



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

(دور الأبداع المنظمي في تحقيق الاداء المتميز)

تحت إشراف

أ.د. بشار عباس الحميري

اعداد الطالبان

حسين حازم زهوري  
جعفر محمد وحيد

بحث مقدم

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة  
الاعمال

كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في  
ادارة الاعمال





قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما

علمتنا انك انت العليم الحكيم

صدق الله العلي العظيم

(سورة البقرة: الآية ٣٢)

## الأهداء

الى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحننتني احشاؤها قبل يديها،  
شجرتي التي لاتميل، الى الظل الذي آوي اليه في كل حين، الى النور  
الهادئ في وحشة الايام، الى الدفاء في صقيع الغربة...والدتي  
الغالية أطل الله في عمرها وأمدها بالصحة والعافية.  
الى مصدر الاطمئنان والدي الحبيب حفظه الله تعالى من كل سوء.  
الى الذين ساندوني وشجعوني وكانوا لي خير عون إخوتي وأخواتي  
وفقههم الله تعالى.

أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

لقد أكرمني الله تعالى بنعمة طلب العلم، فله الحمد والشكر ما بقيت وبقي الليل والنهار، فقد أهمني الصبر، وبعث في الإرادة والعزيمة، وبعد شكر الله عز وجل أشكر أستاذتي التي أشرفت على هذا البحث ورافقتني في هذه الرحلة الشاقة الممتعة دون ملل، فتعلمت على يديها الصبر وتوخي الدقة، فجزاها الله جزاء المحسنين، ومتّعها بالصحة والعافية.

وأقدم شكري إلى أهلي كلهم، لفضلهم الذي لا يُنكر من الحث على مواصلة طريق العلم، حفظهم الله تعالى.

ويشرفني أن أقدم الشكر أيضاً إلى أستاذتي الفضلاء في قسم ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد كافة.

وأقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى إخوتي وأخواتي زملائي في الدراسة على حسن رفقهم وصدق أخوتهم، حفظهم الله تعالى.

وأخيراً أقدم خالص شكري وعميق امتناني إلى كل من علمني حرفاً، أو أسدى إليّ إحساناً أو ساعدني، وإلى كل من سأل عني ودعا لي بالموفقية، لهم صادق الدعاء.

## المقدمة

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات، مما 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 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 ادارتها تصورا حديثا، يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية انطلاقا من أداء متميز و الذي يكون نتاج فلسفة ابداعية تتحلى بها تلك القيادة الادارية وتجسدها كمارسة في نظامها والمعروف أن هذه التوليفة الأخيرة و التي جمعت بين الابداع والتنظيم تتسم بالتغير ، 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

- مساهمة الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز

## منهجية البحث:

### اهداف البحث:

يعتبر الأبداع والاداء المتميز من أحد أهم أنواع السلوك الأنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين واما الأداء فهو مجموعة السلوكيات الادارية المعبره عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جوده ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبره الفنية المطلوبه في بقيه الوظيفة عن الأتصال والتفاعل ولذلك جاءت هذه الدراسة لتهدف الى:

- ١- تناول مفهوم الابداع التنظيمي وأهم العناصر المتعلقة بها.
- ٢- التعرف على الأداء المتميز ومختلف المفاهيم ذات العلاقة.
- ٣- التعرف على مراحل عملية الابداع وكيفية تطويرها واستخدامها في مجال العمل الوظيفي.

### مشكلة البحث:

يمثل الأبداع والأبتكار أحد الضرورات والعناصر المهمة التي يجب على التنظيمات في الوقت الحالي أن تحرص على تنميتها لأستغلال الموارد المتاحة الى أقصى درجة ممكنه وأعداد الكفاءات بما يمكن التنظيم من البقاء والتطوير فهي عكس ذلك تهرم وتزول، إذ إن طبيعة العصر الحاضر تفرض التغيير، وبالتالي

زادت اهمية الأبداع لمسايره ركب التطور والتجديد في جميع مجالاته،وأصبحت النظرة التقليدية والأساليب القديمة في ادارة المنظمات غير الملائمة لهذا العصر الذي يلاحق الجديد،لذا فالمنظمات الناجحة هي التي تتبنى الأبداع في كافة مجالات العمل وبالحجم الذي يمكنها من تحقيق التميز في الأداء .لذا تبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي :- الى أي مدى تستطيع المنظمات التي تتبنى الأبداع ان تحقق التميز في الأداء.

## الفصل الأول/ مفهوم الابداع واستراتيجياته

### المبحث الاول: 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 ١٩١٢، وقد عرفه على أنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الانتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه.

