

دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في شركات التعدين

إعداد الطالب / إبراهيم بن جربوع بن صالح الحربي

إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى في كتابه العزيز :

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^١
وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ ﴾

التوبة (١٠٥)

^١ سورة التوبة آية (١٠٥)

الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
مقدمة	٧
شكر وإهداء	٩
المستخلص	١٠
مشكلة الدراسة	١٢
أهمية الدراسة	١٣
أهداف الدراسة	١٣
تساؤلات الدراسة	١٤
فرضيات الدراسة	١٤
الدراسات السابقة	١٤
منهج الدراسة	١٦
حدود الدراسة	١٦
مصطلحات الدراسة	١٧
خطة الدراسة	١٩
المبحث الأول: القيادة الإبداعية	
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية	٢١
المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية	٢٦
المطلب الثالث : خصائص القيادة الإبداعية	٢٩
المطلب الرابع : تطوير القيادة الإبداعية	٣٣
المبحث الثاني: التميز المؤسسي	
المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي	٣٦
المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي	٣٩
المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي	٤١
المطلب الرابع : فوائد التميز المؤسسي في السوق السعودي	٤٢
المطلب الخامس : أبعاد التميز المؤسسي	٤٤
المبحث الثالث: دور القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي	
المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في شركات التعدين	٤٨
المطلب الثاني: وسائل تطوير الإدارة للوصول إلى التميز المؤسسي	٥٠

٥٣	المطلب الثالث : دور الإدارة الإبداعية كأسلوب حديث لتحفيز الفرق وتحقيق التميز
	المبحث الرابع : الإدارة الحديثة
٥٦	المطلب الأول : أساليب الإدارة الحديثة
٦٠	المطلب الثاني : أساليب القيادة الإدارية
٦٢	الدراسة الميدانية
٨٠	النتائج
٨١	التوصيات
٨٢	المصادر والمراجع
٨٣	الملاحق

" فهرس الجداول "

الرقم	الجداول	الصفحة
١	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	٦٧
٢	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	٦٨
٣	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	٦٩
٤	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	٧٠
٥	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	٧١
٦	هل الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة	٧٢
٧	التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية	٧٣
٨	هل القادة يتسمون بالمرونة في اتخاذ القرارات	٧٤
٩	هل يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي	٧٥
١٠	هل المؤسسة تحقق نتائج تفوق توقعات العملاء	٧٦
١١	هل المؤسسة تتبنى أفضل الممارسات الإدارية	٧٧
١٢	هل هناك التزام واضح بالتحسين المستمر	٧٨
١٣	تميز المؤسسة بسمعة قوية في السوق	٧٩

" المقدمة "

تعد القيادة من المحاور المهمة التي تركز عليها جميع الأنشطة في المؤسسات والمنظمات ، خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالحدثة ، وما يمكن حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية وتغيرات في شتى مناحي الحياة ، ولم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك المتغيرات المتسارعة مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع ، وعليه أصبح من الضروري ظهور قيادة إبداعية تتماشى للوصول لمؤسسة إبداعية ومخرجات علمية متميزة .

لقد أكدت الدراسات أن المتخصصين في علم الإدارة متفقون على أن المؤسسات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التحديات الداخلية والخارجية ، لذا ظهرت حاجة تلك المؤسسات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه المتغيرات ، حيث تؤدي القيادة الإبداعية في مختلف المؤسسات والشركات لا سيما التعدينية منها دوراً هاماً في تحقيق الإبداع والتميز .

وتشهد المملكة العربية السعودية في هذه المرحلة الكثير من التطورات والتغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ، التي ينعكس أثرها على النظام الإداري في جميع القطاعات الحكومية والخاصة ، والتي تشهد تطورات تكنولوجية وتحديات جديدة فرضتها العولمة ، مما استوجب توفير قيادات أكفاء يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لإدارة تلك المؤسسات ، ويجب على تلك القيادات الإدارية أن تتفاعل مع تلك التطورات بحكمة وإبداع وإدارة قوية وفق رؤية واقعية مخطط لها .

وفي أوج ذلك التطور والازدهار ومواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فقد أصبح الإبداع والابتكار في الأداء ، موضع لاهتمام المدراء، والقادة، والمسؤولين في جميع قطاعات الأعمال، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة، واختيار رؤية مميزة للارتقاء بالمؤسسة، والوصول بها للتميز المنشود والمنافسة محلياً وعالمياً وتعتبر القيادة وخاصة الإبداعية عملية أساسية لعمل المؤسسات وخلق مناخ مشجع على الإبداع الإداري ، وبالتالي يتم تحقيق التميز المؤسسي ، وتؤثر القيادة على الأفراد من خلال تنمية قدراتهم ، وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية ، وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز من خلال القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وتوجيههم نحو التوصل إلى أفكار جديدة والوصول إلى اقتراحات حل المشاكل التي من الممكن أن تواجه المؤسسة في المستقبل .

ولأن السعي للتميز المؤسسي من أهم وأحدث الموضوعات حيث أن المؤسسات بوجه عام والتعدينية بشكل خاص تسعى إلى تحقيقه ، ومن أجل ذلك جاء الاهتمام بالقيادة والإبداع والابتكار وبيان الدور الفعال للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التعدين .

وتحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة مبدعين قادرين على وضع الخطط الاستراتيجية والبرامج واستشراف المستقبل من خلال خلق ثقافة التعاون والمشاركة وتجسيد القيم التي تتبناها المنظمة مثل

الصدق والإخلاص والنزاهة والعدل والشفافية والمسؤولية تجاه المجتمع، وتبني ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية تجاه العاملين في المؤسسة وكذلك تجاه المجتمع وخدمته.

ويأتي الاهتمام بالقيادة الإبداعية في المنظمة نتيجة للتغير المستمر المتسارع والظروف المحيطة بالأعمال وكذلك التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية وهي تحديات بحاجة إلى جهود للتغلب عليها.

وهناك أساليب يتم من خلالها يتم تطوير الإبداع في المنظمات مثل أسلوب القيادة بالأهداف التي تبدأ من خلال تحديد العديد من الأهداف التي تكون واضحة من أجل الوصول إليها وتحقيقها من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة والمساهمة في تحقيقها.

وكذلك أسلوب التطوير الذي يهتم باستشراف المستقبل ومواكبة المستجدات والتطلعات في جميع المجالات والتنبؤ بالحاجات المستقبلية والعمل على تحقيقها قدر المستطاع.

وترتكز القيادة الإبداعية على العديد من الممارسات التي تبنى على الاهتمام بأفكار واقتراحات العاملين، ومد جسور التواصل معهم وبث الثقة فيهم واستثمار الظروف التي تساعد على التطوير والإبداع وخلق مناخ إبداعي وتهيئة الظروف للتحسين المستمر وتطبيق الجودة والاهتمام بالعاملين والنظر إليهم على أنهم من أهم الموارد البشرية وتطويرهم من خلال التدريب والاهتمام بأفكارهم وتشجيعها.

والقيادة الإبداعية تساهم في معالجة المشكلات بأسلوب علمي وتحسن جودة الخدمات والقدرة التنافسية والابتكار والإبداع في سبيل تحسين العمليات في المنظمة.

وعطفا على ذلك فإن القيادة الإبداعية من أهم العوامل والأدوات التي تساعد على تطوير المنتجات وتحفيز العاملين وجودة الأداء في ظل الخطط الاستراتيجية والبرامج التي تحفز وتستثمر الموارد البشرية في المنظمة وتطورها.

"شكروا هدا"

بداية أشكر الله رب العالمين الذي رزقني على ما رزقني من النعم وما وصلت له من إنجاز .
ثم إلى من كان لهم الفضل الكبير بعد الله في دعمي ومساندتي طيلة فترة تعليمي الشكر الخاص
أولاً لمُشرفي رسالتي الدكتور / الفصيل عبد الحميد محمد حسن و الدكتور / فايز جراد الذين ما بخلا علي
من جهدهما ووقتتهما وعلمهما وفكرهما الذي جمع بين أصالة المثقف ، ونزاهة العامل والذي لفت نظري
إلى كثير من نقاط البحث برحابة تميزت بشفافية الرؤية ، كما أثنى بخالص الشكر والمودة جهود
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة مناقشة الرسالة الذين لم يبخلوا بأرائهم وتوجيهاتهم لإثراء هذا العمل
وتجويده .

إلى من جعلهما الله سبحانه وتعالى سبباً في سر وجودي في هذه الحياة الدنيا والديّ الحنونين الذين
غرسا حب العلم في نفسي ..

وإلى رفيقة دربي زوجتي إكراماً لصبرها بمشاركتي مشوار هذه الدراسة فهي الشمعة التي أضاءت لي
الطريق وأنارت سبيلي فاهتدى شراعي إلى بر الأمان ليرسو على ميناء العلم والمعرفة .
وإلى فلذات أكبادي أبنائي وبناتي ...

وإلى أساتذتي الذين أخذت العلم عنهم في المدرسة وفي الجامعة وإلى كل من تتلمذت على أياديهم.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في تدقيق هذه الرسالة لغوياً ولكل من عاونني في
إنجاز هذا العمل .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة كالشعور بالمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة في تحقيق التميز المؤسسي ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية مقدارها (٩٠) شخص من مجتمع الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي ، ويستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون موضوع القيادة الإبداعية أحد المواضيع المهمة الذي حظي ولا زال يحظى باهتمام كبير، من قبل المهتمين في هذا المجال، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

وتكمن مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مناهج وأساليب حديثة للإدارة، تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، وسط تلك التغيرات المتسارعة، وتحقيق المؤسسة لأرقام قياسية في مؤشر التنافسية العالمية من خلال التجديد والابتكار والإبداع في طرق ووسائل العمل الإداري ، أي ما يطلق عليه القيادة الإبداعية ، وعليه جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤلات المطروحة بهذا الشأن ، مما يتوجب ضرورة التركيز على مثل هذه الدراسات وتعميمها .

كما تكمن أهمية الدراسة العلمية، في ربط أبعاد القيادة الإبداعية بتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة حالة إحدى الشركات التعدينية في المملكة وهي منجم الأمار، وتساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

وفي ضوء النتائج كانت التوصيات بتفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي وضرورة النظر في التميز المؤسسي والاهتمام به وفق التفكير الإبداعي .

Abstract

This study aimed to identify the role of creative leadership in its various dimensions, such as problem sensing, fluency, flexibility, and originality, in achieving institutional excellence. To achieve this goal, we used the descriptive–analytical method by distributing a questionnaire to a simple random sample of 90 individuals from the study population. The study results showed the existence of a role for creative leadership in each of its dimensions in achieving institutional excellence. This research derives its scientific significance from the importance of the topic it addresses, as the topic of creative leadership is one of the important subjects that has enjoyed and continues to enjoy great interest from those concerned in this field, and its role in achieving institutional excellence.

The problem of the study lies in the necessity of searching for modern methods and approaches to management that aim to achieve institutional excellence amid these rapid changes, and to enable the institution to achieve record numbers in the global competitiveness index through renewal, innovation, and creativity in administrative work methods and means, that is what is called creative leadership. Accordingly, this study came to answer the questions raised in this regard, which necessitates focusing on such studies and generalizing them.

The scientific importance of the study also lies in linking the dimensions of creative leadership to achieving institutional excellence, through a case study of one of the mining companies in the Kingdom, namely Al Amar Mine. This study contributes to enriching the Arab library with studies related to this field.

In light of the results, the recommendations were to activate the role of creative leadership in achieving institutional excellence and to consider and pay attention to institutional excellence according to creative thinking.

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات بشكل عام ولا سيما التعدين منها تسهم بشكل كبير في تطوير وإدارة العملية الصناعية بما يحقق طموح المجتمع السعودي ويخدم أهداف التنمية الاقتصادية ، وانطلاقاً من ذلك أصبح التميز والإبداع مطلباً ضرورياً واستراتيجياً لمواكبة هذه المؤسسات للتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتلاحقة، ولكي تحقق تلك المؤسسات رؤيتها المنبثقة من رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠ وتنجز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل فإن عليها تنمية القيادة الإبداعية لصناع القرار لكي تزيد مشاركتها في التطوير المؤسسي ، وتنمية المهارات بالإضافة الى استخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد على تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة التي تخدم العملية المؤسسية وتطورها ، ونظراً للتغيرات والتطورات التي تحدث بشكل متسارع، في مختلف المجالات الإدارية، فإن شركات التعدين في المملكة عامة، ومنجم الأمار خاصة، شهدت تطوراً في الفكر الاستراتيجي في الشق الإداري ، مواكبة للتطورات العالمية، ومن أجل المنافسة محلياً وعالمياً فإنه على القيادة الإدارية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة والحد من الجوانب السلبية والعمل على خلق ظروف بيئية مناسبة تسمح للكادر الإداري بالإبداع، وابتكار كل ما هو جديد في عملهم للوصول للتميز المؤسسي مما استدعى ذلك البحث عن مناهج وأساليب حديثة للإدارة، تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، ووسط تلك التغيرات المتسارعة، ولتحقيق المؤسسة لأرقام قياسية في مؤشر التنافسية العالمية من خلال التجديد والابتكار والإبداع في طرق ووسائل العمل الإداري أي ما يطلق عليه القيادة الإبداعية ، وعليه جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤلات المطروحة بهذا الشأن .

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية، من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون موضوع القيادة الإبداعية أحد المواضيع المهمة الذي حظي ولا زال يحظى باهتمام كبير، من قبل المهتمين في هذا المجال، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

كما تكمن أهمية الدراسة العلمية، في ربط أبعاد القيادة الإبداعية بتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة حالة إحدى الشركات التعدينية في المملكة وهي منجم الأمار، وتساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

قد تسهم نتائج الدراسة الحالية، في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، في الشركات بوجه عام والتعدينية بشكل خاص .
وتعتبر هذه الدراسة كمرشد ودليل لإدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية لا سيما التعدينية منها ، من أجل معرفة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي .
- ٢- معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في الشركات التعدينية .
- ٣- التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في الوصول إلى التميز المؤسسي .
- ٤- التعرف على أبعاد القيادة الإبداعية في منجم الأمار .
- ٥- التعرف على مدى تواجد التميز المؤسسي في بيئة منجم الأمار .
- ٦- معرفة المعايير المتبعة في منجم الأمار للوصول إلى التميز المؤسسي .

تساؤلات الدراسة :

يسعى البحث للإجابة عن التساؤل التالي :

- ١- ما هو دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة وهي :
- ١- ما مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في شركات التعدين ؟
- ٢- ما هو تأثير القيادة الإبداعية في الوصول إلى التميز المؤسسي في شركات التعدين ؟
- ٣- ما هي أبعاد القيادة الإبداعية في منجم الأمار ؟
- ٤- إلى أي مدى يتواجد التميز المؤسسي في منجم الأمار ؟
- ٥- ما هي المعايير المتبعة في منجم الأمار للوصول إلى الابتكار والتميز المؤسسي ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

- ١-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي .
- ويتفرع منها الفرضيات التالية :
- ٢-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشكلات وتحقيق التميز المؤسسي .
- ٣-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المرونة وتحقيق التميز المؤسسي .

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة مرجع كل البحوث العلمية ، وتثري الأفكار وتزيد من المعرفة العلمية ، كما أنها تزيد المعرفة بالإطار النظري المناسب للبحث ، وتحديد إشكاليته بدقة ، وتعد الدراسات السابقة الانطلاقة التي ينطلق منها الباحث في دراسته وتسلط الضوء في موضوع بحثه وكانت أهم الدراسات السابقة على النحو التالي :

- ١-دراسة :المهنا ، ٢٠٢٠ ، بعنوان : "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى الشركات الاقتصادية وسبل تحسينها " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى الشركات في دولة الكويت ، وسبل تحسينها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ٢٠٠ إداري في الشركات واشتملت أدوات الدراسة على استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها ، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي :
- مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيرا الحساسية للمشكلات .

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية حول القيادة الإبداعية .

٢-دراسة :عودة ، ٢٠٢٢ ، بعنوان : " إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا الوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد بلغ عددهم (١١٣) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

—أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى التميز المؤسسي فيه جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد أوصت الدراسة بأن يشخص ديوان الموظفين العام نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة، لتعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة، والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام.

٣-دراسة :آل إبراهيم، والجارودي، ٢٠٢٠ ، بعنوان : " متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف على الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التوفر للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على عينة من المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بلغت (٨٠) مشرفة تربوية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها :

وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة، والتخطيط، والتطوير المستمر، وكان ترتيب متوسطات المجالات كالتالي :

المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري، يليه معايير التخطيط والتطوير المتوسط، يليه معايير القيادة، وأخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار، كما توجد موافقة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز

المؤسسي من وجهة نظر المشرفات والتربويات من حيث إدارة الأداء، وكان ترتيب متوسطات المجالات المعايير كالتالي :

المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، يليه مجال المستفيدين، يليه مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بوضع معايير وأسس لتطبيق التميز المؤسسي، والاهتمام بعملية الابتكار.

