

اوار الابداع التنظيمي في تحقيق اءاء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإاارة التميز

## The role of organizational innovation in achieving outstanding performance of the institution in light of the European model of excellence management

مُحَا الأمين كروش<sup>1</sup>، الطاهر لحرش<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أكلي محنا أولحاج- البويرة (الجزائر)، Mohamed.lamino50@gmail.com

<sup>2</sup> المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)، Lahrache.tahar@gmail.com

تاريخ النشر: 2020-10-25

تاريخ القبول: 2019-11-27

تاريخ الاستلام: 2019-10-14

### ملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور الابداع التنظيمي كواحد من أحدث الممارسات الاااراية في تحقيق الأءاء المتميز الذي يعتبر مطلباً أساسياً ومهما في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة قوية، هذه المقاربة ستكون في ضوء ما جاء به النموذج الأوروبي لإاارة التميز. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن الأسلوب الابداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إاارة المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بأءاء متميز. هذا وقد قدمت الدراسة بعض الاقتراحات أهمها: ضرورة الاعتماد على الابداع التنظيمي باعتباره المصدر الأول في ترسيخ ثقافة الأءاء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم لذلك من خلال نشر المعلومات الهامة، الحساسة للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل وتنفيذ نظام مكافآت فعال وعادل لكل من يبدا في عمله ويؤاا به بتميز. كلمات مفتاحية: الابداع التنظيمي، الأءاء المتميز، الإاارة.

تصنيف JEL: D23، L19، M12.

### Abstract:

The study aims at identifying the role of organizational innovation as one of the latest management practices in achieving an outstanding performance which is a fundamental requirement in light of strong competition from companies. This approach will be in light of the European model of excellence management.

The study reached a number of results, the most important of which is that the creative approach is the basic foundation upon which the management of the institution depends on achieving its objectives and carrying out its effort with outstanding performance. The study presented some suggestions, most important of which is the need to rely on organizational creativity as the first source in implementing a culture of excellence in the employees and qualifying them by disseminating important information, sensitivity to problems, flexibility, ability to analyze and implement an effective reward system for all those who innovate in their work and perform excellence

**Keywords:** organizational creativity, outstanding performance, management, competitive.

**JEL Classification:** D23، L19، M12.

## 1. مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات، ما جعل الطبيعة الديناميكية للأسواق تقتضي أن تكون المؤسسات الحديثة يقظة بالقدر الكافي، لمسايرة التغيرات والتطورات المتحولة بوتيرة متزايدة في الشدة ومتعاكسة في الاتجاه حيث قيل: "إن لم تكن تتقدم فأنت بلا شك تسير نحو الخلف فالزمن لا يقبل التوقف مطلقاً"، كما أن هذه التغيرات ألّفت هي الأخرى مُحملة بكل ما هو جديد وإبداعي، هذه المسايرة هي ما يضمن للمؤسسة النمو والاستمرار.

في ظل ما تقدم أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة ومن خلال إدارتها تصوراً حديثاً، يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية انطلاقاً من أداء متميز و الذي يكون نتاج فلسفة ابداعية تتحلى بها تلك القيادة الإدارية وتجسدها كممارسة في نظامها والمعروف أن هذه التوليفة الأخيرة و التي جمعت بين الابداع والتنظيم تتسم بالتغير، حيث أصبحت فرصة البقاء مقترنة بمدى سرعة المؤسسة في فهم قواعد اللعبة والانسجام مع ما يفرضه السوق من معطيات، وما يتطلب من ابداع وكذا أداء متميز هذا ويجدر بالمؤسسة أن تعي أن التسويق قد يولى أهمية قصوى للتعامل إلى حد تلقيه بالملك أو سيد القرار، هنا يتعين على المؤسسة الذكية أن تعمل من خلال نظامها وما يتضمنه من قياديين في تفعيل خاصية الابداع مما يصبغ على أدائها الكلي قدراً معتبراً من التميز ، هذا ما يجعلنا نطرح اشكالية الدراسة على نحو السؤال التالي: ما هو دور الابداع التنظيمي للمؤسسة في تحقيق الأداء المتميز على ضوء ما جاء في النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟

تهدف هذه الدراسة إلى تناول مفهوم الابداع التنظيمي وأهم العناصر المتعلقة بها بالإضافة الى التعرف على الأداء المتميز ومختلف المفاهيم ذات العلاقة، مع تسليط الضوء على النموذج الأوروبي لإدارة التميز مما يتيح لنا اكتشاف الدور الذي تؤديه القيادة من خلال الابداع التنظيمي في تحقيق التميز في أداء المؤسسة.