اختلف الكتاب في تعريف الابداع، فهو على وفق Vandeven يعني الانتاج او تبني الافكار المفيدة وتطبيقها اما Amabil فعرفته بأنه تشخيص المشكلات، وايجاد حلول مناسبة 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 مستقبلا وبما يؤكد العلاقة بين المقولة والابداع والميزة الثقافية في بيئة تمتاز بالسباق الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والانتاجية على حد سواء. في حين يرى gowan: الابداع هو مزيج من القدرات والامتدادات لخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد 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 ونقص المعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة تقدم للآخرين.

(عبد المعطي، ١٩٩٦، ٦٢)



يعد الابداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والانسان يبدع ويخترع وكذلك الجماعة والمنظمة للتناول الفلسفي ، الا ان الاهتمام العلمي المنظم لم يبدأ والمجتمع ، وقد دخل هذا الموضوع محور به الى أوائل الخمسينات من القرن العشرين (فاضل: ٢٠٠٧، ٤٦ ) وقد حفلت ادبيات ادارة الاعمال بكثير من الاجتهادات على الرغم من ان مصطلح الابداع يعد من بين اكثرالمصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في الفكر الاداري ، الا انه يحمل في طياته مضامين وتفسيرات متعددة (الملا, ٢٠٠٩، 39)

فالابداع في اللغة مأخوذ من الفعل بدع ، بدع الشيء اخترعه وصنعه لاعلى مثال ، وهو عند الحكماء ايجاد شيء غير مسبوق بمادة ولا زمان . وفي معاجم اللغة الانكليزية يوضح قاموس اكسفورد بأن الابداع مأخوذ من الكلمة اللاتينية ( Innovave ) وان معناها الفاعل الاولي وهو التعبير الى شيء ما يكون جديدا وللتغيير والتجديد ( المسعودي ، ٢٠٠٧ ، ٢٩).

وتستخدم مفاهيم الابداع( Innovation ) الابتكار , ( Creativity ) والاختراع (Invention) كمترادفات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف او النظر الى الاشياء بطرق جديدة ( الطالباني ، ٢٠٠٥ ، ٣٢). ويميل بعض الباحثين الى التمييز بين المفاهيم اعلاه اذ يرى (محمد ، ٢٠٠٦ ، ١٠٨ - ١٠٩ ) ان الابتكار هو مجرد توليد شيء جديد ، لكن الابداع هو عملية او حتى تقنية او اسلوب تم تنفيذه على ارض الواقع. وبعبارة اخرى فإن الاول يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما، في حين ان الاخير هو التطبيق الخلاق والملائم لها. وبذلك الابتكار يكون الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، بينما الابداع يكون الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة الى منتج وقد يتكامل المصطلحين في مجال اظهار الاشياء الى الوجود وتطوير الاشياء الموجودة. ويعتقد الباحث المذكور ان الاختراع يسبق الابداع وقد يمثل درجة من درجات الابداع وان سمة هذا الطرح فيه اقتراب الاختراع اكثر للابتكار منه للابداع. وقد تناول مفهوم الابداع العديد من الكتاب والباحثين

ويمكن من تلك المفاهيم. فعرف الابداع المنظمي على انه اية سلعة او فكرة التي يتم ادراكها استعراض بعض وفهمها من أي شخص على انها مفيدة وجديدة (Kotler, ٢٠٠٠: ٣٥٥), وقد عرفه (الصرن 28 2000) , بأنه افكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع او اعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة. ويرى (Jones & Hill , ٢٠٠١: ١٣٠) الابداع بأنه أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة اداء المنظمات او المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على انواع المنتجات وعمليات الانتاج ونظم الادارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة . وبحسب رأي (etal, Hitt , ٢٠٠١: ٥٢٥) هو الطريقة التي يمكن لاحد ارباب العمل الاخذ بموجبها ، اما على خلق موارد جديدة للثروة او تدعيم الموارد الحالية ذات الامكانية لخلق الثروة مستقبلا . في حين عرفه (٣٥٧ ٢٠٠١ : Daft,) بأنه تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة او سوقها او بيئتها العامة. ويعرف الابداع بأنه رؤية الافكار والامور ، من خلال مضمون مختلف ، وذلك اما عن طريق التعرف على الامكانات الخفية الكامنة ، او التي يمكن استخدامها بشكل مختلف او عن طريق ربط الافكار المسبقة غير المترابطة مع بعضها البعض ، لخلق فكرة او منظور جديد تماما (التفكير الابداعي ، ٢٠٠٥). ووفقا لـ (العامري والغالبي ، ٢٠٠٧ : ٤٠٨ ) هو الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها في شكل سلع الى ما تقدم فأن الابداع المنظمي وخدمات او تحسينها او تطوير استخدامات جديدة لها . واستنادا من منظور الباحثين والمتبنى في الدراسة الحالية كتعريف اجرائي بأنه أي جهد او فعل يهدف الى تعديل او تحسين منتج المنظمة ( سلعة ، خدمة ، معلومة ) بشكل جديد ومختلف بما يحقق منفعة اقتصادية او اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع .

## المبحث الثاني

### اولا: مراحل عملية الأبداع

يعتبر الأبداع أحد أهم أنواع السلوك الأنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الأبداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الأداري وقيادة الأخرين، فالأبداع ليس الا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الأبداع يتطلب القدرة على الأحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجه ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم أيجاد الحل المناسب. وتتم عملية الأبداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو الاتي<sup>(٥)</sup> (ياسع يسمينة، ٢٠١١، ٧٩)

١- مرحلة الأعداد stage Preparation ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية

المناسبة من خلال جمع المعلومات للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة

٢- مرحلة الأختمار stage Incubation وفي هذه المرحلة تحدث محاولات كبيرة لمعرفة الحقيقة والبحث

عنها وهي من أهم مراحل الأبداع لأنها ؛تشهد عمليات تفاعل وتداخل وترابط بين شخصية المبدع

ومعلوماته التي يبحث عنها.

أما بالنسبة لـ ( Armstrong & Kotler ( ١٩٩٩:٢٧٥ ) فقد حددا ثمانية خطوات لعملية ابداع المنتج

الجديد ( ولادة الفكرة- عرض الفكرة - اختيار الفكرة - تطوير استراتيجية التسويق - تحليل العمل التجاري

- تطوير المنتج - اختيار السوق ) والتي غلب عليها الطابع التسويقي تبعا لخلفية الباحثين ، اذ ان المراحل

المذكورة تترايط بعلاقات وثيقة فيما بينها ، فقد تصل الفكرة الى مرحلة العرض او مرحلة الاختيار او مرحلة

السوق ثم تعود الى مرحلة ولادة الفكرة او عدم نجاحها تسويقيا

## ثانياً: 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: (السلمي، ٢٠٠٢، ٣٠-٣١)

### • 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. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة. (فليسي لندة، ٢٠١٢، ٧٠)

### • 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 ماحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر نيوعا من بين استراتيجيات الابدع التنظيمي.

• **الدورية:**

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متفزة. 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.

## الفصل الثاني / الأداء المتميز والطرق المستخدمة في تحقيقه

### المبحث الاول: مفهوم الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الادارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فقد أصبحت ادارة المنظمة مطالبه بالعمل المبدع ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق أفضل بتحقيق الأتقان والأبداع ولكن أيضا النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر، كما أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على إن ادارة الجوده الشامله معنيه بالتطوير والتحسين المستمر للأداء و هدفها هو إرضاء العملاء، ولكي يتحقق ذلك فهي تحتاجُ الى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تهيه للأفراد العمل بحماس و طاقة وتحفزهم لأخراج أبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى الى تحقيق تميز المنظمة وأن التحفيز هو نتاج كم كبير من العوامل في بيئة العمل فالبيئة المناسبة للعمل والتميز هي التي تعتمد على تشجيع وتحفيز وتحرير العاملين فيها ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح، في حين تساهم البيئة السيئة في أحباط العاملين وتثبيط عزائمهم، لكن يمكن للفرد التحكم في اتخاذ القرارات بمسؤوليه وذلك للتغلب على الظروف البيئية التي يمكن أن تؤثر على المبادره والتفكير والأبداع ويتطلب ذلك قياده حكيمة تحفز العاملين وتتعامل معهم بشفافيه ووضوح وتحتاج أستجاباه العاملين وتطوير مهارات الأتصال لديهم و هذا ما يجب أن تقوم به القيادة القائمه على أساس الأبداع. وتجدر الأشاره الى إن الأداء المتميز يتناول مستويين و هما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة، كما انه يتعذر على

الادارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائده هي ثقافة التميز (والتي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز) وحتى تصل الى ذلك لابد أن تراجع المنظمة ثقافتها للتأكد من أنها مؤاتيه لهذا التميز. (حاوي، ٢٠١١، ٥٥)

ويمكن تعريف الأداء بشكل عام بأنه مجموعة السلوكيات الادارية المعبره عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جوده ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبره الفنية المطلوبه في بقيه الوظيفة عن الأتصال والتفاعل مع فضلاً أعضاء المنظمة، والألتزام باللوائح الادارية والأستجابة لها.

أما الأداء المتميز فيقصد به السلوك (الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسله الأداء المتفوق كما يعرف بأنه أكثر من مجرد أنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بأنجاز المهام الموكله اليهم بشكل أستثنائي ومن وجهه نظر **Spence** فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الأبداع إذ يعرف الأبداع بأنه ذلك العمل الذي يدرك بانه شيء متميز وفريد. وقد ذُكر في فن الادارة اليابانية أنموذجاً للأداء المتميز سمي بنموذج مكينسي أو أطار (7s) وهو نموذج ادارة يصف سبعة عوامل لتنظيم شركة بطريقه شمولية وفعاله، وتجتمع هذه العوامل معا لتحديد طريق الشركة وقد يحصل تفاوت في هذه العوامل السبعة في مرور الوقت، لكن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان كل العوامل السبعة حتى يتأكدوا من التطبيق الصحيح للاستراتيجية الذي يقود الى تحقيق التميز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل وقد أستخدم هذا النموذج من قبل شركة إستشارة الادارة العالمية مكينسي وتم وضع هذا النموذج من قبل ريتشارد باسكال وأنتوني أثنوس وكانوا يتحرون كيف أن الصناعة اليابانية ناجحة وفي نفس الوقت كان توم بيترز

وروبرت واترمان يستكشفون ما الذي يجعل الشركة ممتازة لذا فقد ولد هذا النموذج من أجتاع هؤلاء الأربعة.  
(القيوتي، ٢٠٠٠، ٣٠٦)

### أولاً: الطرق المستخدمة في تحقيق الأداء المتميز

أن الإدارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب أن تمارس كافة الإجراءات والأساليب التي تمكنها من مواجهه المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل وذلك من خلال الآتي :

1- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد و هنالك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية (x,y) لمايكرير **McGregor**، ونظرية سلم الحاجات لماسلو **Maslow** فبإمكان المنظمة الاستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء وجعله متميز عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان يلبي حاجاتهم الذاتية.

2- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3- ربط الحوافز بالأداء وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين، وضع معايير ومستويات واضحة للعمل،



تحديد حجم ومسؤولية العاملين،مساعدته العاملين في الوصول الى المستويات الأعلى للأداء،توثيق المعلومات الخاصة بالأداء،تحديد طريقته أداء العمل،المتابعة الدوريه للأداء،أستخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

- 4- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لأنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لأنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً . لأن يجعل العاملين منتصرين.
- 5- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز إذ يترتب على ادارة المنظمة مسؤوليه تجاه العاملين، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين.

ويرى آخرون إن المنظمات لكي تحقق التميز في أدائها يجب أن تقوم بالآتي:

- التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والأنتاج .
- تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الأبتكار والتواصل و تنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها.
- توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً بالشكل الذي يجعل المنظمة تتفوق وتتفرد بذلك بحيث ينعكس على تعاملها مع العميل الداخلي أو الخارجي
- التخلص من العوائق التنظيمية وتشجيع الأفراد العاملين على العمل كفريق واحد.

- توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الأبداع وأخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين.

## ثانياً: خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

تتصف المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايره للمنظمات ذات الأداء التقليدي، ولقد قدمت الشركة الأستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت الى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الاداء وهي:

1- أصحاب المصالح **Stakeholder** ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح

وتحديد احتياجاتهم ، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين... الخ، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في الصناعة.

2- العمليات (**Processes**) إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لايمكنها تحقيق

ذلك إلا من خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل إذ تقوم المنظمة بأنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي الى إنخفاض كفاءتها، إن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على ادارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب الزبائن والأحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بأعاده هندسة الأعمال وبناء فريق العمل.

3- الموارد (Resources) تحتاج المنظمات الى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون إن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءه الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ومن أهم الموارد التي ينبغي الأهتمام بها هي الموارد البشرية.

4- الثقافة التنظيمية حيث إن المنظمة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في بيئات سريعة التغيير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبه، إلا إن الثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبه في التغيير.

### المبحث الثاني: المعايير والمتطلبات

اولاً: معايير الأداء المتميز

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبليه في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والأبتكار بين العاملين. (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والأنتماء).<sup>(١٠)</sup> (ليث سعدالله، ٢٠٠٤، ٢٤-٢٦)
- التخطيط الأستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجيه ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الأستراتيجيات، تنفيذ الأستراتيجيات).

▪ التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الأحساس بأحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق،العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

▪ المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي،ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي،نظم المعلومات).

▪ تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل،تعليم وتدريب و تنمية العاملين،ورفاهيه ورضاء العاملين).

