

القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز

عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات

د. عثمان ليلي، جامعة البليدة 2

د. سراي صالح، جامعة برج بوعريرج

أ. بعلة طاهر، المركز الجامعي تيبازة

الملخص: تهتم هذه الدراسة بدراسة موضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، حيث تطرقنا إلى تحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة الابتكارية كذلك التعرف على مفهوم الأداء المتميز وتحديد مختلف النماذج لقياسه ومنه إلى تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المتميز وأخيرا عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الابتكارية، الأداء، الأداء المتميز، تجارب.

Abstract: This study is interested with studying of subject of innovative leadership and its relationship with outstanding performance, where we talked to determination a different concepts associated with innovative leadership as well as identify the concept of outstanding performance and identify the various models to be measured and then to determine the relationship between innovative leadership and outstanding performance finally expose some experiences in innovative leadership with outstanding performance of some institutions.

Key words: leadership, innovative leadership, performance, outstanding performance, experiences.

مقدمة:

أصبح التغيير الثابت الوحيد في عالمنا اليوم، إذ اتجهت مختلف المؤسسات إلى تغيير توجهاتها الإستراتيجية وتبني توجهات جديدة قائمة على التجديد والتطور بهدف تحقيق تميز تنافسي في مجال أداء العمليات في بيئة أعمال حادة التنافس.

كما أدى التطور السريع إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالأفراد لما لهم من الدراية و الكفاءة في تسيير التغييرات و التطورات الحاصلة من اجل الوصول إلى الأداء المطلوب، حيث انه لا يمكننا الوصول إلى ذلك إلا عن طريق وجود قائد يعمل على تنسيق الجهود و وضع مختلف الخطط لتوجيه العاملين وتحقيق كفاءة و فعالية في الأداء و الوصول إلى الأهداف و الغايات.

إن نجاح القائد يعتمد على الأساس على سمات القائد الشخصية التي تحدد النمط القيادي المتبع، ونتيجة لتسارع وتيرة الزمن و احتدام المنافسة وجب على المؤسسة التحرك في إيجاد الحلول ومنه الاعتماد على الإبداع و الابتكار ومنه المزج بين القيادة والابتكار للوصول إلى حل للمشكلات إلى اتخاذ القرار الصحيح بالتالي تحقيق الأداء الفعال والتميز.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما هي علاقة القيادة الابتكارية بالأداء المتميز في المؤسسة؟

للإجابة على هاته الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى أربع محاور:

المحور الأول- القيادة الابتكارية: تعريف القيادة، تعريف الابتكار، القيادة الابتكارية، شروط القائد المبدع ومهامه.

المحور الثاني- الأداء المتميز: تعريف الأداء، ماهية و مفهوم التميز في الأداء، تطور مناهج التميز في الأداء، محاور التميز في الأداء.

المحور الثالث - القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز.

المحور الرابع - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات.

المحور الأول: القيادة الابتكارية و شروطها

أولاً: تعريف القيادة: وردت لها تعاريف عدة منها:

"القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس و إخلاص"¹.

و بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"².

و تعرف: "القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية"³.

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁴.

كما عرفت ب: "ذلك النشاط الذي يمارس القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"⁵.

هي " العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعاصرة." ⁶

كما تعرف القيادة بأنها: "أنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"⁷.

ثانياً: تعريف الابتكار: نرى له عدة تعاريف منها:

انه: "إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة"⁸.

و يعرفه دراكر بأنه: " تغيير ناتج للمواد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".⁹

كما عرف الإبتكار بأنه: " تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية و الملائمة و إمكانية التطوير".¹⁰
 "الابتكار هو: " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها".¹¹

كما عرف بانة: " يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال".¹²

وورد له تعريف اخر: "الابتكار بأنه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب و التي تمثل حالة جديدة من الفن و التي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية"¹³.

و يقصد به أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"¹⁴.

ومنه يمكن اصطلاح مفهوم للابتكار بأنه محاولة إيجاد أفكار جديدة تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال.