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة الثلاثة المشار إليها أعلاه.

ومحاولة منا للوصول إلى الهدف المتوخى من هذه الدراسة قمنا بتقسيمها لمجموعة من المحاور تتمثل فيما يلي:

- الابداع والابداع التنظيمي من المفاهيم النظرية إلى الممارسة العملية
- الإطار النظري للأداء المتميز
- النموذج الأوروبي لإدارة التميز
- مساهمة الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز

## 2. الابداع والابداع التنظيمي من المفاهيم النظرية إلى الممارسة العملية

الابداع (Innovation) أحد اهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، اذ لم يعد كافيا ان تودي المنظمات اعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها الى الفشل في كثير من الاحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وانما يكون الابداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

## 1.2 مفهوم الابداع واستراتيجياته:

## 1.1.2 تعريف الابداع

يرجع الفضل في استعمال الابداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيو كلاسيكي جوزيف شومبيتر، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912، وقد عرفه على أنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الانتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه"<sup>1</sup>

تباين الكتاب في تعريف الابداع، فهو على وفق VandeVen يعني "الانتاج او تبني الافكار المفيدة وتطبيقها" اما Amabil فعرفته بـ "تشخيص المشكلات، وايجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الافكار المتاحة في صيغة جديدة". ويرى Drucker ان الابداع هو "الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، او دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المقاول والابداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والانتاجية على حد سواء.<sup>2</sup> في حين يرى gowan: الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم، حيث يتطلب الابداع مجموعة من الخصائص الشخصية يجب أن تتوفر في بيئة ملائمة أما torance فقد عرف الابداع بأنه هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام ونقص المعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.<sup>3</sup>

وكثير من الكتاب يقرون بوجود تداخل بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Création) حيث أصبحا يُستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحدهم بأن "الابتكار أو الابداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات"<sup>4</sup>. كما يعرف بأنه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته"<sup>5</sup>. يعتقد الكثيرون بأن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الإتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة<sup>6</sup> وباختصار يمكن القول أن الابداع أو الابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير وصولاً إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفاً، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

## 2.1.2 استراتيجيات الإبداع

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات:<sup>7</sup>

### ■ التطوير التنظيمي:

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي

في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة

#### ■ التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

#### ■ الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

### 3.1.2 عناصر الإبداع:

- يتشكل الإبداع من مجموعة من العناصر التي تمثل ضرورة من ضروريات الحيات نوجزها فيما يلي:<sup>8</sup>
- **الطلاقة:** هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، مثلا إعطاء حجم النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية معينة، وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها السرعة في التفكير بإعطاء الكلمات في نسق محدد
- **المرونة:** ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدد، ولقد ميز غيلفورد بين نوعين من المرونة العفوية وهي التي توحى بمدى مرونة التفكير لدى الفرد والمرونة التكوينية والتي توحى بقدرة الفرد على إجراء التغيرات المناسبة.
- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول: إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق بها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وبالطبع لا يعني ذلك إن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها.
- **التوسيع:** ويظهر هذا العامل قدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على الفكرة أو أسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو يصبح تطبيقا أكثر فائدة وسهولة.
- **القدرة على تحسس المشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات كحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع المعالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة لصدها.
- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكن أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.

