



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الإبداع وعلاقته بجوده الاداء

بحث مقدم من قبل الطالب

احمد علي كاظم علي
الى كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال كجزء
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس
في كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال
الدراسة المسائية

بإشراف

ا.م. د. بشرى عبد الحمزه عباس

سورة البقرة : ((الآية 110))

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَمَا تَقَدَّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ
مِّنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللّٰهِ ۗ
إِنَّ اللّٰهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

الى

أساتذة كلية الادارة والاقتصاد كافة وبالخصوص الاستاذة

**** بشرى عبد الحمزه عباس ****

والى

كل من يقرا هذا الجهد

كلمة حبّ وتقدير، وتحيّة وفاء وإخلاص، تحيّة ملؤها كلّ معاني الأخوة والصداقة، تحيّة من القلب إلى القلب، شكراً من كلّ قلبي. رسالة أبعثها مليئة بالحبّ، والتقدير، والاحترام، ولو أنّي أوتيت كلّ بلاغة، وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر، لما كنت بعد القول إلا مقصّراً، ومعتزفاً بالعجز عن واجب الشكر. لكلّ مبدع إنجاز، ولكلّ شكر قصيدة، ولكلّ مقام مقال، ولكلّ نجاح شكر وتقدير، فجزيل الشكر نهديك، وربّ العرش يحميك. عبر نفحات النسيم، وأريج الأزهار، وخيوط الأصيل، أرسل شكراً من الأعماق لك.

الشكر والامتنان

..... أستاذتي الكرام
رسالة شكر وامتنان أطيرها لكم
لوقوفكم بجانبى دوماً، فلو غبتم عن
ناظري يوماً فأنتم في القلب، أذكر أيام
الشّدائد حين لم تفارقوني لحظةً
واحدةً، بل كنتم خير عون، وسند،
وناصح، ما أجمل تلك الأيام بكلّ ما فيها،
فلقد كنتم كالسكر الذي يذهب مرارة
العيش، ويسليّ النّفس، ويشدّ من أزرها،
سعادتي كبيرة بكم، ولن أتخلى عنكم ما
حييت.

المحتويات

2	منهجية البحث:
2	أولاً: مشكلة البحث:
3	ثانياً: أهمية البحث:
3	ثالثاً: أهداف البحث:
4	المبحث الأول: مفهوم الابداع، اهميته واهدافه
4	أولاً: مفهوم الابداع:
4	وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها:
6	ثانياً: أهمية الابداع: (عبد العزيز ، 1999)
7	ثالثاً: دوافع الإبداع في بيئة الإدارة العامة:
8	رابعاً: مبادئ أساسية في الإبداع:
11	المبحث الثاني: جودة الاداء (تعريفها ومفهومها واهميتها وابعادها)
11	أولاً: تعريف جودة الاداء:
11	ثانياً: مفاهيم الجودة:
12	ثالثاً: أهمية الجودة:
12	1. تعزيز سمعة المنظمة:
13	2. القدرة على المنافسة العالمية:
13	3. حماية المستهلك:
13	4. زيادة الحصة السوقية للمنظمة:
13	5. تخفيض الكلفة:
15	خامساً: مراحل تطوّر الجودة:
18	أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف:
20	ثانياً: المقومات الإدارية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف:
20	1. التهيئة المبدئية للأخذ بنظام الإدارة بالأهداف:
21	2. التصميم والتركيز على التغيير:
21	3. توفير أقصى معلومات ممكنة:
22	4. التركيز على المجموعة:
22	5. التركيز على الموقف:
23	6. النقاط الملانمة لإدخال نظام الإدارة بالأهداف: (عبدالوهاب ، 1992)
23	رابعاً: الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الإبداع الإداري:
26	أولاً: النتائج:
27	ثانياً: التوصيات:

المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث اسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعة حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات له صاحبته للحياة المدنية في الحضارات القديمة ولعبت وما زالت تلعب دورا رئيسية وبارزة في بناء صروح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها ، وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة الإبداع الأف راد خصوصا الإداريين منهم والمنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخ بات تنظيمية وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة التي تشهده المجتمعات المعاصرة .

ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في فعالية المنظم بات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع ويعتبر مطلبه رئيسية ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

منهجية البحث:

ان الإبداع لا يقتصر على الاعتقاد في التقنية المتقدمة فقط ولكنه أيضاً يشمل الخدمات الجديدة، فالإبداع المؤسسي بمعناه المطلق يتضمن التغيير الاقتصادي والتنظيمي معاً، عموماً الإبداع يستلزم المعاملة مع معارف جديدة كجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتحويلها الى منتجات وخدمات مواكبة للسوق بالوجه الذي يحفظ القيمة السوقية للشركة ويحقق الربحية، بذلك الإبداع يشير الى استخدام تكنولوجيا جديدة ومعرفة السوق لعرض منتج جديد او خدمة، البدع يمكن ان يكون في حدود تخفيض التكلفة او تحسين المنتج او ابتكار منتج جديد، هنالك عاملين أساسيين محددين لمقدرة الشركة على عرض منتجات متميزة او تخفيض التكلفة هما الكفاءة ومواهبها المتعددة.

أولاً: مشكلة البحث:

يعد دور الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية والعاملين فيها، ونظراً لوجود تلك القضايا والمشكلات التي تواجه أداء العاملين في المؤسسات الادارية فقد تعرضت بحوث عديدة وانتهت إلى نتائج هامة كما ولأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وإلى كونه يعمل على تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية الحيوية التي تكون إحدى ، كل هذه القضايا تبرز كون هذا البحث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة .

ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه البحث من التأثير الحيوي الحاسم للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية حيث يمثل الإبداع الإداري طريق سالكة يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ومن ثم فإن الاهتمام بالتعرف على جوانب الإبداع الإداري وسبل تحقيقه بشكل فعال يساعد على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي وبالتالي تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية ، ونظرا لتطورات العصر الذي نعيشه والذي يمتاز بالتجديد والإبداع في جميع الميادين وانعكاسها المباشر وغير المباشر على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ان أهمية التوجه نحو الأعمال الإبداعية والتطويرية لمواكبة العصر وما يتطلبه من تحديث وتطوير .

ثالثاً: أهداف البحث:

تواجه المؤسسات الاقتصادية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير، وان حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل وبما ان الإبداع يزيد من تقدم المؤسسات الاقتصادية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة فيجب دراستها بالشكل المطلوب ويساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة ، يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة ، وتطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

المبحث الاول: مفهوم الابداع، اهميته واهدافه

اولاً: مفهوم الابداع:

الإبداع كلمة تشير الى التميز والتفرد وغالباً ترمز للموهبة الخلاقة ..

الإبداع لغةً هو بدع الشيء وهو إنشاء ، وجاء في المعجم الوسيط ؛ من بدع

الشيء ، كما يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب) الإيجاد او التكوين او

الابتكار .. قوله سبحانه وتعالى " بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن

فيكون " سورة البقرة الآية (117)

وقد جاء في هذا السياق بمعنى إنشاء في صورة جديدة . وقد اورد ابن منظور

تفسيراً لكلمة إبداع وهى بدع ، وبدع الشيء ، مبتدعه ، وابتداعه أي إنشاء وبدأه واخترعه

واستنبطه. (حاتم ، 2004)

وقد عرّف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصّة منها:

الإبداع الإداري (هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألّقة والعمل

الخالق، تمسّ شتّى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن

أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية،

يقودها أشخاص متميزون). (الصرن،2000)

يشمل **الابتكار الإداري** عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري). (عبد العزيز ، 1999)

في مجال **التفكير الإبداعي** تبرز قدرات القائد على تصوّر النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

الإبداع الإداري هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

وبذلك نرى أنّ تعريف **الإبداع الإداري** ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركّز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً. (الصرن، 2000)

ومن مفاهيم الإبداع الإداري: هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل. وكما يمكننا تعريفه **بأنه:** ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

(حاتم ، 2004)

ثانياً: أهمية الابداع: (عبد العزيز ، 1999)

1. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
2. تواجه المؤسسات الاقتصادية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
3. حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل
4. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
5. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات الاقتصادية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمر.
6. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة. (عبد العزيز ، 1999)
7. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في الشركة.
8. 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.
9. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية. (عبد العزيز ، 1999)
10. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
11. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

ثالثاً: دوافع الإبداع في بيئة الإدارة العامّة:

كيف يصبح الإنسان مبدعاً وكيف يمكن للإداري أو القائد أن يكون مبدعاً في عمله؟ وما هي الدوافع التي تشجع القائد على ابتكار الأفكار وتبني القيادة الإبداعية في عمله؟ توجد عدّة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية. (عبد العزيز ، 1999)

وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثّلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه (وفي هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممّن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفتنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع.. ويجب على المنظمة أن تضطلع بدور فعّال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة). (الصرن، 2000)

وهذه بعض دوافع الإبداع: (الصرن، 2001)

1. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

2. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

3. الحصول على رضا النفس والذات.

4. الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيّمة.

5. الحصول على مكافآت مالية.

6. الحصول على الثناء والشهرة والسمعة الحسنة.

7. الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

8. الحصول على وظيفة متميزة.

9. الرغبة في خدمة الأمة والوطن. (عبد العزيز ، 1999)

إنّ هذه الدوافع وغيرها أو بعضاً منها تدعو الإنسان إلى الاندفاع نحو ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير وفي العمل، وفي حلّ المشكلات، ومن الأدوار المهمّة للمنظمات الحكومية والخاصّة البحث واكتشاف أي من هذه الدوافع الموجودة لدى العاملين فيها لاستنهاضها في نفوسهم وتشجيعهم على الإبداع الإداري بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم وعلى هذه المؤسّسات. (الصرن، 2000)

رابعاً: مبادئ أساسية في الإبداع:

1. إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على

أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.

2. الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير

مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن

المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد

بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك

كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة

ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم. (عبد العزيز ، 1999)

3. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي

تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

4. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى

مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح

5. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه

يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي

يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة

الأهداف. (الصرن، 2001)

6. التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم

يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف

يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة

للفرد وللمنشأة. (حاتم ، 2004)

7. يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع

التعديلات اللازمة للأفضل.

8. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقذ إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في

البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور

الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل

المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

9. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير

الكفاءات وتوسيع النشاطات. (الصرن، 2001)

10. من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم

وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

المبحث الثاني: جودة الاداء (تعريفها ومفهومها واهميتها وابعادها)

أولاً: تعريف جودة الاداء:

الجودة وباللغة الإنجليزية Quality ، ومعنى **الجودة** لغةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، ليمتيز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازه بأن يكون خالياً تماماً من أي عيب من الممكن أن يكون سبباً للانتقاد، ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة، وقابلة للقياس أيضاً، وهذه المعايير وُجدت لنيل رضا المستهلك أو العميل أو المستخدم، وحتى يُعدّ أن المنتج قد حقق معايير الجودة يجب أن تكون نسبة العيوب به تساوي صفر.

وعرّفت أن **الجودة** هي مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة، وتتخذ عدة صفات مثال: جودة سيئة، وجيدة، وممتازة، وتعتمد عملية التقييم على عوامل قابلة للقياس، مثل: الطول، والعرض، والوزن، والنسب، وخواص المواد، والسعر، والاستخدام وغيرها. (منظمة الأيزو ، 2016)

ثانياً: مفاهيم الجودة:

وتشمل **الجودة** على عدة مفاهيم حول حقيقتها وأبعادها التي تمثلها تمثيلاً حقيقياً، وهي خمسة مفاهيم تقريباً، وكل مفهوم من بين هذه المفاهيم يمكن الجدل والنقاش حوله، وهذه المفاهيم هي:

- **الفائقيّة:** حيث يُعتبر المنتج ذا جودة إذا كان متفوّقاً، وتعرف مدى جودته بمجرد رأيته. الجودة القائمة على المنتج، حيث تختلف الجودة من منتج لآخر، وفقاً للصفات المميزة أو الخصائص التي من الممكن أن يكتسبها المنتج وفق نوعيته.
- **الجودة القائمة على المستخدم:** وهي مدى ملائمة الخدمة أو قدرتها على مطابقة توقّعات ومتطلبات المستهلك.

- **القائمة على التصنيع:** هي مدى قدرة المنتج على مطابقة المواصفات التي وضعت عند بدء تصميمه وانسجامه معها. الجودة القائمة على القيمة، وهي المحاولة بتقديم أفضل المنتجات المطابقة لمتطلبات العميل مقابل أقل سعر لها.

ثالثاً: أهمية الجودة:

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك او المنظمة، إذ انها تمثل احد اهم العوامل الاساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات اي منظمة ... ويمكن تحديد نقاط الاهمية من خلال النقاط الاتية: (علوان ، 2005)

1. تعزيز سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الاخرى العاملة في ذات الصناعة او القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، فشركة (Mercedes) لإنتاج السيارات او شركة (IBM)

لإنتاج الحاسبات خير مثال على ذلك ... فشهرة هاتين الشركتين متأية من جودة منتجاتها. (علوان ، 2005)

2. القدرة على المنافسة العالمية:

تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطن قدم في الاسواق العالية.

3. حماية المستهلك:

عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة.

4. زيادة الحصة السوقية للمنظمة:

ان طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس ايجابياً في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً.

5. تخفيض الكلفة:

إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة الوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض كلف فضلات الانتاج وكذلك كلف الضمان مما يسهم بتخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة. (علوان ، 2005)

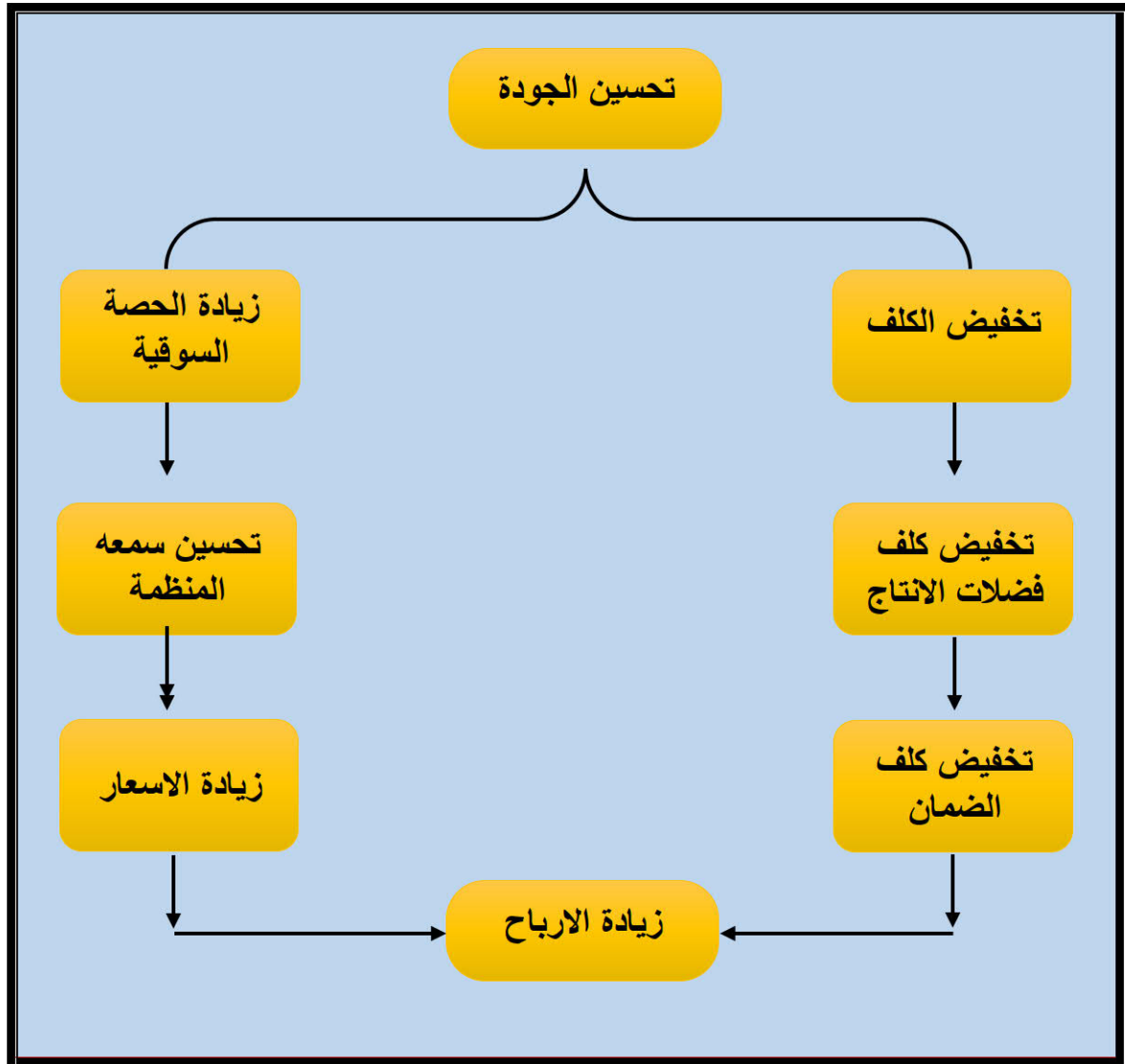
إن تخفيض الكلف (الثابتة والمتغيرة) سيسهم بشكل مباشر في زيادة أرباح

المنظمات التي تطبق برامج تحسين الجودة لمنتجاتها. (علوان ، 2005)

والشكل (1) يوضح اثر برامج تحسين الجودة على زيادة أرباح المنظمات في

تطبيق تلك البرامج.

شكل (1) يبين أثر برامج تحسين الجودة على زيادة ارباح المنظمات



المصدر: (Heizer and Render , 2001 , 92)

رابعاً: أبعاد الجودة:

1. الوقت ودقة التوقيت (Time & Timeliness)
2. الإحاطة. (Completeness)
3. المجاملة أو اللياقة. (Courtesy)
4. التناسق. (Consistency)
5. الموصولية والراحة. (Accessibility & Convenience)
6. الدقة. (Accuracy)
7. الاستجابة (Responsiveness)

خامساً: مراحل تطوّر الجودة:

❖ المرحلة الأولى: تُعتبر هذه المرحلة من أكثر الطرق تكلفة على الشركات المصنعة، وخاصة التي تدخل حيز المنافسة مع شركات أخرى تعمل في المجال نفسه، حيث إنّ في هذه المرحلة تعتمد الشركة في معرفة رأي العميل بانتظاره أن يرفع شكوى لها، أو إعادة المنتجات غير المطابقة للمواصفات لها، إذ إنها تهمل خاصية الكشف المبكر عن العيوب، وذلك بأنّها تقدّم الخدمة أو المنتج للعميل بغض النظر عن مخالفته للمواصفات أو مطابقته لها. (حاتم ، 2004)

❖ **المرحلة الثانية:** وهذه المرحلة أفضل من المرحلة الأولى، وذلك نظراً لتطوّرات قامت بها الشركات وباشرت بها عن طريق فحص المنتج في مراحل إنتاجه الأخيرة، قبل أن يتم طرحه في الأسواق أو شحنه للزبون، ولكن بالرغم من أن شكاوى الزبائن قد انخفضت كثيراً نسبة للمرحلة الأولى إلا أن هذه العملية كبّدت المنظمات خسائر مالية كبيرة؛ وذلك لأن عملية التحقق من الجودة تأتي متأخرة، حيث تُرفض المنتجات عند الاستعداد لشحنها وليس في مراحل مبكرة، وتمكّنت المنظمات على إثر هذه الخطوة أنّ تكشف عن العيوب يجب أن يكون مبكراً، وليس عند الوصول إلى مرحلة جاهزية المنتج.

❖ **المرحلة الثالثة:** بعد بدء استيعاب فكرة الجودة والتعامل معها، عمدت المنظمات إلى استحداث قسم للجودة بين أقسام الشركة المصنّعة، حيث تكمن مهمة هذا القسم ودوره في عملية الإنتاج مراقبة جودة المنتج، وإخضاعه للاختبار وكتابة التقارير حوله في كل مرحلة يمر بها من مراحل إنتاجه، وبهذه الطريقة توصّلت المنظمات إلى الكشف المبكر عن العيوب التي قد تظهر على المنتج في مراحل متقدمة، ولكن كان ما يعيب هذه المرحلة هو طول الفترة الزمنية لاختبار المنتج، ومن الممكن أن يستغرق وريديات كاملة حتى يكون من الممكن إعطاء نتيجة الاختبار أو التدقيق لدى عامل التشغيل، ويتطلب ذلك إيقاف عملية الإنتاج لحين صدور النتائج. (حاتم ، 2004)

❖ **المرحلة الرابعة:** إنّ هذه المرحلة مرحلة متقدّمة ومتطورة من مراحل الجودة، حيث وصل الحال إلى إمكانية قيام العامل ذاته بعملية الجودة في المنشأ وهي عملية الضبط الإحصائيّ للعمليات نفسها التي ينفذها العامل، وقد سمحت هذه المرحلة بإمكانية الكشف المبكر عن وجود أيّ خلل أو عيب في المنتج، ومدى الانحراف ونسبته المسموح بها في المنتج، ما يجعل عملية إيقاف الإنتاج ممكنة في مراحل مبكرة وذلك لمنع إنتاج عينات أخرى من المنتجات ذات عيوب مشابهة، وساهمت هذه المرحلة إلى تقليل عدد القطع التالفة، ومنع إعادة استخدام القطع المنتجة المعيبة، ولكن بالرغم من ذلك إلا أن هناك أخطاء ومشاكل في جودة المنتجات تقع خارج سيطرة عامل الإنتاج، وهذا ما استدعى إلى توكيل مهمة مراقبة الجودة إلى كافة أقسام الشركة. (حاتم ، 2004)

❖ **المرحلة الخامسة:** تُعتبر هذه المرحلة من أكثر مراحل ضبط الجودة تطوّراً وتقدماً، حيث أصبحت مهمة مراقبة وضبط الجودة مهمة كلّ عامل موجود داخل نطاق الشركة، اعتباراً من بدء مرحلة تصميم المنتج انتقالاً إلى مرحلة شراء المواد الأولية، وصولاً إلى مرحلة الإنتاج النهائي، وأخيراً مرحلة تسليم المنتج للزبون، وتسعى هذه المرحلة إلى إنتاج المواد الاستهلاكية بأقل سعر، مقابل أفضل جودة وبأسرع وقت ممكن، وبما معناه أن هذه المرحلة ترتبط الجودة بكافة مراحلها من البداية حتى النهاية.

المبحث الثالث: الابداع الاداري وعلاقته بالأداء

يهدف هذا المبحث إلى معرفة بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تناقش من خلالها أهم المداخل أو الأساليب الأساسية التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري من خلال دراسة الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعددت تعاريف **الإدارة بالأهداف** منذ أن نادى به "بيتر دركر" في كتابته الإدارة بالتطبيق " و يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، بما يحقق الإدارة الذكية. (النمر ، 1944 ، ص 608)

أما " وديورن " فيعرف **الإدارة بالأهداف** (بأنها عملية يقوم الرئيس والمرؤوس بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة ، واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الهدف ، ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة) . (حاتم ، 2004)

ويرى معه " همبل " أن **الإدارة بالأهداف** نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين. (عبدالوهاب، بت ، ص ١٨).

ويعرفها "الهوري" بأنها (الإدارة من خلال تحديد أهداف للمناصب الإدارية توضع مشتركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث تترايط بعضها ببعض رأسية وأفقية، وبحيث تكون أساسا لأي تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتط. وير ال. ذاتي والفردي والجماعي، والرقابة الذاتية وتقييم الأداء) (الهوري ، 1979 ، ص 69).

ويذكر " مالي " (أن " **الإدارة بالأهداف** تعبر عن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الفرد " .
وينظر "ريدن" إلى **الإدارة بالأهداف** على أنها (تحديد المجالات الفعالية ومسئولياتها ووضعها في صورة أهداف محددة زمنية مرتبطة رأسيا وأفقية بالتخطيط للمستقبل (عبدالوهاب، بت ، ص18).

ومن خلال استعراض ما كتب عن مفهوم **الإدارة بالأهداف** نجد تعدد التعاريف التي وضعت في هذا الصدد ويرجع ذلك إلى تعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم حيث ينظر بعض الباحثين والمنظرين إلى الإدارة بالأهداف على أنها طريقة أو أسلوب للإدارة منبثق من الإدارة المعروفة لدينا منذ نشأة الإدارة العلمية. (عبد العزيز ، 1999)

حيث يرى موريس " (أن **الإدارة بالأهداف** والنتائج مجرد منهج تطبيقي واضح للإدارة وليس أسلوبا تكنولوجية مبتكرة مما يتطلب من المديرين أن يغيروا أنماطهم الإدارية تغييرا جذرية، في حين نجد من جهة أخرى أن بعض الباحثين والمنظرين يؤكدون على

أن الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة يستوجب الأخذ بها وتطبيقها تغييراً للمفاهيم والافتراضات الأساسية المرتبطة بالإنسان ودوافعه). (عبد العزيز ، 1999)

ثانياً: المقومات الإدارية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف:

يتجه الباحثون للتعرف على المقومات الإدارية، والسلوكية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف للخروج بمزيد من المساهمات التي تحقق التطبيق العملي السليم والفعال للإدارة بالأهداف، ومن هذه المساهمات ما ذكره " جاهين " في إبراز المقومات الإدارية لنظام الإدارة بالأهداف من خلال النقاط التالية :

1. التهيئة المبدئية للأخذ بنظام الإدارة بالأهداف:

وهذه هي البداية الحقيقية والأهم وربما الأصعب حيث أن التطبيق العملي يكون على درجات متعددة ومختلفة ومتشابهة من التغيير، وبالتالي لا يمكن الأخذ بهذا النظام وإدخاله دون القيام بالتهيئة المناسبة له سواء كان الأخذ به على مستوى منظمة من المنظمات أم على مستوى الجهاز الإداري للدولة بحيث تكون هذه التهيئة عن طريق إزالة المواقف والمفاهيم والعوامل أو الظروف البيئية (سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية) المتعارضة مع نظام الإدارة بالأهداف كما تتضمن عملية التهيئة القيام ببعض الإجراءات التمهيدية لغرس الإحساس القوي بأهمية الإدارة بالأهداف والافتتاع بها من جانب كافة العاملين.

2. التصميم والتركيز على التغيير:

على الرغم من أن نظام الإدارة بالأهداف " يتضمن نظامه للتخطيط والرقابة أو نظاما للتقييم، ونظاما لتطوير المديرين فهو أيضا في الواقع يتضمن نظاما للتطوير التنظيمي. ولكي يكون ناجحا ينبغي أن يحقق ما يلي: (الهوري، 1987)

- بناء روح الفريق.
- خلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة.
- إعادة الحيوية والنشاط للم. دبرين فيها.
- التفويض الحقيقي للسلطات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- إيجاد مناخ تنظيمي ملائم.

ولتحقيق كل هذه الأمور فإنه يتطلب مرونة تنظيمية وإدارية كبيرة والقضاء على مقاومة التغيير.

3. توفير أقصى معلومات ممكنة:

يجب على الإدارة العليا أن تبث المعلومات عن التغيير من خلال إعلام العاملين بما يلي: (عبد العزيز ، 1999)

- أ- أن هناك تغييرا سوف يحدث (على أن يتم تحديد التغيير بالضبط) .
- ب- أن يتم تحديد نسب التغيير بالضبط.
- ج-الإعلام بكيفية التغيير (مرحلي - مرحلة واحدة) .

د- تقديم بيان عن تقدم التغيير أولاً بأول .

وتجدر الإشارة إلا أن المعلومات التي تصل إلى العاملين إذا كانت ناقصة أو غير مفصلة فإن ذلك يكون طريقاً للشائعات التي يمكن أن تعطي صورة غير صحيحة عن التغييرات المحتمل حدوثها مما يؤدي إلى احتمالات الاعتراض ومقاومة التغيير .

4. التركيز على المجموعة:

ويقصد بذلك أن يكون للمرؤوسين الحق في إبداء رأيهم والأخذ به في الحساب.

الاهتمام بالنتائج:

القصد بذلك أنه بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يجب التركيز على النتائج من خلال الاهتمام بالاختيار المناسب لمجالات النتائج (الكمية ، والكيفية) وه. ذلك المقاييس السليمة. (الهوري، 1987)

1. المقاييس.

2. السليمة.

5. التركيز على الموقف:

لا تقتصر علاقة المرؤوس على علاقته برئيسه فحسب، بل إن كل مدير مرتبط ارتباطاً مباشرة بعدة مناصب أخرى من خلال ال. زملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والمناخ العام للمنظمة بالإضافة إلى أسلوب العمل ذاته وعلى ذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار الموقف الذي يعيش فيه المدير ويجب ربط ذلك كله ببعضه ببعض. (عبدالوهاب ، 1992)

6. النقاط الملائمة لإدخال نظام الإدارة بالأهداف: (عبد الوهاب ، 1992)

توجد أربعة نقاط لإدخال نظام الإدارة بالأهداف كما يلي:

أ - يمكن إدخال النظام من خلال البداية بالإدارة العليا.

ب- يمكن إدخال النظام من خلال البدء بالإدارة الوسطى.

رابعاً: الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الإبداع الإداري:

أشرنا في بداية الحديث عن الإدارة بالأهداف بأنه نظام يحقق أهداف المنظمة من خلال التركيز على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة الإيجابية والعمل بروح الفريق بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف من أهم العوامل المساعدة في تحقيق الابتكار والإبداع التي تجعل منه ظاهرة متجددة، (الهوري، 1987) حيث يرد هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين ، وأن الفرد هو الذي يناط به العمل على اختلاف المستويات التنظيمية ، ومن خلال هذا النظام يزود المديرين بالمعلومات عن العاملين وطريقة أدائهم بشكل مستمر ودوري ، ومن خلال تحديد الأفراد للأهداف يصبح الرئيس في وضع أفضل لتقويم أداء المرؤوسين على أساس المدى الذي حققه المرؤوسون في تحقيق الأهداف ، مما يساعد ذلك المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ، ودفع التعويضات ، (الهوري، 1987) ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي ، فإن ذلك يؤدي إلى تد. سين الأداء ، والإنجاز ، ويتم قياس الأداء بربطه بالنتائج ، وهكذا تتوافر الفرصة للابتكار والإبداع ويتمثل دور الإدارة بالأهداف في

تحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام هذا النظام في عملية التطوير التنظيمي وذلك عن طريق وضع أو تطوير الخطة العامة للمنظمة ، حيث يعمل الرؤساء والمرؤوسون معا لوضع أهداف محددة وقابلة للقياس وعمل خطة لتحقيقها ، ومن ثم يبدأ التنفيذ بمراقبة التقدم في تحقيق الأهداف وإجراء التصحيح حسب الحاجة ، وأخيرا يأتي التقويم لما تم تحقيقه من الأهداف حسب الخطة الموضوعية ، ومن المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي عن طريق الإدارة وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وتحقيق أهداف ومسئوليات أوضح واستخدامات أفضل للموارد البشرية المتاحة ، والتزام واندماج أكبر من أعضاء التنظيم لتكون المنظمة أكثر فعالية وكفاءة ونجاحا وفهما أفضل لنقاط الضعف والقوة في المنظمة ، وتحسين الاتصالات وحل المشكلات ، وزيادة دعم قدرة المنظمة على التكيف المستمر لتحقيق بيئة متغيرة في التنافس والتعلم والنمو والقدرة على استقطاب واستخدام الأشخاص الجيدين المنتجين والمحافظة عليهم ، وتطوير بيئة العمل التي تشجع على الإنتاج والإبداع وتهيئ الفرد للنمو والابتكار (الصرن ، ٢٠٠٠ ، ج ١ ، ص 55-57) .

وتعد إدارة المشروع أحد أساليب نظام الإدارة بالأهداف حيث تعرف إدارة المشروع على أنها (طريقة للتحليل والتفكير بعناية في كيفية تنفيذ وتحديد الأهداف المرحلية خطوة بخطوة وتحديد الاحتياجات من أدوات التنفيذ مثل: العمال. والمعدات - والمهمات ... إلخ

ودراسة المشاكل التي تواجه المشروع واتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها حل المشاكل وتحديد مسؤوليات الهيكل التنظيمي للمشروع) (عبدالعزيز ، ١٩٩٩ ، ص 3).

وتأخذ إدارة المشروع أسلوب فرق العمل وهو الأسلوب المفضل حالياً فكل الشركات أو المنظمات تنفذه الآن. وإن كانت المنظمات أو الشركات الكبرى تنفذه بطريقة مختلفة عن باقي المنظمات، وباستخدام أسلوب فرق العمل أو فريق المشروع أو الفريق صاحب الهدف تقدم شركة جنرال موتورز مثال بارزة لهذا الأسلوب من الإدارة بالأهداف.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن:

1. إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة الوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض كلف فضلات الانتاج.
2. مجموعة المواصفات والخصائص التي لابد من توفرها في المنتج.
3. مصدر لجذب المستهلكين والزيائن.
4. مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزيائن والمستهلكين.
5. مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالآتي:

1. إيجاد نظام اتصال فعال يضمن ضرورة التنسيق بين الإدارة من جهة تحقيق فاعلية الأداء الإداري والأهداف المنشودة الأخرى.
2. تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار للموظفين.
3. تشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات البشرية بثقافة اتباع الجودة الشاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها الشركة.
4. العمل على إيجاد نوع من التعاون بين الموظفين بالمؤسسة وبين الجامعات ومراكز التدريب والبحوث لرفع مستوى الأداء الإداري والإبداعي وتطوير قدراتها والعاملين بها.
5. وجود فروق ليست ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع العمل فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

قائمة المصادر

- 1- حاتم ، علي حسن ، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، جامعة الدراسات ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
- 2- الصرن، رعد حسن (2000). إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 3- الصرن، رعد حسن (2001)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر.
- 4- الصليمي ، محمد مستور ، الابداع الاداري (المفهوم والاهمية والدوافع) ، دار المنهل الثقافي للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .
- 5- عبد العزيز، محمد كمال (1999)، التخطيط وإدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر: معا في عالم احتراف للنواخذ. الإسكندرية.
- 6- عبد الوهاب، على محمد (بدون سنة طبع)، مقدمة في الإدارة. مجلة الإدارة العامة، الرياض: الإدارة العامة.
- 7- علوان، قاسم نايف ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 20000 : 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، سرت ، 2005.
- 8- النمر، سعود (١٩٩٠). السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود.
- 9- الهواري، سيد (1987). الإدارة الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.