▪ ادارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لادارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك،عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لادارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات،عمليات نتائج الأعمال،عمليات الدعم والمساندة ).

▪ نتائج الأعمال :- يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الاساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك،النتائج المالية والسوقيه،نتائج الموارد البشرية،نتائج الفعاليات التنظيمية).

### **ثانيا: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز**

تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق الملاءمة مع بيئة نشطه من خلال الإدارة الاستراتيجية وتعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم ومن بين هذه الدراسات التي شملت الاستطلاع لآراء ١٥٠٠ مسؤول في اكبر الشركات الأمريكية على أن الإدارة

الاستراتيجية أحد محددات الأداء المتميز والمرنق وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية.<sup>(١١)</sup> (انطوان، ٢٠٠٤، ٣١٠)

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 وتتمثل 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 وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات، إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إذ يتخذ "الأداء المميز" التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك العلاقات.

✓ نظام متطور لتأكيد الجودة الثامنة يحدد آليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات

المح 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 وفحصها 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 تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

## الفصل الثالث/الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

- 1- العمل المستمر لا دارة الشركة المدروسة على تشجيع الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص أسباب المشاكل التي تعترض عمل م ه وحلها من خلال الأفكار التي يقدموها،بالأضاف ه الى أيما هن ا بأن التخصص في أداء العمل مر هون بالمتاحة التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها.
- 2- 3-أمتلاك الشركة لنظام اتصالات قادر على تلبية ه متطلبات العمل الى جانب أمتلاكها بنك للمعلومات أو قاعد ه بيانات يمكن أستخدامها من قبل العاملين في أي وقت
- 3- تتوفر اجواء نفسية اجتماعية لنجاح عملية التواصل بين كلا الجنسين،
- 4- الحرص الواضح لا دارة الشركة على المحافظ على أسرار العمل سواء المتعلق منها بعمل الشركة ا،فضلاً أو العاملين فيه عن ألتزام جميع المرؤوسين بالأوامر والتعليمات الصادر ه من الادارة العليا
- 5- العمل على تطوير المعرفة ومهارات لدى العاملين وتنمية قدراتهم الابداعية لغرض القيام بأعمالهم بأداء متميز.
- 6- يوفر الابداع التنظيمي المعلومات الهامة، بسهولة وفعالية كبيرة مما يعزز الأداء ويمكن من التكيف مع البيئة التسويقية

## التوصيات:

- 1- التأكيد على مراعاة الجوانب الأنسانية في التعامل مع المستفيدين وعدم السماح بأستغلال الأفراد العاملين داخل الشركة بأمر شخصية لا تتعلق بالعمل الإداري.
- 2- يجب الاخذ بنظر الاعتبار سنوات الخدمة التي يتمتع بها الموظف لانها الجانب القوي للابداع فكلما كان الموظف لديه خبرة اكثر فانه سوف يبدع في مجاله.
- 3- وضع معايير واضحة و دقيقة وممكنه القياس لأداء العمل والترقيات والمكافآت من أجل الأرتقاء بالعمل الإداري وصولاً الى مستوى التميز
- 4- يجب ان يتعامل المدير بوضوح مع الموظفين لكي يتمكنوا من ان يقوموا باداء متميز في مجال عملهم.
- 5- ضع برامج تدريبية للأفراد العاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات من أجل أكسابهم المهارات داخل وخارج الشركة من خلال وضع استراتيجية واضحة هب ذا الخصوص.



## المصادر:

- 1- الطراونه، محمد"أثر العوامل الداخلية الادارية و الفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمه العامة-دراسة تحليليه مجله دراسات،الجامعه الأردنيه،المجلد(٢٣) ،العدد (٢٠)،١٩٩٦.
- 2- عساف ، عبدالمعطي ،"معوقات الأبداع الإداري في المنظمات المعاصره ، مجله إداري ، المجلد (١٧) العدد ( ٦٢ ) ، ١٩٩٥.
- 3- الكبيسي، عامر،"الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجه ،المجله العربيه لادارة ، المجلد (٢٠) العدد ١.
- 4- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٠، ص ٣٠٦.
- 5- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٦.
- 6- يمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٤: العدد ٨: الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١١.
- 7- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣.
- 8- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٦، ص.

9- فليسي لنده، واقع جودة الخدمات في المنظمات وجورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بوقرة ببومرداس، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٦٠.

10- 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 أحمد بوقرة،

بومرداس، الجزائر، ٢٠١١، ص ٧.

11- عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية

للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة،

مصر، ٢٠٠٧، ص ٨.

12- 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: ٢٣-٢٢ نوفمبر، ٢٠١١، ص 2.