## 2.2 تعريف الابداع التنظيمي ونظرياته

### 1.2.2 مفهوم الابداع التنظيمي:

عرفة تورانس على أنه: عملية التحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج.<sup>9</sup> في حين أشار بيتر دراكر إلى أن الابداع التنظيمي في أي مجال يحتاج إلى المهوبة والبراعة والمعرفة، وهذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين اللذين يستثمرون من خلالها التعبير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمة أخرى.<sup>10</sup>

أما القريوتي فقد عرفه بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" بينما يرى النفيعي أن الابداع التنظيمي هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التحريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل<sup>11</sup>

### 2.2.2 نظريات الابداع التنظيمي:

ناقشت هذه النظريات مفهوم الإبداع التنظيمي من زوايا مختلفة، حيث اهتمت نظرية (March and Simon 1985) بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي، في حين أن نظرية (Stalker Burns and 1961) تعتبر أن الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يؤدي إلى عملية الإبداع التنظيمي،<sup>12</sup> أما نظرية (Wilson 1966) فهي ترى أن إدخال تغييرات في المنظمة، ومدى الاستجابة أو التفاعل معها هي التي تدفع إلى الإبداع التنظيمي،<sup>13</sup> أما نظرية (Harvey 1970 and Mill) فهي تجمع بين نظريتي (March and Simon) (Stalher and Burns) فالإبداع التنظيمي يمر بمراحل أولها إدراك المشكلة، ثم يليها البحث عن حلولها عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينية لمشاكل تعرضت لها المنظمة سابقاً أو حلول استثنائية تبني الهياكل التنظيمية العضوية،<sup>14</sup> أما نظرية (Zaltman and others) فترى أن الإبداع التنظيمي فكرة أو ممارسة جديدة إلى جانب أنه عملية جماعية،<sup>15</sup> وتعتبر نظرية (Hage and Aiken) من النظريات الأكثر شمولية كما سبق ذكره، حيث اعتبرت الإبداع تغييراً خاصاً في برامج المنظمة بإضافة خدمات جديدة.

▪ نظرية (Hage and Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية إذ انها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع التنظيمي، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة.

وحددت مراحل الابداع التنظيمي كالآتي:<sup>16</sup>

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة، وهذا ما جاء به (March and simon)

- مرحلة الاعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

- مرحلة التطبيق: أي إيجاد الحلول الابداعية وتطبيقها مع الاستعداد لاحتمال ظهور المقاومة

### 3.2.2 أنواع الإبداع التنظيمي

صُنّف الابداع الى فئات متعددة في كتابات علماء السلوك والمنظمة.. والجدول (1) يبين ذلك

## جدول رقم (1): أنواع الابداع التنظيمي

الكاتب او الباحث/السنة	أنواع الابداع
(March & Simon, 1958)	1- مبرمج (روتيني او نمطي) 2- غير مبرمج (غير نمطي)
(Mansfield,1963)	1- ابداع عملية 2- ابداع المنتج
(Knight, 1967)	1- ابداع منتج 2- ابداع خدمة 3- ابداع عملية انتاج 4- ابداع هيكل او بناء المنظمة 5- ابداعات الافراد 6- ابداع جذري ادائي 7- ابداع جذري هيكلية 8- ابداع روتيني 9- ابداع غير روتيني، ويتضمن (ابداع معاناة وابداع فيض) 10- ابداع ذي مخاطرة 11- ابداع بطيء
(Evan & Black,1967)	1- تكنولوجياي (هيكلية) 2- اداري (برامجي)
Dalton,1968 (Zaltman, etal, 1973) / (Whiet,1984)	1- تكنولوجياي 2- اداري 3- ابداع القيمة
Crossman,1971 (Zaltman, etal,1973)	1- وسيلي (ادائي) 2- نهائي (غاية).
(Norman,1971)	1- روتيني (تباينات) 2- جذري (اعادة توجيه) ويتضمن (نظامي، وخاص)
(Rogers & Shoemaker, 1971)	1- ابداعات بقرارات سلطة (فرد) 2- ابداعات بقرارات جماعية
(Daft,1978)	1- اداري 2- فني (تكنولوجياي)

المصدر: علي فلاح الزعبي، إبراهيم مُحَمَّد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر. بقية المعلومات، ص 16.