ثالثا: القيادة الابتكارية: يمكننا تعريفها كالتالي:

بأنها: هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة و متبادلة ما بين العاملين في المؤسسة، و تقوم على تطوير أساليب العمل و تطور السياسات و الأنظمة في المؤسسة، و تتميز بمرونة الأنظمة و القواعد و تحث جانب الابتكار، و جميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه.¹⁵

كما يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمة و اتجاهاته و دوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد.

كما تعرف بأنها: النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، و الثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، و الميل إلى التجريب و التجديد و الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.¹⁶

رابعا: شروط القائد الإبداعي: لقد أورد الصيرفي بان القائد الإبداعي يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية¹⁷

-الانتماء إلى المؤسسة بما يدفع العاملين إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة و سمعتها.

-الحس الاجتماعي والاقتصادي لدى العاملين بما يدفعهم إلى خفض النفقات لتحسين مستوى الجودة.

-العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

-الانفتاح على الرأي الآخر.

-البعد الإنساني في التعامل و الاتصالات.

-الإيمان بمواهب الآخرين.

خامسا: مهام القائد المبدع: القائد المبتكر الذي نعنيه و نبحت عنه في المؤسسات هو ذلك الذي يحرص على تهيئة و تنمية موارد بشرية تنافسية نحو الإبداع و الابتكار، و هو من تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق و تعزيز بيئة وثقافة و مواكبة و تلبية لمتطلبات الابتكار، و بشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من اجل خلق و تعزيز ثقافة الابتكار و التميز، ومنها ما يأتي¹⁸:

-يعلم و يتحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع و الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.

-يبحث عن أساليب جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع الابتكاري، و يقدر جهود المبتكرين و المبدعين.

-يصمم أهدافا واضحة، و يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.

-يهيئ أدوارا و مهاما تمثل تحديا و تغرس في العاملين الاستماع بشعور الانجاز و التقدم الوظيفي.

- يخصص موارد و وقتا كافيا للإبداع الابتكاري لنفسه و لمرؤوسيه.

-يدرك الفروق الفردية بين العاملين و نقاط القوة و الضعف لدى كل منهم و مجالات التميز كأساس لتصميم المهام و توزيع الأعمال.

-يساعد مرؤوسيه على النظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات، و تجعلهم أكثر تقاؤلا و ميلا للتغلب عليها إبداعيا.

-يشجع و يكافئ العاملين الذين يثيرون تساؤلات، و يقترحون أفكارا جديدة تتضمن قبولا و تحملا للمخاطرة.

-يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني، فالمبدعون يحتاجون وقتا لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد و مهمة محددة.

-يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات والمواقف إبداعيا.

-يهيئ حيزا للسماح إزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد و ليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالا لطرق الاداء التقليدي سعيا للسلامة.

-يسعى دائما للتأكد من أن الأفكار الإبداعية المبتكرة قد وصلت بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، و يطلب معلومات مرتدة عن مدى قبولها، و إلا جف نبع الأفكار الجديدة.

-يقدم تقديره الشخصي و المؤسسي للانجاز الإبداعي المتميز مستخدما كل الوسائل لذلك مثل المؤتمرات، الاجتماعات، الندوات العلمية و غيرها.

-تدريب العاملين على استراتيجيات التغيير الإبداعية، لتمكينهم من تطوير أساليب العمل و حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة و غير مألوفاً.

المحور الثاني: الاداء المتميز

أولاً: تعريف الأداء: يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد تعددت التعاريف حوله إلا أن أهمها يتمثل في: يعرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹⁹.

يعبر عن الأداء: "بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"²⁰.

يعبر الأداء عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين." ²¹

ويقصد به: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفأة و فعالة"²².

ويعرف أيضاً بأنه " :الأداء عبارة عن طريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"²³. يعتبر كل من Robbins و Wierseman في هذا التعريف " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"²⁴ و يستمد من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد و التي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين - في البقاء و النمو.

و قد عرف الأداء على انه: "محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة و أي خلل في أي منها لابد ان يؤثر في الأداء و الذي يعد مرآة المؤسسة"²⁵.