ويمكن الفرق بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية كون دراستنا تركز على الشركات التعدينية في المملكة العربية السعودية ، ولكن بوجه عام يوجد اتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أهمية بحث القيادة الإبداعية ، فالدراسات السابقة تناولت عدة جوانب للإدارة الإبداعية منها متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي ، ومنها إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي ، وتطبيق إدارة التميز المؤسسي أما في هذه الدراسة فالتركيز دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إيضاح الطرق والأبعاد التي يتم من خلالها استخدام القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، بغرض الوصف الكمي والكيفي للظاهرة محل الدراسة باعتبارها ظاهرة إدارية ، وارتباطها بظواهر أخرى من خلال ما يتم جمعه من بيانات من مجتمع البحث بواسطة الاستبيان ، وهذا المنهج هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة للتعرف على ما يحيط بالقيادة الإبداعية من حقائق ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها والوصول إلى النتائج العملية والعلمية حولها .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: منجم الأمار أحد مناجم الذهب ويقع في محافظة القويعية في المملكة العربية السعودية وقد اشتملت العينة على (٩٠) شخص من الإداريين والمسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات التعدينية .
الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على القيادات الإدارية في منجم الأمار .
الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٦ م .

مصطلحات الدراسة :

- ١- القيادة الإبداعية : قدرة القائد على انتهاج منهج غير تقليدي في الإدارة، والتغيير، للوصول إلى حالة من الإبداع الإداري لتطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق التفوق والتميز .
- ٢- التميز المؤسسي : وصول المؤسسات إلى الأهداف المرسومة بأعلى مستوى من الأداء .
- ٣- الإحساس بالمشكلة : قدرة القائد على التفكير في إدخال تحسينات على الأنظمة التي تدار بها المنظمة .
- ٤- الطلاقة : قدرة القيادة على اختيار البديل الأنسب الذي يتناسب مع العمل .
- ٥- المرونة : قدرة القائد على التفكير من خلال زوايا مختلفة لإحداث تغيير في الأفكار التقليدية واستراتيجية العمل .
- ٦- الأصالة : قدرة القائد على التفكير والإبداع من أجل تحسين الأداء .
- ٧- القيادة : عملية التأثير وبث روح الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية .
- ٨- الموارد البشرية : عدد من الخطط ، والأنظمة ، والسياسات ، والإجراءات التي تنظم أداء مهام الموظفين في المنظمة وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية .
- ٩- العمليات : التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائي معين .

الفصل الثاني

خطة الدراسة :

للاوصول لهدف دراسة هذا البحث تم تقسيمه إلى مباحث لكل مبحث مجموعة من المطالب مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: القيادة الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية .

المطلب الثالث : خصائص القيادة الإبداعية .

المطلب الرابع : تطوير القيادة الإبداعية .

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي .

المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي .

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي .

المطلب الرابع : فوائد التميز المؤسسي في السوق السعودي .

المطلب الخامس : أبعاد التميز المؤسسي .

المبحث الثالث: دور القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في شركات التعدين .

المطلب الثاني: وسائل تطوير الإدارة للوصول إلى التميز المؤسسي .

المطلب الثالث : دور الإدارة الإبداعية كأسلوب حديث لتحفيز الفرق وتحقيق التميز .

المبحث الرابع : الإدارة الحديثة

المطلب الأول : أساليب الإدارة الحديثة .

المطلب الثاني : أساليب القيادة الإدارية

المبحث الأول: القيادة الإبداعية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

المطلب الثالث : خصائص القيادة الإبداعية

المطلب الرابع : تطوير القيادة الإبداعية

تمهيد :

القيادة ليست مجرد موقع وظيفي، بل هي قدرة على التأثير وإلهام الآخرين نحو تحقيق رؤية مشتركة ويكتسب هذا المفهوم أبعاداً جديدة عندما يُطبَّق في بيئة العمل؛ إذ يتعين على القادة التعامل مع بيئة رقمية تتطلب فهماً عميقاً للتقنيات، ومرونة في التعامل مع العاملين، وإدارة فعالة لفرق العمل الموزعة ولعلّ من أهم الأدوار التي يؤديها القائد في هذا المجال هو قيادة التغيير؛ فالتقنيات تتطور باستمرار، وما كان فعالاً بالأمس قد لا يصلح اليوم، لذا فإنّ القادة الناجحين هم من يتعاملون مع هذا التغير بروح المبادرة، ويحفّزون على التجريب، ويطورون الاستراتيجيات والأدوات لمواكبة التحديات الجديدة.

المطلب الأول: القيادة الإبداعية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية :

تعد الإدارة الإبداعية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل. فهي تجمع بين التفكير الاستراتيجي واستخدام الأفكار الجديدة لحل المشكلات وتطوير الأداء تساعد الإدارة الإبداعية على تحفيز الموظفين، وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية. وفي ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية، أصبح تبني الإدارة الإبداعية ضرورة لضمان الاستمرارية والنجاح على المدى الطويل. تعرف الإدارة الإبداعية بأنها أحد الأساليب الحديثة في قيادة الفرق والمؤسسات ، وتهدف إلى تعزيز بيئة عمل قائمة على الابتكار والتفكير الخلاق ، بدلاً من الاقتصار على الطرق التقليدية في الإدارة تعتمد هذه الإدارة على تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة. وتجريب حلول غير نمطية للتحديات، مع التركيز على الحرية في التفكير وتقبّل الفشل كجزء من عملية التطوير. وتعد الإدارة الإبداعية من العوامل الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات و خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة والتقنيات المتسارعة.

وأما فيما يخص ما هو الإبداع الوظيفي فهو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة داخل بيئة العمل تسهم في تحسين الأداء وتطوير المنتجات أو الخدمات. وهو شكل من أشكال الإبداع يمارسه الموظف من خلال اقتراح تحسينات أو طرق جديدة للتعامل مع المهام، ما يساهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الرضا المهني^٢.

^٢ زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن توضيح المفهوم الأشمل من خلال الإجابة على سؤال ما هو الإبداع، إذ يقصد به القدرة على التفكير بطرق جديدة ، وإيجاد حلول غير مسبقة للمشكلات. والربط بين مفاهيم أو أدوات قد لا تكون مرتبطة ظاهرياً.

ويعد الإبداع سمة عقلية وإنسانية ترتبط بالخيال والمرونة والانفتاح الذهني. وهو ما تسعى الإدارة الإبداعية إلى استثماره داخل المؤسسة عبر بيئة تشجع على المشاركة والانفتاح وتقدير الجهود المبتكرة. وبذلك. تمثل الإدارة الإبداعية أسلوباً متقدماً يعزز من قدرات الأفراد على التفكير الحر. ويدعم الإبداع الوظيفي، ويستند إلى فهم عميق لمفهوم الإبداع كعنصر محوري في تطوير المؤسسات والارتقاء بنتائجها.

ويتطلب هذا النهج فهماً عميقاً لخصائص الإبداع ، والتي تشمل: الأصالة في التفكير، والمرونة في الطرح ، والطلاقة في توليد الأفكار. والقدرة على إعادة تنظيم المعطيات بطريقة مبتكرة. كما أن الإبداع يتصف بالجرأة وحب الاستكشاف والقدرة على الربط بين الأفكار المتباعدة لإنتاج مفاهيم جديدة وغير تقليدية.^٢

ويعد الإبداع الإداري تطبيقاً عملياً لمفهوم الإدارة الإبداعية. التي تسعى إلى تطوير العمليات الإدارية وتحديث طرق القيادة وصنع القرار، من خلال تشجيع الموظفين على التفكير بحرية. وتحفيزهم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات اليومية.

ويستند هذا النوع من الإدارة إلى فهم عميق لمفهوم الإبداع وأهميته. فالإبداع لا يعني فقط التفكير خارج الصندوق. بل يشمل أيضاً القدرة على تنفيذ هذه الأفكار في الواقع بطريقة فعالة.

وتكمن أهمية الإبداع في كونه محركاً رئيسياً للتطوير المستمر ووسيلة لمواجهة التحديات بطرق مرنة ومبتكرة و كما أنه يعزز روح المبادرة لدى الأفراد ويخلق بيئة عمل محفزة على التفكير الحر والتميز. ومن خلال الإدارة الإبداعية و يتم تحويل الأفكار المبدعة إلى قرارات عملية وسياسات إدارية قابلة للتنفيذ. و تسهم في تحسين جودة العمل وتطوير ثقافة المؤسسة نحو مزيد من المرونة والتجديد.

وبالتالي. فإن الإبداع الإداري لا يعد رفاهية. بل ضرورة استراتيجية لكل منظمة تطمح إلى التميز والنمو في عالم دائم التغير.^٤

ويمكن تمييز ثلاثة مستويات للإبداع وهي :

١- على مستوى الفرد: الإبداع الفردي هو ما يتم التوصل إليه من قبل فرد واحد، الذي عادة ما يتميز بعدد من الصفات الإبداعية، مثل: الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، القدرة على التحليل، الطموح، وحب الاستطلاع، والقدرة على حل المشكلات.^٥

^٢ الزهراني ، مريم أحمد ، القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات ، كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

^٤ زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

^٥ البوشي، غادة عبد الله ، ٢٠١٨ ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة: ويعد إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ويتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، فالجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا ونشاطًا وحماسًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا.

٣- الإبداع على مستوى المنظمة: ويتم الوصول إلى هذا النوع من الإبداع عن طريق الجهد المبذول من جميع أعضاء المنظمة أو المؤسسة .

من أهم المهارات للقادة المبدعين هي القدرة على توليد الأفكار وتقييمها. الأفكار هي المادة الخام للابتكار وحل المشكلات، ويمكن أن تأتي من مصادر عديدة: الملاحظة والبحث والحدس والخيال والتعاون والتجريب. ومع ذلك، ليست كل الأفكار متساوية في القيمة أو ممكنة التنفيذ. يحتاج القادة المبدعون إلى تطبيق عملية منهجية لتبادل الأفكار واختيار وتحسين حلولهم باستخدام الأدوات والأساليب التي تناسب أهدافهم وسياقهم ومواردهم. سنستكشف في هذا القسم بعض الأدوات والأساليب الأكثر شيوعًا وفعالية لتوليد الأفكار وتقييمها، وكيفية استخدامها في المراحل المختلفة من العملية الإبداعية. بعض الأدوات والأساليب لتوليد الأفكار وتقييمها هي:

١- العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب لتوليد عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، دون الحكم عليها أو تصفيتها. الهدف من العصف الذهني هو تحفيز الإبداع والتفكير التباعدي، والتغلب على العوائق والافتراضات العقلية. يمكن إجراء العصف الذهني بشكل فردي أو في مجموعات باستخدام الأساليب اللفظية أو البصرية أو الجسدية. بعض الأمثلة على أساليب العصف الذهني هي: رسم الخرائط الذهنية: رسم الخرائط الذهنية هو وسيلة مرئية للعصف الذهني تستخدم موضوعًا أو سؤالًا مركزيًا، وتتفرع إلى مواضيع فرعية أو جوانب ذات صلة. يمكن أن تساعد الخرائط الذهنية في تنظيم الأفكار وبنيتها وإظهار الروابط والعلاقات بينها.

SCAMPER هو اختصار لسبع طرق لتعديل أو تحويل فكرة أو منتج موجود: الاستبدال، والجمع، والتكيف، والتعديل، والوضع في استخدام آخر، والإزالة، والعكس. يمكن أن يساعد في توليد أفكار جديدة عن طريق طرح أسئلة مثل: ما الذي يمكنني استبداله؟ كيف يمكنني الجمع بين هذا وشيء آخر؟ ما الذي يمكنني التكيف معه من سياق آخر؟ كيف يمكنني تعديل أو تحسين هذا؟ كيف يمكنني استخدام هذا لغرض مختلف؟ ما الذي يمكنني حذفه أو تبسيطه؟ ما الذي يمكنني عكسه ؟

كلمة عشوائية: الكلمة العشوائية هي طريقة للعصف الذهني تستخدم كلمة أو صورة عشوائية كمحفز أو محفز لتوليد أفكار جديدة. يمكن اختيار الكلمة العشوائية من قاموس أو كتاب أو مجلة أو موقع

ويب، ويمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالمشكلة أو الموضوع. يمكن أن تساعد الكلمة العشوائية في كسر أنماط التفكير المعتادة، وإثارة الارتباطات والروابط التي قد لا تكون واضحة بطريقة أخرى^٦.

٢- التقييم: هو عملية تقييم واختيار الأفكار الواعدة من مجموعة من الأفكار المولدة. الهدف من التقييم هو التقارب والتركيز على الأفكار التي تتمتع بأكثر قدر من الإمكانية والجدوى والرغبة، وإزالة أو تحسين الأفكار الضعيفة أو غير الواقعية أو غير ذات الصلة. يمكن إجراء التقييم بشكل فردي أو في مجموعات، باستخدام الأساليب الكمية أو النوعية. بعض الأمثلة على أساليب التقييم هي:

مصفوفة المعايير: مصفوفة المعايير هي أداة لتقييم الأفكار بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً والتي تعكس الأهداف والمتطلبات والقيود الخاصة بالمشكلة أو الفرصة. يمكن ترجيح المعايير وفقاً لأهميتها، ويمكن تسجيل الأفكار أو تصنيفها بناءً على مدى استيفائها لكل معيار. يمكن أن تساعد مصفوفة المعايير في مقارنة الأفكار والتباين بينها، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل فكرة.

تحليل SWOT: هو أداة لتقييم الأفكار بناءً على أربعة جوانب: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات. نقاط القوة والضعف هي العوامل الداخلية التي تؤثر على الفكرة، مثل الموارد أو المهارات أو الميزات. الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية التي تؤثر على الفكرة، مثل السوق أو المنافسة أو الاتجاهات. يمكن أن يساعد تحليل SWOT في تحديد مزايا وعيوب كل فكرة، والمخاطر والفوائد المحتملة لتنفيذها^٧.

التعليقات: التعليقات هي طريقة لتقييم الأفكار من خلال الحصول على مدخلات وآراء من الآخرين، مثل العملاء أو المستخدمين أو الخبراء أو أصحاب المصلحة. يمكن الحصول على التعليقات من خلال طرق مختلفة، مثل الدراسات الاستقصائية أو المقابلات أو مجموعات التركيز أو الاختبار. يمكن أن تساعد التعليقات في التحقق من صحة الأفكار وتحسينها، واكتساب رؤى ووجهات نظر قد لا تكون متاحة بطريقة أخرى.

٣- التحسين: هو عملية تحسين وتطوير الأفكار المختارة إلى حلول أكثر واقعية وتفصيلاً. الهدف من التحسين هو تعزيز الأفكار وتحسينها ومعالجة أي مشكلات أو فجوات قد تنشأ أثناء عملية التقييم. يمكن إجراء التحسين بشكل فردي أو في مجموعات، باستخدام أساليب تكرارية أو تدريجية. بعض الأمثلة على أساليب التحسين هي:

النماذج الأولية: هي طريقة لتحسين الأفكار عن طريق إنشاء تمثيل مادي أو رقمي أو نموذج للحل، مثل رسم تخطيطي أو نموذج بالحجم الطبيعي أو إطار سلكي أو محاكاة. يمكن أن تساعد النماذج

^٦ زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

^٧ زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

الأولية في اختبار الفكرة وتوصيلها، وجمع التعليقات والبيانات حول وظائفها وسهولة استخدامها ومدى استصوابها.^٨

التجربة :التجربة هي طريقة لتحسين الأفكار من خلال تنفيذ الحل على نطاق صغير أو في سياق محدود، مثل التجربة أو الإصدار التجريبي أو المشروع التجريبي. يمكن أن يساعد الاختبار التجريبي في تقييم وقياس تأثير الحل وفعاليته، وتحديد أي تحديات أو فرص للتحسين.

التكرار : وسيلة لتحسين الأفكار من خلال تكرار عملية توليد الأفكار وتقييمها وتحسينها، بناءً على التعليقات والبيانات التي تم الحصول عليها من الخطوات السابقة. يمكن أن يساعد التكرار في تحسين الحل وتحسينه والتكيف مع الاحتياجات والظروف المتغيرة.

^٨ البوشي، عادة عبد الله ، ٢٠١٨ ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

إن الإبداع الإداري لا يعني بالضرورة تقديم الأشياء الجديدة فقط بل قد يكون إعادة الأشياء القديمة بأساليب جديدة ، فالمبدع هو الذي يستطيع توظيف أفكار غيره بالطريقة الصحيحة ويرى فيها أشياء لم يستطع غيره رؤيتها وتكمن أهمية الإدارة الإبداعية في النقاط التالية:^٩

- ١- امتلاك القدرة على مواجهة تغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها وذلك بشكل يمنع التأثيرات السلبية في المنظمة وأدائها .
- ٢- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المالية المتاحة في المنظمة .
- ٣- الإشراف على تنمية وتدريب وصقل مهارات الموارد البشرية في المنظمة وإتاحة الفرصة أمام كل فرد منهم لاختبار قدرته وإمكاناته ومواكبة كل جديد في العمل .
- ٤- مواكبة التطورات في مجال العمل وتحديث أنظمة العمل بما يناسب تلك التغيرات .
- ٥- تحقيق التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمة .
- ٦- تحويل العمل إلى وظيفة ممتعة عن طريق الدمج بين الإبداع والمسؤوليات المناط أداؤها للفرد .
- ٧- المساهمة في ابتكار الأساليب والاستراتيجيات ونظم العمل والعلاقات الوظيفية المؤثرة في كفاءة وفعالية المنظمة .
- ٨- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء .
- ٩- تحسين أساليب الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها .
- ١٠- تطوير أهداف المنظمة ونشاطاتها .
- ١١- تطوير أساليب وإجراءات العمل وتسهيلها .
- ١٢- تطوير برامج تدريب الموارد البشرية بما يلئم الاحتياجات الفعلية .
- ١٣- يساهم الإبداع الإداري في إيجاد طرق فعالة للاختيار ، كما يساهم في الحد من التسرب الوظيفي .
- ١٤- استخدام الوسائل التكنولوجية بأفضل صورة لتحسين منتجات وخدمات المنظمة .
- ١٥- وضع الخطط بشكل دوري بغرض التحسين المستمر للمنظمة .
- ١٦- الإبداع الإداري هو السبب في استمرار المنظمات وزيادة قدرتها على الإنجاز والتكيف مع المستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية^{١٠} .

^٩ البوشي، غادة عبد الله ، ٢٠١٨ ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية.
^{١٠} زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

وتعد القيادة الإبداعية جانبًا حاسمًا في عالم اليوم، لأنها تشمل القدرة على إلهام وتوجيه الفرق نحو حل المشكلات بشكل مبتكر وتعزيز ثقافة الإبداع. وهو ينطوي على الجمع بين التفكير البصير والقدرة على التكيف والتواصل الفعال لدفع التغيير الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من وجهات نظر مختلفة، يُنظر إلى القيادة الإبداعية على أنها حافز لتحفيز الابتكار والبقاء في المقدمة في مشهد الأعمال سريع التطور. فهو يشجع الأفراد على التفكير خارج الصندوق، وتحدي المعايير التقليدية، واستكشاف إمكانيات جديدة. ومن خلال تبني أساليب مبتكرة لحل المشكلات، يستطيع القادة التغلب على التحديات المعقدة واغتنام الفرص التي تنشأ.

١- تبني عقلية النمو: يدرك القادة المبدعون أهمية التعلم المستمر والنمو. إنهم يشجعون فرقهم على تبني عقلية النمو، التي تعزز الرغبة في تحمل المخاطر، والتعلم من الفشل، والسعي المستمر للتحسين. تخلق هذه العقلية بيئة يزدهر فيها الابتكار.

٢- تنمية بيئة متنوعة وشاملة: تدرك القيادة الإبداعية قيمة وجهات النظر والخبرات المتنوعة. ومن خلال تعزيز الثقافة الشاملة، يمكن للقادة الاستفادة من مجموعة واسعة من الأفكار والرؤى، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا. إنهم ينشئون مساحات يشعر فيها الجميع بالتقدير والتمكين للمساهمة بوجهات نظرهم الفريدة.

٣- تشجيع التعاون والفرق متعددة الوظائف: يدرك القادة المبدعون أن التعاون هو المفتاح لإطلاق العنان للإبداع. إنهم يعززون التعاون عبر الأقسام المختلفة ويشجعون الفرق متعددة الوظائف على العمل معًا. ومن خلال الجمع بين الأفراد ذوي المهارات والخلفيات المتنوعة، يستطيع القادة الاستفادة من الذكاء الجماعي وتعزيز التفكير الإبداعي.

٤- توفير الموارد والدعم: يدرك القادة المبدعون أهمية توفير الموارد والدعم اللازمين لفرقهم لتحقيق النجاح. يتضمن ذلك تخصيص الوقت والميزانية والأدوات لتعزيز الإبداع. ومن خلال إزالة الحواجز وتوفير بيئة داعمة، يمكن القادة فرقهم من استكشاف أفكار جديدة وتجربة الحلول الإبداعية.

٥- الانتقال بالفشل والتعلم منه: تتبنى القيادة الإبداعية الفشل باعتباره نقطة انطلاق نحو النجاح. يشجع القادة فرقهم على تحمل المخاطر المحسوبة والنظر إلى حالات الفشل على أنها فرص تعلم قيمة. ومن خلال خلق مساحة آمنة للتجريب والتعلم من الأخطاء، يعزز القادة ثقافة الابتكار والمرونة.

باختصار، تلعب القيادة الإبداعية دورًا حيويًا في دفع الابتكار وحل المشكلات في عالم اليوم. ومن خلال تبني عقلية النمو، وتنمية التنوع والشمول، وتعزيز التعاون، وتوفير الموارد والدعم، والاحتفال بالفشل، يمكن للقادة إلهام فرقهم للتفكير بشكل إبداعي وتحقيق نتائج رائعة.

الحل الإبداعي للمشكلات هو عملية تتضمن إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات المعقدة. إنها مهارة يمكن تعلمها وتحسينها من قبل أي شخص يريد تعزيز قدراته الإبداعية والابتكارية. في هذا القسم، سوف نستكشف المراحل الأربع لحل المشكلات بشكل إبداعي: الإعداد، والحضانة، والإضاءة، والتحقق. وهذه

المراحل ليست خطية أو ثابتة، بل هي ديناميكية ومتكررة. يمكن أن تساعدنا على فهم كيفية عمل عقولنا عندما نواجه مشكلة وكيف يمكننا تحسين تفكيرنا لتحقيق نتائج أفضل ، وتمر بالمراحل التالية :

١. التحضير: هذه هي المرحلة التي نحدد فيها المشكلة، ونجمع المعلومات ذات الصلة، ونحلل الموقف. علينا أن نوضح ما هي المشكلة، وسبب أهميتها، وما هي معايير الحل الجيد. نحتاج أيضًا إلى جمع البيانات والحقائق والآراء ووجهات النظر من مصادر مختلفة يمكن أن تساعدنا على فهم المشكلة بشكل أفضل. يمكننا استخدام أدوات مثل العصف الذهني، أو رسم الخرائط الذهنية، أو تحليل SWOT، أو تقنية الـ Whys لتوليد الأفكار وتنظيمها في هذه المرحلة.

٢. الحضانة: هذه هي المرحلة التي نسمح فيها لعقلنا الباطن بالعمل على حل المشكلة، بينما ننخرط في أنشطة أخرى غير ذات صلة أو تبعث على الاسترخاء. نحن بحاجة إلى أن نمنح أنفسنا بعض الوقت والمساحة لمعالجة المعلومات التي جمعناها في مرحلة الإعداد والسماح لحدسنا وخيالنا بالتوصل إلى رؤى جديدة. يمكننا استخدام أدوات مثل التأمل أو التصور أو الارتباط الحر لتحفيز تفكيرنا الإبداعي في هذه المرحلة.

٣. التنوير: هذه هي المرحلة التي نختبر فيها ومضة مفاجئة من البصيرة أو فكرة خارقة تحل المشكلة. نحن بحاجة إلى أن نكون يقظين ومتقبلين للإشارات الواردة من عقلنا الباطن وأن نلتقط الفكرة قبل أن تتلاشى. يمكننا استخدام أدوات مثل كتابة اليوميات أو الرسم أو النماذج الأولية للتعبير عن فكرتنا وتحسينها في هذه المرحلة.

٤. التحقق: هذه هي المرحلة التي نقوم فيها بتقييم الحل واختباره وتنفيذه. نحتاج إلى التحقق مما إذا كانت فكرتنا تلبي المعايير التي حددناها في مرحلة الإعداد وما إذا كانت ناجحة في الواقع. نحتاج أيضًا إلى الحصول على تعليقات من الآخرين، مثل أصحاب المصلحة أو العملاء أو الخبراء، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر. يمكننا استخدام أدوات مثل التجارب أو الدراسات الاستقصائية أو عمليات المحاكاة للتحقق من صحة الحلول التي نقدمها وتحسينها في هذه المرحلة.

إن الحل الإبداعي للمشكلات ليس حدثاً لمرة واحدة، بل هو دورة مستمرة يمكن تكرارها وتحسينها بمرور الوقت. ومن خلال اتباع هذه المراحل الأربع، يمكننا تطوير قيادتنا الإبداعية والقيادة في حل المشكلات والابتكار بشكل إبداعي^{١١}.

المطلب الثالث : خصائص القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي أحد أساليب القيادة؛ استناداً إلى مفهوم العمل بشكل تعاوني لتطوير الأفكار المبتكرة، ويميل أولئك الذين يشغلون القيادة الإبداعية في عملهم، وذلك عن طريق تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، وحين اختلاق بعض الظروف والتي يطلق عليها أحياناً «المساهمات الدائمة»، يتم وصفها على أنها دعائم نفسية أو مادية أو اجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين وتمكينه والحفاظ عليه. يستخدم مصطلح القيادة الإبداعية بشكل شائع في الدراسات التنظيمية وقد أُبتكر لأول مرة في عام ١٩٥٧، في السنوات الأخيرة، كانت هناك زيادة ملاحظة في البحث العلمي المتعلق بالقيادة الإبداعية والابتكار، كما تفسى المصطلح بين الممارسين وفي المجال العام. وأشار الباحثون والممارسون أن القيادة الإبداعية أصبحت أكثر أهمية في البيئة السياسية والاقتصادية الحالية من أي وقت مضى، وقد أشاروا أيضاً أن القادة المبدعين يُبدون سلوكيات قد تتعارض مع أساليب الإدارة التقليدية. في عام ٢٠١٠، أشارت نتائج دراسة الرئيس التنفيذي العالمي لمؤسسة الحاسبات الآلية الدولية (آي بي إم) إلى أنه وفقاً للرؤساء التنفيذيين الذين تم استطلاع رأيهم، كان الإبداع من أهم صفات القادة لنجاح الأعمال ونزاهتها الفائقة ولفكر عالمي، وعلى الرغم من وجود أبحاث أخرى إلا أن المنظمات التي تدعي احتواء القيادة الإبداعية وتميل اغلب المنظمات إلى تعزيز القادة الذين لا يتسمون بالقيادة الإبداعية، ويتجنبون المخاطر ويحافظون على الوضع الراهن.

إن الإبداع والإنتاجية عنصران رئيسان في بيئة العمل، لكن السؤال الذي يطرحه القادة هو: أيُّهما يجب أن يحظى بالأولوية؟ رغم أن عديداً من الشركات تدّعي أنها تفضل الإبداع، إلا أن الواقع يشير إلى أن ثقافة العمل اليومية تميل غالباً إلى التركيز على الإنتاجية على حساب الفرص الإبداعية. لا شك أن الإنتاجية ضرورية لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، لكنّها غير كافية؛ إذ تشير الدراسات إلى أن الموظفين غالباً ما يواجهون ضغطاً مستمراً ليكونوا منتجين على حساب فرص الإبداع الحقيقي. يجب تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي لضمان نجاح الشركة على الأمد الطويل؛ إذ لا يكفي التركيز على الإنتاجية فحسب. تُعد بيئة العمل التي تحتضن الابتكار وتمكّن الموظفين من البحث المستمر عن سبل تحسين الأداء حجر الأساس لنمو المؤسسة واستدامتها.

^{١١} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة، ٢٠٢٠، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

يستطيع القادة غرس ثقافة التفكير الإبداعي وتعزيزها من خلال اتباع استراتيجيات مدروسة، ويتيح ذلك للمؤسسة تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجاتها المتجددة وتعزز تنافسيتها في السوق.

ومن أهم جوانب القيادة الإبداعية ما يلي :

١-الكفاءات :

فإن القادة المبدعون يبتكرون ظروف تساعد الآخرين على بث روح الإبداع لديهم، وتشمل على: "تحفيز الجميع على الشعور بالضرورة الملحة أو المسؤولية لاتخاذ تدابير إذا لزم الأمر، وجعل الزملاء يفكروا بأفكار وخبرات جديدة وخوض تجارب جديدة، وتوفير الوقت والمساحة لتسهيل الجوانب العملية؛ ووضع توقعات عالية، وتعزيز التفكير الإبداعي والتخطيطي لدى الفرد والعمل الجماعي، واعتبار الفشل كفرصة للتعلم والتخلي عن السيطرة وتطبيق الإبداع والمجازفة. وأشار بال في عام ٢٠١٥ أن الكفاءات الأساسية الخمسة للقيادة الإبداعية هي: «العمل بشغفٍ وهدف، وتطبيق التفكير الاستكشافي وتصور مستقبل أفضل، وتنظيم الفرق الإبداعية، وقيادة التغيير المفاجئ». وناقش سوهين في بحثه عام ٢٠١٥ بأن يطور باستمرار القادة المبدعين الجيدين الميزات التالية بأنفسهم: أنماط القيادة والإدراك، وحث الأفراد والفرق، ودوافع الأفراد والفرق، ومهارات التعامل مع الآخرين، ومستويات الإبداع، والقدرة على إدارة التغيير، وأنماط التواصل، والقدرة على الإنصات، ومهارات اتخاذ القرار والأخلاق الشخصية.

٢-التمكين :

في مجال التمكين سيُدعم أولئك الذين يوظفون القيادة الإبداعية في عملهم أو الأفراد كمبدعين مبتدئين، مما يؤثر على مساهماتهم الإبداعية ويشكل كل مرحلة من مراحل العملية الإبداعية. في مجال التمكين، يقود القادة المبدعين الموظفين ليزيدوا من احتمالية إنتاجهم لأفكار جديدة، وبصفتهم خبراء استشاريون، يشجع القادة المبدعين الإبداع لدى الآخرين والأفراد لأجل كيفية إنشاء أفكار جديدة، مثل العصف الذهني. يأتي في مجال التمكين أيضاً، مشاركة الذين يشغلون القيادة الإبداعية في العملية الإبداعية بأكملها، مشكلين جواً داعماً للإبداع.

٣- التوجيه :

في مجال التوجيه، المبدعون الأساسيون هم من يُشغلون القيادة الإبداعية لدى الآخرين من خلال رؤيتهم من تعاونٍ ومساهمةٍ. إن القائد الموجه جزء أساسي من إنشاء مفهوم إبداعي، بينما يقوم الآخرون بتنفيذه. وقد تعتمد درجة مساهمة الآخرين الإبداعية على الظروف ويمكن مقارنة هذا بقائد الأوركسترا فهو يوجهه ويقدم رؤية لمساهمات الموسيقيين الفردية، ويمكن للقائد المبدع الموجه الصارم أن يلهم ويتعامل ويدمج مساهمات المتعاونين عالية الجودة^{١٢}.

^{١٢} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

٤-الدمج :

في مجال الدمج، يُركز على قدرة القائد المبدع على دمج أو تجميع أفكاره الجديدة مع أفكار الآخرين المبدعة والمتنوعة، وهناك توازن كبير بين نسب القائد إلى مساهمات التابع الإبداعية والمساهمات الداعمة في مجال الدمج مقارنة بتوجيه المجالات وتمكينها. يمكن لكل فرد أن يحظى بتقدير لمساهمته المتميزة، وتعتمد القيادة الناجحة في هذا المجال إلى قدرة القائد على توليف المدخلات الإبداعية للآخرين، ويُعد مخرجو الأفلام مثالاً للقادة الذين يعملون في مجال الدمج، ويقدمون إرشادات لإنشاء فيلم روائي يتضمن مساهمات إبداعية من عدة أشخاص مثل: كاتب السيناريو، والممثلين، وفنيي المؤثرات الخاصة، ومصممي الأزياء، وما إلى ذلك.

من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد المبدع أن يتمتع بعقلية إبداعية. العقلية الإبداعية هي القدرة على رؤية الاحتمالات، وتوليد أفكار جديدة، وتحدي الافتراضات. يمكن أن تساعدك العقلية الإبداعية على حل المشكلات والابتكار والتكيف مع المواقف المتغيرة. ولكن كيف يمكنك تعزيز العقلية الإبداعية في نفسك وفي الآخرين؟ فيما يلي بعض النصائح والتقنيات لتعزيز فضولك وخيالك وتفكيرك المتباعد.

١- الفضول: الفضول هو الرغبة في التعلم والاستكشاف واكتشاف أشياء جديدة. يمكن أن يثير الفضول إبداعك من خلال تعريضك لوجهات نظر وتجارب ومعلومات مختلفة. لتنمية فضولك، يمكنك: ا طرح أسئلة مفتوحة تبدأ بـ "ماذا لو" أو "كيف" أو "لماذا". البحث عن ردود الفعل والتعلم من الأخطاء.

السفر إلى أماكن جديدة أو التعرف على أشخاص جدد أو تجربة أنشطة جديدة. مثال: ستيف جوبز، المؤسس المشارك لشركة أبل، كان معروفاً بفضوله وشغفه بالتعلم. لقد ترك الكلية، لكنه قام بمراجعة دورات في الخط والفلسفة والأدب. سافر إلى الهند حيث تعلم التأمل والروحانية. لقد استوحى إلهامه من مختلف المجالات والثقافات، وقام بتطبيق معرفته المتنوعة لإنشاء منتجات مبتكرة.

٢- الخيال: الخيال هو القدرة على تكوين صور ذهنية أو سيناريوهات غير موجودة أو حقيقية. يمكن للخيال أن يغذي إبداعك من خلال السماح لك بتصوير احتمالات أو نتائج أو حلول مختلفة. لتحفيز الخيال، يمكنك عمل ما يلي :

- استخدم تقنيات التصور، مثل تخيل نفسك في موقف أو دور أو بيئة مختلفة.
- استخدم الاستعارات أو القياسات أو القصص لربط المفاهيم أو الأفكار التي تبدو غير ذات صلة.
- استخدم العصف الذهني أو رسم الخرائط الذهنية أو الرسم لتوليد أفكارك وتنظيمها.
- استخدم الألعاب أو الألغاز أو الألغاز لتحدي تفكيرك والاستمتاع.

٣-التفكير التباعدي :التفكير التباعدي هو القدرة على توليد العديد من الأفكار أو الحلول المختلفة لمشكلة أو موقف معين. يمكن للتفكير المتباين أن يعزز إبداعك من خلال توسيع خياراتك ووجهات نظرك. لممارسة التفكير التباعدي، يمكنك:

-استخدم تقنية قبعات التفكير الست، والتي تتضمن ارتداء قبعات ملونة مختلفة تمثل أنماطاً مختلفة من التفكير، مثل الحقائق، والعواطف، والفوائد، والمخاطر، والإبداع، والعملية. تساعدك هذه التقنية على النظر إلى مشكلة أو موقف من زوايا ووجهات نظر مختلفة.

-استخدم تقنية الكلمات العشوائية، والتي تتضمن اختيار كلمة عشوائية واستخدامها لتوليد أفكار أو ارتباطات جديدة. تساعدك هذه التقنية على التحرر من أنماط تفكيرك المعتادة وتحفيز إبداعك.

مثال: استخدم جيمس دايسون، مخترع المكنسة الكهربائية بدون كيس، تفكيراً متبايناً لإنشاء منتج ثوري. لقد كان محبطاً من مكنسته الكهربائية التقليدية، التي فقدت القدرة على الشفط مع امتلاء الكيس. لقد جرب تصميمات ونماذج أولية مختلفة، وفي النهاية توصل إلى فكرة استخدام الفصل الإعصاري لإزالة الغبار والأوساخ من الهواء. لقد استخدم التفكير المتباين لإيجاد حل جديد وفعال لمشكلة مشتركة.

المطلب الرابع : تطوير القيادة الإبداعية

يتطلب تطوير القيادة الإبداعية وقتاً وممارسةً واعيةً ومن أهمها :

١- تخصص بعض الوقت كل يوم لتصفية ذهنك من خلال أنشطة مثل التأمل، أو المشي في الطبيعة، أو ممارسة الرياضة، أو أي نشاط يسمح لك بالانفصال عن الضغوط اليومية. تفيد هذه الأنشطة في تصفية الذهن، كما تزداد القدرة على ربط الأفكار، والابتكار، والاستلهاً عندما يكون العقل في حالة راحة.

٢- عدم الخشية من المجازفة أو مواجهة الفشل إلى جانب فريقك، بل يجب أن تكون خطوة ضرورية نحو الإبداع والابتكار؛ إذ تُستخلص أعظم الدروس من التجارب الفاشلة.

٣- تخصص وقت لمراجعة استراتيجيات العمل الحالية مقابل الأساليب الجديدة التي جربتها سابقاً، وإعادة النظر في التحديات التجارية، واختبار صحة الأفكار الإبداعية من خلال إجراء التجارب على أرض الواقع لاستنتاج الحلول المجدية.

٤- يعتمد الإبداع الحقيقي على التجربة والخطأ، وتحسين الأفكار وتطويرها تدريجياً بناءً على نتائج اختبارات الحلول.

٥- كرّر هذه العملية حتى تصل إلى نتائج مرضية، واضبط النهج بمرور الوقت وفقاً للحاجة، فالتكيف المستمر مع التفاصيل الجوهرية يفتح المجال لحلول غير متوقعة وفعالة.

٦- تُمكن الثقة في الحدس القادة من النظر إلى ما هو أبعد من الظواهر السطحية ودمج رؤيتهم العميقة مع الأساليب المنطقية عند اتخاذ قرارات معقدة ومؤثرة. الحدس ليس مجرد إحساس عابر، بل هو أداة قوية لفهم المواقف الصعبة والتعامل مع الخيارات تعاملاً أوضح، لا سيما عند مزجه بالإدراك التحليلي.

٧- يجب على القادة في بيئة العمل السريعة والمليئة بالتحديات تطوير قدرتهم على الاعتماد على حدسهم أثناء الابتكار، وخاصةً في الحالات التي تتفاوت فيها درجة توفر البيانات. يعرف القادة الناجحون كيف يدمجون بين المنطق والحدس، مستفيدين من مواردهم المختلفة للحصول على رؤى متكاملة، ويثقون في شعورهم الداخلي عند اتخاذ قرارات ذات تأثير عميق.

٨- الاستمتاع بالمحادثات مع فريقك واجعل بيئة العمل مشوقة ومريحة، فالأجواء الإيجابية تعزز المشاركة المفتوحة والصداقة بين الجميع. يمكن تحويل أنشطة الفريق إلى تجربة تفاعلية ممتعة، من خلال تقسيم المشكلات المعقدة إلى أجزاء وإسنادها إلى فرق مختلفة، مما يسمح لهم بمناقشة الأفكار وتقديم حلول مبتكرة داخل مجموعاتهم الخاصة.

٩- شجع الفرق الأخرى على تقديم تغذيتهم الراجعة حول الأفكار المطروحة، لكي تضمن استمرارية الحوار وتبادل التغذية الراجعة والملاحظات بين أعضاء المجموعة، ومناقشة محاسن الأفكار المبتكرة

المطروحة وإمكانية تطويرها. ليس الهدف هنا الوصول إلى إجابة صحيحة أو خاطئة، بل الانخراط في نقاش حيوي يثري الأفكار ويفتح المجال أمام إبداع غير محدود.

أحد أهم جوانب القيادة الإبداعية هو القدرة على تنفيذ أفكارك وإيصالها بشكل فعال. إن امتلاك فكرة عظيمة لا يكفي إذا لم تتمكن من تنفيذها واختبارها وتقديمها للآخرين. في هذا القسم، سنستكشف بعض الاستراتيجيات والمهارات التي يمكن أن تساعدك في تحويل أفكارك إلى واقع ومشاركتها مع فريقك وأصحاب المصلحة والعملاء. سننظر أيضًا في بعض التحديات والمزالق المشتركة التي يواجهها القادة المبدعون عند تنفيذ أفكارهم وإيصالها، وكيفية التغلب عليها.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكنك اتباعها لتنفيذ أفكارك وإيصالها:

١- تحديد الأهداف : قبل أن تبدأ العمل على فكرتك، يجب أن يكون لديك رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وسبب أهميته، وكيف يتوافق مع مهمة مؤسستك والاستراتيجية. تحتاج أيضًا إلى تحديد نطاق مشروعك، والذي يتضمن الموارد والوقت والميزانية ومعايير الجودة المتوفرة لديك. إن وجود هدف ونطاق محددين جيدًا سيساعدك على الاستمرار في التركيز، وتجنب الانحرافات، وقياس تقدمك ونجاحك.

٢- تقسيم الأفكار : إلى مهام يمكن التحكم فيها بمجرد أن يكون لديك هدف ونطاق واضحان، تحتاج إلى تقسيم فكرتك إلى مهام أصغر وأكثر قابلية للإدارة يمكنك العمل عليها بشكل فردي أو مع فريقك. سيساعدك هذا على تنظيم عملك وتحديد أولويات مهامك وتتبع معالمك. يمكنك استخدام أدوات مثل الخرائط الذهنية أو المخططات الانسيابية أو مخططات جانت لتصوير مهامك وتبعياتك.

٣- اختبار الفكرة والتحقق من صحتها : أثناء عملك على مهامك، تحتاج إلى اختبار فكرتك والتحقق من صحتها مع المستخدمين أو العملاء أو أصحاب المصلحة المستهدفين. سيساعدك هذا في الحصول على التعليقات وتحديد المشكلات وتحسين الحل. يمكنك استخدام طرق مختلفة لاختبار فكرتك والتحقق من صحتها، مثل النماذج الأولية، أو اختبار المستخدم، أو الاستطلاعات، أو المقابلات، أو التجارب. يجب أن تهدف إلى اختبار فكرتك في أقرب وقت ممكن، قدر الإمكان، واستخدام التعليقات لتكرار الحل الخاص بك وتحسينه.

٤- توصيل الفكرة بشكل فعال : بعد اختبار فكرتك والتحقق من صحتها، يتعين عليك توصيلها بشكل فعال إلى فريقك وأصحاب المصلحة والعملاء. سيساعدك هذا في الحصول على الدعم والموافقة والاعتماد للحل الخاص بك. يمكنك استخدام طرق مختلفة لتوصيل فكرتك، مثل العروض التقديمية أو التقارير أو العروض التوضيحية أو العروض التقديمية. يجب عليك تصميم اتصالاتك بما يناسب جمهورك، واستخدام لغة واضحة وموجزة ومقنعة. يجب عليك أيضًا استخدام العناصر المرئية والقصص والبيانات لتوضيح فكرتك وفوائدها.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي

المطلب الرابع : فوائد التميز المؤسسي في السوق السعودي

المطلب الخامس : أبعاد التميز المؤسسي .

تمهيد :

يعد التميز المؤسسي حجر الأساس في تطوير أداء المنظمات الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو نهج شامل يهدف إلى تحقيق التفوق في الأداء والنتائج من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة. ويشمل هذا النهج جميع جوانب المنظمة، بدءاً من القيادة وحتى العمليات التشغيلية والموارد البشرية.

يرتبط مفهوم التميز المؤسسي ارتباطاً وثيقاً برؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يسعى إلى تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتعزيز رضا المواطنين.

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

التميز المؤسسي عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة، ويشتمل التميز المؤسسي على كل معايير الأداء المتفوق والتي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات.

يلعب التميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمي، ووفقاً لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وضعت مستويات متعددة للتميز المؤسسي، والتي تشتمل على؛ إدارة المؤسسة، والتعليم، ومعلومات الجودة، والتخطيط، والتحليل، ووضع المقاييس، والسيطرة، بالإضافة إلى ضمان الجودة والنتائج .

إنّ بناء ثقافة التميز المؤسسي تساعد على تمكين فريق العمل وتجهيزه بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلاً من حل المشكلات، مما يساعد على خلق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة.

ومن أهم مراحل التميز المؤسسي:

١- الرؤية والطموح : تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة^{١٣}.

٢-التقييم : يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن، والقيام بزيارات ميدانية لتفقد

^{١٣} حسن، بنين ، ٢٠١٨ ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.

سير العمل مما يساعد في خلق فرص لتحسين وتطوير خطة العمل والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.

٣- تحديد الأولويات بعد القيام بعملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام على أكمل وجه.

٤- المراقبة في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.

٥- وضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني

٦- التقدم : التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات بما في ذلك المشرفين، والإداريين، وموظفي الصفوف الأمامية وذلك بعمل دورات تدريبية رسمية مما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

٧- تطوير خطة العمل تطوير خطة العمل هي المرحلة الأخيرة، حيث يتم تحديد الدروس المستفادة ومعرفة نقاط الضعف في استراتيجية العمل مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات العمل.

ومن أهم أساسيات التميز المؤسسي فيما يأتي ذكر لأساسيات التميز المؤسسي:

١- بناء نظام للعمل خلق نموذج معين للعمل وذلك بوضع نظام قابل للتكرار بطرق مختلفة مما يساعد على خلق بيئة تحافظ على عملائها.

٢- أدوات النجاح تتبع ثقافة التميز نموذج متكامل ومتوازن لقياس النجاح، والتي تأخذ بعين الاعتبار السجلات المالية، وخبرات العملاء، والقدرة التشغيلية كأدوات لقياس مدى نجاح وتميز المؤسسة.

٣- استمرارية التطور وذلك ببناء نظام يحفظ تقدم المؤسسة وتميزها بين المنافسين في سوق العمل، من خلال تقديم خدمات ذات جودة أعلى وأفضل.

٤- الحفاظ على الزخم من أهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على الحفاظ على الزخم والحماس الإيجابي، وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز من قدرتهم على الابتكار والنمو، مما يساعد في تحقيق مكاسب ونتائج أفضل على المدى الطويل.

٥- المرونة في مواجهة التغييرات والتحديات تعمل الشركات التي تسعى للتميز على تدريب الموظفين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير قد يطرأ على خطة العمل، مما يساعدهم على الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها^{١٤}.

^{١٤} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة، ٢٠٢٠، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

- ٦-التعاون بين أفراد فريق العمل يُعد التعاون بين الموظفين في العمل من السمات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون، ومشاركة المعلومات والخبرات العملية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية، وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته^{١٥}.
- ٧- غرس عقلية رائدة تسعى الشركات المتميزة إلى تحطيم الأرقام القياسية، وتحقيق نتائج فوق التوقعات فلا تقبل بتحقيق مستويات متوسطة، لذلك تعمل على خلق حالة من التوتر الإيجابي بين الموظفين، مما يساعد على تمكينهم وتشجيعهم على استكشاف الأهداف المشتركة.
- ٨- وضع سقف عالي للتوقعات تقدم الشركات في هذا الإطار المكافآت والتدريب اللازم للموظفين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم، فلا مكان لأصحاب الأداء المتوسط في الشركات التي تسعى للتميز.
- ٩-فهم رؤية وأهداف المؤسسة لتحقيق التميز يجب أن يدرك كل فرد في المؤسسة سبب وجودها، ورؤيتها التي تتطلع إلى تحقيقها، ومعرفة دور كل منهم ومسؤوليته في سبيل تحقيق هذه الرؤية.

^{١٥} حسن، بنين ، ٢٠١٨ ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.

المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي

تحقيق التميز المؤسسي هو عملية تدريجية تمر عبر عدة مراحل أساسية تشكّل خارطة طريق لرحلة التحسين المستمر، وهذه المراحل تساعد المؤسسة على الانتقال المنظم من الوضع الحالي إلى مستوى أعلى من الأداء المتفوق وتتضمن:

- الرؤية والطموح: البداية تكون بصياغة رؤية واضحة للتميز وطموحات محددة تريد المؤسسة بلوغها، إذ يتم تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف لوضع خطة شاملة بأهداف قابلة للقياس وفق معايير محددة، لضمان أن جميع عمليات المؤسسة تتماشى مع المواصفات المطلوبة لتحقيق التميز. وهذه الرؤية المشتركة توجه جهود الجميع نحو الهدف المنشود.
- التقييم الذاتي: في المرحلة التالية تقوم المؤسسة بتقييم وضعها الحالي بشكل موضوعي وشامل، حيث يشمل ذلك تحليل البيانات والنتائج المالية، وإجراء مقابلات مع الموظفين والعملاء، ومراجعة سير العمل، فالهدف هو تحديد نقاط القوة للاستفادة منها، ونقاط الضعف لمعالجتها ضمن خطة التحسين.
- تحديد الأولويات: بناءً على نتائج التقييم، تُحدد المجالات ذات الأهمية القصوى التي تتطلب التحسين، حيث يتم موازنة الأولويات بالنظر إلى حجم الفجوات والمخاطر والتكاليف والعائد المتوقع، كذلك فإن التركيز على الأولويات يضمن توجيه الموارد والجهود نحو المبادرات الأكثر تأثيراً على التميز.
- وضع خطة العمل: بعد تحديد الأولويات، يتم تصميم خطة تنفيذية مفصلة لمعالجة جوانب التحسين المطلوبة، إذ تتضمن الخطة تحديد الإجراءات اللازمة والجدول الزمني والمسؤوليات والموارد المطلوبة، إلى جانب وضع مؤشرات قياس الأداء لضمان التنفيذ بالشكل الصحيح. كما يُوفّر دليل إرشادي لدعم الموظفين خلال عملية التغيير.
- التنفيذ والمراقبة: تبدأ المؤسسة بتنفيذ الحلول والإجراءات المخطط لها مع استمرار المراقبة اللصيقة لسير العمل وجودة التنفيذ، كذلك يُعيّن مشرفون أو قادة في الصفوف الأمامية لمتابعة العمليات عن كثب واختبار الحلول الجديدة وضمان زيادة الكفاءة والفعالية؛ لمعالجة أي انحراف عن الخطة سريعاً مع إمكانية توثيق الدروس المستفادة أول بأول.
- قياس التقدم: خلال التنفيذ وبعده، يتم قياس مدى التحسن المتحقق مقارنةً بالوضع السابق، حيث توضع أنظمة إدارية ورقمية لرصد تطور مؤشرات الأداء على كافة المستويات بدءاً من أداء

الموظفين إلى رضا العملاء والنتائج المالية، وهذه المرحلة تضمن أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح نحو أهدافها المرحلية وأن التحسينات فعالة.^{١٦}

- تطوير وتحسين مستمر: أخيرًا، تُراجع النتائج والدروس المستفادة لتغذية عملية التطوير المستمر، حيث يتم تعديل خطة العمل والاستراتيجية بناءً على ما تم تعلمه خلال المراحل السابقة، كما تعد هذه الدورة المستمرة من التخطيط والتنفيذ والتقييم والتعديل هي جوهر رحلة التميز المؤسسي، إذ تكفل الحفاظ على أعلى مستويات الأداء بشكل مستدام. وابتداءً من هذه المراحل بشكل منهجي، تنتقل المؤسسة خطوة بخطوة نحو مستوى أعلى من النضج المؤسسي، ومن المهم إدراك أن رحلة التميز لا تنتهي أبدًا؛ فثمة هناك فرصة لتحسين جديد أو هدف أعلى يمكن السعي إليه.^{١٧}

^{١٦} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

^{١٧} حسن، بنين ، ٢٠١٨ ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي، يجب أن تتبنى المؤسسة مجموعة من الخصائص التي تضمن الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية. تتمثل هذه الخصائص في:

١- التركيز على القيادة الفعالة :

يعتمد التميز المؤسسي على قيادة قوية ذات رؤية واضحة تعمل على توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فالقادة المتميزون يلهمون فرق العمل، ويعززون ثقافة الابتكار والتطوير المستمر .

٢- التوجه الاستراتيجي والاستدامة :

يجب أن تمتلك المؤسسة استراتيجية طويلة الأمد مبنية على تحليل دقيق للسوق واحتياجات العملاء . التميز المؤسسي يتطلب المرونة في التكيف مع التغيرات وتحقيق نمو مستدام في الأداء .

٣- تحقيق رضا العملاء :

المؤسسات المتميزة تركز على تقديم قيمة مضافة لعملائها، مما يعزز ولاءهم ويجعلهم شركاء في النجاح ويتم ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء .

٤- الابتكار والتطوير المستمر :

يعتمد التميز المؤسسي على تبني ثقافة الابتكار والبحث عن حلول جديدة لتحسين العمليات والخدمات . والمؤسسات الناجحة تستثمر في التكنولوجيا والتطوير المستمر لضمان التفوق في السوق .

٥- إدارة الموارد البشرية بكفاءة :

تحقيق التميز يتطلب تنمية الكوادر البشرية، حيث يتم التركيز على التدريب المستمر، وتمكين الموظفين، وتعزيز بيئة العمل التي تحفز الإبداع والإنتاجية .

٦- تحسين العمليات والكفاءة التشغيلية :

تعتمد المؤسسات المتميزة على تحسين عملياتها الداخلية، من خلال أتمتة الأنظمة، وتطبيق معايير الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء .

٧- استخدام أدوات قياس الأداء :

التميز المؤسسي لا يتحقق دون قياس الأداء وتحليل البيانات ، ويتم ذلك من خلال استخدام المؤشرات الذكية (KPIs) لتقييم الكفاءة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لضمان التحسين المستمر .

٨- التفاعل مع المجتمع والمسؤولية الاجتماعية :

تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق أثر إيجابي في المجتمع من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية، مما يعزز سمعتها وموثوقيتها .

المطلب الرابع : فوائد التميز المؤسسي في السوق السعودي

يعد التميز المؤسسي عنصراً أساسياً لنجاح الشركات في السوق السعودي، حيث يعزز من القدرة التنافسية، ويضمن تحقيق النمو المستدام في بيئة اقتصادية متطورة.

وفيما يلي أبرز الفوائد التي يجنيها قطاع الأعمال من تبني التميز المؤسسي في المملكة:

١- تعزيز الميزة التنافسية :

يتيح التميز المؤسسي للشركات في السعودية التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا العملاء، مما يعزز مكانة الشركة في السوق ويزيد من حصتها السوقية.

٢- تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم :

الشركات التي تطبق معايير التميز المؤسسي تهتم بتقديم أفضل تجربة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الولاء والثقة، وبالتالي تحقيق نمو مستدام في الإيرادات.

٣- تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية :

التميز المؤسسي يركز على تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية، مما يساعد الشركات على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

٤- تحفيز الابتكار والتطوير المستمر :

السوق السعودي يشهد تحولاً كبيراً بفضل رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعل الابتكار عنصراً أساسياً للنجاح. وبوجه عام يساعد التميز المؤسسي الشركات على تبني ثقافة الابتكار وتطوير حلول جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

٥- جذب المواهب والحفاظ عليها :

الشركات المتميزة توفر بيئة عمل إيجابية، مما يساعد في جذب الكفاءات وتحفيز الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من مؤسسة ناجحة توفر لهم فرص التطور المهني والتميز.

٦- الامتثال للمعايير الوطنية والدولية :

الهيئات السعودية، مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)، تشجع المؤسسات على تبني معايير التميز لضمان الامتثال لمتطلبات الجودة، مما يسهل الحصول على التراخيص والشهادات اللازمة^{١٨}.

٧- تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية :

من خلال تطبيق معايير التميز المؤسسي، يمكن للشركات السعودية تحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز سمعتها ويزيد من تأثيرها الإيجابي في المجتمع^{١٩}.

^{١٨} حسن، بنين ، ٢٠١٨ ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.

وتواجه المملكة العربية السعودية العديد من التحديات عند تطبيق التميز المؤسسي في القطاعات المختلفة ، رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. من أبرز هذه التحديات:

١-المقاومة للتغيير: يعتبر التغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل من أبرز العقبات، حيث قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة أو الابتكار في طرق الأداء.

٢-نقص التدريب والتطوير: تطبيق التميز المؤسسي يتطلب تأهيل مستمر للموظفين الحكوميين عبر برامج تدريبية متخصصة. لكن في بعض الأحيان، يظل نقص التدريب والتطوير من التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في تحقيق هذا التميز.

٣-التمويل والموارد: بعض الوزارات والهيئات قد تواجه صعوبة في تخصيص الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالتميز المؤسسي، خاصة في ظل الميزانيات المحدودة لبعض الجهات.

٤-التحول الرقمي: في إطار رؤية ٢٠٣٠، تعمل المملكة على تطوير البنية التحتية الرقمية، ولكن هناك تحديات تتعلق بالتكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة في القطاع الحكومي، مما قد يعوق تطبيق التميز المؤسسي بشكل كامل.

رغم هذه التحديات، تسعى المملكة بشكل مستمر لتطوير القطاع الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الإجراءات، تعزيز التدريب، وتوفير التكنولوجيا اللازمة لدعم التطور المستمر.

^{١٩} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

المطلب الخامس : أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد المؤثرة في مستوى تحقيقه واستدامته ومن أبرزها :

١- القيادة :

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعاً لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها . وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية .

إن القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، وإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز .

٢- الموارد البشرية :

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة مما يتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية ، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية . فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف للأفراد وأهداف للمنظمة وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها ، والتفكير بشكل منطقي ، واستغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار وتحديث القوانين

والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة^{٢٠} .

٣-العمليات :

إذ أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم . وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات ، وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر .

٤-المعرفة :

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كل بهما . المدخل الأول : يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل ؟إلى التجربة والبرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها .

أما المدخل الثاني : فهو المدخل الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل وبالحقيقة إن علم الإدارة يركز على المدخل الأول .

٥ - المالية :

يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام المنظمات حيث أن الاهتمام بالتكاليف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظام للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح .

لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجيهاً مغايراً بحيث يكون الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها ، وفي بداية القرن العشرين تم تطوير مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها .

^{٢٠} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

وتشير أبعاد التميز التنظيمي إلى الجوانب المختلفة التي تساهم في التميز المؤسسي. هذه الأبعاد تتضمن القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الاهتمام بالعملاء، العمليات، والابتكار. يعتبر التميز التنظيمي ضروريًا في عالم الأعمال اليوم، حيث تنافست المؤسسات بشكل كبير لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة.

أنواع التميز التنظيمي :

تنقسم أبعاد التميز التنظيمي إلى عدة أنواع، منها:

١- التميز في القيادة:

حيث يتطلب وجود قادة ملهمين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على دفع الفريق نحو أهدافه.

٢- التميز في الثقافة التنظيمية:

يتعلق بوجود بيئة عمل تعزز من التعاون والابتكار وتقدير المساهمة الفردية.

٣- التميز في إدارة الموارد البشرية:

يتطلب تطوير مهارات الأفراد وتقدير إنجازاتهم.

٤- التميز في الاهتمام بالعملاء:

يتسق مع فهم احتياجات العملاء وتقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي هذه الاحتياجات.

٥- التميز في العمليات:

يتعلق بتحسين كفاءة سير العمل وابتكار طرق جديدة للتشغيل.

٦- التميز في الابتكار:

يتطلب القدرة على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي :

إدارة المواهب في الموارد البشرية تُعتبر عملية أساسية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد التميز التنظيمي. تشمل إدارة المواهب تحديد وتطوير الأشخاص ذوي الإمكانات العالية الذين يمكنهم القيادة وتحقيق نتائج متميزة. من خلال الاستثمار في تطوير المهارات والخبرات، تتمكن المؤسسات من تعزيز الأداء وزيادة التنافسية. تؤدي إدارة المواهب بشكل فعال إلى:

١- رفع الكفاءة:

من خلال تدريب الموظفين على المهارات اللازمة، يصبحون أكثر قدرة على تنفيذ المهام بكفاءة.

٢- تحفيز الموظفين:

وضع خطة تحفيز الموظفين وإدراك الموظفين بأنهم مُقدَّرين ومطلوبين يعزز من دوافعهم للعمل بجديّة وإبداع.

٣- تعزيز الابتكار:

بالمواهب المميزة، تزداد فرص الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

المبحث الثالث: دور القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في شركات التعدين
المطلب الثاني: وسائل تطوير الإدارة للوصول إلى التميز المؤسسي
المطلب الثالث : دور الإدارة الإبداعية كأسلوب حديث لتحفيز الفرق وتحقيق التميز .

تمهيد :

أصبح الابتكار والتميز المؤسسي ضرورة للبقاء والنمو، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية كعنصر حاسم في تحفيز هذه العمليات، فالقائد المبدع لا يكتفي بإدارة العمليات الروتينية، بل يسعى لخلق بيئة تشجع على التفكير الخلاق وتوليد الأفكار الجديدة . إن القيادة الإبداعية هي أسلوب قيادي يركز على تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة وتتميز بالقدرة على رؤية مستقبلية.

لقد وقفت المؤسسات العاملة في المملكة على اختلاف أنواعها وأحجامها أمام تحدٍ جديد فرضته الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠ التي وضعتها المملكة، إذ اقتضى من تلك المؤسسات السعي نحو تطويرها بما يسهم في تحقيق الرؤية، مما حدا بتلك المؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة لتجاوز التحديات، كإيجاد قيادة ذات كفاءة تحقق لها التميز، وبسبب ما تشهده المجالات الإدارية من حركات الإصلاحات المستندة إلى المعايير القياسية والمقارنات المرجعية واتباع أفضل الممارسات التي تؤكد ضرورة توافر إجراءات وأساليب العمل اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتحسين، سعت المؤسسات إلى تحقيق التميز بهدف التفوق على مثيلاتها في بيئة العمل؛ للوصول إلى التميز المؤسسي

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في شركات التعدين

الإبداع والإنتاجية عنصران رئيسان في بيئة العمل لاسيما شركات التعدين ، لكنَّ السؤال الذي يطرحه القادة هو: أيُّهما يجب أن يحظى بالأولوية؟ رغم أنَّ عديداً من الشركات تدَّعي أنَّها تفضل الإبداع، إلا أنَّ الواقع يشير إلى أنَّ ثقافة العمل اليومية تميل غالباً إلى التركيز على الإنتاجية على حساب الفرص الإبداعية.^{٢١}

لا شك أنَّ الإنتاجية ضرورية لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، لكنَّها غير كافية؛ إذ تشير الدراسات إلى أنَّ الموظفين غالباً ما يواجهون ضغطاً مستمراً ليكونوا منتجين على حساب فرص الإبداع الحقيقي. يجب تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي لضمان نجاح الشركة على الأمد الطويل؛ إذ لا يكفي التركيز على الإنتاجية فحسب. تُعدُّ بيئة العمل التي تحتضن الابتكار وتمكِّن الموظفين من البحث المستمر عن سبل تحسين الأداء حجر الأساس لنمو المؤسسة واستدامتها.

يستطيع القادة غرس ثقافة التفكير الإبداعي وتعزيزها من خلال اتباع استراتيجيات مدروسة، ويتيح ذلك للمؤسسة تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجاتها المتجددة وتعزز تنافسيَّتها في السوق.

دور القيادة الإبداعية في تحفيز فريق العمل :

^{٢١} - آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز ، مجلة البحث العلمي في التربية.

١. خلق بيئة آمنة للإبداع: القائد الإبداعي يتيح للفريق حرية التجربة دون الخوف من الفشل. فالأفكار المبتكرة تتبع غالبًا من بيئة داعمة تقدر المحاولات حتى لو لم تتجح جميعها.
٢. تعزيز الثقة بالنفس: عندما يُشجع القادة الإبداع لدى الموظفين، يشعر الأفراد بقيمتهم ودورهم في تحقيق النجاح. هذا يولد شعورًا بالثقة يحفزهم على التفكير بشكل مستقل وتقديم أفكار جديدة.
٣. تحفيز التعاون: الإبداع في القيادة يشجع العمل الجماعي، حيث يُدمج القائد الأفكار المختلفة من جميع أعضاء الفريق لتوليد حلول مبتكرة.
٤. المرونة في مواجهة التحديات: من خلال التفكير الإبداعي، يتمكن القادة من تحويل الأزمات إلى فرص، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الفريق.

كيف يمكن للقادة استخدام الإبداع لتحفيز فريق العمل؟

١. تبني نهج التفكير التصميمي (Design Thinking): التفكير التصميمي هو عملية تعتمد على فهم عميق لاحتياجات الفريق وتطوير حلول مبتكرة. من خلال إشراك الفريق في هذه العملية، يشعر الأعضاء بأنهم جزء من الحلول ويزداد التزامهم بتحقيق النجاح.
٢. تقديم تحديات إيجابية: إعطاء الفريق مشكلات لحلها وتحفيزهم على التفكير بطرق جديدة يعزز من إبداعهم. التحديات الإيجابية تحفز التفكير العميق وتساعد في تطوير مهارات حل المشكلات.
٣. تشجيع التنوع في الأفكار: القائد الإبداعي يدرك أهمية وجهات النظر المختلفة. من خلال الاستماع إلى جميع الأفكار واحترام التنوع، يمكن توليد حلول جديدة وغير متوقعة.
٤. الاستثمار في التطوير المستمر: تقديم برامج تدريبية تشجع على التفكير الإبداعي. تنظيم ورش عمل تُحفز على تبادل الأفكار والابتكار. تمكين الفريق من استخدام أدوات تكنولوجية تعزز الإبداع.
٥. الاحتفاء بالنجاحات الصغيرة: الاعتراف بالجهود الفردية والجماعية يعزز من روح الفريق. حتى النجاحات الصغيرة تستحق التقدير، لأنها خطوة نحو تحقيق أهداف أكبر^{٢٢}.

^{٢٢} - آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز ، مجلة البحث العلمي في التربية.

المطلب الثاني: وسائل تطوير الإدارة للوصول إلى التميز المؤسسي

لم يعد الاستثمار الجيد في الشركات والمؤسسات يعتمد على ضخ المال وتكبير رأس المال وما إلى ذلك، لكن أصبح العمل على تطوير الأعمال المتحكمة في المؤسسة هو الاستثمار الأفضل على المدى الطويل والذي يؤثر في تحقيق النجاح والنمو المستمرين، لذلك إليك أهم ١٠ مقترحات لتطوير العمل الإداري والنهوض بمؤسستك للأفضل.

١. استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة الإدارية :

تلعب التكنولوجيا دورًا كبيرًا في تحسين الكفاءة الإدارية وتعتبر من أفضل مقترحات لتطوير العمل الإداري لأنها تعمل على أتمتة العمليات الإدارية عن طريق توفير الأنظمة التي تُساعد على انتهاء العمل الروتيني وتقليل الأخطاء البشرية، كما تُساهم في تحليل البيانات بمهارة ودقة لاتخاذ القرارات المناسبة، كما يعمل على تحسين العمل عن بعد وتمنح العملاء تجربة مميزة عن طريق السرعة في حل مشكلاتهم اعتمادًا على التكنولوجيا.

٢. أهمية تطوير مهارات العاملين في الإدارة :

يجب تدريب العاملين في الإدارة على التطوير المستمر وذلك لتنمية مهاراتهم والاستفادة منها لأن ذلك يعمل على تحسين الأداء الوظيفي مع الوقت مما يزيد من الثقة في النفس والرضا الوظيفي، ويعود بذلك بالنفع على الشركة نفسها من خلال تقليل معدل دوران الموظفين، ومع تطوير المهارات يمكن تعزيز روح القيادة لديهم وتطويرها لتحمل مسؤولية الكثير من المهام.

٣. تعزيز ثقافة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف :

عند وضع مقترحات لتطوير العمل الإداري يجب أن تشتمل على العمل الجماعي ودعمه لما له من أهمية، حيث يعمل على دعم التعاون بين الأفراد لكي يقدم كل منهم أفضل ما لديه، كما يتم توزيع المهام والوظائف والصلاحيات وفقًا لما يراه قائد الفريق، وهو ما يساعد على زيادة فرص التواصل وعدم تداخل المهام وسهولة التقييم ومتابعة الأداء.

٤. طرق تحسين بيئة العمل لتحفيز الإنتاجية :

تسعى الشركات إلى تطوير العمل الإداري من أجل تحفيز الإنتاجية وزيادتها، وذلك عن طريق تنمية التواصل الجيد من خلال الاجتماعات الدورية والرسائل المتبادلة واللقاءات المستمرة، بالإضافة إلى دعم الثقة والاحترام ومنح الموظفين فرص دائمة للتعلم من خلال الدورات التدريبية، ويجب فرض التوازن بين الحياة العملية والشخصية لمساعدة الموظفين على الإنتاج أكثر ومنح العمل كافة احتياجاته.

٥. كيفية إدارة الوقت بفعالية في الأعمال الإدارية :

لإدارة الوقت بفعالية في الأعمال الإدارية، يجب الاعتماد على تخطيط منظم للوصول إلى الهدف الصحيح للعمل فهو من أبرز مقترحات لتطوير العمل الإداري على المدى البعيد، ويمكن القيام بذلك من خلال:

- وضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
- وضع الأولويات أولاً مع تنفيذها من الأعلى أهمية للأقل.
- تقسيم المهام لمهام أقل قابلية للتنفيذ.
- الاهتمام بفترات الراحة المنتظمة لأنها كالوقود الذي يدفعك للعمل من جديد.
- الاهتمام بقول لا للمهام التي لا تستطيع جدولتها خلال جدول أعمالك.
- التخطيط الجيد والمراجعة الدائمة لتقييم الأعمال.^{٢٣}

٦. تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء لتحسين النتائج :

قم بإجراء تقييمات الأداء المستمرة على مستوى العمل الإداري بانتظام لتحليل أداء الموظفين بشكل دوري مما يساعد على تحسين الأداء باستمرار وتطوير القدرات، ولإجراء أفضل التقييمات يجب أن تحدد الاحتياجات الخاصة بالموظفين لوضع التدريب المناسب لهم، مع تحديد المعايير التي يريد العمل الوصول إليها وتتم عملية التقييم من خلال:

- جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.
- مراجعة الأداء الخاص بالموظفين في الفترة الماضية ومقارنتها بالأهداف.
- عمل استبيانات لجمع آراء الموظفين عن العمل.
- تحليل البيانات التي تم جمعها وتقديم تغذية راجعة بناء عليها.

٧. أهمية المرونة والابتكار في العمل الإداري

تسمح المرونة والابتكار بتقديم العمل الإداري بصورة كبيرة فهي من أفضل مقترحات لتطوير العمل الإداري باستمرار، حيث تعمل على:

- التكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل ومعاملتها بمرونة.
- الوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة لأي مشكلة تواجه العمل.
- تحقيق النمو المستدام بفضل المرونة التي تساعد في تحقيق أهداف متتالية بخطوات ثابتة.
- تحسين رضا العملاء وتقوية العلاقة بينهما.

^{٢٣} - آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز ، مجلة البحث العلمي في التربية.

-إدارة الأزمات بأساليب فعالة.

-رفع الروح المعنوية للموظفين في العمل لأنهم يعلمون أن شركتهم مستمرة في النمو وتستطيع العمل في أي ظرف.

٨. دور التحفيز والمكافآت في تطوير الأداء الوظيفي :

تلعب المكافآت والأساليب التحفيزية دورًا كبيرًا في تطوير الأداء الوظيفي لأنها تدفع الموظفين للعمل باستمرار ورفع كفاءة الإنتاج بفضل وجود الدافع الذي يُشعر الموظفين بقيمة عملهم وتقدير الإدارة لأعمالهم، وعلى الجانب الآخر يجب الاهتمام بجانب التحفيز المعنوي أيضًا، الذي يزيد من الجهد المبذول.

٩. إدارة الأزمات والتحديات في بيئة العمل :

لإدارة الأزمات والتحديات في بيئة العمل وتنفيذ أفضل مقترحات لتطوير العمل الإداري يجب أن تلتزم ببعض الاستراتيجيات ومنها:

التحليل العميق للأزمة وجمع البيانات حولها.

وضع بعض الحلول تحت التجربة.

استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لحل الأزمات مثل التواصل الرقمي والذكاء الاصطناعي.

توسيع المدارك واستقبال الأفكار المبتكرة وتعزيز الإبداع.

التدريب المستمر من خلال بعض الدورات التدريبية للعمل على حل الأزمات بالسرعة المناسبة.

١٠. كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين العمل الإداري :

يمكن تطبيق الحوكمة كواحد من مقترحات لتطوير العمل الإداري بمستوى مناسب لتطوير الأعمال من خلال:

-القدرة على الخضوع للمساءلة حول المسؤوليات والقرارات التي يقوم بها المسؤولين.

-تطبيق الوضوح على كافة العاملين بالمؤسسة من خلال نشر المعلومات والبيانات بشكل منتظم حول العمل.

-المحافظة على مصالح العمل وأهدافه لتطبيقها بشكل عادل ومنصف.

-عدم استغلال السلطة للوصول إلى المصالح الشخصية، من خلال تطبيق القوانين واللوائح.

-تحقيق الجودة المطلوبة للعمل بالالتزام بالمعايير الموضوعية^{٢٤}.

المطلب الثالث : دور الإدارة الإبداعية كأسلوب حديث لتحفيز الفرق وتحقيق التميز

تعد الإدارة الإبداعية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل. فهي تجمع بين التفكير الاستراتيجي واستخدام الأفكار الجديدة لحل المشكلات وتطوير الأداء. تساعد الإدارة الإبداعية على تحفيز الموظفين، وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية. وفي ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية، أصبح تبني الإدارة الإبداعية ضرورة لضمان الاستمرارية والنجاح على المدى الطويل.

تعتمد هذه الإدارة على تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة. وتجريب حلول غير نمطية للتحديات، مع التركيز على الحرية في التفكير وتقبل الفشل كجزء من عملية التطوير. وتعد الإدارة الإبداعية من العوامل الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات و خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة والتقنيات المتسارعة.

أما فيما يخص ما هو الإبداع الوظيفي فهو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة داخل بيئة العمل و تساهم في تحسين الأداء وتطوير المنتجات أو الخدمات.

وهو شكل من أشكال الإبداع يمارسه الموظف من خلال اقتراح تحسينات أو طرق جديدة للتعامل مع المهام، ما يساهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الرضا المهني.

ويمكن توضيح المفهوم الأشمل من خلال الإجابة على سؤال ما هو الإبداع، إذ يقصد به القدرة على التفكير بطرق جديدة ، وإيجاد حلول غير مسبقة للمشكلات. والربط بين مفاهيم أو أدوات قد لا تكون مرتبطة ظاهرياً.

ويعتد الإبداع سمة عقلية وإنسانية ترتبط بالخيال والمرونة والانفتاح الذهني. وهو ما تسعى الإدارة الإبداعية إلى استثماره داخل المؤسسة عبر بيئة تشجع على المشاركة والانفتاح وتقدير الجهود المبتكرة. وبذلك. تمثل الإدارة الإبداعية أسلوباً متقدماً يعزز من قدرات الأفراد على التفكير الحر. ويدعم الإبداع الوظيفي، ويستند إلى فهم عميق لمفهوم الإبداع كعنصر محوري في تطوير المؤسسات والارتقاء بنتائجها.

يقصد بـ الإبداع في الإدارة القدرة على استخدام أساليب جديدة ومبتكرة في تنظيم الأعمال واتخاذ القرارات وتحفيز الفرق. و بهدف تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز الحلول التقليدية.

^{٢٤} آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية.

وتتدرج هذه الفكرة ضمن مفهوم أوسع يعرف بـ الإدارة الإبداعية. التي تمثل توجهًا إداريًا معاصرًا يدمج بين التفكير الخلاق والمهارات الإدارية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والفكرية داخل المؤسسة. وتركز الإدارة الإبداعية على تطوير بيئة تسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم بحرية. وتمنحهم الثقة لتجربة حلول جديدة دون خوف من الفشل.

ويتطلب هذا النهج فهمًا عميقًا لخصائص الإبداع ، والتي تشمل: الأصالة في التفكير، والمرونة في الطرح ، والطلاقة في توليد الأفكار. والقدرة على إعادة تنظيم المعطيات بطريقة مبتكرة. كما أن الإبداع يتصف بالجرأة وحب الاستكشاف والقدرة على الربط بين الأفكار المتباعدة لإنتاج مفاهيم جديدة وغير تقليدية.

هذه الخصائص تُعد الأساس الذي تستند إليه الإدارة الإبداعية في توجيه الأفراد والفرق نحو التميز. ومن هنا. فإن الإبداع في الإدارة لا يعني فقط طرح أفكار مبتكرة. بل يشمل القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ تحدث فرقًا حقيقيًا في بيئة العمل. وعندما تطبق الإدارة الإبداعية بالشكل الصحيح. فإنها تصبح أداة فعالة لتجديد الثقافة المؤسسية وتعزيز روح الابتكار وتحقيق التفوق في سوق مليء بالتحديات.

ويعد الإبداع الإداري تطبيقًا عمليًا لمفهوم الإدارة الإبداعية. التي تسعى إلى تطوير العمليات الإدارية وتحديث طرق القيادة وصنع القرار، من خلال تشجيع الموظفين على التفكير بحرية. وتحفيزهم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات اليومية.

ويستند هذا النوع من الإدارة إلى فهم عميق لمفهوم الإبداع وأهميته. فالإبداع لا يعني فقط التفكير خارج الصندوق. بل يشمل أيضًا القدرة على تنفيذ هذه الأفكار في الواقع بطريقة فعالة.

وتكمن أهمية الإبداع في كونه محركًا رئيسيًا للتطوير المستمر ووسيلة لمواجهة التحديات بطرق مرنة ومبتكرة و كما أنه يعزز روح المبادرة لدى الأفراد ويخلق بيئة عمل محفزة على التفكير الحر والتميز. ومن خلال الإدارة الإبداعية و يتم تحويل الأفكار المبدعة إلى قرارات عملية وسياسات إدارية قابلة للتنفيذ. و تسهم في تحسين جودة العمل وتطوير ثقافة المؤسسة نحو مزيد من المرونة والتجديد.

وبالتالي. فإن الإبداع الإداري لا يعد رفاهية. بل ضرورة استراتيجية لكل منظمة تطمح إلى التميز والنمو في عالم دائم التغير.

إن الإدارة الإبداعية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي ثقافة متكاملة ترسخ الابتكار كجزء أساسي من استراتيجية العمل. من خلال الإدارة الإبداعية، تستطيع المؤسسات مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات بأساليب مبتكرة وفعالة. كما أنها تفتح آفاقًا جديدة للنمو والتطور، وتمنح فرق العمل بيئة محفزة للإبداع والتجديد. لذا، فإن الاستثمار في الإدارة الإبداعية يعد خطوة جوهرية لبناء مستقبل ناجح ومستدام لأي مؤسسة تسعى للتفوق والريادة في مجالاتها.

المبحث الرابع : الإدارة الحديثة

المطلب الأول : أساليب الإدارة الحديثة
المطلب الثاني : أساليب القيادة الإدارية

تمهيد :

ما يجعل أسلوب الإدارة الحديثة مميزاً ومن أفضل أساليب الإدارة والقيادة هو القدرة الكبيرة والمرونة العالية الموجودة في هذا النوع من الأنظمة الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على معرفة وتوزيع المهام بشكل جيد ومتقن في مكان العمل وإعطاء كل شخص ما يناسبه، كما يسمح وجود الأسلوب الديمقراطي الذي يتيح للأفراد إعطاء آرائهم واقتراحاتهم فرصة جيدة لتطوير وتحسين جودة العمل.

الفرق بين الإدارة الحديثة والتقليدية يكون في أن الإدارة التقليدية نوعاً ما لا تتمتع بأي مرونة أو سهولة في تطبيقها، وتكون هيكلية ونظام أبسط من غيرها من أنواع الإدارة ويكون نظام العمل فيها أكثر صرامة والتسلسل الوظيفي يكون واضحاً وله وصف وظيفي واضح يتيح هذا النظام بالتركيز على القدرات الفردية أكثر من العمل الجماعي ولكن يساعد على الانضباط في العمل بشكل كبير. بينما في نظم الإدارة الحديثة يكون مواكباً لكل التطورات واستخدام طرق جديدة والتكنولوجيا في العمل، وأكثر مرونة ويركز على العمل الجماعي وتعزيز الثقة لدى الموظفين والقدرة على حل المشاكل بشكل جماعي وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وتعلم مهارات جديدة، وتعزيز وتطوير لغة الحوار بين الموظفين، وبناء علاقة أفضل بين المدير والموظفين في بيئة العمل وتحديد أولويات المشاكل والتغلب عليها وإيجاد حلول المناسبة بالتشارك بين أعضاء فريق العمل.

المطلب الأول : أساليب الإدارة الحديثة

يبنى ويدار فريق العمل الفعال على أساس جوهري، وهو أن الفريق هذا هو حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة. لا يقتصر دور المديرين على مجرد الإشراف؛ بل يتجاوز ذلك إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تؤثر على كل من نجاح المؤسسة نفسها وموظفيها، بالإضافة إلى فهم وتطبيق المهارات التي تسمو إلى فن الإدارة الناجحة بحد ذاتها.

يمكن للمدير الناجح أن يعتمد على أساليب متعددة لترسيخ أسس الإدارة الحديثة الفعالة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل. ومن أساليب الإدارة الناجحة:

- اللامركزية في الإدارة :

يتجلى فن الإدارة الناجحة في قدرة الفريق الإداري على أداء مهامه بمرونة فائقة، مع القدرة على اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى العودة للإدارة المركزية. على أن يتم إبلاغ الإدارة المركزية بنتائج العمل

المنجز. هذا النهج يضمن سرعة أكبر في إنجاز المهام، مع الحفاظ على رقابة الإدارة المركزية على الأنشطة التي تجري في مختلف الفروع.

- تفويض المهام للشخص المناسب :

يعني التفويض إعطاء الموظفين ذوي الكفاءات القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لأعمال الشركة، كل حسب نطاق إشرافه وتخصصه الوظيفي. هذا التفويض يستند إلى مبادئ الإدارة الناجحة المعمول بها في الشركات.

يمكن للمدير تفويض الصلاحيات لتشكيل فريق إداري متخصص، دون الحاجة إلى الرجوع إليه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة وفقاً لتخصص الموظف. يجب الحرص على عدم تداخل التفويضات الممنوحة للموظفين لتجنب أي تعارض أو صدامات ضمن نطاق تفويض كل منهم.

- تأهيل كوادر الشركة المستمر :

يعتمد فن الإدارة الناجحة على التأهيل الوظيفي المستمر للفرق. يجب على المدير امتلاك مهارات الإدارة الناجحة التي تسهم في تطوير الفرق بشكل دائم. بعد تأهيل كوادر الصف الأول في الشركة، يجب التركيز على تطوير كوادر الصف الثاني من خلال المتابعة والتدريب، بهدف استثمار الوقت والموارد بأفضل شكل ممكن، دون أي هدر أو ضياع.

-بناء مصفوفة الاستجابة :

يستطيع المدير أن يمتلك مفاتيح الإدارة الحديثة من خلال بناء مصفوفة الاستجابة التي تحدد الأشخاص المعنيين بكل مهمة في الشركة.

يمكن تصنيف الموظفين في هذه المصفوفة إلى أربع فئات رئيسية:

١-المسؤول عن العمل(Responsible):

يتم تعيين الموظف المسؤول عن تنفيذ العمل ضمن هذه الفئة. كما، يرجع إليه في حال وجود أي أسئلة حول التنفيذ أو تفاصيل تسليم العمل حسب متطلبات الشركة.

٢-المشرف على المهمة(Accountable):

الموظف في هذه الفئة مسؤول عن الموافقة على أداء المهمة والتوقيع عليها من قبل المسؤول عن العمل. كما، يقتصر دوره على الإشراف والمتابعة الدقيقة لكل المسؤولين عن العمل في الأنشطة ذات الصلة بالمهمة.

٣-المستشار (Consultant):

يقدم المستشارون المعلومات الضرورية قبل بدء المهمة، خاصةً فيما يتعلق بالمتطلبات الفنية والإدارية واللوجستية. يرجع إليهم عند مواجهة أي مشكلة في أثناء تنفيذ المهمة.

٤-المطلع (Informed):

يجب إعلام هؤلاء الأشخاص المهتمين بسير المهمة بكل التطورات، خاصةً القرارات المتخذة ونسب الإنجاز. لا يشاركون في اتخاذ القرارات أو تقديم الاستشارات. علاوة على ذلك، يتم جمعهم في هذه الفئة تحت مسمى "المطلعون" في مصفوفة الاستجابة.

* خصائص الإدارة الحديثة :

تتفرد الإدارة الحديثة عن الإدارات التقليدية بعدد من خصائص الإدارة الحديثة والسمات التي تصب في مصلحة مسار العمل وتحقيق رضا العملاء بأقصى درجة ممكنة. ومن بين هذه الخصائص، ما يلي:

١- المرونة: المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

٢- الاعتماد على المعلومات والمعارف: لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُستجد في خط سير المؤسسة.

٣- الاهتمام بالعنصر البشري: رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جداً بالعنصر البشري وإنشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءاته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

٤- وضع استراتيجية: تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقعات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهوراً وانهياراً.

٥- **التعاون في أداء التكاليفات:** لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكاليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.

٦- **التقييم الدوري والرقابة الذاتية:** لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبياً، إلا أنه أفضل كثيراً من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة. وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنتقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجد والاجتهاد.

٧- **تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل:** لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط. كما ابتدعت في سبيل ذلك الكثير من الانظمة والأقسام التي تضمن تحقيق أهداف العميل ومطالبه وتتواصل معه بشكل دوري كأقسام العلاقات العامة وأقسام التسويق وغيرهم من المكلفين بمناقشة ودراسة الشكاوى والاقتراحات والمذكرات المرسلة من العملاء.

كل تلك الخصائص والمعايير إن توافرت في إدارة شركة ما سيضمن لها النهوض وتحقيق النجاح ولكن يجب بالطبع مع ذلك العمل على إنتاج سلع ومنتجات ذات جودة أو خدمات ذات جودة تستحق جذب انتباه العملاء ونيل رضاهم، ويمكن ضمان تنفيذ تلك الخصائص والسير على نهجها عبر وضع قانون محدد للثواب والعقاب يطبق داخل المؤسسة بكل جدية.

المطلب الثاني : أساليب القيادة الإدارية

تعد أساليب القيادة حجر الزاوية في نجاح القادة الإداريين في مختلف المؤسسات. إذ يعتمد اختيار الأسلوب المناسب على طبيعة العمل وثقافة المؤسسة ونضج الفريق من أبرز هذه الأساليب: الأسلوب التسلطي: يعتمد على فرض القرارات من جانب القائد دون إشراك الآخرين، وقد ينجح في البيئات التي تحتاج إلى سرعة الحسم، لكنه يضعف الروح الجماعية. الأسلوب الديمقراطي: يركز على إشراك الفريق في اتخاذ القرارات، بالتالي يعزز التفاعل والثقة. الأسلوب التفويضي: يعتمد على إعطاء الفريق حرية كبيرة في اتخاذ القرارات مع تقديم الدعم اللازم. كل من هذه الأساليب له تأثيره الخاص، ولكن العامل الأهم في نجاح أي منها هو كيفية تطبيقه من قبل القائد. في هذا السياق، يعد أسلوب القيادة الإدارية الناجح هو الذي يراعي التوازن بين التوجيه والتمكين، وبين الحزم والتحفيز، لتحقيق أعلى درجات الفعالية كما أن فهم طبيعة الفريق والظروف المحيطة يساعد في تحديد الأنسب من بين تلك الأساليب. بالتالي يبرز أهمية المرونة في اختيار وتعديل الأسلوب حسب الحاجة القائد الإداري الذكي هو من يجيد استخدام أكثر من أسلوب وفقًا للموقف.

ما هو أسلوب القيادة الديمقراطية؟

القيادة الديمقراطية تعد من أكثر الأساليب فعالية في بيئة العمل الحديثة التي تمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار يتميز هذا الأسلوب بأنه يعزز الشفافية، وينمي الشعور بالانتماء، ويزيد من التزام الفريق بالنتائج. عند تطبيق هذا الأسلوب، يقوم القائد بطرح القضايا للنقاش، ويطلب آراء الفريق، ثم يقرر بشكل جماعي أو بعد مراجعة المقترحات. هذا ينتج بيئة صحية، ويقلل من التوترات الداخلية. يرتبط أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطي بتعزيز أهمية القيادة الإدارية في بناء فرق عمل متماسكة وواثقة. فالموظفون يشعرون بأنهم جزء من النجاح، وتزداد رغبتهم في العطاء الذي ينعكس إيجابيًا على الأداء العام كما أن هذا الأسلوب يشجع على الابتكار، ويساعد على التعامل مع التحديات بمرونة. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يناسب دائمًا كل المواقف، خاصة تلك التي تحتاج إلى قرارات سريعة هنا يظهر دور القائد في الموازنة بين التشاور والحسم، دون أن يفقد السيطرة.

تأثير القيادة الإبداعية على فريق العمل :

يعتبر التحفيز من العوامل الرئيسية في تحقيق الإنتاجية والرضا الوظيفي، وأسلوب القيادة الإدارية يلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الموظفين بطرق مباشرة وغير مباشرة .

عندما يتبنى القائد أسلوباً يعتمد على التشجيع والتقدير، يشعر الموظف بأهمية دوره مما يزيد من التزامه على عكس الأساليب التي تتجاهل الجهد الفردي قد تؤدي إلى الإحباط .

ومن الوسائل التي تساعد في تحفيز الفريق :

- تقديم المكافآت الفورية عند الإنجاز .
- إشراك الفريق في اتخاذ القرارات .
- تقديم تغذية راجعة بناءة .
- الاعتراف العلني بالنجاحات .
- خلق بيئة عمل مرنة وآمنة .

القيادة التحفيزية لا تعني فقط رفع الروح المعنوية، بل أيضاً دفع الفريق نحو تحسين الأداء، وبناء ثقافة تعتمد على التعاون والثقة. وبالتالي، يصبح القائد مركز إشعاع إيجابي داخل المؤسسة

الدراسة الميدانية

تمهيد :

لدراسة أي مجتمع بحث دراسة منهجية وصفية يكون من الواجب استعمال أدوات للدراسة الميدانية تنطلق من تعريف لمكان الدراسة ومجالاته الميدانية وأدوات جمع البيانات كالاستمارة والملاحظة العلمية التي تقرب للباحث الوصول إلى النتائج التي تنتظر التأكيد العلمي من خلال عرض الجداول والبيانات .

أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

١-تعريف المنشأة :

منجم الأمار في محافظة القويعية هو أحد أكبر مناجم الذهب في السعودية، حيث بدأ عملياته في عام ٢٠٠٨ ويعد واحدًا من المشاريع الرائدة في قطاع التعدين السعودي. كما أنه يساهم بشكل كبير في صناعة الذهب ويعد من المصادر الأساسية للإنتاج المعدني في المملكة. فضلاً عن ذلك، فهو يعتبر من المناجم المتكاملة التي تشمل عمليات الاستخراج والمعالجة والتكرير، وهو من الأمثلة الناجحة للاستثمارات في قطاع التعدين السعودي.

يتميز المنجم بتقنياته المتطورة لاستخراج الموارد المعدنية مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل ومن أهم مميزاته :

- يقع المنجم في محافظة القويعية، التي تبعد حوالي ١٧٥ كم غرب مدينة الرياض.
 - يمتاز بموقعه الجغرافي الذي يسهل الوصول إليه عبر الطرق الرئيسية في المملكة.
 - المنجم يقع ضمن منطقة صحراوية تتمتع بموارد معدنية غنية، ما يجعلها مكانًا مثاليًا لاستخراج المعادن.
 - رغم الظروف المناخية الحارة والجافة في المنطقة، يظل المنجم واحدًا من أبرز المواقع التعدينية في المملكة.
 - المنطقة المحيطة بالمنجم تُعتبر غير مأهولة، مما يقلل من التأثير البيئي على المناطق السكنية.
- أهميته الاقتصادية والاستثمارية :

- يشكل أبرز مصادر الدخل الوطني في قطاع التعدين، حيث يساهم بشكل كبير في الاقتصاد السعودي.
- يوفر آلاف الفرص الوظيفية للمواطنين السعوديين في مجالات التعدين والصيانة والإدارة.
- يعد أحد الدعائم الرئيسية لتطوير صناعة التعدين في السعودية ويقلل من اعتماد المملكة على استيراد المعادن.
- يستخدم تقنيات حديثة ومتطورة في عمليات الاستخراج والمعالجة، مما يعزز من قدرة المملكة على جذب الاستثمارات في هذا القطاع.
- يساهم في تنمية منطقة القويعية من خلال تطوير البنية التحتية والمرافق العامة.

إنتاج منجم الأمار :

يتمثل إنتاج المنجم في استخراج الذهب والمعادن الثمينة من الصخور والمعادن الخام، حيث أن عملية استخراج الذهب والمعادن الثمينة من الصخور والمعادن الخام، حيث أن عملية استخراج الذهب تمر عبر مراحل متطورة تشمل الحفر، النقل، المعالجة، والتكرير باستخدام تقنيات حديثة.

أبرز المعلومات حول إنتاج المنجم :

- يبلغ الإنتاج السنوي للمنجم حوالي ٦٠,٠٠٠ إلى ٧٠,٠٠٠ أوقية من الذهب، مما يساهم بشكل كبير في إنتاج الذهب المحلي.
- يستخدم المنجم تقنيات متقدمة مثل "الكربون في الترشيح" لفصل الذهب عن المعادن الأخرى.
- يُنتج كميات كبيرة من الفضة التي تُستخدم في العديد من الصناعات.
- تقدر احتياطات المنجم بنحو ١.٣ مليون أوقية من الذهب، مما يعزز من استدامة المنجم على المدى الطويل.
- يواصل المنجم الاستثمار في التكنولوجيا والعمليات الحديثة لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

دور إنتاج منجم الامار في الاقتصاد المحلي :

- يعتبر محركًا رئيسيًا للاستثمار في قطاع التعدين المحلي، ويجذب الاستثمارات الأجنبية إلى المملكة
- يوفر المنجم فرصًا لتطوير الصناعات المساندة مثل النقل والتوريد والصناعات المرتبطة بالتعدين
- يعزز المنجم استخدام التقنيات الحديثة في الصناعة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة المراقبة عن بُعد
- يساهم في تطوير البنية التحتية للمنطقة بما في ذلك الطرق والمرافق العامة، مما يعزز جودة الحياة في المنطقة
- يساهم في توفير وظائف للسعوديين، مما يقلل من معدلات البطالة ويوفر فرصًا اقتصادية مستدامة .

مميزات التقنية في منجم الامار :

- تتيح استخراج كميات أكبر من الذهب مقارنة بالطرق التقليدية .
- تقلل من نسبة الذهب المفقود أثناء المعالجة .
- تُقلل من استخدام المواد الضارة وتتيح إعادة تدوير الكربون .
- تخفض تكلفة الإنتاج مقارنة بالتقنيات الأخرى .
- الكربون المستخدم يمكن إعادة استخدامه مرات متعددة، مما يجعل العملية أكثر استدامة .

أمثلة عملية :

- يتم معالجة آلاف الأطنان من الخام يوميًا باستخدام هذه التقنية، مما يساهم في تحقيق الإنتاج السنوي للمنجم الذي يتراوح بين ٦٠,٠٠٠ و ٧٠,٠٠٠ أوقية من الذهب
- الكربون المعاد تدويره يُستخدم في المنجم بنسبة تتجاوز ٩٠%، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية والبيئية
- تُعتبر تقنية الكربون بالترشيح من الأدوات المحورية التي ساهمت في نجاح منجم الأمار كأحد أكبر مراكز إنتاج الذهب في المملكة

-تحديد العينة :

تم اختيار عينة الدراسة حسب طبيعة الدراسة والتي تكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي ولو نسبة قليلة لنتمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة نسبياً ، وبالتالي القدرة على تعميمها وإعطاء نتائج مشابهة إلى حد كبير لعملية دراسة كامل المجتمع .

لقد اعتمدت في هذه الدراسة على العينة الطبقية لملاءمتها لموضوع الدراسة المواجهة لإدارة المنجم كأداة لتحليل المعطيات الميدانية للبحث ، وهذا النوع من العينات لا يبتعد عن معنى ومضمون العشوائية ويتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وتتمثل هذه العينة في المستويات الإدارية وعددهم ٩٠ . ويتم اتباع الخطوات التالية لإتمام موضوع الدراسة :

١- سأقوم باختيار العينة التي تحقق الدراسة ، والاختيار يبنى على مسلمات ومعلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها .

٢- المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسة : المنهج هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتم اتباعها بغية تحقيق الهدف من البحث ولتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع ، فإن له مناهج كثيرة فالمنهج المتبع في سياق هذا البحث هو المنهج الوصفي وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة ويعتبر طريقة لوصف ظاهرة مدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة فهذا المنهج محدد في هذا البحث لدراسة التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمة وهو قدرتها على تبني آلية مناسبة لتحفيز وتنمية القدرات الإبداعية التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار لمواجهة هذه التغيرات ،

حيث أن المنهج الوصفي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة .

٣-التقنيات المستعملة :

إن أي بحث يعتمد على أدوات وتقنيات من أجل جمع المعلومات والمعطيات وكلما كانت التقنيات المستعملة أكثر وفرة كلما كان البحث العلمي أكثر ثراء ومصادقية لأنه بتنوع الأدوات المنهجية في دراسة أي موضوع وقد اعتمدت في دراستي على ثلاث تقنيات منهجية وهي الاستمارة والمقابلة والملاحظة .

-الاستمارة :

وكانت أنسب وسيلة لجمع المعلومات ولأنها تعتبر تقنية مباشرة للاتصال بالمبحوثين في هذه الموضوع فيمكن تعريفها بأنها وسيلة لجمع المعلومات. وتتضمن مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل الشخص موضوع الدراسة يمكن أن تكون الأسئلة من النوع المفتوح أو المغلق .

-المقابلة :

تعد المقابلة من الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالمبحوثين التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى وتعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية فكانت المقابلة مباشرة حيث يلتقي الباحث والمبحوث مباشرة وقد أجريت مع المستويات الإدارية المختلفة بمنجم الأمار كوسيلة مكملة بطرح بعض الاستفسارات عن آليات الأمن .

عرض وتحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة :

ثانياً : عرض وتحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة :

١-البيانات الشخصية :

ونتطرق في هذا العنصر إلى وصف البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة من أجل التعريف بمجتمع الدراسة لتحليل المعطيات بعمق أكثر من خلال الاطلاع على سن المبحوثين إضافة إلى الحالة العائلية والخبرة في العمل .

الجدول رقم (١) : يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر :

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
٢٠%	١٨	٢٩-٢٥

٣٩-٣٠	٣٠	%٣٣.٣
٤٩-٤٠	٣٦	%٤٠
٥٠ فأكثر	٦	%٦.٧
المجموع	٩٠	%١٠٠

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن أغلب الفئات العمرية لمجتمع الدراسة هم من فئة (٤٩-٤٠) سنة أي ما نسبته ٤٠% تليها الفئة العمرية (٣٩-٣٠) بنسبة ٣٣.٣% أما الفئة (٢٩-٢٥) بنسبة ٢٠% أي أن فئة ذات المرحلة المتقدمة من الشباب هي الأغلبية الساحقة ، ولا شك أن هذا المجال في العمل يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات وقدرات عالية بالإضافة إلى الخبرة ، كما أن سياسة التوظيف المتبعة يغلب عليها توظيف ذوي الخبرة الإدارية فهم أكثر قدرة على القيام بهذا النشاط .

جدول رقم ٢ : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	٢٧	%٣٠
متزوج	٥٣	%٥٨.٩
مطلق	٧	%٧.٨
أرمل	٣	%٣.٣
المجموع	٩٠	%١٠٠

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة ٥٨.٩% ثم تليها نسبة العزاب بنسبة ٣٠% والمطلقين بنسبة ٧.٨% وأخيراً الأرملة بنسبة ٣.٣% ، فأكبر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس استقرار العمل والقدرة على إنجازه فالاستقرار الاجتماعي كفيل بزيادة كفاءة الموظفين لاسيما الإداريين منهم والقدرة على التركيز والاستقرار الإداري .

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
٦.٧%	٦	متوسط
٣٣.٣%	٣٠	ثانوي
٦٠%	٥٤	جامعي
١٠٠%	٩٠	المجموع

ويتضح من هذا الجدول أن نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي تمثل نسبة ٦٠% وهي أعلى نسبة والثانوي يمثل ٣٣.٣% والمتوسط ٦.٧% .

إن خصوصية العمل في مثل هذه المنشآت يتطلب تأهيل علمي عالي نوعاً ما لتسيير العمل والمهام الإدارية الخاصة بتقديم الخدمات والتعامل مع برامج الحاسب والتقنيات الحديثة وكذلك متابعة الأعمال الخارجية والتي تحتاج لمهندسين وتقنيين من الجامعات والمعاهد الخاصة وهذا يفسر ارتفاع نسبة الجامعيين مقارنة بالفئات الأخرى .

جدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس قسم	١٢	١٣.٣%
إداري	٣٠	٣٣.٣%
مدير تنفيذي	٤٨	٥٣.٣%
المجموع	٩٠	١٠٠%

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلبية الفئة ونسبتهم ٥٣.٣% هم من المديرين التنفيذيين تليها الإداريين بنسبة ٣٣.٣% ثم رؤساء الأقسام بنسبة ١٣.٣% ، وهذا الجانب العملي فإن معظم الفئة المستهدفة تكون من فئة المدراء التنفيذيين حيث أن طبيعة المنشأة تحتاج إلى كم كبير من العمال .

جدول رقم (٥) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٢	١٣.٣%
من (١٠-٥) سنة	١٨	٢٠%
من (١١-١٥)	١٨	٢٠%
أكثر من ١٥	٤٢	٤٦.٧%
المجموع	٩٠	١٠٠%

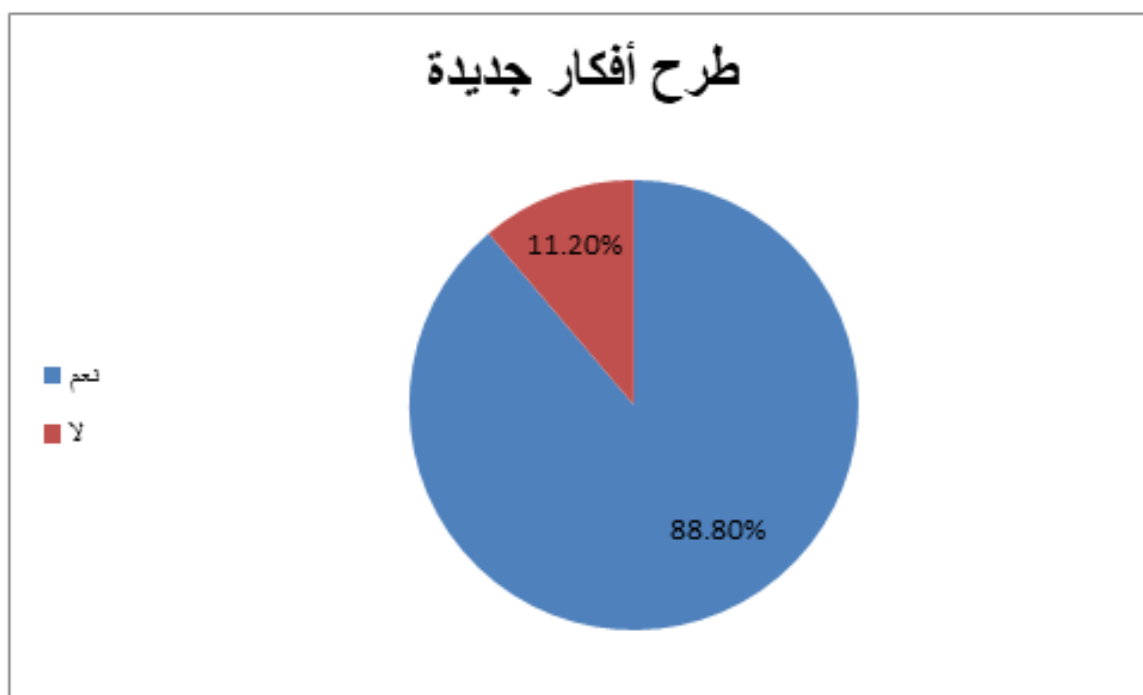
يتضح من هذا الجدول أن النسبة الأكبر وهي ٤٦.٧% من عينة الدراسة هي ممن لديهم أكثر من (١٥) سنة تليها نسبة ٢٠% وهي للفئات من ١١-١٥ سنة وبين (١١ و ١٥) ونسبة ١٣.٣% لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات .

وهذا يتوافق بشكل كبير مع تحليل البيانات الخاصة بالعينة من الفئات العمرية والتي كانت النسبة الأكبر لفئة ذوي الخبرة مما يعني أن خبرتهم تزيد عن ١٥ سنة ، وهذا يفتح المجال لضمان ظروف العمل ومحاولة تقديم عوامل الجذب والاستقرار للخبرات في هذا المجال .

جدول رقم (٦) هل الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة :

النسبة	التكرار	الإجابة
٨٨.٨%	٨٠	نعم
١١.٢%	١٠	لا
١٠٠%	٩٠	المجموع

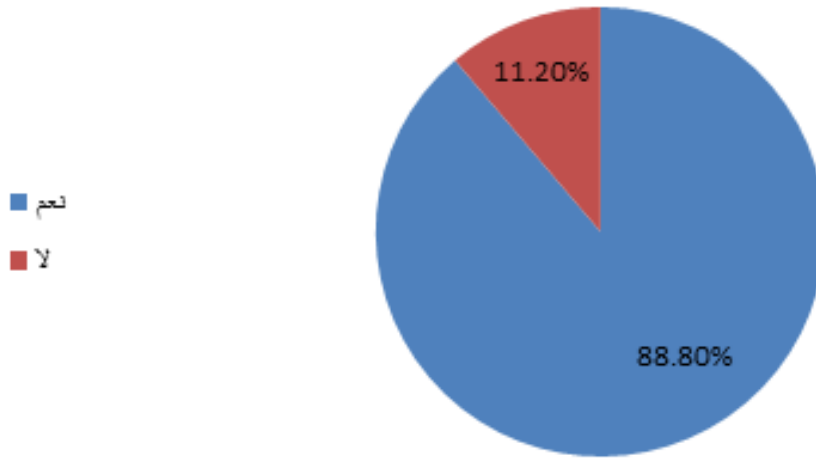
نلاحظ من خلال الجدول أن علاقة تشجيع الإدارة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٨٨.٨ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (١١.٢ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية وتشجيع طرح أفكار جديدة ومبتكرة .



جدول رقم (٧) يتم التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية

النسبة	التكرار	الإجابة
٨٨.٨ %	٨٠	نعم
١١.٢ %	١٠	لا
١٠٠ %	٩٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن علاقة التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٨٨.٨ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (١١.٢ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية .



جدول رقم (٨) يوضح هل القادة يتسمون بالمرونة في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الإجابة
٩٤.٤%	٨٥	نعم
٥.٦%	٥	لا
١٠٠%	٩٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن القادة يتسمون بالمرونة كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٩٤.٤ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (٥.٦ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية .

جدول رقم (٩) هل يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي

النسبة	التكرار	الإجابة
%٨٣.٣	٧٥	نعم
%١٦.٧	١٥	لا
%١٠٠	٩٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٨٣.٣ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (١٦.٧ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي .

جدول رقم (١٠) يوضح هل المؤسسة تحقق نتائج تفوق توقعات العملاء

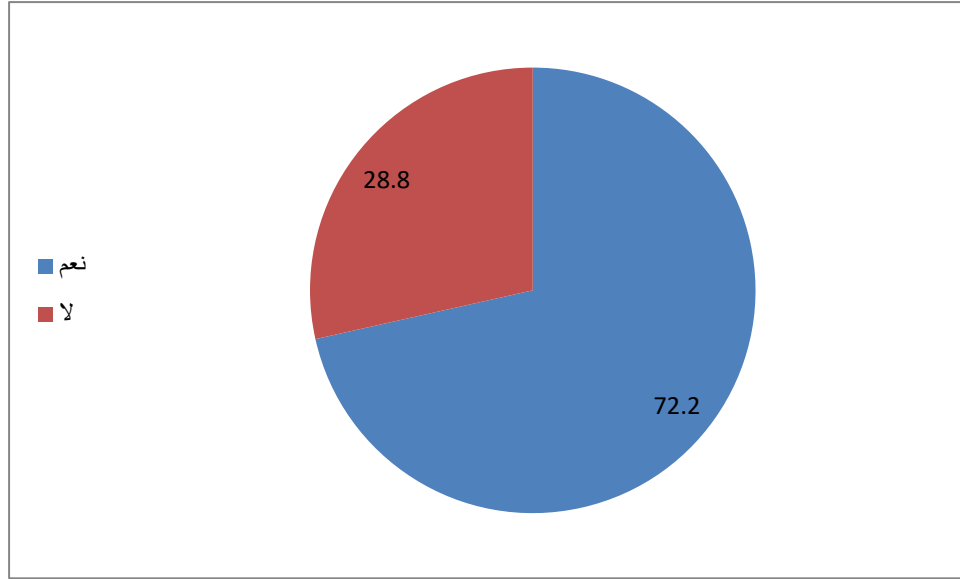
النسبة	التكرار	الإجابة
%٧٢.٢	٦٥	نعم
%٢٧.٨	٢٥	لا
%١٠٠	٩٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٧٢.٢ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (٢٧.٨ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي .

جدول رقم (١١) يوضح هل المؤسسة تتبنى أفضل الممارسات الإدارية

النسبة	التكرار	الإجابة
٧٢.٢ %	٦٥	نعم
٢٧.٨ %	٢٥	لا
١٠٠ %	٩٠	المجموع

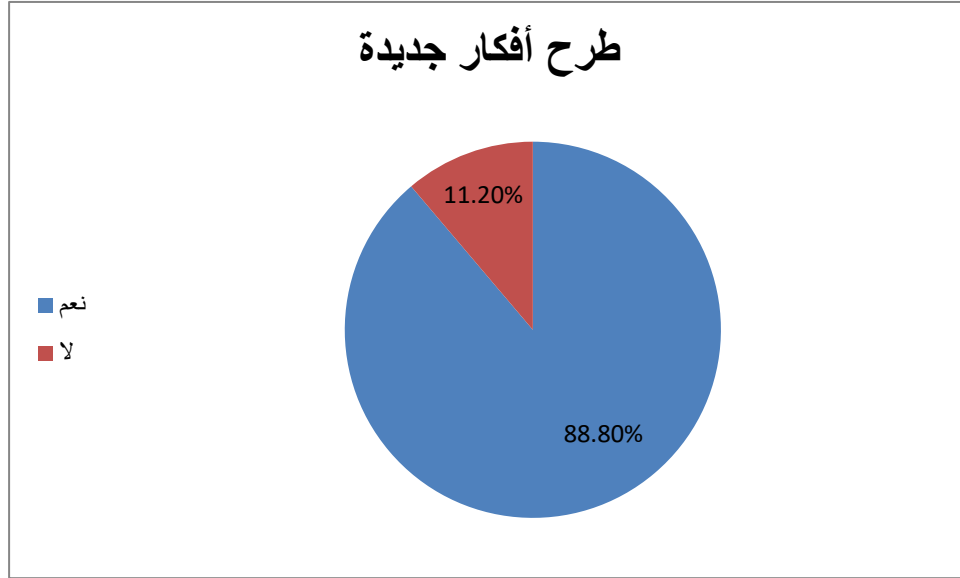
نلاحظ من خلال الجدول يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٧٢.٢ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (٢٧.٨ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية وتبني المؤسسة لأفضل الممارسات الإدارية .



جدول رقم (١٢) يوضح هل هناك التزام واضح بالتحسين المستمر

النسبة	التكرار	الإجابة
٨٣.٣%	٧٥	نعم
١٦.٧%	١٥	لا
١٠٠%	٩٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٨٣.٣ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (١٦.٧ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية ووجود التزام واضح بالتحسن المستمر .



جدول رقم (١٣) يوضح بتميز المؤسسة بسمعة قوية في السوق

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	٨٥	%٩٤.٤
لا	٥	%٥.٦
المجموع	٩٠	%١٠٠

نلاحظ من خلال الجدول يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي كانت الإجابة (نعم) بنسبة (٩٤.٤ %) والذين أجابوا ب (لا) نسبة (٥.٦ %) وهذا يعطي دلالة واضحة على وجود علاقة بين الإدارة الإبداعية ووجود تميز المؤسسة بسمعة قوية في السوق .

النتائج :

- من خلال ما سبق يمكن استخلاص نتائج الدراسة في الآتي :
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي .
 - يوجد دور للإحساس بالمشاكل في تحقيق التميز المؤسسي .
 - التحكم في مسببات المشاكل دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي .
 - التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها يساهم في تحقيق التميز المؤسسي .
 - يوجد دور للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي .

- تمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة يساهم في التميز المؤسسي .
- يوجد دور للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي.
- يساهم منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي.
- تعاطي القيادة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد دور للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي.
- قدرة القادة على مواجهة التحديات والتغلب عليها يحقق التميز المؤسسي.

توصيات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.
 - ضرورة تدريب العاملين والقيادات بشكل مستمر، من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم.
 - تعزيز القيادة الإبداعية من خلال تطبيق الابتكار في العمل الإداري، والتحديث المستمر لأساليب العمل.
 - ضرورة النظر إلى التميز المؤسسي، والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي.
 - لا بد من تمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة.
 - ضرورة التحفيز المستمر للعاملين، ودعم الإبداع والابتكار لتطوير الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي.
 - صقل مهارات حل المشكلات لدى القادة.
 - ضرورة تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات.
 - لا بد من منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة.
 - الاهتمام بالتخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل.

" المصادر والمراجع "

- آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة ، ٢٠٢٠ ، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية .
- بريكة، الزهرة وقسمي، طارق ، ٢٠١٥ ، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي ، دراسة ميدانية، مجلة الباحث .
- البوشي، غادة عبد الله ، ٢٠١٨ ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية .
- حسن، بنين ، ٢٠١٨ ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- الختعمي، مسفر سعيد ، ٢٠١٩ ، القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، المجلة العلمية .
- زكي، خديجة محمود وآخرون ، ٢٠٢٠ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .
- الزهراني ، مريم أحمد ، القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات ، كلية التربية .جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية :

١-الفئة العمرية :			
أ-أقل من ٣٠	ب-من (٣٠-٤٠)	أ-من (٤١-٥٠)	أ-أكثر من (٥٠)
٢-الحالة العائلية :			
أ-متزوج	ب-أعزب	ج-مطلق	د-أرمل
٣-المستوى التعليمي :			
ب-بكالوريوس	ج-ماجستير	د-دكتوراه	
٤-عدد سنوات العمل :			
أ-أقل من ٥ سنوات	ب-من ٥-١٠	ج-من ١١-١٥	د-أكثر من ١٥ سنة

المحور الثاني : الإدارة الإبداعية :

٥- الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة ؟	
أ-نعم	ب - لا
٦- يتم التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية ؟	
أ-نعم	ب - لا
٧- القادة يتسمون بالمرونة في اتخاذ القرارات ؟	
أ-نعم	ب - لا
٨- يتم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي ؟	
أ-نعم	ب - لا

المحور الثالث : التميز المؤسسي :

٩- المؤسسة تحقق نتائج تفوق توقعات العملاء ؟	
أ-نعم	ب- لا
١٠- جودة الخدمات أو المنتجات عالية باستمرار ؟	
أ-نعم	ب- لا
١١- المؤسسة تتبنى أفضل الممارسات الإدارية ؟	
أ-نعم	ب- لا
١٢- هناك التزام واضح بالتحسين المستمر ؟	
أ-نعم	ب- لا
١٣- المؤسسة تتميز بسمعة قوية في السوق ؟	
أ-نعم	ب- لا

المحور الرابع : أسئلة مفتوحة :

١٤- ما أبرز العوامل التي تعتقد أنها تدعم الإبداع الإداري من مؤسستك ؟
--

.....
.....
١٥- ما التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ؟
.....
.....
١٦- ما اقتراحاتك لتعزيز التميز المؤسسي ؟
.....
.....

" الهيكل التنظيمي لمنجم الأمار "