عند الحديث عن الإبداع التنظيمي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن المقصود به، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع واعطوا مسميات متعددة أو حتى أكثر من نوع كما تم الإشارة في الجدول أعلاه، لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى التنظيم وهما:<sup>17</sup>

- الإبداع الفني: وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

## 4.2.2 أنواع الإبداع التنظيمي

## 1-2 مراحل عملية الإبداع التنظيمي

تباين علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في تحديد مراحل عملية الإبداع، وافرز تبصّرهم تصنيفات متعددة قبل ان يصدر

الإبداع في صورة (منتج، خدمة، عملية) جديدة، او حل لمشكلة قائمة، كما تباينوا في عدد هذه المراحل، ويوضح الجدول (2)

## جدول رقم (2): النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي

المرحلة	النموذج
1- الوعي 2- المعرفة 3- الربط 4- التفضيل (الاختيار) 5- الاقتناع 6- الشراء.	Lavide & Steiner, 1961 (Zaltman, etal., 1973)
1- اللاوعي 2- الوعي 3- إدراك واسع 4- اقتناع 5- فعل (اجراء)	Colley, 1961 (Zaltman, etal, 1973)
1- الوعي 2- الرغبة 3- التقويم 4- التجربة 5- التبني	Rogers, 1962 (Zaltman, etal, 1973)
1- التوليد 2- القبول 3- التطبيق	Thompson, 1965 (Pierce & Delbecq, 1977)
1- إدراك (تصور) الحاجة للتغيير 2- اقتراح التغيير 3- تبني التغيير وتنفيذه.	Wilson, 1966 (Pierce & Delbecq, 1977)
1- خلق الفكرة او تطويرها 2- ادخالها حيز التطبيق وتبنيها	Knight, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977)
1- المدخلات (القوى) المعدة لجعل المنظمة مبدعة 2- المخرجات المتجسدة بأنواع التغييرات التي جرت على العملية.	Becker & Whisler, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977)

المصدر: علي فلاح الزعيبي، إبراهيم مُجد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر. بقية المعلومات، ص 17.

### ■ مراحل الابداع في المنظمة

- تمر عملية الابداع بمراحل عدة حتى تكتمل معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، إذ تحدد مراحل الابداع فيمايلي:<sup>18</sup>
- الاهتمام: تبدأ عملية الابداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه
  - الاعداد: وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير
  - الاحتضان: هي مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة توالت الحلول الممكنة
  - البروغ/الشروق: تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، ويُمكن فيها من إعادة ترتيب أفكاره للوصول إلى الحل النموذجي
  - التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها

### 3. الإطار النظري للأداء المتميز:

#### 1.3 الأداء المتميز

إذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، التميز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين الأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، مؤسسة حكومية أو غير حكومية.<sup>19</sup>

#### 1.1.3 مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجد، غير الكفاء أو الأمثل"، والأداء هو مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها.<sup>20</sup>

- حسب P. Lorino فالأداء هو: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".<sup>21</sup>
- ويرى R. Brosquet أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.<sup>22</sup>
- يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>23</sup>
- من الواضح أن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني والتي تحمل تفسيرات واسعة، أو كما يسميها Bourguignon Annick بالكلمات الحقايبية أو الكلمات الاسفنجية<sup>24</sup>

### 2.1.3 تعريف التميز

- التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة:<sup>25</sup>
- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
  - البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً.
- ولكي تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها يتعين عليها كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها والتقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات، وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:<sup>26</sup>

$$\text{التميز} = \text{القيادة} + \text{الموارد البشرية} + \text{الإدارة الاستراتيجية} + \text{المستهلك} + \text{السوق}$$

### تعريف الأداء المتميز:

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن "الأداء المتميز" بالنسبة لـ Johns, Oakland في كتابه إدارة التميز الشامل هي "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين".

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي:<sup>27</sup>

- التعرف الأول: عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإلتقان"



- التعريف الثاني: يعرفه (Mirabile) على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"
- التعريف الثالث: إن التميز في الأداء هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء"
- التعريف الرابع: يعرف (Max well) الأداء المتميز بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"
- التعريف الخامس: ويمكن أن نعرفه بأنه "قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل أداء مرضي في مجالات النمو والربح"

### 2.3 المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق الملاءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم ومن بين هذه الدراسات التي شملت الاستطلاع لآراء 1500 مسؤل في كبريات الشركات الأمريكية على أن الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المتميز والمترفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية. <sup>28</sup>