هو: " قدرة إدارات المؤسسات في تحويل المدخلات الخاصة بها الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية المعتمدة"²⁶.

و حتى يمكننا فهم لفظ الأداء جيداً لابد من شرح معنى الكفاءة و الفعالية:

-الكفاءة: تعرف بأنها العلاقة بين المدخلات و المخرجات و الزيادة في هذه العلاقة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و بالتالي الزيادة في الإنتاجية هي مؤشر على الكفاءة. و تعني أيضاً محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية و اقل جهد و أسرع وقت ممكن.

و يوضح Thompson أن احد أهم محاور الاداء هو الكفاءة، و تعني انجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، و تركز الكفاءة على المفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف.

-أما الفعالية: هناك من يعرفها على أنها القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة، و هناك من يقصد بالفعل أنها مدى بلوغ الأهداف و تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.

ومنه نستنتج أن الكفاءة تعني بالوسائل و الفعالية بالنتائج.²⁷

ثانياً: ماهية و مفهوم التميز في الأداء: حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة و تحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير تضمين الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين و تطوير الماركة و المسؤولية تجاه المجتمع و في المراجعة الأولية لسلاسل الايزو (ISO 9000) . تعرف مبادئ إدارة الجودة في الايزو 2000/9000 على أنها التوجه بالعمل و القيادة و تضمين الأفراد و منهج العملية و منهج لنظام الإدارة و التحسين المستمر، و منهج واقعي لصنع القرار و علاقات مفيدة أو تبادلية مع المورد.

أ- الفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز في الأداء: إن تلخيص هذه الفلسفة على أساس النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء و العملاء و كذا العاملين و المجتمع، يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة وإستراتيجية المؤسسة المعنية والعاملين وكذا علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات. و يقوم منهج التميز في الأداء أساساً على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعمل والعاملين والأداء، وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة (مالكي المؤسسة والموردين) و المجتمع.

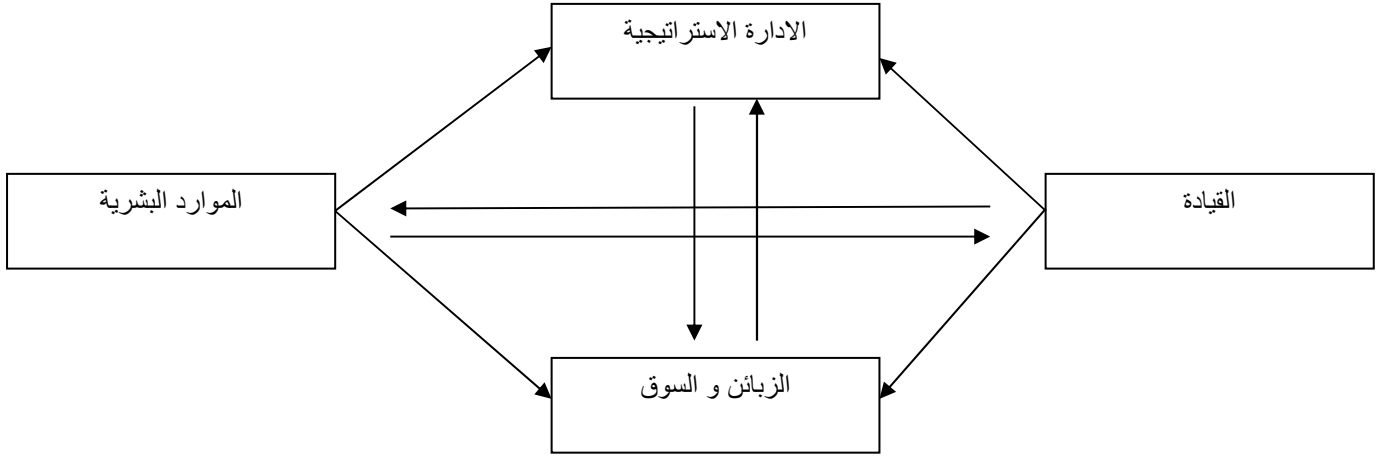
ب- أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء: يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المؤسسات في ما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ثالثاً: تطور مناهج التميز في الأداء: إن التطورات في علوم الإدارة على سبيل المثال وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة و الايزو 9000، ورقابة ومحاكاة العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة. ولم تركز خارجياً بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء الذي طورته الهيئة الأوروبية لأداء الجودة (EFQM) . ويغطي هذا النموذج كافة الأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمؤسسات. وقد تلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى²⁸.

