوق:**

هو المكان الذي يتم فيه إيداع وتسديد الفواتير وتوجد طريقتين لتسديد الفواتير هي كالتالي:

- تسديد الفواتير في الصندوق.
- تسديد فاتورة الربط بالكهرباء أو الغاز في الصندوق نقدا أو بواسطة الصك البنكي.
- تسديد الفاتورة بمراكز البريد الجزائري.
- تسديد الفاتورة عن طريق التوطين Domiciliation.

تبدأ عملية القبض في الصندوق من الثامنة صباحا إلى غاية الثالثة مساءا ويتم إيداع كل المصاريف المقبوضة في الصندوق بمراكز البريد أو البنوك.

➢ **الفرع التقني للغاز:**

حيث يهتم هذا الأخير بالصيانة لكل شبكات الغاز من القنوات الصاعدة، الوصلات والحنفيات (Vanne) وهو قسم معني بالتدخلات الكبيرة عند حدوث تسريبات للغاز وقطع الوصلات والشبكات الغازية.

زيادة على ذلك يقوم بالدراسات لتزويد الزبائن بالغاز وتركيب العدادات الغازية وتوعية الناس عن الخطر الناجم على تسريبات الغاز والتنسيق مع المقاولات الأخرى لتفادي الاعتداء على شبكة الغاز، وتسلم شبكات الغاز الجديدة.

- **فرع الشؤون القانونية:**

أي شركة باعتبارها كثيرة التعامل مع الزبائن بالطبع تحصل فيها اختلافات ومنازعات لا يمكن الوصول إلى نتيجة إلا باللجوء إلى القضاء وبالنسبة لشركة سونلغاز، المنازعات تختلف بين الزبائن العاديين والزبائن أصحاب الضغط المتوسط والعالي بالنسبة للكهرباء والتدفق بالنسبة للغاز، ومن بين القضايا البارزة في شركة سونلغاز نذكر على سبيل المثال:

- نزع الملكية الخاصة للمنفعة العامة (تركيب الأعمدة الكهربائية).
- سرقة الكهرباء.
- الديون (الشركات، المصانع، المؤسسات الكبرى).
- الزبائن العاديين.
- إصدار شيك بدون رصيد (مادي).

ومن أجل معالجة هذه القضايا نتبع مجموعة من القوانين والنصوص القانونية:

مثال:

- القانون المدني والجزئي.
- قانون الإجراءات القانونية والإدارية.
- قانون 02- 01 متعلق بتنظيم مصالح سونلغاز.

- **فرع التقني للكهرباء:**

يعد قسم التقنيات الكهربائية من الأقسام التكنولوجية المهمة في سونلغاز، لاستغلال الكهرباء وتوزيعها وصيانة الأجهزة والمعدات والمحافظة على استمرارية التزود بالكهرباء.

وهي مصلحة تقوم بمهام عدم إقطاع التيار الكهربائي وبصيانة شبكة الكهرباء في ظرف قياسي للتواتر المنخفض والتواتر العالي من قبل ثلاث فرق تعمل ليلا ونهارا على المحافظة على السير الحسن في التواتر المنخفض.

220V ← أي للمواطن العادي

380V أي للمواطن العادي ←

30 ألف كيلو فولت (محولات كهربائية) خاص بالمؤسسات.

والطاقة الكهربائية هي الطاقة الوحيدة التي لا يمكن تخزينها فهي تستهلك مباشرة، في هذه المصلحة بالذات يستعمل برنامج خاص واسمه بان بيتي حيث يعمل لحساب مصالح متعددة من بينها المدية –قصر البخاري – البرواقية – بني سليمان – تابلاط – عين بوسيف، وهذا البرنامج خاص بالتوتر المنخفض.

وكل مصلحة لها رمز خاص بها مثلا رمز مصلحة قصر البخاري هو 432 وفي هذا البرنامج يتم فيه تثبيت الشكاوي المقدمة من طرف الزبون.

رابعا: شرح مسار وكيفية تحقيق معاملة

تتم على مستوى وكالة قصر البخاري معالجة عدة أنواع من المعاملات حيث تبدأ من قسم الاستقبال أين يوضع على مستواه مجموعة من الشكاوي التي تقوم الوكالة بمعالجتها في أقرب الآجال.

✓ **شكوى الزبون:**

يقوم هذا الأخير بوضع ملف على مستوى مكتب الاستقبال الذي يكمن في طلب الربط بالكهرباء أو الغاز أو شكوى ضد انقطاع الطاقة أو عطب على مستوى الشبكات، حيث يقوم قسم الاستقبال بالتأكد من صحة كل وثائق الملف إذا كان هناك طلب للربط إما إذا تعلق الأمر بشكوى فيكون المشترك مرفوقا بفاتورة الكهرباء لتسهيل المهمة على عامل الاستقبال وتسجيل كل المعلومات على مستوى (نظام تسيير الزبائن).

أنظر الملحق رقم (23)

✓ **معاملة الشكوى:**

يتقدم المشترك إلى مكتب الاستقبال مرفقا بفاتورة الكهرباء لتسجيل شكوى تتمثل في عطب في الشبكة الكهربائية أو انقطاع في التيار الكهربائي/ غاز، وهناك يتم تسجيل الشكوى في نظام تسييرا للزبائن SGC لمتابعة المعاملة إذ يقوم عامل الاستقبال بإصدار وثيقة التدخلات الصغرى ويرسلها إلى قسم التدخلات الصغرى في الآجال لتدخل فرقة كهربائي التوزيع/ غازي التوزيع وإذا تعذر الأمر عليهم يتم إرسالها إلى القسم التقني للكهرباء/ الغاز وبعد إنهاء التدخل في الميدان يقوم رئيس الفرقة المتدخلة بالتدوين عرض الحالة ويرسلها إلى مصلحة الزبائن ليقوم عامل الاستقبال بتثبيتها.

أنظر الملحق رقم (45)

✓ **فرز المعاملات:**

تتم فرز المعاملات على مستوى مصلحة الزبائن للقيام بتوجيه الملفات إلى المصلحة الخاصة بهم:

– معاملة الربط:

إذا تعلق الأمر بالربط بشبكة الكهرباء أو الغاز يتم إرسال الملف مرفوقا بوثيقة الدراسة (أنظر الملحق) إلى المصلحة التقنية (الكهرباء أو الغاز) لدراسة الطلب وإعلام الزبون للحاق للوكالة لتسديد فاتورة الربط في أجل أقصى ثلاثة أيام، بعد الانتهاء من الدراسة يتم إرسال وثيقة الدراسة مدونة عليها تفاصيل الدراسة وملحقات الربط لمصلحة

الزبائن، وتقوم هذه الأخيرة بتقويم تكاليف الربط، وإعادة معاملة الربط إلى مكتب الاستقبال والتوجيه لإصدار فاتورة الربط وفي حال ما إذا تقدم الزبون إلى مكتب الاستقبال يتم توجيهه إلى الصندوق لتسديد فاتورته.
يقوم عامل البرمجة بجمع جميع المعاملات المقبوضة في الصندوق لحوصلتها في مناقصة لتحديد المقاول المعتمد من طرف شركة سونلغاز المكلف بإنجاز الربط يتم إنجاز المعاملة في مدة محددة من طرف قسم البرمجة ولا يمكن تجاوزها من طرف المقاول، وبعد إنهاء الربط يقوم هذا الأخير بإرجاع المعاملات إلى قسم البرمجة ليتم غلق المناقصة، واستخراج وثيقة تجميع المعلومات (انظر الملحق) ليتم بها تركيب العداد من طرف عامل كهربائي/ غازي التوزيع.
وهذا الأخير بعد إنهاء مهمته يرسل وثيقة تجميع المعلومات مدون عليها رقم العداد ودليله إلى مصلحة الزبائن لتثبيت المعاملة في نظام SCG.

أنظر الملحق رقم (25)

✓ فروع SCG:

بما أنه نظام فهو يتكون من عدة فروع لتنظيم وتسريع خدمة الزبائن والمشتركين، نخص بالذكر:

- **فرع الصندوق:** نظرا لأهمية الصندوق وخطورته تم تسييره بنظام للحفاظ على سير وسرية وتحسين خدمة المشتركين.

أنظر الملحق رقم (26)

- **فرع تسيير الزبائن:** نظرا لكثرة الزبائن والمشتركين تم اعتماد SCG.

أنظر الملحق رقم (27)

- **فرع تحصيل الدليل:** إذ يتم به تحصيل وتسجيل كل البيانات المحصلة من عدادات الكهرباء أو الغاز.

أنظر الملحق رقم (28)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز فرع – قصر البخاري– ولاية المدية.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.
- ✓ **الحدود البشرية:** عمال مؤسسة سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيري البحث وهما: الإبداع الإداري والتميز التنظيمي.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

– مجتمع الدراسة:

تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالمدية فرع قصر البخاري لإجراء الدراسة التطبيقية وبلغ عدد العاملين بالمؤسسة المذكورة 125 عامل من مختلف الفئات المهنية.

– عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (40) عامل من العاملين بمؤسسة سونلغاز ولاية المدية فرع قصر البخاري.

ثالثا: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة ، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قام ت الطالبة بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قمت بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالإبداع الإداري (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (14) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني متعلق بالتميز التنظيمي بمديرية سونلغاز فرع قصر البخاري بولاية المدية، اشتمل على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

واشتمل الاستبيان ككل على (39) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبة بناء على ما سبق

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (S.P.S.SSciences الإصدارين20- 26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

استعنت لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 40 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإبداع الإداري.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري بولاية المدية ، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد مفهوم الإبداع:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارات رقم (1) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر الملحق رقم (2) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-3):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مفهوم الإبداع

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مفهوم الإبداع	**1**	**-**
2	الإبداع الإداري عملية مقصودة مخطط لها من إدارة المؤسسة	**0,901****	**0,000**
3	يساعد الإبداع التنظيمي المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السوقية	**0,930****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد أكبر من 90% ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد مفهوم الإبداع.

2- الاتساق الداخلي لبعد إبداع العمليات:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارات للأرقام (5-9) لعدم ارتباطهم مع البعد، انظر الملحق رقم (4) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-4):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد إبداع العمليات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد إبداع العمليات	**1**	**-**
4	تمتلك مؤسستي عمليات لمراجعة إجراءات العمل وتطويرها	**0,554****	**0,000**
6	إن تحسين العمليات يؤثر على جودة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي	**0,865****	**0,000**
7	إن تحسين العمليات يؤثر على أصالة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي	**0,624****	**0,000**
8	إن تحسين العمليات يقلل من الفاقد/الأخطاء	**0,644****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-4) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,554**) (**0,865**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد إبداع العمليات.

3- الاتساق الداخلي لبعد القدرات الإبداعية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد القدرات الإبداعية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-5):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القدرات الإبداعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القدرات الإبداعية	**1**	**-**
10	يتوفر في مؤسستي نظام حوافز يكافئ الأفكارالجديدة	**0,883****	**0,000**
11	توفر مؤسستي بيئة محفزة للعمل الجماعي	**0,700****	**0,000**
12	لدى مؤسستي قدرات مميزة للإبداع منتجات أصيلة	**0,836****	**0,000**
13	ينظر الموظفون في مؤسستي للمشكلات من زواياامتعددة	**0,587****	**0,000**
14	تمتلك مؤسستي نظاما لقياس القدرات الإبداعية للموظفين	**0,527****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-5) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,527**) (**0,836**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد القدرات الإبداعية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور التمييز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري بولاية المدية، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد القيادة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد القيادة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-6):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القيادة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيادة	**1**	**-**
15	ينظر الموظفون في مؤسستي للفشل على أنه تجربة تسبق النجاح	**0,774****	**0,000**
16	تؤكد الإدارة العليا في المؤسسة على الالتزام بمضامين منظمة التعلم	**0,834****	**0,000**
17	تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	**0,778****	**0,000**
18	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات المراجعين	**0,841****	**0,000**
19	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	**0,677****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-6) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,677**) (**0,834**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد القيادة.

2- الاتساق الداخلي لبعد المورد البشري:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارة رقم (23) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر الملحق رقم (8) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المورد البشري	**1**	**–**
20	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	**0,454****	**0,003**
21	يتوفر في المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	**0,643****	**0,000**
22	يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع باتخاذ القرار	**0,799****	**0,000**
24	يقوم العاملون في الوزارة بدعم واع وكامل لمعالي المدير	**0,772****	**0,000**
25	لدى العاملين في المؤسسة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها	**0,494****	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3–7) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,454**) (**0,799**) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (**0,000**) (**0,003**)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المورد البشري.

3– الاتساق الداخلي لبعد العمليات:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد العمليات، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العمليات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد العمليات	**1**	**–**
26	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة	**0,357***	**0,024**
27	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	**0,611****	**0,000**
28	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة فيتقديم خدماتها	**0,689****	**0,000**
29	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	**0,355***	**0,025**
30	تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على موافقتها لتحسين آليات	**0,671****	**0,000**

	تقديم الخدمات		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-8) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (*0,355) (**0,689) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0,000) (0,025)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد العمليات.

4- الاتساق الداخلي لبعد المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-9):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المعرفة	**1**	**-**
31	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	**0,715****	**0,000**
32	تمتلك المؤسسة أفرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم	**0,749****	**0,000**
33	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها	**0,922****	**0,000**
34	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية	**0,705****	**0,000**
35	تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	**0,737****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-9) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,705) (**0,922) ذات دلالة إحصائية (0,000)، ما يدل على وجود ارتباط جيد بين العبارات المتضمنة بعد المعرفة.

5- الاتساق الداخلي لبعد المالية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المالية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المالية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المالية	**1**	**-**
36	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية	**0,701****	**0,000**
37	تقوم المؤسسة بمتابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها	**0,753****	**0,000**
38	تضع المؤسسة مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها المالية	**0,863****	**0,000**
39	تلتزم المؤسسة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية	**0,744****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3-10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,701**) (**0,863**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**)، ما يدل على وجود ارتباط جيد بين العبارات المتضمنة بعد المالية.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-11) اختبار الثبات لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور الإبداع الإداري	**11**	**0,759**
محور التميز التنظيمي	**24**	**0,853**
أداة الدراسة	**35**	**0,893**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss)

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (3-11) أن معامل ثبات محور الإبداع الإداري بلغ قيمة (**0,759**)، كما بلغ معامل ثبات محور التميز التنظيمي (**0,853**) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (**0,893**) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

قامت الطالبة باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-12): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)	
متغيرات الدراسة	**القيمة الاحتمالية Sig**
بعد مفهوم الإبداع	**0,274**
بعد إبداع العمليات	**0,762**
بعد القدرات الإبداعية	**0,274**
محور الإبداع الإداري	**0,707**
محور التميز التنظيمي	**0,747**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-12) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**)لمتغيرات الدراسة المستهدفة، بلغت درجة معنوية أكبر من **0.05** وعليه فعينة الدراسة البالغ حجمها 40 مفردة تتبع التوزيع الطبيعي في الأبعاد ومحاور الدراسة، ما يسمح إجراء الاختبارات المطلوبة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

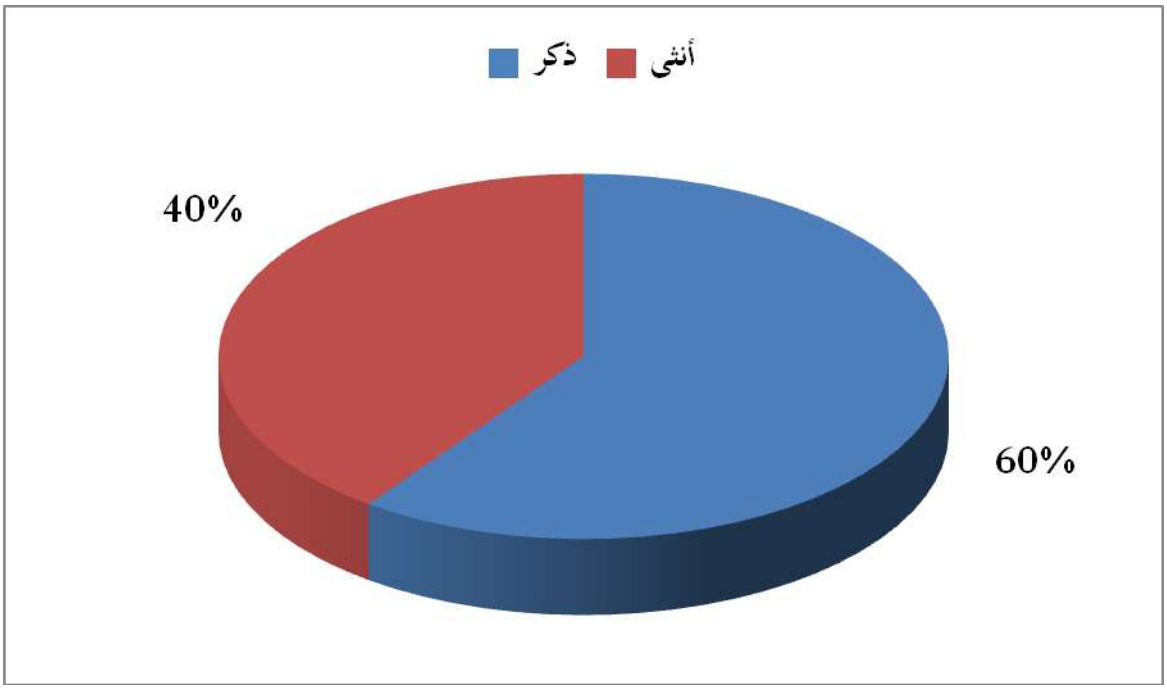
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-13) (3-2) نلاحظ أن **24** من الموظفين الذكور يمثلون ما نسبته **60%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و**16** منهم يمثلون ما نسبته **40%** من الموظفين إناث.

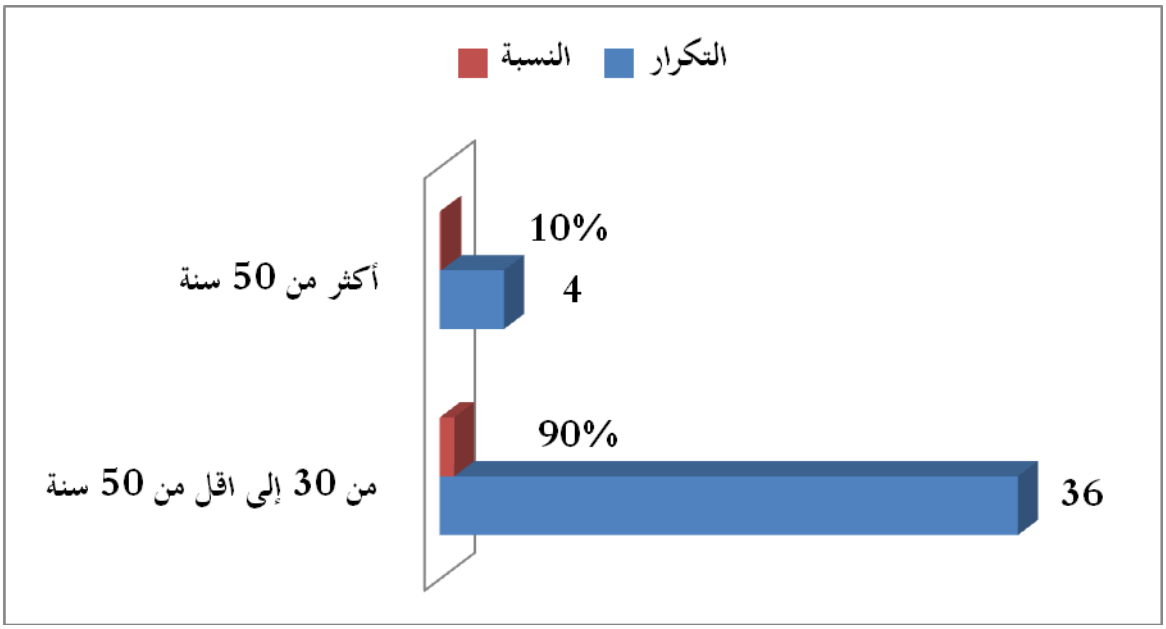
2- متغير العمر:

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 30 إلى أقل من 50 سنة	36	90%
أكثر من 50 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-14) (3-3) نلاحظ أن **36 من العمال** يمثلون ما نسبته **90%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **من 30 إلى أقل من 50 سنة** وهم الفئة الأغلب، في مقابل **4** من العمال أعمارهم **أكثر من 50 سنة** يمثلون ما نسبته **20%**.

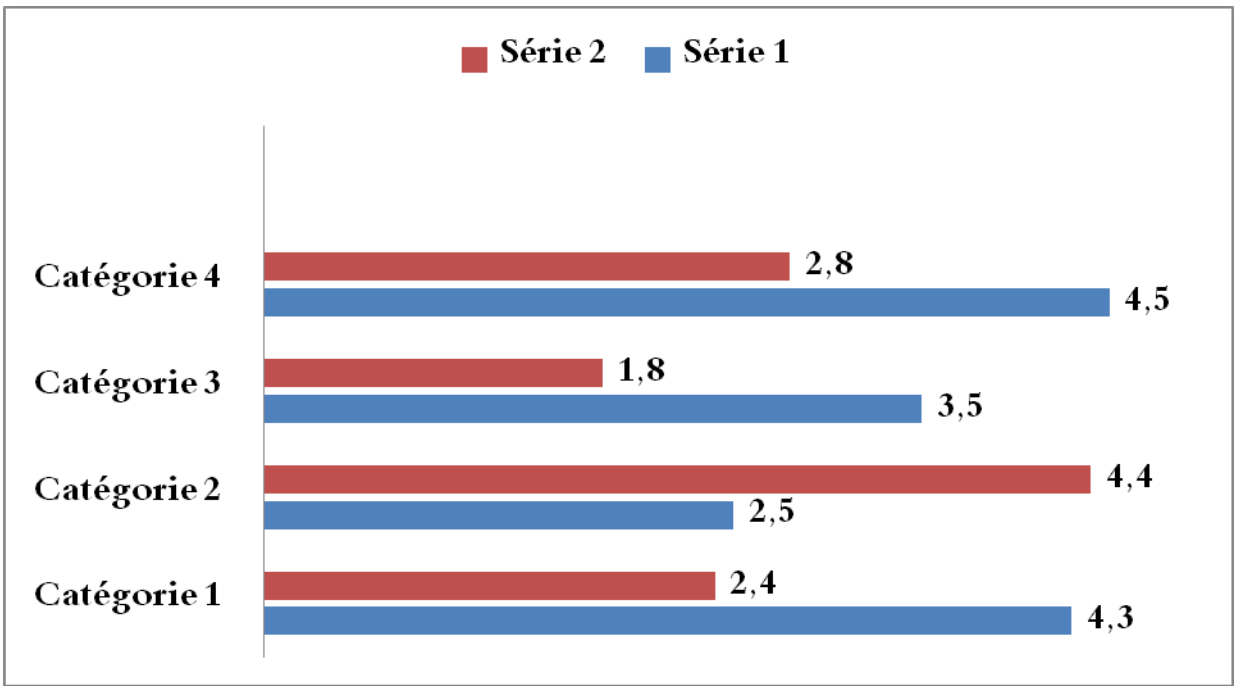
3- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	14	35%
ماستر	8	20%
ماجستير	6	15%
دكتوراه	8	20%
أخرى	4	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-15) (3-4) نلاحظ أن **14 العمال يمثلون** ما نسبته **73,3%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي ليسانس وهم الفئة الأغلب، ويوجد **8** من العمال يمثلون ما نسبته **20%** مستواهم العلمي ماستر ويوجد **8** من العمال يمثلون ما نسبته **20%** مستواهم العلمي

دكتوراه ويوجد 6 من العمال يمثلون **15%** من عينة الدراسة مستواهم ماجستير ويوجد **4** من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته **10%** مستواهم العلمي غير معروف.

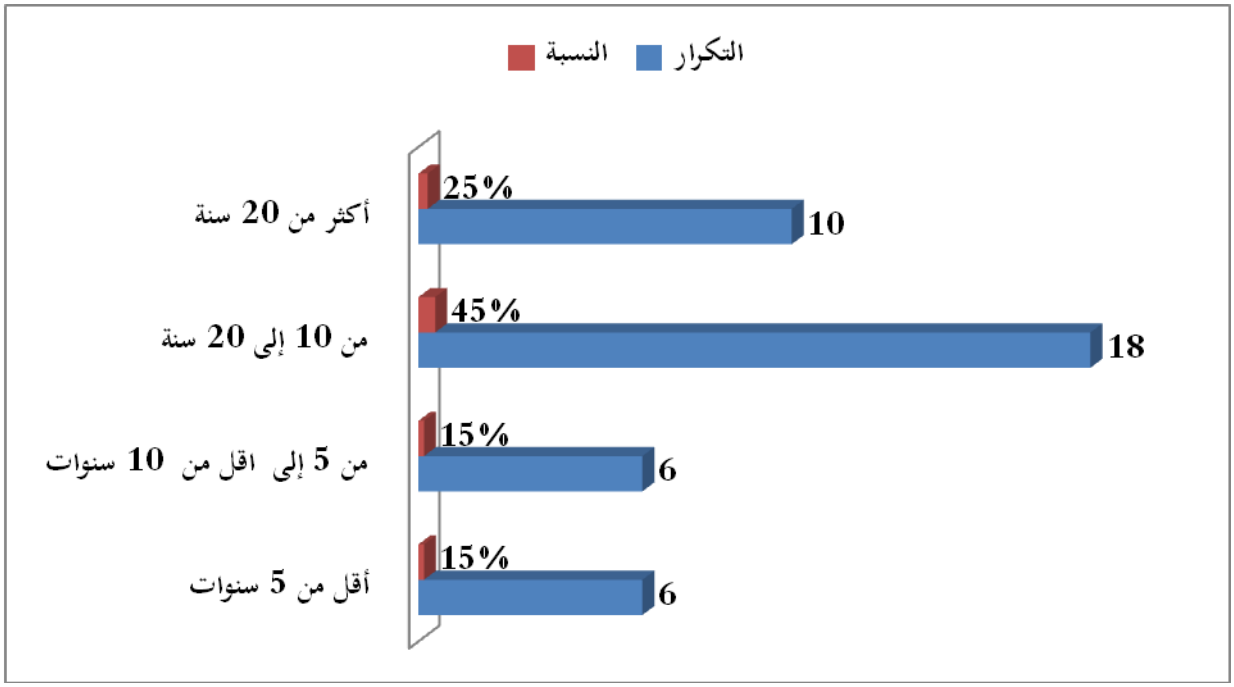
4- متغيرسنوات الخبرة:

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقلمن 5 سنوات	6	15%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	15%
من 10 إلى 20 سنة	18	45%
أكثر من 20 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-16) (3-5) نلاحظ أن **18 من العمال يمثلون** ما نسبته **45%** لديهم **من10 إلى 20 سنوات خبرة** وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد **10** من العمال يمثلون ما نسبته

25%لديهم **أكثر من 20 سنوات خبرة** ويوجد **6** من العمال يمثلون ما نسبته **15%** لديهم **من 5 إلى اقل من 10 سنوات خبرة** ويوجد **6** من العمال يمثلون ما نسبته **15%**لديهم **أقل من 5 سنوات خبرة**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

- **التحليل الوصفي للأبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية**

اعتمدنا في وصف أبعاد **محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية**، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد يمثلون المحور، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-17): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	**بعد مفهوم الإبداع**	3,87	0,617	2	عالية
2	**بعد إبداع العمليات**	3,73	0,642	3	عالية
3	**بعد القدرات الإبداعية**	3,93	0,580	1	عالية
	أبعاد **محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية**	3,84	0,472	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-17) أن تقديرات العمال للأبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، بلغت درجات موافقة عالية، حسب الترتيب الأتي:

1- بلغ المتوسط حسابي لبعد القدرات الإبداعية (**3,93**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية من إبداع العمليات بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,580**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط حسابي لبعد **مفهوم الإبداع** (**3,87**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية **لمفهوم الإبداع** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,617**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط حسابي لبعد **إبداع العمليات** (**3,73**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية من إبداع العمليات بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,580**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الإبداع الإداري، (**3,84**) **بدرجة موافقة عالية**، ما يشير للوجود درجة عالية للإبداع الإداري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,472**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

- **التحليل الوصفي للأبعاد محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز للقصر البخاري الولاية المدية.**

اعتمدنا في وصف أبعاد محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، الذي اشتملت على خمسة أبعاد يمثلون المحور، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد **محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
4	**بعد القيادة**	3,94	0,647	2	عالية
5	**بعد المورد البشري**	3,51	0,560	5	عالية
6	**بعد العمليات**	3,81	0,445	4	عالية
7	**بعد المعرفة**	3,99	0,595	1	عالية
8	**بعد المالية**	3,87	0,601	3	عالية
	أبعاد **محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية**	3,82	0,393	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-18) أن تقديرات العمال للأبعاد محور **التميز التنظيمي** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، بلغت درجات موافقة عالية، حسب الترتيب الأتي:

1- بلغ المتوسط حسابي لبعد **المعرفة** (**3,99**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية من للمعرفة بمديرية سونلغاز بقصر البخاري بولاية الدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,595**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط حسابي لبعد **القيادة** (**3,94**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية **للقيادة** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,647**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط حسابي لبعد **المالية** (**3,87**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للمالية بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,601**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط حسابي لبعد **العمليات** (**3,81**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للعمليات بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,445**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط حسابي لبعد **المورد البشري**(**3,51**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية من المورد البشري بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,560**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور التميز التنظيمي، (**3,82**) **بدرجة موافقة عالية**، ما يشير للوجود درجة عالية من التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,393**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية .

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

جدول رقم(3–19):اختبار الانحدار البسيط لمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية

البيان	المتغير المستقل: مفهوم الإبداع				
المتغير التابع الفرعي: التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز للقصر البخاري بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,868a	0,754	0,665	10,788	0,000b
	F المحسوبة		دلالة F		
	116,388		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–19) أثر مفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط **R= 0,868a** بين مفهوم الإبداع وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد **R^2 =0,754** أي أن ما قيمة **75.4%** من التغيرات في التميز التنظيمي لمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ناتجة عن مفهوم الإبداع.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,665** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في **مفهوم الإبداع** يؤدي إلى **تحقيق** التميز التنظيمي بم ديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، بقيمة **0,665** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **10,788** عند مستوى معنوية **0,000b**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **116,388** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمفهوم الإبداع على تحقيق** التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

جدول رقم(3–20):اختبار الانحدار البسيط لإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية

البيان	المتغير المستقل: إبداع العمليات				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
المتغير التابع الفرعي: التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	0,687a	0,472	0,505	5,823	0,000b
	F المحسوبة		دلالة F		
	33,910		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–20) أثر إبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ،**حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:**

قيمة معامل الارتباط **R= 0,687a** بين **إبداع العمليات** وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري بالولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد**R^2 =0,472** أي أن ما قيمة **47.2%** من التغيرات في التميز التنظيمي لمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ناتجة عن **إبداع العمليات**.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,505** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إبداع العمليات يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، بقيمة**0,505** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **5,823** عند مستوى معنوية **0,000b**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **33,910** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للإبداع العمليات على تحقيق** التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

جدول رقم(3–21):اختبار الانحدار البسيط للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية

البيان	المتغير المستقل: القدرات الإبداعية				
المتغير التابع الفرعي: التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,759a	0,575	0,617	7,176	0,000b
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	51,499		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–21) اثر القدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، **حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:**

قيمة معامل الارتباط R=**0,759a** بين **القدرات الإبداعية** وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد **0,575**= R^2 أي أن ما قيمة **57.5%** من التغيرات في التميز التنظيمي لمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ناتجة عن القدرات الإبداعية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,617** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القدرات الإبداعية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، بقيمة **0,617** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **7,176** عند مستوى معنوية **0,000b**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **51,499** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للقدرات الإبداعية على تحقيق** التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

جدول رقم(3–22):اختبار الانحدار البسيط للإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية

البيان	المتغير المستقل: الإبداع الإداري				
المتغير التابع الفرعي: التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,681a	0,464	0,567	5,731	0,000b
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	32,840		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-22) اثر الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، **حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:**

قيمة معامل الارتبا ط **0,681a** =R بين الإبداع الإداري وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد **R^2 = 0,464** أي أن ما قيمة **46.6%** من التغيرات في التميز التنظيمي لمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ناتجة عن الإبداع الإداري.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B= 0,567** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع الإداري يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية ، بقيمة **0,567** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **5,731** عند مستوى معنوية **0,000b** ،كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **32,840** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للإبداع الإداري على تحقيق** التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

ومما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة لاآتي:

$$Y = 1,645 + 0,567X$$

حيث:

X: **الإبداع الإداري** في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

Y: **التميز التنظيمي** في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة كيف يؤثر مستوى الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية فرع ـ قصر البخاري ـ ، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق التميز من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نتائج وصف أبعاد محور الإبداع الإداري:

– وجود درجة عالية من **إبداع العمليات** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية **لمفهوم الإبداع** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية من **إبداع العمليات** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية **للإبداع الإداري** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية من **المعرفة** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

- نتائج وصف أبعاد محور التميز التنظيمي:

– وجود درجة عالية **للقيادة** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية **للمالية** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية **للعمليات** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية من **المورد البشري** بمديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– وجود درجة عالية من **التميز التنظيمي** في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

أما بالنسبة لنتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

– تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

– تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية.

خاتمة

يعتبر الإبداع الإداري ضروري من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ،اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع.

فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوَل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير.

حيث أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز، أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ولاسيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولاسيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخريج المتميز الكفء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول كيف يؤثر مستوى الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية فرع ـ قصر البخاري ـ ؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت نتائجها موضحة في الفقرات الموالية.

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية أهمها:

– أنه خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها.

– هنالك مجالات كثيرة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهنالك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية كبرى.

– كل قائد إداري ينبغي أن يضع الإبداع جزء من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظمته بالفشل.

– أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز.

– أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.

– يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.

– يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.

– يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل, وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

-أن هناك موافقة عالية من (الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل.

-أن هناك موافقة عالية من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تميز تنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد مفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 75,4% .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد إبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 47,2%.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد القدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 57,5%.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لمحور الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 46,6% أي نسبة 46,6% من التميز التنظيمي الحاصل في بمديرية سونلغاز بالمدية فرع ـ قصر البخاري ـ ناتج عن تبني العاملين لمفهوم الإبداع الإداري.

الاقتراحات:

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

-الإبداع الإداري متطلب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز.

-يجب على المؤسسة المحافظة على العمال الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد .

-وضع هيكلية عمل تتناسب وقدرات كل عامل في مركز عمله ضمن خبرته و مؤهلاته العلمية.

-تقييم العمال ضمن أسس منطقية وعادلة لضمان عدم الانحياز وراء العواطف الشخصية، أو أخذ التأثيرات الخارجية بعين الاعتبار.

-الاهتمام الأكثر بنظام الحوافز، والحرص على تصميمه وتطبيقه بكل عدالة وموضوعية لجعل المناخ التنظيمي مناخ محفز للإبداع والابتكار.

-السعي إلى دعم ومساندة العمل الجماعي بين العمال وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وبالتالي الوصول للتميز.

- يجدر على المؤسسة أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها، وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب وتبني أساليب قيادية حديثة تعرف كيف تتعامل مع الضغوط سواء الشخصية منها أو تلك المتعلقة بالوظيفية في حد ذاتها أو حتى الناتجة عن بيئة العمل ككل، وهذا لجعل المناخ الجامعي محفزا و مشجعا على التميز و الإبداع المعرفي.

-تفعيل دور ومشاركة العاملين في صنع القرار داخل المؤسسة خاصة تلك القرارات الروتينية البسيطة، حيث أن إتاحة الفرصة لكل أستاذ للتعبير عن رأيه وأفكاره تجاه أي موضوع يتم مناقشته داخل الكلية، وخصوصًا إذا كان صاحب تخصص سوف يُساعد على الوصول إلى أفضل الآراء ومن ثَم تطبيقها والوصول إلى أفضل مناخ للعمل.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

-أثر الإبداع الإداري على تحقيق الريادة التنظيمية .

-دور إدارة التميز في تحسين جودة الحياة الوظيفية ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة.

-أثر تبني نمط القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات.

-علاقة التميز التنظيمي بمستويات التمكين بالمنظمة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I/الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

2. إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

3. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

4.أحمد المعاني وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات ناصر، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

5. أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، القاهرة، 2013.

6. إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر .

7.ألاء محمد قاسم العبيدي، الإدارة الحديثة، سيكولوجيا التنظيم والإبداع، دار ديبوتو للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

8. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

9.أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.

10.أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

11. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2014.

12. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.

13. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

14. برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

15. جاردن وجون، ترجمة محمد محمود رضوان، التميز والموهبة والقيادة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989.

16. جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.

17. جيمس هبجبز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بميك، مصر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2002.

18. جمال خير االله، الإبداع الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2008.

19. جمال خير االله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20. وترمان روبرت وتوماس بيترز، البحث عن الامتياز، ترجمة السيد الكتولي حسن، مكتبة جرير للنشر، القاهرة، مصر، 1999.

21. زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

22. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

23. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الثانية، 2009.

24. حسين حسن عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

25. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ناشرون، بيروت، لبنان، 2005.

26. طاهر محسن منصور والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزي ع، الأردن، عمان،الطبعة العربية، 2010.

27. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 1425هـ/2004م.

28. كارول بومان، الإبداع في العمل ، دليل علمي في التفكير الإبداعي ، ترجمة باهر عبد الهادي،دار المعرفة للتنمية البشرية،الرياض، المملكة السعودية،2002.

29. لحسن عبد الله باشيوة، التميز المؤسسي ، مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع،2013.

30. لحسن عبد الله باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

30. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

31. محمد الطعامنة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2006.

32. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003.

33. محمد الصيرفي، التميز الإداري: للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.

34. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، منشورات ألفا للوثائق،2017.

35. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، 2002.

36. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، عمان، 2000.

37. منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس ، نظرية المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان،الطبعة العربية،2010.

38. مصطفى يوسف كافي، إدارة الم وهبة في منظمات الأعمال العصرية ، دار ا لحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

39. مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

40. مركز الخبرات المهنية،المناهج التدريبية المتكاملة ، منهج الإدارة العليا والتفكير الإبداعي،بميك، مصر، الطبعة الثانية، 2004،ص26.

41. مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

42. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003.

43. نجم عبود نجم،إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

45. نعيم حافظ جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003.

46. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

47. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013.

48. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

49. سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، بغداد، 2017.

50. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، بدون طبعة، 2001.

51. سيد المعرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

52. سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، لبنان.

53. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

54. عايش زيتون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية،الأردن، عمان، 1987.

55. عامر سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

56. عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

57. عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.

58.عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ناشرون، مصر، الإسكندرية، 2014.

59. عبد الله محمد وآخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001.

60.عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وأفاقه المستقبلية بعد أحداث 11سبتمبر، مجموعة النيل العربية، 2003.

61. عبد المختار، محمد خضر وعدوي، انجي صلاح فريد ،التفكير النمطي الإبداعي ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون، القاهرة، مصر، 2011.

62. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.

63. عبد الرحيم زاهر، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

64. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،2003.

65. عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية، 1999.

66. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، بيروت، 1997.

67. علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999.

68. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

69. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مقال منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد 01، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الإعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

70. علي خلف حجاحجة، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

71. عصام الدباغ عبد الوهاب، إدارة الأفراد، دار ظهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008.

72. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

73. فؤاد شيخ سالم وأخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن،الطبعة الخامسة، 1995.

74. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2007.

75. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

76. صبحي خميس سلامة، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، دائرة التربية والتعليم، الأونروا، عمان، 2000.

77. رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.

78. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.

79. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

80. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.

81. خليل الشماع حسن وحمود، خليل كاظم ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن،الطبعة الخامسة، 2014.

82. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2007.

ثانيا: المذكرات والمجلات

II/المذكرات:

83. أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين ،دراسة حالة البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم اجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.

84. أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم استر، دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

85. الأخضر خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي السعيدة نموذجا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المالية الدولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

86. أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

87. أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.

88. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، عمان، 2010.

89. هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام العصف الذهني لتدرس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي، دراسة حالة طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، غزة، 2006/2005.

90. زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع التسويق، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2014.

91. طارق عبد الفتاح الجعبري، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات العليا ، جامعة القدس، فلسطين، 2008.

92. كهينة بلقاسمي، استقلالية النظام القانوني للملكية الفردية، بدون دراسة حالة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قانون الأعمال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر، 2009.

93. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

94. محمد سعود بن حاضر،المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري ، دراسة حالة منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

95. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.

96. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة حالة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية الأولى للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

97. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالم اجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.

98. مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

99.مريمغضبان، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل ،دراسة حالة مجموعة أطفال من الصفوف الدراسية، الصف الثالث، الرابع، الخامس، السادس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

100.نجوى مسغوني، حياة قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018.

101. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

102. سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.

103. سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة تطوير رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015- 2016.

104. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم اجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

105. سمية ميموني، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم اجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

106. عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

107. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

108. عثمان بوزيان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

109. فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008/ 2009.

110. تغريد عيد الجعري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين،2 2009/008.

111. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، دراسة حالة العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2010.

112. خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بم ملكة البحرين،دراسة شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم اجستير في العلوم الإدارية والأمنية، ملكة البحرين،2018.

113. غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي ، دراسة حالة، قطاع النفط في ليبيا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ال دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2014.

III/المجلات:

114. أيوب ناديا حبيب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 4، عدد10، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2000.

115. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06جانفي 2002،المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02،الصادرة بتاريخ09 جانفي2002.

116. الرشيد صالح سلمان التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد29، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

117. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36 ،العدد 01 ،2009.

118. أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد68.

119. درويش، زين العابدين، الإبداع في العمل المؤسسي ، المعوقات واليات المواجهة ، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت، الهرم، جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008.

120. حسن سليمان حنان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد3.

121. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إبهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد5،العدد16،العراق، 2010.

122. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.

123. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد14،جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.

124.نهلة أحمد قنديل،إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع، نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت الهرم/ جمهورية مصر العربية، 9-11 أبريل 2008.

125. عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد06 ،2018.

126. عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 66، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.

127. عبد الرحمنبن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد24، العدد الأول، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008.

128. عمار شرعان، تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة تنمية الموارد البشرية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد 06، الصادرة في أكتوبر2019، ألمانيا، برلين.

129. عمر موساوي، إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة في الصناعة التأمينية، الواقع العملي، وآفاق التطوير، مجلة علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2012.

130. رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، 2014.

131. شوقي قبطان ، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية جامعة المدية، العدد1 ،الجزائر، أفريل 2014.

132. شوقي قبطان، إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية"، جامعة المدية، الجزائر، 2010.

133. شريف غياط وزدوري أسماء ، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،2010.

134. غالية عبد السلام محمود العمامي، التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، 2014.

VI/الملتقيات:

135. إدريس خالد،التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة باجي مختار،عنابة، الجزائر.

136. طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر2003.

137. عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية،ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-18فبراير2008.

138. فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين، (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

V/الموسوعات والمعاجم:

139.بشير عباس العلاق ، معجم المصطلحات، العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربي للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983.

IV/المواقع الإلكترونية:

1/صديقي مسعود، استراتيجيات التنظيم، 2011، www.pdffactory.com
2/ DIRECTION DE LA RECH SUR LES POLITIKUUES, op, cit .
3/ http://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/527695
4/ http://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history.
5/https://asq.org/about-asq/asq-awards/deming.
6/ https://www.kanomodel.com/
7/ http://www.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9.

IIV/مراجع أجنبية:

اللغة الإنجليزية:

1/BASSETTI GROFF, 8 Clés pour une organisation performante, AFNOR Edition ,PARIS, France, Page04.
2/Michel PORTER, What Is strategy ?, Harvard Business Review. Vol 74, N°6, Oct-Dee 1996, p p 59- 69.
3/Les Porter and Steve Tanner, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Printed and bound in the Netherlands, 2004.
4/Robin Mann & Shigeri Nishide, Impressions from a Quality Tour in Japan Deming to Knowledge Management, Published in NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organisation for Quality, August 2001.
5/ D. L, Baila, The Deming Prize, The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة وبعد،

استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها الموسومة بعنوان:

دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز – قصر البخاري–

ولكونك أحد العاملين في هذه المؤسسة، فأنت أفضل من يجيب عن أسئلة هذه الاستبانة، وستحظى إجابتك بسرية تامة لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

نرجو منكم التكرم بقراءة المحاور والعبارات بدقة، والإجابة عليها بموضوعية، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الباحثة.

الرجاء وضع إشارة ☒ أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبك.

شكرا لتعاونكم....

إعداد الطالبة

– حمودي عائشة

إشراف الدكتورة

– قدندل هبة

السنة الجامعية

2021/2020

الجزء الاول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 25- 30 ☐ 30- 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

المستوى التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
أخرى ☐

الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05- 10 سنوات ☐ 10- 20 سنة ☐
أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني:

الرقم	العـــــبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: الإبداع الإداري						
	مفهوم الإبداع					
1	يعتبر مفهوم الإبداع الإداري غير واضح للعاملين					
2	الإبداع الإداري عملية مقصودة مخطط لها من إدارة المؤسس					
3	يساعد الإبداع التنظيمي المؤسسة على الاستجابة للمتغيرا السوقية					
	إبداع العمليات					
4	تمتلك مؤسستي عمليات لمراجعة إجراءات العمل وتطويرها					
5	يؤمن الموظفون في مؤسستي أن تحسين العمليات هو من مسؤوليتهم					
6	إن تحسين العمليات يؤثر على جودة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي					
7	إن تحسين العمليات يؤثر على أصالة المنتج/الخدمة التي تقدمها مؤسستي					

8	إن تحسين العمليات يقلل من الفاقد/الأخطاء					
9	إن مؤسستي تقوم بتحسين العمليات بشكل مستمر					
	القدرات الإبداعية					
10	يتوفر في مؤسستي نظام حوافز يكافئ الأفكار الجديدة					
11	توفر مؤسستي بيئة محفزة للعمل الجماعي					
12	لدى مؤسستي قدرات مميزة للإبداع منتجات أصيلة					
13	ينظر الموظفون في مؤسستي للمشكلات من زوايا متعددة					
14	تمتلك مؤسستي نظاما لقياس القدرات الإبداعية للموظفي					
المحور الثاني: التميز التنظيمي						
	القيادة					
15	ينظر الموظفون في مؤسستي للفشل على أنه تجربة تسبق النجاح					
16	تؤكد الإدارة العليا في المؤسسة على الالتزام بمضامين منظمة التعلم					
17	تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستم					
18	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات المراجعين					
19	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم					
	المورد البشري					
20	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
21	يتوفر في المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين					

22	يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع باتخا القرار					
23	بيئة المؤسسة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدار العليا					
24	يقوم العاملون في الوزارة بدعم واع وكامل لمعالي المدير					
25	لدى العاملين في المؤسسة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولا عميق لها					
	العمليات					
26	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة					
27	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين					
28	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
29	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة					
30	تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على موافقتها لتحسي آليات تقديم الخدمات					
	المعرفة					
31	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة					
32	تمتلك المؤسسة أفرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبط بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم					
33	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها					
34	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية					
35	تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية					

	المالية					
36	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية					
37	تقوم المؤسسة بمتابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها					
38	تضع المؤسسة مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها الماليـ					
39	تلتزم المؤسسة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية					

ملحق رقم (02):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد مفهوم الإبداع

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	-,468**	-,265	,082
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,098	,615
		N	40	40	40	40
	العبارة2	Correlation Coefficient	-,468**	1,000	,710**	,738**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	العبارة3	Correlation Coefficient	-,265	,710**	1,000	,872**
		Sig. (2-tailed)	,098	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	البعد1	Correlation Coefficient	,082	,738**	,872**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,615	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

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

ملحق رقم (03):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد مفهوم الإبداع

Correlations

			العبارة2	العبارة3	البعد1
Spearman's rho	العبارة2	Correlation Coefficient	1,000	,710**	,901**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	العبارة3	Correlation Coefficient	,710**	1,000	,930**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000

		N	40	40	40
	البعد1	Correlation Coefficient	,901**	,930**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	40	40	40

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

ملحق رقم (04):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفةوبعد إبداع العمليات

Correlations

			العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	البعد2
Spearman's rho	العبارة4	Correlation Coefficient	1,000	,365*	,343*	-,025	,371*	-,112	,508**
		Sig. (2-tailed)	.	,020	,030	,878	,019	,492	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة5	Correlation Coefficient	,365*	1,000	,288	-,278	-,153	-,132	,195
		Sig. (2-tailed)	,020	.	,071	,082	,347	,417	,227
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة6	Correlation Coefficient	,343*	,288	1,000	,554**	,451**	-,235	,814**
		Sig. (2-tailed)	,030	,071	.	,000	,003	,144	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة7	Correlation Coefficient	-,025	-,278	,554**	1,000	,107	-,192	,443**
		Sig. (2-tailed)	,878	,082	,000	.	,511	,236	,004
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة8	Correlation Coefficient	,371*	-,153	,451**	,107	1,000	,257	,671**
		Sig. (2-tailed)	,019	,347	,003	,511	.	,110	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة9	Correlation Coefficient	-,112	-,132	-,235	-,192	,257	1,000	,255
		Sig. (2-tailed)	,492	,417	,144	,236	,110	.	,112
		N	40	40	40	40	40	40	40
	البعد2	Correlation Coefficient	,508**	,195	,814**	,443**	,671**	,255	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,227	,000	,004	,000	,112	.
		N	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (05):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد إبداع العمليات

Correlations

			العبارة4	العبارة6	العبارة7	العبارة8	البعد2
Spearman's rho	العبارة4	Correlation Coefficient	1,000	,343*	-,025	,371*	,554**
		Sig. (2-tailed)	.	,030	,878	,019	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة6	Correlation Coefficient	,343*	1,000	,554**	,451**	,865**
		Sig. (2-tailed)	,030	.	,000	,003	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة7	Correlation Coefficient	-,025	,554**	1,000	,107	,624**
		Sig. (2-tailed)	,878	,000	.	,511	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة8	Correlation Coefficient	,371*	,451**	,107	1,000	,644**
		Sig. (2-tailed)	,019	,003	,511	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	البعد2	Correlation Coefficient	,554**	,865**	,624**	,644**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (06):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارةوبعد القدرات الإبداعية

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	البعد3
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,633**	,385*	,624**	,883**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,014	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة11	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,739**	,171	,132	,700**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,293	,415	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة12	Correlation Coefficient	,633**	,739**	1,000	,321*	,237	,836**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,043	,141	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة13	Correlation Coefficient	,385*	,171	,321*	1,000	,406**	,587**
		Sig. (2-tailed)	,014	,293	,043	.	,009	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة14	Correlation Coefficient	,624**	,132	,237	,406**	1,000	,527**
		Sig. (2-tailed)	,000	,415	,141	,009	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	البعد3	Correlation Coefficient	,883**	,700**	,836**	,587**	,527**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (07):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد القيادة

Correlations

			العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	البعد4
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	,589**	,659**	,577**	,301	,774**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,059	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة16	Correlation Coefficient	,589**	1,000	,603**	,627**	,525**	,834**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة17	Correlation Coefficient	,659**	,603**	1,000	,596**	,363*	,778**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,021	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة18	Correlation Coefficient	,577**	,627**	,596**	1,000	,632**	,841**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة19	Correlation Coefficient	,301	,525**	,363*	,632**	1,000	,677**
		Sig. (2-tailed)	,059	,001	,021	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	البعد4	Correlation Coefficient	,774**	,834**	,778**	,841**	,677**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (08):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد المورد البشري

Correlations

			العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	البعد5
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1,000	,746**	,266	,312*	-,044	-,234	,512**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,097	,050	,788	,145	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة21	Correlation Coefficient	,746**	1,000	,425**	,302	,183	-,124	,669**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,006	,058	,260	,444	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة22	Correlation Coefficient	,266	,425**	1,000	-,096	,510**	,268	,732**
		Sig. (2-tailed)	,097	,006	.	,556	,001	,095	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة23	Correlation Coefficient	,312*	,302	-,096	1,000	,052	-,002	,297
		Sig. (2-tailed)	,050	,058	,556	.	,752	,992	,062
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة24	Correlation Coefficient	-,044	,183	,510**	,052	1,000	,670**	,730**
		Sig. (2-tailed)	,788	,260	,001	,752	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة25	Correlation Coefficient	-,234	-,124	,268	-,002	,670**	1,000	,466**
		Sig. (2-tailed)	,145	,444	,095	,992	,000	.	,002
		N	40	40	40	40	40	40	40

	البعد5	Correlation Coefficient	,512**	,669**	,732**	,297	,730**	,466**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,062	,000	,002	.
		N	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (09):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المورد البشري

Correlations

			العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة24	العبارة25	البعد5
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1,000	,746**	,266	-,044	-,234	,454**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,097	,788	,145	,003
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة21	Correlation Coefficient	,746**	1,000	,425**	,183	-,124	,643**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,006	,260	,444	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة22	Correlation Coefficient	,266	,425**	1,000	,510**	,268	,799**
		Sig. (2-tailed)	,097	,006	.	,001	,095	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة24	Correlation Coefficient	-,044	,183	,510**	1,000	,670**	,772**
		Sig. (2-tailed)	,788	,260	,001	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة25	Correlation Coefficient	-,234	-,124	,268	,670**	1,000	,494**
		Sig. (2-tailed)	,145	,444	,095	,000	.	,001
		N	40	40	40	40	40	40
	البعد5	Correlation Coefficient	,454**	,643**	,799**	,772**	,494**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,001	.
		N	40	40	40	40	40	40

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

ملحق رقم (10):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد العمليات

Correlations

			العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	البعد6
Spearman's rho	العبارة26	Correlation Coefficient	1,000	-,096	-,197	,060	,109	,357*
		Sig. (2-tailed)	.	,555	,224	,714	,504	,024
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة27	Correlation Coefficient	-,096	1,000	,446**	-,076	,434**	,611**
		Sig. (2-tailed)	,555	.	,004	,643	,005	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة28	Correlation Coefficient	-,197	,446**	1,000	,316*	,382*	,689**
		Sig. (2-tailed)	,224	,004	.	,047	,015	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة29	Correlation Coefficient	,060	-,076	,316*	1,000	-,009	,355*
		Sig. (2-tailed)	,714	,643	,047	.	,954	,025
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة30	Correlation Coefficient	,109	,434**	,382*	-,009	1,000	,671**
		Sig. (2-tailed)	,504	,005	,015	,954	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	البعد6	Correlation Coefficient	,357*	,611**	,689**	,355*	,671**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	,025	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (11):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المعرفة

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	البعد7
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1,000	,401*	,660**	,321*	,414**	,715**
		Sig. (2-tailed)	.	,010	,000	,043	,008	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة32	Correlation Coefficient	,401*	1,000	,638**	,325*	,591**	,749**
		Sig. (2-tailed)	,010	.	,000	,040	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة33	Correlation Coefficient	,660**	,638**	1,000	,672**	,607**	,922**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة34	Correlation Coefficient	,321*	,325*	,672**	1,000	,346*	,705**
		Sig. (2-tailed)	,043	,040	,000	.	,029	,000

		N	40	40	40	40	40	40
	العبارة35	Correlation Coefficient	,414**	,591**	,607**	,346*	1,000	,737**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,029	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	البعد7	Correlation Coefficient	,715**	,749**	,922**	,705**	,737**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (12):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد المالية

Correlations

			العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	البعد8
Spearman's rho	العبارة36	Correlation Coefficient	1,000	,338*	,513**	,270	,701**
		Sig. (2-tailed)	.	,033	,001	,091	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة37	Correlation Coefficient	,338*	1,000	,774**	,374*	,753**
		Sig. (2-tailed)	,033	.	,000	,017	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة38	Correlation Coefficient	,513**	,774**	1,000	,516**	,863**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,001	,000
		N	40	40	40	40	40
	العبارة39	Correlation Coefficient	,270	,374*	,516**	1,000	,744**
		Sig. (2-tailed)	,091	,017	,001	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	البعد8	Correlation Coefficient	,701**	,753**	,863**	,744**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (13):نتائج اختبار ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	35

ملحق رقم (14):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	,120	40	,152	,966	40	,274
البعد2	,067	40	,200*	,982	40	,762
البعد3	,110	40	,200*	,966	40	,274
المحور1	,111	40	,200*	,980	40	,707
المحور2	,110	40	,200*	,982	40	,747

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (15):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	60,0	60,0	60,0
	أنثى	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلىاقلمن 50 سنة	36	90,0	90,0	90,0
	50سنةفأكثر	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	14	35,0	35,0	35,0
	ماستر	8	20,0	20,0	55,0
	ماجستير	6	15,0	15,0	70,0
	دكتوراه	8	20,0	20,0	90,0
	أخرى	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 5 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
	من 5 إلىاقلمن 10 سنوات	6	15,0	15,0	30,0
	من 10 إلى 20 سنة	18	45,0	45,0	75,0
	أكثرمن 20 سنة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ملحق رقم (16):نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الإبداع الإداري بمديرية سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	40	3,8750	,61758	,09765
البعد2	40	3,7375	,64289	,10165
البعد3	40	3,9300	,58098	,09186
المحور1	40	3,8475	,47280	,07476

ملحق رقم (17): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور التميز التنظيمي بمديرية سونلغاز للقصر البخاري الولاية المدية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد4	40	3,9400	,64720	,10233
البعد5	40	3,5100	,56013	,08856
البعد6	40	3,8100	,44595	,07051
البعد7	40	3,9900	,59563	,09418
البعد8	40	3,8750	,60181	,09516
المحور2	40	3,8250	,39344	,06221

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمفهوم الإبداع على تحقيق التميز التنظيمي فيمديرية سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868[a]	,754	,747	,23763

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,572	1	6,572	116,388	,000[b]
	Residual	2,146	38	,056		
	Total	8,718	39			

a. Dependent Variable: المحور1

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,272	,242		5,262	,000
	البعد1	,665	,062	,868	10,788	,000

a. Dependent Variable: المحور1

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لإبداع العمليات على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687[a]	,472	,458	,34819

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,111	1	4,111	33,910	,000[b]
	Residual	4,607	38	,121		
	Total	8,718	39			

a. Dependent Variable: المحور1

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,960	,329		5,961	,000
	البعد2	,505	,087	,687	5,823	,000

a. Dependent Variable: المحور1

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للقدرات الإبداعية على تحقيق التميز التنظيمي فيمديرية سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,759[a]	,575	,564	,31211

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,017	1	5,017	51,499	,000[b]
	Residual	3,702	38	,097		
	Total	8,718	39			

a. Dependent Variable: المحور1

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,421	,342		4,161	,000
	البعد3	,617	,086	,759	7,176	,000

a. Dependent Variable: المحور1

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,681[a]	,464	,449	,29193

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,799	1	2,799	32,840	,000[b]
	Residual	3,238	38	,085		
	Total	6,037	39			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,645	,383		4,293	,000
	المحور1	,567	,099	,681	5,731	,000

a. Dependent Variable: المحور2