- من خلال المعلومات السابقة يتبين لنا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:
  - بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية:
    - رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عنه بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على المدى الطويل
    - الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي
    - الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا لتخطيط عملياتها وتحديد مواردها
    - آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها.
  - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات، إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. بالإضافة قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط
  - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إذ يتخذ "الأداء المتميز" التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك العلاقات
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
  - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفضها واسترجاعها، فضلا عن القواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
  - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
  - نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات وتحديد العمل والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات بالموازنات مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

## 4. النموذج الأوروبي لإدارة التميز

## 1.4 التعريف بالنموذج الأوروبي للأداء المتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من أبرز نماذج "إدارة الأداء المتميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988. ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة.

يعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:<sup>29</sup>

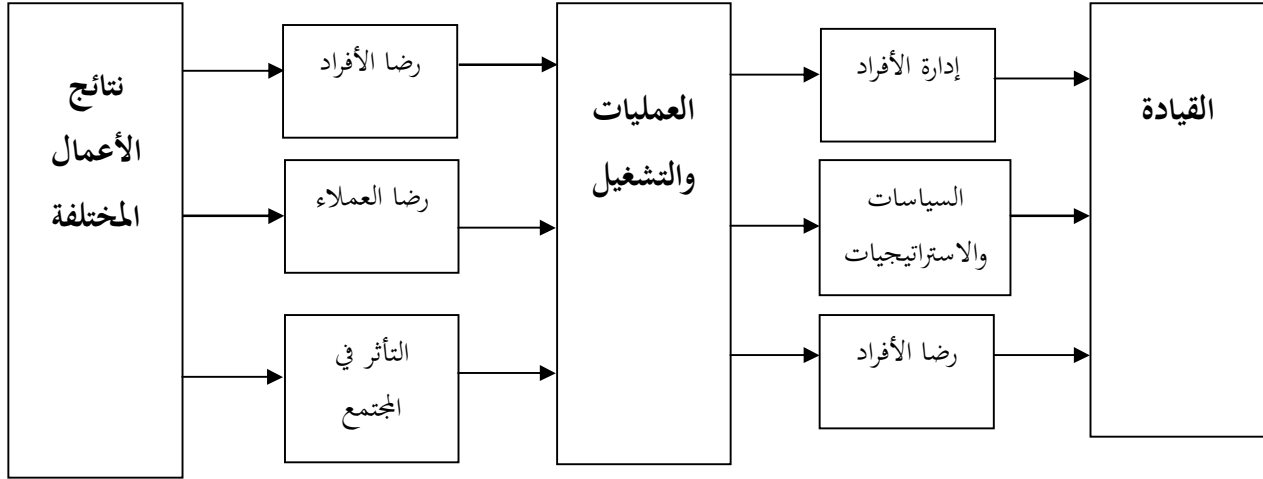
- التركيز على النتائج: لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، الزبائن، الموردن، والمجتمع في مجموعة فضلا عن أصحاب رأس المال وهذا ما أكدناه سابقا.
- التركيز على الزبائن: حيث أن الزبون هو في النهاية الحكم الأخير على تمييز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة ما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: لأن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الفائق: حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذ تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى العمليات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج باعتبار أن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقولهم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: يعتبر من الشروط المهمة لتحقيق إدارة الأداء المتميز خلال استثمار خبرات المنظمات ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتحديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح.
- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، حيث تبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات المختلفة بالمنظمة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم: العاملون بها، والزبائن، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحقق نتيجة كفاءة القيادة التي اضع استراتيجيات والسياسات وتوجيه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصممها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

وفي إطار عرض الرابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي للتميز في الأداء يقدم الإطار العام، الشامل لسير

العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة.