رابعاً: محاور تميّز الأداء: يعد نموذج Baldrige National Award من النماذج الرائدة في مجال الأداء المتميّز كونه نموذجاً متكاملًا يركز على مصادر التميز في المؤسسة كما يوضّحه الشكل التالي²⁹:

الشكل رقم (01): محاور تميّز الأداء تبعا ل *Malcom Baldrige National Quality*



المصدر: طالب مريم، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص120.

1- القيادة: هي العملية التي تمكن القائدين من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وترجع أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في بيئة الأعمال إلى تأثيرها المباشر في مكونات معادلة التميز، خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية.

2- الإدارة الإستراتيجية: إن أهمية الإدارة الإستراتيجية كعامل من عوامل التميّز تظهر في أن المؤسسات التي تطبق مبادئها و أسسها يمكن أن تحقق نجاحا أكبر من تلك التي لا تطبقها، بحيث تتضح علامات التميز و محاوره بمجرد تحديد الرؤية و وضع الرسالة و الأهداف.

3- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة التي تؤدي بها إلى بلوغ الأداء التنظيمي المتميز، فهي القلب النابض في كل وظيفة لما تسهم به من إنشاء مختلف المزايا التنافسية في مختلف المجالات.

4- التركيز على الزبون و لى السوق: يشكل كلا من الزبون و لسوق محورين أساسيين في أداء المؤسسة، فالزبون هو الذي يقرر مصير المؤسسة في السوق لذلك يعد من الأجرى تعظيم رضاه لبلوغ ولائه بما يساعدها على البقاء الاستمرار في الأجل الطويل مع الأخذ في الاعتبار لما يحكم السوق من ضوابط و معطيات.

يركز معيار « Baldrige » للأداء المتميز على النتائج، لذلك حدد مقياسا معيناً لكل بند من بنود معادلة التميز، يتكون مجموع مقاييسها من 1000 درجة موزعة على كل بند حسب درجة أهميته.

المحور الثالث: القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز

أدت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي إلى زيادة تركيز المؤسسات على القيادة الابتكارية في تحسين مستوى الأداء لهذه المؤسسات. فالمؤسسات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد و المعلومات - بكافة أنواعها- و قيادة المؤسسة في أجواء تنافسية، فالمؤسسات الفاعلة هي المؤسسات التي تتمتع بالمرونة و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتميز.

تهتم القيادة الابتكارية - كأحد أحدث و أشمل المداخل القيادية - بعملية كيف أن قادة معنيين يكونون قادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة، و يؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و يتكيفوا مع حاجات الأتباع و دوافعهم. و يعرف القادة الابتكاريون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم. يعدون نماذج رائدة يحتذى بها، و هم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، و يدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز العاملين لديهم و استثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي إلى أعلى المستويات، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة الابتكارية نمط. أو سلوكا على الأداء المتميز.³⁰

إن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بان أساليب اختيار و إعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات و رؤى المديرين والرؤساء الحاليين في مؤسساتنا ليحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وان يعاد صياغة سياسات الاختيار والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة ابتكارية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في مؤسساتنا باعتبارها رأس المال الفكري ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية للمؤسسات التنافسية.

و لن يقتصر الأمر فقط في الحاجة للقادة الأكفأ المبدعين على المؤسسات في قطاع الأعمال، بل إن المؤسسات الحكومية و العامة تحتاج و بشدة لإحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالابتكار و تعكف على تنميته في العاملين و العاملات و قد بات ذلك ضروريا بل حتميا.

لان كافة دول العالم في العصر الراهن باتت تتنافس على جذب المستثمرين، لكن الاستثمارات لا تجيء إلا حيث تجد جهازا حكوميا رشيقا صديقا للمستثمر وميسرا له، جهازا حكوميا يتحلى بالابتكار لتقديم أفكار لخدمات جديدة و لتطوير خدمات قائمة، جهازا حكوميا يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطورا للخدمة محسنا للجودة، مخففا للتكلفة و ساعيا لتعزيز قدراته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة. لقد انتقلت المنافسة بالوقت من قطاع الأعمال الخاصة إلى العديد من المؤسسات الحكومية، و لا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك، ليس فقط من ديناميكية و استمرار فاعلية المؤسسات الحكومية، بل أيضا من إنعاش و تحسين الاقتصاد القومي قطريا و إقليميا.³¹

المحور الرابع: عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات
الجدول (01): التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات

مقومات النجاح (قيادة في المؤسسة)	المؤسسة	إنجازاتها (أدائها المتميز)
32-تحفيز الجودة. -إشراك العاملين	Corning كورنينغ مقرها: نيويورك قائدها: جيمي هاوتون	شركة دولية في أربع قطاعات واسعة من السوق: المواد المتخصصة والاتصالات. وخدمات المختبرات والمستلزمات البيئية. -تنتج أكثر من 60000 منتج. - 30000 موظف في أكثر من 100 موقع في العالم. - ترأسست الجودة العالمية عام 1987 -إنشاء معهد للجودة بعد انفاق 5 ملايين دولار.
-قيادة عملية التحسين. -التغيير الثقافي. -التركيز على الزبون. -الفهم الدقيق لأهداف التخطيط الاستراتيجي.	شركة كاديلاك Cadillac فرع من جنرال موتورز في أمريكا الشمالية	رحبت جائزة بالدريج عام 1990 الاعتراف بالجودة تهدف إلى: - رضا الزبون . - النوعية. - الجودة.
العمل الجماعي وإشراك العاملين -تفويض العلاقات. -الاتصال الجماعي. -تكريم إنجازات الفريق.	دانا منيابوليس Dana- Minneapolis لمنتجات السوائل مقرها: مينا بوليس	تحصلت على جائزة شينغو للتفوق الصناعي تحسين الإنتاج ب32% نقص تكلفة الجودة ب47% تسليم في الوقت 95 %
تقدير الحاجات التدريبية. -قياس عمل الشركة بالموازاة مع الشركات المناسبة. -العمل الجماعي. -القيادة الفعالة.	نورثن ترست Notrem Trust طبيعتها: مجال التأمينات (الائتمان من العمل البنكي)	إنشاء 70 مدرباً لتعليم دورة في الجودة المطالعة تدريب كل الموظفين على مناهج دراسة من 24 بالالتزام بالجودة. -تحقيق المبادرة الإستراتيجية للجودة في الشركة. -الالتزام بالجودة. -رضا الزبون. -القيادة الفعالة -إشراك العاملين.
-إدماج الموظفين -التركيز على التميز ومكافأة.	شركة تينانت Tennant Company -صناعة تلبس الأرضيات.	-أصدر كتاب حول المكافآت والتقدير عام 1992 -بحوث ميدانية حول التقدير . -نوع التقدير يوم بيوم هو السائد في الشركة. -نيل الجوائز .

<p>-تقدم خدمات ومنتجات التأمين والاستثمار للزبائن العمل عبر شركة للتوزيع من 3000ممثل.</p> <p>-تقديم خدمات متفوقة لتحقيق الامتياز.</p> <p>-تحديد عملياتها الجذرية.</p> <p>-تدريب 75 مساعدا على أسلوب تحليل العملية وأعطت 2650مساعدا تدريبيا لمدة 04 أيام على أساس الجودة.</p>	<p>مقرها :ميديابوليس</p> <p>شركة نيو أنجلاند New England mutual life insurance company أسست عام1835 أول شركة وطنية مجازة للتأمين على الحياة. مقرها :بوسطن</p>	<p>-استخدام فرق لتحسين العمليات منها: أ -فرق تحليل العمليات. ب -فرق تحسين الجودة. -فهم متطلبات الزبون. -مراقبة القياسات. -التخطيط الاستراتيجي</p>
<p>-تعتبر الرائدة عالميا في مجال تطوير الأجهزة الالكترونية الموجهة للاستهلاك العام، قارئات الأقراص المدمجة، أجهزة التلفزيون، حواسيب.</p> <p>-في عام 1961 أصبحت أول مؤسسة يابانية يتم تداول أسهمها في سوق "وول ستريت" للأوراق المالية.</p> <p>-لها فروع في: أمريكا الشمالية، أمريكا الوسطى و الجنوبية، أوروبا، الشرق الأوسط، استراليا.</p> <p>-عدد العمال 13700 في 2015.</p> <p>-الأرباح 515603مليار في 2014.</p>	<p>مؤسسة صوني SONY للإلكترونيات مقرها: طوكيو-اليابان- قائدها: أكي أو موريتا</p>	<p>33-الإبداع و الابتكار الدائم وحياد القائد بها. -التحفيز . -سيادة التنظيم العضوي. -الإدارة بالإجماع. -الرقابة الذاتية. -الترقية تبدأ من الأسفل والاقدمية هي الأساس. -تنظيم مسابقات سنوية واختيار النموذج الأفضل والعمل به.</p>
<p>34-تعتبر الرائدة في مجال البرمجيات.</p> <p>-عدد عمالها 110000 موظف في 105 بلدسنة 2013.</p> <p>-عائدها 77.85مليار دولار.</p> <p>-إنشاء خدمات التجارة الالكترونية و التوزيع و تصميم شبكات الحاسوب و الحلوب التوفيقية الخاصة بكل مؤسسة.</p> <p>-إنها الرائدة في إنتاج ميكروسوفت أوفس، ميكروسوفت وورد، ميكروسوفت اكسل، ميكروسوفت باوربوانت، محرك بحث MSN، محرك بحث Bing، محرك بحث Google، محرك بحث Yahoo، محرك بحث All the web.</p>	<p>مؤسسة ميكروسوفت Microsoft مقرها: ريموند- واشنطن- قائدها: بيل غيتس</p>	<p>-تعيين أذكى الكوادر البشرية(العمل كفريق). -تكثيف العمل و إتقانه. -الاهتمام بالبحث و التطوير. -النافسة الايجابية . -التخطيط على المدى البعيد. -التركيز على الزبائن الغير راضين.</p>
<p>-رائدة في إنتاج الالكترونيات ، صناعة الرقاقات الالكترونية.</p>	<p>مؤسسة ثوم سون أس Thomson s a مقرها: فرنسا قائدها: ألن غوميز</p>	<p>35-خفض النفقات العامة. -المرونة في استخدام أختيارات المتاحة. -إدخال أنظمة إدارية متناسفة.</p>

		-احترام الأنظمة و الترتيبات والأرقام. -تحفيز العمال.
--	--	---------------------------------------------------------

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- بلمهدي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة و المؤسسين، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، تخصص تنظيم سياسي و اداري، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص140.
- نبيل بوركاب، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة SONELGAZ بالبلدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009، ص ص 75-76.
- History of Microsoft Corporation – FundingUniverse

الخاتمة: تم التوصل الى النتائج التالية:

- توضح الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الابتكارية في الاداء المتميز.
- ان القيادة الابتكارية هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة و متبادلة ما بين العاملين في المؤسسة، و تقوم على تطوير أساليب العمل و تطور السياسات و الأنظمة في المؤسسة، و تتميز بمرونة الأنظمة و القواعد و تحث جانب الابتكار، و جميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه.
- ان مهام القائد المبدع يكمن اهمها فيما يلي: يسعى دائما للتأكد من أن الأفكار الإبداعية المبتكرة قد وصلت بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، و يطلب معلومات مرتدة عن مدى قبولها، و لإجف نبع الأفكار الجديدة. و يقدم تقديره الشخصي و المؤسسي للانجاز الإبداعي المتميز مستخدما كل الوسائل لذلك مثل المؤتمرات، الاجتماعات، الندوات العلمية و غيرها، كذلك يقوم بتدريب العاملين على استراتيجيات التغيير الإبداعية، لتمكينهم من تطوير أساليب العمل و حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة و غير مألوفة.
- ظهر العديد من النماذج لقياس الأداء المتميز للمؤسسة حيث نجد إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة و الازو 9000، و لقد طورت الهيئة الأوروبية لأداء الجودة (EFQM) نموذج تميز الأداء و قد تلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى.
- التوصيات: مما سبق يمكن اعتماد التوصيات التالية
- إعداد دورات تدريبية للقادة الابتكاريين من اجل تطوير مهارتهم في القيادة الابتكارية في جميع المجالات.
- وضع القائد الابتكاري اعتمادا على معايير محدد مع عدم إهمال رأي المرؤوسين في الاختيار.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقادة والمرؤوسين من اجل تشجيعهم.
- محاولة إيجاد معايير لقياس أو للمقارنة الأداء الفعلي والمتوقع لكل من المؤسسة والزبون، لأنه لا يمكن الاعتماد دائما على الزبون في تحديد الرضا بالتالي الأداء والأداء المتميز.

الإحالات والمراجع:

- ¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص211
- ² محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، 2003، ص95.
- ³ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، الأردن، 2004، ص12.
- ⁴ وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة مقدمة لمؤتمر المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، أيام 13-16 أكتوبر، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2003، ص6.
- ⁵ يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد23، العدد1، 2009، ص6.
- ⁶ سلامة، ابتسام خالد، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل، الجمعية السعودية للإدارة، 2007، ص20.
- ⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، 2004، ص193.
- ⁸ Paul champsaur, L'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N° 67, France, 2002, p 5.
- ⁹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص5.
- ¹⁰ هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد6، 2006، ص70.
- ¹¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص303. نقلا عن بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص260.
- ¹² ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص119.
- ¹³ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان استراتيجيات الابتكار و الذي تنظمه كلية التجارة 11-12 مارس، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2012، ص4.
- ¹⁴ محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد33، العدد 2، 2006، ص: 248، 249.
- ¹⁵ نجم نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص98.
- ¹⁶ سعد بن ديبان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول و الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006، ص19.
- ¹⁷ سعد بن ديبان الشمري، نفس المرجع، ص31.
- ¹⁸ صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة، تخصص إدارة عامة، جامعة سانت كلمنتس، صنعاء، 2012، ص96.
- ¹⁹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار وائل للنشر، ج 1، عمان، 2001، ص24.
- ²⁰ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص38.
- ²¹ Danielle Kaisergruber et joesee landrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000, p 119.
- ²² سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، الملتقى الدولي حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، أيام 8 - 9 مارس 2005، ص25.
- ²³ حثماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان: النقيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن فعاليات ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بجامعة الشلف 18 17 أبريل 2006 ص733.
- ²⁴ عداي الحسيني فلاح حسن، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص231.
- ²⁵ Daft , Richard L, Management , 5 Th ed., New York, The Dryden press , 2000,p:09

- ²⁶ شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، صنعا، 2013، ص249.
- ²⁷ زيد كمال، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص79.
- ²⁸ احمد جميل، محمد سفير، التميز في الاداء: ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات يومي 22-23 نوفمبر، جامعة ورقلة، 2011، ص5.
- ²⁹ طالب مريم، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص121.
- ³⁰ محمد إبراهيم خليل العطوي، بتصرف، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص70.
- ³¹ صالح محمد علي الكليبي، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص96.
- ³² بلمهدي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة و المؤسسين، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، تخصص تنظيم سياسي و اداري، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص140.
- ³³ نبيل بوركاب، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة SONELGAZ بالبلدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2009، ص ص 75-76.
- ³⁴ ^ History of Microsoft Corporation – FundingUniverse
- ³⁵ نبيل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص 76.