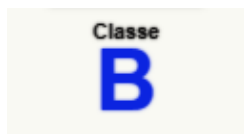




القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)

أحلام كركود

المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي



ديسمبر 2021 المجلد 9- العدد 01

الصفحات من 142 الى 165

E-ISSN 2676-2218

P-ISSN 2352-9660

المقال متوفر على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/583>

للاستشهاد بهذا المقال

كركود، أ، 2021، "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن"،
المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 01، ص 142-165.

القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)

Creative leadership as one of the ingredients for organizational excellence Status of the National Painting Corporation (ENAP)

أحلام كركود

جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، (الجزائر)

a.kerkoud@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2021/06/09

تاريخ الإرسال 2021/03/23

الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي، والتي أصبحت اليوم أهم شيء يعتمد عليه لتحقيق هذا الأخير، كما قمنا بدراسة مدى التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي. ولهذا فإن التغيير أصبح اليوم أمرا ضروريا وحتميا مهما كان حجم أو نوع المنظمة، وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي التفوق والنجاح والذي يعتبر السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية الشديدة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر قيادات إبداعية تملك مهارات تحريك جهود المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر النموذج الجزائري للجودة خطوة هامة في طريق المنظمات الجزائرية للارتقاء بمستوى التميز التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة الإبداعية، التميز التنظيمي، نماذج التميز.

تصنيف جال: M12, D23, L2

Abstract : This research paper aims to study the role of creative leadership in achieving organizational excellence, which today has become the most important factor to achieve the organizational excellence. We also studied the extent of the commitment of the National Paintings Company to apply the Algerian model of excellence, as well as the various methods adopted in order to achieve the dimensions of organizational excellence, where change has become necessary and inevitable today, regardless of the organization size or type, in order to achieve organizational excellence and thus excellence and success, which is considered the only way for survival and continuity in light of intense global competition. This can only be achieved by creative leadership that has the skills to mobilize the subordinates and direct them to achieve the organization goals. The Algerian quality model is an important step for Algerian organizations to raise the level of organizational excellence.

Keywords: Creative leadership, Organizational excellence, Excellence models.

JEL classification: M12, D23, L2.

المقدمة:

في ظل التحولات السريعة والمتعددة التي تعيشها المنظمات اليوم والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نتج عنه من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي، واشتداد في المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وبغرض التكيف مع كل هذه المتغيرات المحيطة بالمنظمات وضرورة تحقيق التميز التنظيمي، كان لزاماً عليها التركيز على مواردها البشرية والتي تمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

ويعتبر القائد في المنظمة من أهم مواردها البشرية، فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقاً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي إكتسبتها إلى إختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال إهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وإن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. ومن تأتي هذه الورقة البحثية مستهدفة معالجة الإشكالية التالية: هل للقيادة الإبداعية دور في تحقيق التميز التنظيمي، وما مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن لنموذج التميز الجزائري وسلسلة ديمنج؟

الهدف من الدراسة: هو دراسة دور وأهمية القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي.

ولقد ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور وهي كالتالي: المحور الأول: القيادة الإبداعية وأهميتها في المنظمة، المحور الثاني: التميز التنظيمي، المحور الثالث: القيادة الإبداعية ونموذج التميز الجزائري في المؤسسة الوطنية للدهن.

1. القيادة الإبداعية وأهميتها في المنظمة:

1.1. مفهوم القيادة الإبداعية:

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن

المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو إقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الإستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار. فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار. (قنديل، 2010، ص 161).

وتعرف أيضاً بأنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزء أساسي من رسالة المنظمة. (بغدود، 2018، ص 96).

أما القائد المبدع: فهو ذلك الشخص الذي يستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها. (ساعد، 2016، ص 39).

وفي الأخير يمكن القول بأن: القائد الفعال والمتميز هو القائد الذي يملك القدرة على إحداث الفارق في الإنجاز والأداء اليومي للمنظمة، من خلال وضع الرؤية والمعايير وتحديد الأهداف والقيم ورسم حدود الأولويات وإيجاد الأغراض الإستراتيجية والأهداف بعيدة المدى، والقيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد، وإستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع. (ساعد، 2016، ص 8).

2.1. مهام وصفات القائد المبدع:

إن مهام القائد المبدع أو الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة أو القادمة، لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتكامل ليضمها إطار عريض يشمل ما يلي: (الفاعوري، 2005، ص ص 186-187).

■ رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، رؤية تستشرف أبعاداً متعددة نذكر منها:

_ كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمسة القادمة، تسويقاً وفنياً ومالياً، ومن حيث الموارد البشرية كيفاً وكماً.

_ مزيج المنتجات والخدمات التي ستقدمها المنظمة للسوق.

_ترتيب المنظمة بين منافسيها.

- العملاء المستهدفين.

- الإنجازات المستهدفة وكذا مجالات التميز المستهدفة.

تصميم رسالة المنظمة تأسيسا على قراءة واستشراف المتغيرات البيئية، متضمنة مزيج من المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة اتجاه عملائها...الخ.

بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.

■ زراعة الإبداع كقيم واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المنظمة، وتنمية هذه السلوكيات بالتمكين والحفز والعزير الإيجابي.

■ خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العمال بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

■ تقليل اعتماد العمال على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.

■ مراعاة عند تصميم العمل أن يكون مثيرا محفزا ممتعا ومساعدة على بلوغ مستويات أعلى من الإبداع والإنتاجية، ويمثل هذا الاعتبار دالة لإبداع القائد وقدرته على إشعال روح المنافسة والإبداع في مرؤوسيه.

■ الجمع في مهامه بين كونه مدبرا وميسرا لإحساس مشترك برسالة المنظمة وخالقا لثقافة تؤكد أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة وممكن بشكل كاف ليسهم في تحقيقها.

■ تطوير قدرات القيادة في تابعيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.

فالقائد المبدع اليوم هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، فهو ذلك الذي ينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع. وقد ذكر العلماء نموذجا وصفيا للقائد الإداري المبدع، إذ طرحوا خمسة صفات توصل إلى القائد الإداري المبدع وهي: أن يكون نموذجا للآخرين، أن يمكّن الآخرين، أن يضع رؤيا مشتركة وواضحة ويعمل على تحقيقها، أن يكون مشجعا للإبداع، وأن يتحدى الواقع بالبحث عن الفرص وتجنب المخاطر. ولعل أهم سمات القائد الإبداعي الناجح هي السعي نحو التميز، وذلك من خلال بحث التوصل لمخرجات أكثر جودة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المنظمة.

3.1. أهمية وضرورة توفر القيادات الإبداعية في المنظمة:

القيادة الإبداعية تعتبر شمس ينبغي ألا تغيب عن منظماتنا، لاسيما وأنها تواجه اليوم تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة. وبالتالي القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي مهم في إدارتنا اليوم لأن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وأن الإدارة الفعالة للأداء في هذا الصدد تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تأخذ بكل الشروط السابقة الذكر.

فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في المنظمة ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يريى قيادة إدارية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري ومن ثم ذخيرة التميز للمنظمة. ولن يقتصر الأمر في الحاجة للقادة الأكفاء فقط، بل يحتاج إلى إحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من الإدارات بإدارة تتحلّى بالإبداع والابتكار وتزرعه وتنميه في العاملين، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية في منظماتنا. (الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 185).

2. التميز التنظيمي، أبعاده ونماذجه:

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف توم بيتر وروبرت ووترمان كتابهما (Search of Excellence البحث عن التميز عام 1982م، والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز.

1.(2) مفهوم التميز التنظيمي:

إن التميز التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبالرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب ويرجع ذلك إلى تعدد اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، وسوف نتطرق لأهم هذه التعاريف ونذكر منها:

المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM فتعرفه بأنه: يعني الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة... الخ، وتنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد

البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها. (شوقي، 2014، ص 118).

ويعرف أيضا بأنه: حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة، فهو يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعلمي المعرفة والتعلم.

وكما أشار دافيد كينغ King David إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات. (صياحي، 2018، ص 90).

وفي الأخير يمكن القول بأن: التميز التنظيمي ليس هدفا محددا وموضوعا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود حيث يمكن أن تعلن عنه المنظمة إن وصلت إليه، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى. فالتميز التنظيمي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة وتتميز بها بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية وإستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز التوقعات وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين...الخ.

1.2 أبعاد التميز التنظيمي:

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات، كما يشير (Porter) بوترتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال التميز حيث اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتمييز التنظيمي ومن أبرزها: تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز المعرفة، تميز الثقافة التنظيمية...الخ. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد:

أ) تميز الهيكل التنظيمي: يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق.

ب) تميز القيادة: إن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز.

ت) تميز الثقافة التنظيمية: يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وانجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير.

ث) تميز الموارد البشرية: يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من المهارات، القدرات، والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، بما يحقق أهداف المنظمة.

■ تميز الإستراتيجية: تميز الإستراتيجية هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمات المتميزة وهي: (الهلالات، 2014، ص ص 261-264 بتصرف).

■ استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء: تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية رغبة في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المنظمات، ويتم ذلك من خلال سلسلة من التغيرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فهي بذلك تحتاج إلى وقت طويل وموارد وطاقات كبيرة وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي.

■ إستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات: تعني هذه الإستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وطرح منتجات وخدمات جديدة متفردة ومتميزة، وكذا الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين.

■ إستراتيجية الاهتمام الناجح بالعمل: وتعني هذه الإستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

ج) التميز بتقديم خدمة: وذلك من خلال تبني مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير تقديم الخدمة للعملاء منها وضع العميل بالدرجة الأولى من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، وكذا بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل بعد البيع للتأكد من أنه راض، وكذلك العمل على تعزيز إمكانات المنظمة في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

ح) تميز المعرفة: تعتبر هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، والتميز في المعرفة يعني إدارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات والمعارف بين الفريق بشكل سلس، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وإن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية.

3.2 متطلبات التميز التنظيمي:

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية. وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، فمنهم من يحصرها في النشاط الإبداعي والابتكاري، ومنهم من يرى أن القدرة على تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي تعتبر من أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي. ويمكن تلخيص أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي: (الشهراني، 2017، ص 39، بتصرف).

أ) القيادة: تعتبر الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي، والقيادة الفعالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي. فيجب توفر القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

ب) التوجه الاستراتيجي: يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة، فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية واليات وضع هذه الخطط).

(ت) **التعلم والتحسين المستمر:** يصف Ima Massaki (وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين) هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التفوق والتميز، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء.

كما ينظر له على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمزا للتميز وبالتالي البقاء والاستمرار أما البقاء على القديم يعني الزوال، والتحسين هو القلب النابض لإدارة العمليات في المنظمة ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات، وبالتالي فإن عملية التحسين المستمر تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها. كما يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمنظمة، بما يضمنه من وضوح الرؤية وكذا تحديد الأولويات والمجالات الأعلى قيمة، والتي تتطلب تحسين أداء عملياتها وتشجيع الإبداع والابتكار. (عقيلي، 2001، ص 130).

ومن هنا نجد بأن التحسين المستمر عبارة عن الجهود المستمرة للعمليات القائمة على استكشاف أفضل الطرق للتنفيذ، والتي تتضمن البحث المستمر عن الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة احتياجات الزبائن.

(ث) **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

(ج) **منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات:** التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. بالإضافة إلى اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

(ح) **هياكل تنظيمية مرنة:** تتناسب مع التغيرات المحيطة أين تتدفق فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصا أكبر للإبداع.

- (خ) التميز المستمد من الزبائن: يعد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.
- (د) التركيز على الأفراد: إن نجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المنظمة. ويمكن تلخيص النقاط السابقة الذكر في الشكل الموالي:
- الشكل رقم 01: متطلبات أساسية للتميز التنظيمي



المصدر: (ساموال بشاي Samuel Beshay ، 29 أبريل 2019، اطلع عليه في 5 مارس 2021).

4.2 أهم نماذج التميز التنظيمي ومدى تطبيقها في المؤسسة الوطنية للدهن:

(أ) النموذج الياباني للتميز:

بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع القدرات التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء ذلك

التفوق الياباني، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي منها: جائزة ديمينج للتميز، ونموذج كانو للتميز.. الخ. أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1971 جائزة ديمينج Deming Prize حيث اعتبرت في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، وتعتبر هذه الجائزة اللبنة الأولى ومهد الاهتمام بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال المساهمات الكبيرة والتطورات الضخمة التي تم تحقيقها في تحسين الجودة وكذا التميز فهو الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز. علما أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامها وتتقدم للفوز بها، وتنقسم هذه الجائزة إلى فئتين وهما: www.deming.org (consulter:09/03/2021) ,

- جائزة ديمينج للأفراد: جائزة سنوية تمنح للأفراد الذين قدموا إسهامات مميزة.
- جائزة ديمينج للتطبيق: جائزة سنوية تقدم للمنظمات المتميزة التي حققت تحسينات مميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المنظمات في جميع القطاعات العام أو الخاص، كبيرة كانت أو صغيرة، على المستوى المحلي أو في الخارج.
- معايير جائزة ديمينج:

إن الهدف من إنشاء جائزة "ديمنج" للجودة هو تحفيز المنظمات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتحسين والتنمية وتسريعها في اليابان، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة "ديمنج" هو نشر فكر الجودة والتميز في المنظمات اليابانية، وتتضمن هذه الجائزة عشرة معايير تستند إلى مفاهيم تتعلق بقيم وطرائق يشتمل على 100 نقطة وفيما يلي شرح لأهم هذه المعايير: (صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 129).

الإدارة العليا (القيادة): ويشتمل هذا المعيار على ضرورة معرفة السياسات التي تتبعها المنظمة بالإضافة إلى الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وكل ما يتعلق بالقيادة، لذا وجب وجود سياسات تحدد هذه الأهداف، ومجموعة إجراءات لتنفيذها، فالمعيار يؤكد على أهمية الجودة والتميز، وعلى الالتزام القوي والطويل الأجل بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.

نظم إدارة الجودة: ويتناول هذا المعيار مدى التزام جميع الأطراف داخل المنظمة بنظم التحسين المستمر، ابتداء من تصميم المنتج وحتى وصوله إلى الزبون وليس فقط خلال العملية الإنتاجية، بل ويتعدى المعيار إلى تحسين وظائف المنظمة ككل.

نظام تأكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءاً من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم، المناولة، التسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة.

النظم الإدارية لعناصر المنظمة: ويتناول هذا المعيار النظم التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها، والتي تستند في غالبيتها على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، وهذا ما يتطلب وجود دراسات في دعم القدرة التنافسية للمنظمة.

تنمية الموارد البشرية: ويتعلق هذا المعيار بأنشطة التدريب وتأهيل العاملين، وذلك من خلال قيام المنظمة ببرامج تدريبية وتعليمية تحث على الإبداع بشكل مستمر ودوري وكذا عند الحاجة، وهذا من أجل امتلاك بعض المهارات الجديدة خاصة ما تعلق ببعض العمليات والأنشطة المستجدة في المنظمة، والتي تساعد في المحافظة على تنافسية المنظمة. الاستخدام الفعال للمعلومات: ويؤكد هذا المعيار على ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات تمكن من الحصول على المعلومة واستقبلها من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها وتحديثها بين فترة وأخرى، ليتم بذلك توفير المعرفة وخاصة ما تعلق منها بجانب الجودة والتميز.

قيم ومفاهيم إدارة الجودة: يكتسي هذا المعيار أهمية كبيرة في نموذج جائزة ديمنج، ويقسّم مدى تطبيق المنظمة للمبادئ والطرق الأساسية لإدارة الجودة.

الطرائق العلمية: ويتناول هذا المعيار الأساليب المختلفة لتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذا الخطط العلاجية ومدى اعتمادها على الطرق العلمية الحديثة المستندة على الحقائق والمعلومات باستخدام علم الإحصاء ونظريات العينات ونظريات القرار وغيرها، وهذا من أجل الوصول إلى التميز وجودة العمليات.

قدرات المنظمة: يتناول هذا المعيار مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر القوة، بالإضافة إلى تطبيق هذه القدرات في المنظمة، من أجل ضمان الجودة والتميز.

الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة: يتعلق هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها.

(ب) النموذج الجزائري للتميز:

النموذج الجزائري للجودة يعدّ من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، وهو في جوهره امتداد لنماذج عالمية سابقة، فالنموذج الجزائري هو امتداد للمجهودات الجزائرية

المتواصلة للارتقاء بأداء المنظّمات الجزائرية ودفعها نحو الإيمان بالتقنيات الإدارية الرائدة والمتميزة. وقد جاء هذا النموذج بعد إنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) والمهمة الرئيسية لهذه المؤسسة هي إعداد ونشر معايير الجودة الجزائرية وتكثيفها مع الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، بالإضافة إلى منح شهادات المطابقة ومتابعة الشروط التطبيقية لها حسب القوانين المعمول، مع تقديم تحفيزات مالية معتبرة لتشجيع المنظّمات على تطبيق مواصفات الأيزو 9000. (قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 109).

ومع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الاقتصادية واشتدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عجز المؤسسات الوطنية عن المنافسة، هذا ما عجل بظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية.

بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 من أجل مسيرة التطورات العالمية وتحدياتها وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 02_05 المؤرخ في 6 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة وترقية الاستثمارات ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم الوطني للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية PAQ وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية. ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة لجل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI) سنويا كما تعنى بها المنظمات الكبيرة العمومية أو الخاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

كما أوضح وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار محمد بن مرادي أن الجائزة الجزائرية للنوعية التي أسسها البرنامج الوطني لتقييس وترقية النوعية الذي انطلق في مارس 2000 يرمي إلى تحفيز المؤسسات الخاصة والعمومية على إطلاق مساعي نوعية وتعزيز تنافسيتها وبالتالي تحقيق التميز عن منافسيها. ولقد فازت بهذه الجائزة أكثر من 7 سبع مؤسسات وطنية منها: المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية

(صيدال)، المؤسسة العمومية لانتاج الاسمنت بباتنة، والمؤسسة الوطنية للدهن (محل الدراسة)...الخ. (وكالة الأنباء الجزائرية نشر في وكالة الأنباء الجزائرية يوم 21 - 12 - 2010).

■ معايير النموذج الجزائري للتميز:

تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج. وإن المنهجية التي يتبعها النموذج الجزائري لا تبتعد كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التميز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة، وقد تم تقسيمه إلى ثمانية معايير وهي كالتالي: (بوسالم، 2015، ص112، بتصرف).

التزام الإدارة 120 نقطة: يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، ويظهر ذلك من خلال الهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز، وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين، والعمل على تطبيق مجموعة من الإجراءات من تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، والأفراد العاملين، وأصحاب المصالح، كما أن اهتمام الإدارة بالإجراءات التحفيزية سواء تعلق الأمر بالإنجازات الفردية أو الجماعية.

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

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

التحكم في النوعية 120 نقطة: يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المنظمة التحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

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

تحسين الجودة 80 نقطة: يهدف هذا المعيار إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات، كما أن وضوح وسلاسة ودقة الإجراءات المتبعة تعد ضرورية من أجل ضمان فعالية هذه العمليات.

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

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

ج) النموذج الأوروبي للتميز:

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

كما أن هذا النموذج يعتبر من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. وتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. كما يرى هذا النموذج بأن القيادة في المنظمة هي المحور الأساسي في عملها ومساراتها، وهي التي تتحمل القدر الأكبر من المسؤولية، فعلى عاتقها تقع مسؤولية صياغة الاستراتيجيات المستقبلية وتحديد الرؤية واستشراف وجه المستقبل، وتخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف على سلامتها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ولعل أهم سمات القائد الناجح هي السعي نحو التميز، وذلك من خلال بحث التوصل لمخرجات أكثر جودة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المنظمة.

ويرى هذا النموذج بأن القادة المتميزين يعملوا على تطوير وتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة. ويعملوا على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام يبدو ذلك واضحاً من خلال أفعالهم وتصرفاتهم، وخلال فترات التغيير يحافظون على ثبات الهدف وعند الحاجة يكون لهؤلاء القادة القدرة على تغيير اتجاه المنظمة وتحفيز الآخرين على اللحاق بهم. ويتضمن معيار القيادة حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ثمانية معايير فرعية وهي: معيار القيادة، معيار السياسة والإستراتيجية، معيار الأفراد، معيار الشركاء والموارد، معيار العمليات، معيار نتائج الزبائن ومعيار نتائج الأفراد. (Steve Russel, 2000, PP:5-12).

كما أنه هناك إصدار جديد لهذا النموذج لسنة 2020 يجمع بين التميز والقدرة على التحول، ويتكون هذا الإصدار الجديد من سبعة معايير رئيسية مقسمة إلى ثلاثة مجالات: (أوهلال، 24/10/2019، تم تصفحه يوم 9 مارس 2021).

المجال الأول: الاتجاه

الغاية والرؤية والإستراتيجية (100 نقطة)

القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (100 نقطة)

المجال الثاني: التنفيذ

إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة)

تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة)

إدارة الأداء وقيادة التحول (100 نقطة)

المجال الثالث: النتائج

انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة)

الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة)

أما المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي فقد تم التأكيد، في هذا الإصدار الجديد، بشكل خاص على أولوية التركيز على العميل، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟

2. القيادة الإبداعية ونموذج التميز الجزائري في المؤسسة الوطنية

للدهن:

1.3 التميز التنظيمي يتحقق من خلال القيادة الناجحة:

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في مجال العمل وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

وتلعب القيادة الإدارية هنا دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط بها، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإبداعية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز. كما أن مستقبل أي منظمة يتوقف نموه وتطوره على القرارات التي يمكن أن يتخذها القادة لتشكيل وتنفيذ وتحقيق أحلام وطموحات وأهداف المجتمع والمنظمة.

أما فيما يخص توفر القيادات الإبداعية في المؤسسة الوطنية للدهن فقد توصلت الطالبة راضية بغدود من خلال أطروحة الدكتوراه (بعنوان القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017-2018) إلى أن قادة المؤسسة الوطنية للدهن وبالأخص وحدة الإنتاج بالأخضرية يتحلون بدرجة متوسطة من صفات القيادة الإبداعية، وهذا ما يستدعي من المؤسسة ضرورة توفير قيادات كفيلة بتطبيق نموذج التميز باعتبار أن القيادة الإبداعية تعتبر أحد أهم مقومات التميز التنظيمي، وذلك من خلال إعطاء حوافز تشجيعية للقادة الذين لديهم أفكار إبداعية وحلول مبتكرة.

2.3 مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن لنموذج التميز الجزائري وسلسلة ديمنج:

(أ) فوز المؤسسة الوطنية للدهن بجائزة التميز من حيث نوعية وجودة منتجاتها: فازت المؤسسة الوطنية للدهن يوم 21 ديسمبر 2010 بالجزائر العاصمة على الجائزة الجزائرية للنوعية لسنة 2010. وتمثل الجائزة كما ذكرنا سابقا في صك مالي بقيمة مليوني دج سلمت للمدير العام للمؤسسة الوطنية للدهن حسين هاني من طرف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار محمد بن مرادي خلال حفل

خصص للاحتفال باليوم الوطني للتقييس. وتم اختيار المؤسسة الوطنية للدهن من بين 26 مؤسسة أخرى متنافسة في هذه الطبعة الـ 8 للجائزة الجزائرية للنوعية تحت الرعاية السامية لرئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة.

وأكد مدير المؤسسة أن هذا الاختيار هو ثمرة الجهود التي بذلها عمال المؤسسة من أجل تحسين إنتاجهم على الصعيد الكيميائي النوعي، ويرجع الفضل أيضا لمخطط تنمية المؤسسة الوطنية للدهن الذي مكن خاصة من مطابقة نظامها للتسيير وضبط مقاييس منتوجاتها.

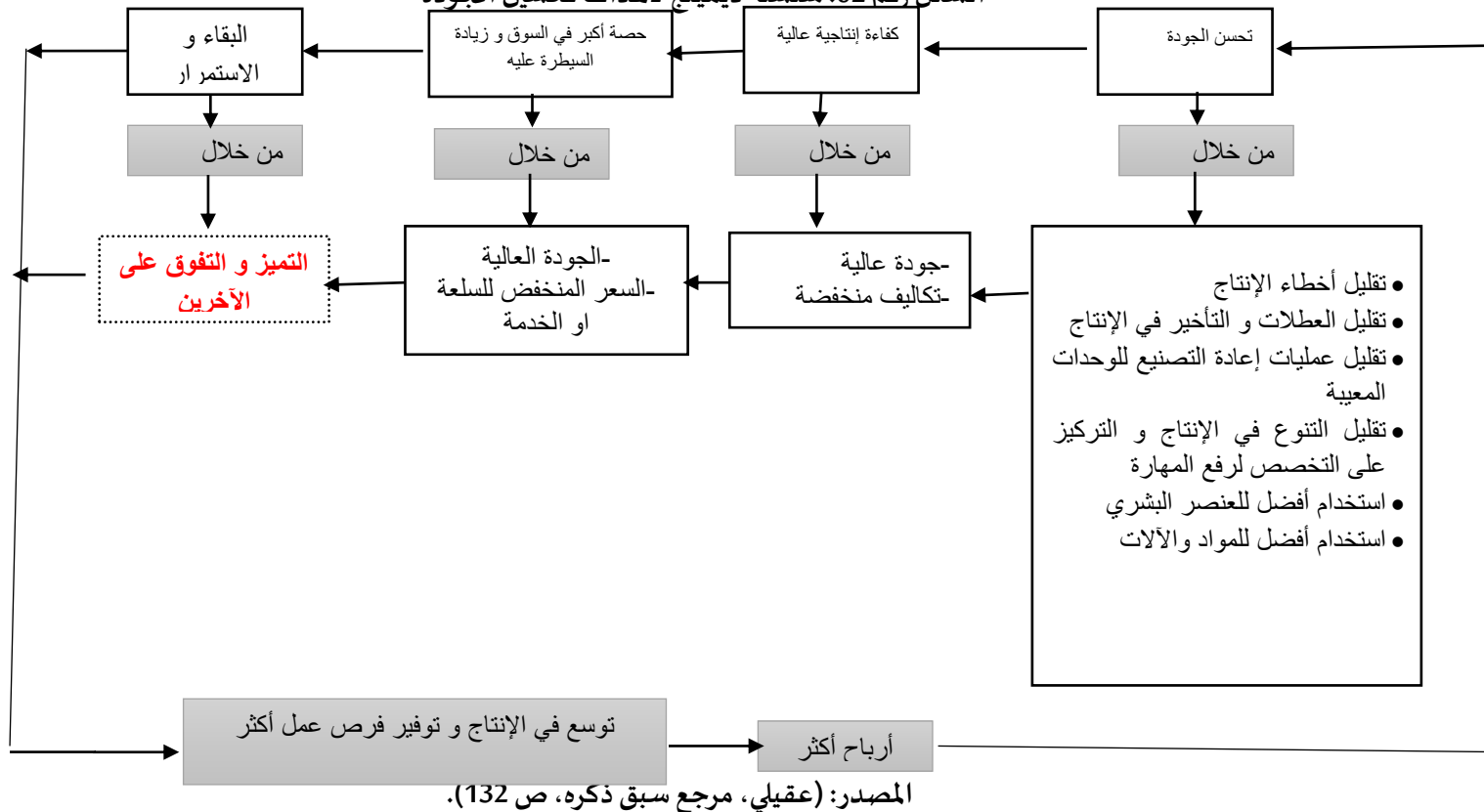
كما أشار إلى أن المؤسسة الوطنية للدهن التي تغطي 70% من السوق الوطنية للدهن تعرف منذ حوالي 3 سنوات نسبة نمو سنوية بحوالي 7%. وتعتزم المؤسسة الفائزة بالجائزة تحقيق رقم أعمال بقيمة 11,8 مليار دج لسنة 2010 مقابل 11,3 مليار دج حقق سنة 2009 و 2,9 مليار سنة 2007. ومن أجل تعزيز هذه النتائج الإيجابية تعتزم المؤسسة الوطنية للدهن إطلاق مخطط استثمارات للثلاث سنوات المقبلة بغلاف مالي يزيد عن ملياري دينار. (وكالة الأنباء الجزائرية نشر في وكالة الأنباء الجزائرية يوم 21 - 12 - 2010).

ولكن رغم هذا التميز يجب على المؤسسة الوطنية للدهن أن تسعى جاهدة للفوز مرات أخرى بهذه الجائزة من خلال الالتزام بتطبيق معايير النموذج الجزائري للتميز للارتقاء إلى درجات عالية من التميز بين منافسيها وبين المؤسسات الأخرى.

(ب) تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة الإنتاج بالأخضرية) لسلسلة ديمينج:

يعتبر التحسين المستمر من أساليب وأبعاد التمييز التنظيمي، ومن بين الإجراءات والطرق المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للدهن لتحقيق ذلك نجد سلسلة ديمينج لأهداف تحسين الجودة (la Roue de Dimming) والهدف الأساسي من تطبيق السلسلة هو تحقيق التميز والتفوق على الآخرين، والشكل الموالي يشرح سلسلة ديمينج لتحسين الجودة.

الشكل رقم 02: سلسلة ديمينج لأهداف تحسين الجودة



تحرص المؤسسة الوطنية للدهن على تطبيق هذه السلسلة عبر مختلف وحداتها، حيث تطبق وحدة الإنتاج بالأخضرية التابعة للمؤسسة هذه العجلة أو السلسلة 4 مرات في السنة أي خلال كل ثلاثي، ويقوم مسؤول قسم تطوير الجودة بإعداد وثيقة متابعة الأهداف خلال كل سنة ويتم من خلالها مقارنة مدى تحقيق الأهداف خلال كل ثلاثي ومقارنته بالسنوات السابقة وذلك قصد متابعة الأهداف بدقة والحرص على تحقيقها وكذا عدم الانحراف الشديد عن الهدف وإجراء التصحيحات اللازمة في حالة الانحراف عنه.

كما تحرص المؤسسة الوطنية للدهن على البحث والتطوير وذلك قصد الوصول إلى أهدافها وخاصة كسب مكانة بين الأسواق العالمية، وبالتالي وجب عليها البحث عن الجديد من خلال الأفكار الإبداعية وذلك لا يكون إلا بالبحث والتطوير، حيث مختلف الأبحاث تقام على مستوى المخابر المتوفرة في مختلف وحداتها إضافة إلى مخبر خاص بالمؤسسة الأم، كما أنها في صدد إنشاء مخبر للبحث والتطوير خاص بالمؤسسة الأم فهو شامل لكل وحدات المؤسسة بالجزائر العاصمة (بالشراقة)، حيث وصلت نسبة الأشغال فيه في شهر أفريل 2018 إلى 30%. (المسؤول عن التدريب والتكوين بالمؤسسة الوطنية للدهن، أفريل 2018). وهذا دليل على اهتمام الوحدة بالبحث والتطوير كما أنه من خلال توفير هذا المخبر المشترك بين جميع وحداتها فان المؤسسة ستستفيد من خبراتها وطاقاتها بشكل أفضل، كما أن تبادل الخبرات والمعارف وتوحيد جهود عمال كل الوحدات سيكون بالفائدة على المؤسسة والأفراد معا.

الخاتمة:

مما خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن للقيادة الإبداعية دور فعال في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات العمال وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم... الخ، وأخيرا يمكن القول بأن القيادة الإبداعية هي الرافعة الأكبر لتحقيق التميز التنظيمي المستدام في كافة المعايير، فالحصان قبل العربية. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

أ) النتائج النظرية:

- تعتبر القيادة الإبداعية الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي. لذلك فالمدير الحريص على عمله المتفهم للنفس البشرية يستطيع أن يكون دافعا

ومشجعا للإبداع، فالفائد المبدع يدعم مشاركة العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لأن ذلك سوف يزيد من الفرص لتفجير الطاقات والإمكانيات الإبداعية، كما أن مشاركتهم تعتبر مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم مما يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار الجديدة، ومنه فان للفائد دور مهم في خلق وتنمية روح الإبداع بين العمال وبالتالي خلق التميز عند الأفراد.

- إن أهم سمات القائد الإبداعي الناجح هي السعي نحو التميز، وذلك من خلال البحث والتوصل لمخرجات أكثر جودة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المنظمة.
- نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طرق علمية رشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم وذلك قصد الوصول إلى أداء أمثل و متميز، وضرورة الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسين.
- إن التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا محدد موضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود حيث يمكن أن تعلن المنظمة إن وصلت إليه، بل هو السعي المستمر، والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى. فهو محافظة المنظمة على أفضليتها واختلافها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين.
- ومن أهم عوامل نجاح التميز التنظيمي ما يلي: القيادة الفاعلة، الالتزام بنماذج التميز التنظيمي، فريق مؤهل ومدرّب، إدارة فعالة لعمليات التميز.
- يعد التعلم والتحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول إلى التميز، حيث يساهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تنمية مستوى المعرفة. كما ينظر له على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار أما البقاء على القديم يعني الزوال، والتحسين هو القلب النابض لإدارة العمليات في المنظمة ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات. فان عملية التحسين المستمر تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها.

■ إن التميز في العمل يتضمن تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معا، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات وإيجاد المناخ الداعم للتميز، وبالمقابل يجب منح الأفراد العاملين الحرية والاستقلالية الفردية التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي. إذن فتحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم.

ب) نتائج دراسة الحالة:

إن المؤسسة الوطنية للدهن تسعى جاهدة للالتزام بتطبيق نموذج التميز الجزائري وكذا سلسلة ديمنج وذلك من خلال تنفيذ مختلف معايير هذا النموذج وكذا باتخاذ مجموعة من الإجراءات والأولويات منها:

- تهتم بتوثيق آراء الزبائن كما أنه ومن خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فتغيرت مقولة: الزبون الملك وأصبح يقال: ماذا يريد الملك، لأن آراء الزبائن وطلباتها تعتبر مصدر للأفكار في بعض الأحيان والتي تعود بالفائدة على المنظمة كذلك في تحسين أو تطوير منتج أو إنتاج منتج جديد وبالتالي فهي ملزمة على إتباع رأي الزبائن.
- إن المؤسسة الوطنية للدهن على علاقة مع عدة مخابر بحث منها Ram. Rio، وكذا مكاتب دراسات وذلك قصد توفير وتطوير المنتجات حسب آراء وتوجيهات هذه المخابر في بعض الأحيان.
- فيما يخص مشاركة العمال والاهتمام بهم فإن المؤسسة في سنة 2018 بصدد تطبيق مقياس جديد من مقاييس الجودة وهو iso 9000-2015، علما أنها متحصلة على iso 9000-2008، حيث أن مقياس الايزو الجديد يحرص على نقطة جديدة مهمة وهي اعتبار العمال كذلك من الجهات المعنية أي من الأولويات التي يجب الاعتناء والاهتمام بها مثلها مثل: الزبائن والموردون والمنافسون وذلك قصد تنمية الولاء لدى عمالها. ومن هنا وجب عليها الاهتمام أكثر بعمالها قصد الوصول إلى أفراد مميزين قادرين على الوصول إلى مؤسستهم إلى التميز التنظيمي، كما أنه من بين الشعارات التي يطلقها معهد ديمنج هو: من الأفضل العمل جماعيا كنظام واحد بهدف أن الجميع سيربح، وبالتالي يجب غرس روح العمل الجماعي لديهم من أجل تنمية ولائهم.

■ أما فيما يخص عمليات التحسين المستمر فهي تتبع عدة أساليب وتقنيات حديثة لتحسين وتطوير منتجاتها وهي تحرص على ذلك من خلال تجسيد إجراءات iso-2008 والتي تنص على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق أساليب الجودة الشاملة، نذكر منها: Analyse Swot، و Les 5 M، Roue de Dimming la وهي من التقنيات الحديثة للتحسين المستمر.

ج) التوصيات:

- إن التوصيات التي يمكن أن نقترحها على المؤسسة الوطنية للدهن هي كالتالي:
- ضرورة توفير قيادات كفيلة بتطبيق نموذج التميز وذلك من خلال إعطاء حوافز تشجيعية للقادة الذين لديهم أفكار إبداعية وحلول مبتكرة.
- ضرورة تفويض السلطة وترك مجال من الحرية في اتخاذ القرارات. وبالتالي إعطاء المرونة الكافية للمرؤوسين لاتخاذ القرارات التي تخص التغيير والتطوير من خلال منحهم الصلاحية في اتخاذ القرارات .
- يعتبر التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة .لا يمكن لأي مؤسسة أن تتميز في عدة مجالات ولكن عليها تحديد المجال الذي بإمكانها التميز فيه عن منافسيها، ولهذا فعلى المؤسسة الوطنية للدهن تحديد مجال تميزها بدقة مقارنة مع منافسيها حتى تضمن الريادة والارتقاء.

المراجع:

باللغة العربية:

- (1) بوسالم، أ ب (2015)، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي" (دراسة ميدانية لشركة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
- (2) بغداد، ر (2018)، "أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، أطروحة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017-2018.
- (3) الفاعوري، ر ع ال (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

- (4) ساعد، ن ع ر (2016)، "دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
- (5) الشهراني، ن ع الح (2017)، "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي"، بجامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الإدارة الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.
- (6) صياحي ل (2018)، "دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص علو التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
- (7) قنديل ع م س (2010)، *القيادة الإدارية وإدارة الإبداع*، دار الفكر، الأردن، 2010.
- (8) عقيلي، ع. و (2001)، *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل، الأردن.
- (9) قبطان، ش (2014)، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، مدية، العدد 1 أبريل 2014.
- (10) قبطان، ش (2010)، "إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر المنافسة والعولمة"، *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، جامعة المدية، الجزائر.
- (11) الهلالات، ص ع ع (2014)، *إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*، دار وائل، الأردن، 2014.

الأنترنت:

- (12) أوهلل، أ، *خبير أنظمة التميز*، "نموذج التميز الأوروبي 2020"، 24/10/2019، تم تصفحه يوم 9 مارس 2021.
- (13) بشاي، س Samuel Beshay، *دور القيادة الفعالة في تحقيق التميز المؤسسي*، 29 أبريل 2019، *اطلع عليه في 5 مارس 2021*.

باللغة الأجنبية:

- 1-Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation", Total Quality Management, Vol.11, N0. 4-6, July 2000.
- 2- www.deming.org, (consulter:09/03/2021)
- 3-www.mipi.dz.