## شكل رقم (1): النموذج الأوروبي للتمييز في الأداء.



المصدر: بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 163

هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة وهي أن العمليات هي عبارة الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير وإطلاق العنان للمواهب والطاقات لأفرادها العاملين وذلك لتحقيق النتائج المرجوة: إرضاء العميل وإدارة الأفراد، التأثير في المجتمع، ويتم إعداد كل هذه المهام من خلال القيادة التي تسيير على سياسات واستراتيجيات إدارة الأفراد والموارد والعمليات التي تهدف بطبيعة الحال إلى التمييز في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة في العمل<sup>30</sup> يرتب النموذج معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين هما:

#### 1.1.4 مجموعة الممكنات

العوامل تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وتتمثل في الموارد والوسائل والآليات التي، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس ظروف أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، ويبين الجدول السابق الأهمية النسبية لكل من العناصر التسع المؤدية للتمييز كما حددها النموذج:<sup>31</sup> وتضم هذه المجموعة العناصر التالية: القيادة، الناس، السياسة والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، العمليات، تعبر هذه العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين هما: درجة التمييز في مدخل الإدارة ودرجة تطبيق المدخل.

#### ■ القيادة:

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم الممثل الذي يجتذبه العاملون ويتبعونها ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- اهتمام القادة بتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها ودرجة توافيقها مع قيم سلوكهم.
- اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
- تفاعل القادة بجدية مع الزبائن والموردين وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
- أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

### ■ السياسات والاستراتيجيات:

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تأخذ أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- الاستراتيجية مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم في المنظمة؛
- الاستراتيجية أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء، والدراسات ومن أنشطة التفكير والتعليم والابتكار؛
- تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات؛
- تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة؛

### ■ الناس (الموارد البشرية):

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجياتها وسياساتها وتوجيهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.

### ■ العلاقات والموارد:

يتضمن هذا العنصر أسلوب المنظمة في التخطيط وإدارة علاقاتهم الخارجية مواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها وكذا الإدارة الفعالة للعمليات.

### ■ العمليات:

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينات من أجل دعم ومساندة الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

### 2.1.4 النتائج:

تعتبر النتائج ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور وتضم العناصر التالية: نتائج الناس، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الإدارة الرئيسية. وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدف "إدارة التميز" بما يلي: أنها تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر. تتفوق على ما يحققه المنافسون، تعكس أبعاد الأداء الأربعة المرتكزة على أساس الميزة التنافسية وهي: الوقت، التكلفة، الجودة، المرونة. ويتم تقويم هذه النتائج وفق المعايير التالية:<sup>32</sup>

### ■ نتائج الزبائن:

- يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها ويتم تقييمه حسب المعايير التالية:
- مقاييس إدارة الزبائن لما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية بـ: 75%؛
- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة الزبائن وتقدر أهميتها بـ: 25%.

### ■ نتائج العمال:

- يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحقّقها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:
- مقاييس إدراك العاملين بما تحقّق لهم المنظمة من منافع وتقدر بـ: 75%؛
- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات فخدمة العاملين وتقدر أهميتها بـ: 25%.

## ■ نتائج المجتمع:

- يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة للمجتمع المحلي أو الوطني أو العالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:
- مقاييس إدراك المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية تقدر بـ: 25%؛
  - مؤشرات أداء المنظمة في مجالات المجتمع وتقدر أهميتها بـ: 75%.

## جدول رقم (3): توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز حسب النموذج الأوروبي

الوزن النسبي	المجموع الفردي	عناصر إدارة التميز		
10%		القيادة	1	أ - الممكنات
9%		الناس	2	
8%		السياسات والاستراتيجيات	3	
9%		العلاقات والموارد	4	
14%		العمليات	5	
	50%			
9%		نتائج الناس	6	ب - النتائج
20%		نتائج الزبائن	7	
6%		نتائج المجتمع	8	
15%		نتائج الأداء الرئيسي	9	
	50%			

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، ص 33

تستخدم النسبة المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة من جانب آخر فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي باستخدام المعايير وآليات التقويم وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه المنظمة أنه مناسب لها.

## 5. مساهمة الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز

## 1.5 الابداع وتحسين الأداء في الشركة

غالبا ما تتعرض المنظمات الى فجوة الاداء وهي (الناجحة عن الفرق بين المتحقق فعلا والمخطط لتحقيقه) وتعمل ادارة المنظمات واصحاب القرار على ردم هذه الفجوة، والاستجابة الى متطلبات التغيير، من خلال (توفير الامكانيات المادية الساندة للنشاط الابداعي، وتعزيز الرغبة والايمان بقدرة المنظمة على الابداع)، وتتأثر عملية التغيير وانعكاساتها بمستوى (فجوة الاداء) كثيرا بالتغيرات الجوهرية في القوى التكنولوجية والاقتصادية، وهذه تؤثر في الاداء الشامل للمنظمة بصفة عامة، وفي اداء عاملها بصفة خاصة، ولا يمكن ملاحظة واستيعاب هذه التغييرات الا من خلال معارف ومهارات جديدة ومتطورة، أي من خلال طرائق واساليب الابداع المختلفة، وهذه تسهم في تطوير كفاءة المنظمة (اداريا وفنيا)، وبهذه الصورة يكون الابداع قد انعكس ايجابيا على التحسن في الاداء الشامل للمنظمة.<sup>33</sup> ويعتمد الابداع على مجموعة من المكونات الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها

من داخل المنظمة وبعضها من خارجها وأن جهة الإدارة الناجحة توفر هذه المكونات من خارجها وأن على الإدارة الناجحة توفير هذه المكونات وحسب أهميتها والسيطرة عليها وتوجيهها من اجل تحسين أداء المنظمة والاحتفاظ بها.

### 2.5 العلاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية:

يعتبر الابداع من أهم ركائز الميزة التنافسية، فإذا أرادت المؤسسات ألا تتخلف 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 يلقي من إدارة الابداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على اجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الابداع و التحسين المستمرين، وبالتالي يمكن القول بأن الابداع التنظيمي هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.<sup>34</sup>

إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قويا للسعي وراء منتجات او عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.

### 3.5 آليات الابداع التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة

تعتبر خصائص الابداع التنظيمي كآليات توظيفها الادارة الذكية في الرفع من فعالية أعمالها لتحقيق بذلك التميز في أدائها:

#### ■ الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems)

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى افكار جديدة<sup>35</sup> حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها

#### ■ الطلاقة (Fluency)

وهي القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها.<sup>36</sup>

#### ■ الأصالة (Originality)

ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصل ان يتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية- فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير أيضاً الى الامر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف.<sup>37</sup>

#### ■ المرونة (Flexibility)

وتعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف.

### ■ المخاطرة والتحدّي

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار او أساليب جديدة وتبني مسؤولية نتائجه

### ■ القدرة على التحليل

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، او القدرة على تفتيت اي عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الابداع كظاهرة منحرفة.<sup>38</sup>

### 4.5 أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة (مدخل التغيير)

يؤدي التغيير كأحد أبرز سمات الابداع التنظيمي إلى التأثير على أداء العاملين بشكل إيجابي كلما كان مدروسا، وذلك على النحو الآتي:<sup>39</sup>

### ■ أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

تميز المؤسسات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات وبذلك تتيح الفرصة لمعاملين من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحات العاملين فيما يخص تحسين أدائهم كما أن هذه الهياكل التنظيمية الجامدة لا تعترف بالتغييرات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عمليه لا مبرر لها، على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيير عدة مرات فإنه يسمح لمعاملين بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن والذي يعمل على رضاهم ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي ولا ننسى بأن الهيكل التنظيمي الجامد يؤدي إلى الروتين في العمل والشعور بالإحباط والقلق الذي ينعكس سلبا على الأداء.

### ■ أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين

تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا لأي مؤسسة تسعى للنمو والاستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات والعمليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم و إيجاد سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وادخال تكنولوجيا جديدة نقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى: تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة عمى تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛ زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛ تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

### ■ مساهمة النموذج الأوروبي في دعم الادارة لتحقيق التميز

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التحقيق إدارة التميز يطلق عليها: RADAR وهي الحروف الأولى من الكلمات Review، Assessment، Deployment، Approach، Résulta على التوالي وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحقيق النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج) ثم اتخاذ أسلوب جديد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات

حسب النموذج)، وتفعيل هذه الممكنات و وضعها موضع الحركة، التشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجرى متابعة وتقييم الأداء والكشف عند الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء<sup>40</sup>. ترد الإشارة إلى أن من يقرأ نموذج الجائزة الأوروبية، سيخرج نتيجة مفادها: أن إدارة الجودة الشاملة في نظرها نظام متكامل، يتكون من مدخلات، يوجهها ويسيطر عليها قيادة إدارية فعالة. للوصول إلى مخرجات محددة<sup>41</sup>

## 6. خاتمة

في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية الابداع التنظيمي كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت ممارسات وطرق الإدارة من الميزات التنافسية الهامة خلال العقود القليلة الماضية، إذ أصبحت القيادة كمورد بشري أهم أصل من أصول المؤسسة ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به في تحقيق أداء متميز للمؤسسة فقد تمتلك هذه الأخيرة القدرة على تقديم منتجات متميزة، أو أنها تحوز على تكنولوجيا متطورة غير أن الابداع التنظيمي له الدور الأساسي في تعظيم تلك الميزات. من خلال ما تم عرضه تم استخلاص أن التركيز على عنصر الابداع من خلال تعلمه كمفهوم وممارسته كعملية بالمهارات والقدرات والتحفيز على العمل به بالإضافة إلى توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على الروح المعنوية، يساعد الإدارة على تحقيق أداء متميز كما أن كل بعد من أبعاد الابداع التنظيمي يساهم بدوره في وصولها لذلك، وتبعاً لما تقدم في هذه الدراسة، يمكن استخلاص عدد من النتائج وذلك كما يلي:

## 7. تحليل النتائج

- من النتائج التي نستخلصها أن الابداع التنظيمي يساهم في ممارسة الاعمال بأداء متميز من خلال:
- العمل على تطوير المعرفة ومهارات لدى العاملين وتنمية قدراتهم الابداعية لغرض القيام بأعمالهم بأداء متميز.
- يتيح الابداع التنظيمي للإدارة وضع نظام عادل للمكافآت والأجور للعمال يساعد على نجاح المؤسسة وتميزها.
- يوفر الابداع التنظيمي المعلومات الهامة، بسهولة وفعالية كبيرة مما يعزز الأداء ويمكن من التكيف مع البيئة التسويقية.

## 6. الهوامش والإحالات

1. ربحي كريمة، سرير الحرتسي حياة، ثقافة الابداع كمدخل لتحقيق التميز، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2 البلدية، الجزائر، المجلد:3، العدد:1، 2014، ص 8.
2. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، الأردن، أيام: 26، 28 أبريل 2004، ص 17.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.
4. عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1994، ص 215.
5. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.
6. بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 18.
7. فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، البلدية، الجزائر المجلد:2، العدد:1، 2011، ص 182.
8. عرفة عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003 ص 19.
9. بشير العلاق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 108.
10. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.



11. أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام: 18-19 ماي، 2011، ص9.
12. جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص.19
13. عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص8.
14. الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص28.
15. عادل بن صالح الشفحاء، علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004، ص3.
16. أحمد بلالي، تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام: 09-10 مارس 2004، ص133.
17. أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سبق ذكره، ص9.
18. ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص10.
19. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والرؤوسيين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص131.
20. محمد زروق، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد:1، العدد: 1، 2014، ص125.
21. P. Lorino, L'économiste et le manager, éd ENAG, Alger, 1991, P56.
22. R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1989, P11.
23. زروقي إبراهيم، حلول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، ص13
24. ياسع يسمينه، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حلة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص79.
25. محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أيام: 22-23 نوفمبر 2011، ص290.
26. شوكمال عبد الكريم، براهيم سمير، زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 07.
27. فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات وجورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أمجد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص70.
28. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص127.
29. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص30-31
30. بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163-164
31. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص32
32. نفس المرجع، ص-ص 38-39
33. بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 166.

34. إيمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد:4، العدد:8، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 55.
35. مراد مُجَدِّ النشمي، هدى أحمد الدعيس، الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن، المجلد: 10 العدد: 29، 2017، ص187.
36. الصيرفي، مُجَدِّ عبد الفتاح، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 16.
37. عادل بن صالح الشفحاء، مرجع سبق ذكره، 43.
38. الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.
39. القريوتي، مُجَدِّ قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص 306.
40. صبرينة لطرش، عديمة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره عمى أداء العاملين، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد:9، 2018، ص735.
41. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص43