

The role of administrative leadership in activating innovation to achieve outstanding performance case of condor foundation

Nasreddine Ben amara¹, Mohamed lamin Kerouch²

¹Professor A, Department of Commercial Sciences/University of M'sila, Algeria nasreddine.benamara@univ-msila.dz

² PhD temporary professor, Department of Commercial Sciences/University of Djelfa, Algeria, mohamed.lamino50@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received:19/12/2020

Accepted:10/02/2021

Online:23/10/2021

Keywords:

Administrative

Leadership

Innovation

Distinguished

Performance

JEL Code: O3, E3, M1

ABSTRACT

The concept of administrative leadership has received great attention from researchers and interested people, because it represents a modern conception of the concept of effective management capable of making the institution successful. However, this success is coupled with several things, most notably what is known as innovation. This component is very important in the minds of managers and leaders. As a result of its pivotal role in achieving distinguished performance, from which our aim was to identify the administrative leadership of Condor and its efforts in activating innovation as the best tool for the institution to achieve distinguished performance in its various activities.

دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز حالة مؤسسة كوندور

نصر الدين بن اعمارة¹، كروش محمد الأمين²

¹أستاذ محاضر أ، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، nasreddine.benamara@univ-msila.dz

²أستاذ مؤقت، العلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، Mohamed.lamino50@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2020/12/19

تاريخ القبول: 2021/02/10

تاريخ النشر: 2021/10/23

الكلمات المفتاحية

قيادة إدارية

ابتكار

أداء متميز

JEL Code: O3, E3, M1

الملخص

لقي مفهوم القيادة الإدارية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمهتمين، لكونه يمثل تصورا حديثا لمفهوم الإدارة الفعالة و القادرة على إنجاح المؤسسة ، إلا أن هذا النجاح أصبح مقرونا بعدة أمور لعل أهمها ما يعرف بالابتكار، هذا المكون الذي يعد ذو أهمية بالغة في ذهنيات مدراء وقادة المؤسسات الرائدة في مجالها، لما له من دور محوري في تحقيق الأداء المتميز، ومنه هدفت دراستنا إلى التعرف على القيادة الإدارية بمؤسسة كوندور و ما تبذله من جهد في تفعيل ابتكار كونه الأداة الأمثل لوصول المؤسسة إلى أداء متميز في مختلف أنشطتها.

- مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات، ما جعل الطبيعة الديناميكية للأسواق تقتضي أن تكون مؤسسة الأعمال الحديثة يقظة بالقدر الكافي، لمسايرة التغيرات والتطورات المتحولة بوتيرة متزايدة في الشدة ومتعكسة في الاتجاه حيث قيل: "إن لم تكن تتقدم فأنت بلا شك تسير نحو الخلف فالزمن لا يقبل التوقف مطلقاً"، كما أن هذه التغيرات ألقت هي الأخرى مُحملة بكل ما هو جديد ومبتكر، هذه المسايرة هي ما يضمن للمؤسسة النمو والاستمرار.

في ظل ما تقدم أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة ومن خلال قيادتها الإدارية تصورا حديثا، يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية انطلاقا من أداء متميز يكون نتاج فلسفة ابتكارية تتحلى بها تلك القيادة الإدارية والمعروف أن هذه التوليفة الأخيرة والتي جمعت بين القيادة والإدارة تتسم بالتغير، حيث أصبحت فرصة البقاء مقترنة بمدى سرعة المؤسسة في فهم قواعد المنافسة والانسجام مع ما يفرضه السوق من معطيات، وما يتطلبه ذلك من ابتكار وكذا أداء متميز هذا ويجدر بالمؤسسة أن تعي أن التسويق يولى أهمية قصوى للزبون إلى حد تلقيه بالملك أو سيد القرار، هنا يتعين على المؤسسة الذكية أن تعمل من خلال كفاءتها الإدارية من قياديين ومسؤولين في تفعيل خاصية الابتكار مما يصبغ على أدائها الكلي قدرا معتبرا من التميز.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن أن نطرح إشكالية الدراسة على نحو السؤال التالي: ما هو دور القيادة الإدارية لمؤسسة كوندور في تحقيق الأداء المتميز من خلال تفعيل دور الابتكار؟

الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية السابقة وجب وضع مجموعة من الفرضيات نذكر منها:
يعبر الابتكار في المؤسسة عن توجه تتبناه قيادة المؤسسة.
يعتبر الابتكار العنصر الرئيسي في تحسين أداء المؤسسة.

تستطيع المؤسسة أن تحقق التميز في الأداء من خلال تشجيع القيادة الإدارية لعملية الابتكار فيها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأداء المتميز من خلال تبني مفهوم الابتكار وتشجيعه، للوصول إلى التميز في سوق يمتاز باشتداد المنافسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهم العناصر المتعلقة بها بالإضافة إلى الابتكار ومختلف المفاهيم ذات الصلة، مع تسليط الضوء على ما يسمى بالأداء المتميز مما يتيح لنا اكتشاف الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية من خلال تفعيل الابتكار في تحقيق التميز في أداء المؤسسة.

المنهج المعتمد:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة وتحليلها لفهم العلاقة الموجودة بينها.

تقسيمات الدراسة:

ومحاولة منا للوصول إلى الهدف المنشود من هذه الدراسة قمنا بتقسيمها لمجموعة من المحاور تتمثل فيما يلي:

- المحور الأول: تطرقنا فيه لمفهوم القيادة الإدارية من خلال الدمج بين الإدارة والقيادة والتعريف بأركانها ومهامها.
- المحور الثاني: التعرف على الابتكار، أنواعه وأهميته بالإضافة إلى تقديم تعريف للأداء المتميز وأهم متطلباته.
- المحور الثالث: تقديم حول مؤسسة كوندور والتعرف على كيفية تحقيقها للأداء المتميز من تفعيل الابتكار بفضل قيادتها الإدارية.

1- الإطار النظري للقيادة الإدارية:

1-1- مفهوم القيادة وأهم اتجاهاتها:

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة تنظيمية في كل مؤسسة مما يحدد مفهومها وفق متطلبات البيئة السائدة فيها، وفي سياق ما تقدم سنورد تعريفا للقيادة لنصل فيما بعد إلى تحديد مفهوم لما يعرف بالقيادة الإدارية، وفي هذا السياق اختلف العلماء في تعريف القيادة، باختلاف فلسفاتهم ومدارسهم وتركزت تعريفاتهم على ثلاثة اتجاهات (بلهادي، 2008، ص 48):

- الاتجاه الأول: يربط بين القيادة بالسلطة الرسمية، حيث يكون الشخص قائدا عندما يمتلك السلطة الرسمية التي تمكنه من إخضاع الجماعة لإرادته، وظاهر هذا الاتجاه هو المركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- الاتجاه الثاني: يربط بين القيادة والقبول، حيث يرى هذا الاتجاه أن القيادة تعتمد على التأثير المتبادل والإقناع والرضا ويترتب عنها القول والالتزام مثال: القيادة في الإسلام، ويعتبر هذا الاتجاه أقرب إلى المشاركة في القرار.
- الاتجاه الثالث: القيادة على أساس الهدف، فهي الوظائف الإدارية التي يؤديها القائد من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين، ووفق هذا الاتجاه يؤدي القائد دور المشرف حيث يحدد ويرسم الهدف ويشرف على تحقيقه.

كما يمكن تعريف القيادة بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم النفاثي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، كونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده". (العضايلة وأبو سمهدانة، 2014، ص 407)

تعتبر القيادة مفهوما غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر إليها على أنها فن، بينما يرى آخرون أنها علم، ولكن في الواقع هي مزيج بين هذا وذاك أي أنها علم وفن، فالقيادة كما يذكر **الخفاف** من قيد أي جعل حريته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ، وإذا رجعنا إلى الفكر القديم لتحديد معنى القيادة كما يرى **كعان** لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل) أي يقوم بمهمة ما، كما أورد قاموس (Oxford) أن الفعل (Lead) الذي جاءت منه كلمة القيادة يعني "يقود ويرشد ويهدي ويوجه ويدير". (جمعة والنوري، 2011، ص 305)

1-2- تعريف القيادة الإدارية:

لقد شهد التراث السوسيو-إداري اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية التنظيم الاجتماعي. (بوراس، 2014، 43)

حيث إن الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائما لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته، وذلك من خلال التعامل مع من حوله من الأفراد للوصول إلى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول إلى غايته، حيث يعرفها (Conger) بأنها: "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكوين جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة"، كما أشار سميث أنها: "القدرة الذاتية للمدير القائد على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات". (جمعة والنوري، 2011، ص 306).

ويمكن تعريفها على أنها: "عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمته. (العضايلة وأبو سميحة، 2014، ص 409)

كما يمكن أن نعرف القيادة الإدارية بأنها: "عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق هذه مشتركة". (بوهزة ومرزوقي، 2009، ص 02)

1-3- أركان القيادة الإدارية ومهامها:

أولا/ أركان القيادة الإدارية:

- تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية هي الرؤية، الأتباع، التشجيع وسنقوم بشرحها بإيجاز فيما يلي:
- الرؤية: تتمثل في الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع خطط لتحقيقها.
- الأتباع المخلصون: لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيقها
- التشجيع والتحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة الإدارية، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع، وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم بتميز، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية.

وورد بشأن التحفيز عدة نظريات على غرار نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية كوفي والتي تتادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربع (الروح، الجسد، العقل، العاطفة) ونفس الشيء بالنسبة للقدرات الفرد (إدراك الذات أي الشخصية والضمير الحي أي قوة الإيمان، والإدارة المستقلة أي قوة العقل). (بوهزة ومرزوقي، 2009، ص 03)

ثانيا/ مهام القيادة الإدارية:

ويمكن تقسيم مهام القائد إلى شقين يتمثلان في (بلهادي، 2008، ص 60):

- المهام الرسمية للقائد الإداري: تكمن هذه المهام في التخطيط متمثلا في تحديد الأهداف، التنظيم وضع أسس تقييم العمل ويحدد الوظائف للأقسام المختلفة بالمؤسسة، التنسيق وذلك بمحاولة التوفيق بين النشاطات الفروع المختلفة للمؤسسة، الاتصالات وذلك بأن يتم ربط شبكة الاتصالات بالقيادة حتى يضمن علمه المستمر بمجريات الأمور، الرقابة ويتحقق ذلك بتبني أسلوب الجزاء والعقاب كأداة للإصلاح والتقييم.
- المهام غير الرسمية: ومنها الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي أي الاجتماعي بالإضافة إلى تطبيق الأسلوب الديمقراطي ويتجلى هذا الأخير في إقامة العلاقات الإنسانية.

2- الإطار النظري للابتكار :

يقدم لنا المعجم الاقتصادي المتخصص (Penguin Dictionary of Economic) نقطة انطلاق مفيدة في تعريف الابتكار. فحسب هذا المعجم، يعني الابتكار "طرح منتج وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، يطور فيما بعد لخدمة السوق" (محمود، 2011، ص 113)، وفي هذا السياق سنورد أهم التعاريف للابتكار.

2-1- تعريف الابتكار:

يقول فيليب كوتلر: " كانت الشركات في السابق تريح معاركها التسويقية عبر فعالية كبرى أو من خلال الجودة العالية اليوم عليها الفوز فقط عبر الابتكار المتفوق والإبداع العالي". (Kotler, 2003, p 27)

يعرف الابتكار بأنه خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنهج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو القدرة التنافسية، ويعرفه "بيتر دراكر" بأنه التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا من الأداء. (قنديل، 2010، ص 122)

كما أورد نجم عبود نجم، تعريفه للابتكار حيث قال: أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق. (نجم، 2003، ص 22)

نظرا لتوفر المؤسسات الكبرى على مصادر تمويل متعددة، نجد أن المؤسسات الصغيرة الابتكارية تملك تقنيات جديدة في الإنتاج والتسويق كما أنها تمتاز بكثافة رأس المال البشري على الموجودات الملموسة، وبالتالي يتعذر في هذه الظروف أن تحصل على رؤوس أموال من البنوك التي تقدم تمويل بالاستدانة بشروط ومبادئ احترازية أهمها الضمانات العينية. (بلهادي، وآخرون، 2019)

2-2- أهمية الابتكار:

يؤدي الابتكار في الصناعة دورا مهما لمساهمته في تحقيق معدلات الأداء المتميز وتحسين ديمومة مراكزها التنافسية، وقد حقق الابتكار فوائد كبيرة للعديد من الصناعات سواء محلية أو دولية منها (بورنان و بورنان، 2009، ص 93):

- تقليل تكاليف العمل المباشر عن طريق الاستعانة بالإنسان الآلي، والاستفادة من قدراته العالية.
- زيادة المبيعات حيث بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 شركة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والابتكار التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك الشركات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.
- تحسين الجودة وسرعة أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل.
- تحسين ظروف العمل مما يزيد من راحة الفرد ويقوده للإنتاج بكميات أكبر وبذل جهد أقل في ذلك.
- التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة تعد موردا مهما.

2-3- أنواع الابتكار:

قدمت مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE أربعة أشكال للابتكار سنوردها فيما يلي (بولوعينات، 2015، ص 16):

- **ابتكار المنتج:** يؤدي هذا الشكل من الابتكار إلى زيادة استهلاك السلعة، توسيع درجة التمايز للمنتج بين المنافسين، وتقوية مركز المؤسسة المبتكرة في السوق وزيادة حصتها السوقية، ويسمح بإدخال معارف جديدة، ونعني به تقديم تصميم منتج جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو الزبون.
 - **ابتكار العمليات:** باستعمال التكنولوجيا في التصنيع التي تؤدي لتغيير جذري في تكاليف الوحدة والاحتياجات من رأس المال.
 - **ابتكار وسائل التسويق:** يتم بتقديم طرق مستحدثة وذكية لتسويق المنتجات وإثارة اهتمام المستهلك لزيادة الطلب عليها وتحقيق تمايزها للحصول على الميزة التنافسية، ثم تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
 - **الابتكار التنظيمي:** يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وإيجاد نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة، وتحسين علاقات العمال ببعضهم، وهو غير ملموس، يهدف إلى رفع الأداء.
- لقد عرّف الابتكار كمحور اهتمام أغلب المؤسسات تصنيفات عديدة، والأمر راجع لاختلاف رؤى الباحثين ومشاريهم الفكرية والمعرفية، نشير هنا أن مفهوم الابتكار الموسع والذي يشهده الوقت الراهن يجعل من الضروري أن يتسم الابتكار بكل هذه الأنواع.

2-4- مصادر الابتكار:

لقد أشار دراكر في تصوره لمصادر الابتكار إلى أنها تتمثل في سبعة مصادر بوصفه نشاط منظما رشيدا وهي (Druker, 2003, 129):

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما هو مفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر على ما يأتي: الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة
- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة لسلسلة من العمليات (الحاجة أم الاختراع) وبالتالي فإنها تمثل فرصة للابتكار.
- بنية الصناعة والسوق: لا بد للسوق أن يتغير بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات العملاء وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.
- العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمر ومستوى التعليم والداخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا لابتكار واكتشاف أسواق وقطاعات سوقية جديدة.
- تبدل الإدراك والرؤية: إن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، وأن توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

3- الإطار النظري للأداء المتميز:

إذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، التميز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين الأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة، مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، مؤسسة حكومية أو غير حكومية. (بلهادي، 2008، ص 131)

3-1 مفهوم الأداء والتميز:

أ- مفهوم الأداء: إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل"، والأداء هو مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. (زروق وعرابة، 2014، ص 125)

- حسب P.Lorino فالأداء هو: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". (Lorino, 1991, p 56)

- ويرى R.Brosquet أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة. (Brosquet, 1989, p 11)
- ويعرف الأداء بأنه الدرجة التي تحقق فيها الوحدة الاقتصادية أهداف الأداء. (خزار، وآخرون، 2019، ص 44)
- يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (زروقي ولحول، 2010، ص 13)، ومن الواضح أن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني والتي تحمل تفسيرات واسعة، أو كما يسميها Bourguignon Annick بالكلمات الحقائبية أو الكلمات الأسفنجية. (ياسع، 2011، ص 79)

ب- مفهوم التميز: التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة (غوالي وعلماوي، 2011، ص 290):

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً.

ولكي تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها يتعين عليها كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها والتقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات، وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية (شوكال وآخرون، 2010، ص 07):

$$\text{التميز} = \text{القيادة} + \text{الموارد البشرية} + \text{الإدارة الإستراتيجية} + \text{المستهلك} + \text{السوق}.$$

3-2- تعريف الأداء المتميز:

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها لتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التمييز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي (فليسي، 2012، ص 70):

- التعرف الأول: عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإيقان"
- التعرف الثاني: يعرفه (Mirabile) على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"
- التعرف الثالث: إن التميز في الأداء هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء"
- التعرف الرابع: يعرف (Max well) الأداء المتميز بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"
- التعرف الخامس: ويمكن أن نعرفه بأنه "قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل أداء مرضي في مجالات النمو والربح"

3-3- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:

- تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق الملائمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم ومن بين هذه الدراسات التي شملت الاستطلاع لآراء 1500 مسئول في كبريات الشركات الأمريكية على أن الإدارة الإستراتيجية أحد محددات الأداء المتميز والمرتفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية. (بومدين، 2006، ص 127)
- من خلال المعلومات السابقة يتبين لنا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية:
 - رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عنه بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على المدى الطويل.
 - الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي.
 - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا لتخطيط عملياتها وتحديد مواردها.
 - آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات، إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، بالإضافة قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إذ يتخذ "الأداء المتميز" التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك العلاقات.
 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن القواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات وتحديد العمل والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات. بالموازات مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

3-4- نماذج عن الأداء المتميز:

إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تفتقده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحرافات، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة أو تضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "الأداء المتميز" ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة هي:

- النموذج الأوروبي: هو النموذج الذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM" كما توجه مسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة "التميز".
- النموذج الأمريكي: نموذج Baldrige ويحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة ويبين مقومات وشروط اكتسابها. ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه مؤسسة معينة من تلك العناصر، ويتوج النموذج الأمريكي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة "بالدرج للجودة".
- النموذج الياباني للتميز: والمبني على مفهوم تحسين الأداء Kaizen والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات.

4- مؤسسة كوندور وتحقيق التميز في الأداء من خلال القيادة الإدارية:

4-1- بطاقة تقنية عن المؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة "عنتر تراد" (TradeAntar-) (condor) للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأت نشاطها فعلياً في شهر فيفري 2003. (بوقرة وزواوي، 2012، ص 30)

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 متر مربع، منها 42665 متر مربع مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الإجمالي بـ: 2.450.000.000.000 دج، تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 20 أبريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي (CKD) و (SKD) CKD: أي إعادة تركيب المنتج بالكامل، مما يسمح لمؤسسة بدفع 5 بالمائة فقط كحقوق جمركية.

SKD: أي إعادة تركيب نصف المنتج بالجزائر، مما يسمح لمؤسسة بدفع كحقوق جمركية في حدود 25%. كما أن منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة (condor) وهي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، مما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة (condor) يشير إلى "طائر" من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في "جبال الأنديز" بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو.

جدول رقم (01) : يمثل رؤية مؤسسة كوندور ومختلف الشهادات التي تحصلت عليها.

البيانات	Condor
رقم الأعمال	حوالي مليار دولار (إحصائيات 2018)
شهادة الإيزو (ISO)	26000، 14001، 9001OHSAS18001
الرؤية	معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة الابتكار، النوعية العالية، التوافر وبالخصوص رأس المال البشري.

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على وثائق المؤسسة.

4-2- فعالية الابتكار في تحقيق الأداء المتميز

يرجع التفسير التقليدي للعلاقة بين الابتكار والأداء المتميز إلى العالم (Joseph Schumpeter) حيث أكد على نطاق واسع وجود علاقة سببية موجبة بين الابتكار والتميز في الأداء وذلك من خلال نظريته في اقتصاديات الديناميكية سنة 1934، ثم جاءت دراسات عديدة تؤكد إيجابية هذه العلاقة وتبين فعالية الابتكار في الوصول إلى التميز في الأداء، حيث أكدت على أنه لا يمكن تحقيق برامج وسياسات فعالة لابتكار باستعمال وجهة نظر نظامية أي لا بد من وجود تفاعل بين مختلف أنواع الابتكار، إذ أن تنفيذ مبادرات مبتكرة تقدم فوائد من حيث النشاط التجاري بسبب الموارد المستخدمة والقدرة على استجابة للمتغيرات المختلفة والفرض البيئية حيث أن توليفة مختلفة من الابتكار حتما سيتولد عنها أداء إيجابي ومتميز. (فروي وجناس، 2016، ص 25)

وبناءً على ذلك يتأثر أداء المؤسسات كثيراً بالابتكار، فالمؤسسات التي تبتكر منتجات جديدة وأساليب حديثة تجدد في طرق إدارتها وإنتاجها، وهي بالضرورة شركات تحقق مستويات أداء مرتفعة، من خلال زيادة أرباحها، ورفع معدل

العائد على الاستثمار، وازدياد مبيعاتها، بالإضافة إلى توسع حصتها السوقية، مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسة التي أعدها كل من (Soni, Lilien & Wilson, 1992)، والتي تناولت العلاقة بين الابتكار الصناعي وأداء الشركة، بالتحليل والمناقشة لنتائج ميدانية، مرتبطة بعينة مكونة من أربعين مؤسسة صناعية في الولايات المتحدة، في قطاع الصناعة الكيماوية، أن هناك علاقة ايجابية بين نتائج الابتكار والأداء المتميز للشركات، حيث أن نشاطات الابتكار وتحسينه له أثر على نمو المبيعات وزيادة عائداتها. (بلكبير، 2013، ص 265)

وفي دراسة أخرى أجريت في عام 2010، من قبل الباحثين الاسبانيين، (Daniel A. وزميله Jiméneez) حول موضوع الابتكار بالإضافة إلى التعلم التنظيمي والأداء، بينت أهم نتائج هذه الدراسة التي تم تطبيقها على 451 شركة اسبانية، أن كل من المتغيرات المتمثلة في التعليم التنظيمي، الابتكار تساهم إيجابيا في التأثير على أداء الأعمال مما يضيف عليه طابع التميز والتفرد، كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي بدوره يؤثر على الابتكار.

بناءً على ما تقدم يمكننا استنتاج أن الابتكار يعد محركا مهما إذا ما تعلق الأمر بالأداء المتميز والمتفرد إذ أنه يشكل الانطلاقة الصحيحة للمؤسسة من جهة كما أنه يعد بمثابة الأداة الفعالة في يد القيادة الإدارية لتحقيق أداء متميز للمؤسسة من جهة أخرى وهذا يقودنا إلى التعرف عن كيفية قيام مؤسسة كوندور بهذه المعادلة للوصول إلى أهدافها الحالية والمستقبلية وهذا ما سنتطرق له في الفرع الثالث.

4-3- مساهمة القيادة الإدارية بمؤسسة كوندور في تحقيق الأداء المتميز

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المؤسسات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء، اهتمت مؤسسة كوندور بالتركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس الإدارة الحديثة والعنصر المحوري في تولي القيادة.

حيث أن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية خلال الدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الابتكارية وبالتالي أدائهم تتأثر كلها بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود المتميز.

حيث يعتبر الابتكار أحد أهم هذه المقومات تحقيق التميز للمؤسسات، وعلى ضوء هذا عملت مؤسسة كوندور انطلاقا من اقتناعها بأهمية هذا العنصر بوضع سياسة لدعم الابتكار، حيث صرح المدير العام للمؤسسة أنهم يراهنون على "تحويل التكنولوجيا وإدخال الكفاءات المبتكرة في وسطها عبر إزالة التخوفات والحواجز مهما كانت" وهو ما يتبين كذلك في النقاط التالية:

- إنشاء إدارة جديدة تتعلق بوظيفة البحث والتطوير، يسيرها قادة إداريون من ذوي الكفاءة والتمكين.
- الاهتمام أكثر بالابتكار حيث يعد شعار المؤسسة "الحياة ابتكار" ولما كان هذا شعارها فإنها تولي أهمية قصوى للتكوين والبحث، حيث توفد بانتظام مهندسيها إلى أمريكا وكوريا الجنوبية وفقا لاتفاقات شراكة.

- إبرام علاقة شراكة مع عدة جامعات وطنية ودولية وذلك للاستفادة من العقول الفذة التي يمتلكها الطلبة.
 - تشجيع المواهب الوطنية وتجسيد ابتكاراتها في الواقع بالإضافة إلى العمل على تسويقها تلبية للطلب.
 - افتتاح المؤسسة لأول مركز لدعم التكنولوجيا بالمنطقة التي تتواجد بها المؤسسة وما لهذه المبادرة من أهمية.
- هذا فيما يخص الابتكار أما بشأن الأداء المتميز فتُعد مؤسسة كوندور رائدة إذا ما تعلق الأمر بالاستغلال الأمثل للمورد البشري حيث توليه المؤسسة أهمية بالغة ما شكل مصدرا لتميزها على منافسيها وتقصد بالمورد البشري القائد الإداري الذي يتمتع بالخصائص التي توجه وتحفز المرؤوسين نحو الأهداف المرغوبة ويمتلك القدرة على إحداث التغيير والابتكار في مختلف الجوانب، أو العامل الذي يعد مصدرا حقيقيا للأداء المتميز والذي تسعى المؤسسة في توفير أغلب المتطلبات اللازمة لإطلاق العنان لابتكاراته والاستفادة المثلى من قدراته وطاقاته الكامنة بتحويلها إلى أداء متميز يُثمر ابتكارات فعلية تساعد المؤسسة على الاستمرار في مجالها سعيا لتحقيق أهدافها.

- خاتمة:

تمكنت مؤسسة كوندور وبالرغم من حداثة نشاطها مقارنة بمنافسيها، من احتلال موقع هام في السوق الوطنية وهي تسعى جاهدة إلى تعزيز مكانتها على المستوى العالمي في الأسواق الدولية وذلك بفرض تواجدها من خلال ابتكاراتها المختلفة في منتجاتها، سياساتها وكذا استراتيجياتها النابعة من قيادة إدارية ذات رؤية وكفاءة بإمكانها تفعيل عنصر الابتكار، الذي يمثل شعار المؤسسة في تحقيق أداء متميز يمكنها من النجاح والتفوق مما يضمن لها دخول السوق العالمية من بابها الواسع ، ومنه يمكننا استشفاف أم مفاده لفتح قفل الأداء لا بد من مفتاح الابتكار ولتحريك هذا المفتاح لا بد من قيادة إدارية جيدة وذات كفاءة لتقوم بالمهمة وتكفل أنشطة المؤسسة بالنجاح.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر الابتكار العنصر الأساسي في المؤسسة الاقتصادية لمواجهة المنافسة المحتدمة في القطاع الذي تنشط به.
- إن تبني القيادة الإدارية في المؤسسة أو ما نسميه بالإدارة العليا لمفهوم الابتكار ومحاولة تجسيده على أرض الواقع الضمان الوحيد لسيرورة المؤسسة وضمان مكانتها السوقية.
- يتحقق الأداء المتميز في المؤسسة بتضافر جهود كل من العاملين والإدارة العليا وتوحدتهم في سبيل تشجيع الابتكار وتطبيقه على أرض الواقع.

ومن التوصيات التي تقدم للمؤسسة نذكر:

- وجب على الإدارة العليا لمجمع كوندور إدماج مفهوم الابتكار ضمن رؤيتها المستقبلية.
- يعتبر تشجيع العاملين في المؤسسة على تبني مفهوم الابتكار المهمة الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية في المؤسسة.

- من أجل تحقيق أداء متميز لمؤسسة كوندور في ظل المنافسة المحتدمة في السوق وجب ضمان تبني كل من القيادة العليا والعاملين في المؤسسة لمفهوم الابتكار وضمان سبل تطبيقه.

- قائمة المصادر والمراجع:

- 1- محمود، محمد نانف (2011)، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- نجم، عبود نجم (2003)، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 3- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 4- بومدين، يوسف (2006)، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 5- بوراس، نور الدين (2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر بتيسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 6- بلهادي، سعيدة (2008)، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
- 7- ياسع، يسمينة (2011)، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 8- فليسي، لندة (2012)، واقع جودة الخدمات في المنظمات وجورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 9- العضايله، رائد محمد، ومروه خضر أبو سمدانه (2014)، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03.
- 10- بولعويبات، حياة (2015)، الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، بحث مقدم للملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
- 11- بوقرة، رابح، وزواوي حميدة (2012)، إمكانية التوافق لسياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 30.
- 12- بورنان، إبراهيم، وبورنان مصطفى (2009)، تشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
- 13- بلهادي عبد القادر، نزعى عز الدين وسحنون سمير (2012)، دور المحددات البيئية والمؤسسية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية برأس مال مخاطر، مجلة النمو الاقتصادي والمقالاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 2، العدد 2.
- 14- بلكبير، بومدين (2013)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسن مستويات الأداء في المؤسسات، إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 7.
- 15- جمعة، محمود حس، وحيدر شاكر نوري (2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90.

- 16- زروق، محمد، والحاج عرابية (2014)، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01.
- 17- فروي، رمزي، وجناس مصطفى (2016)، "العلاقة بين الابتكار والأداء، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة مجاميع المعرفة، تندوف، الجزائر، المجلد 02، العدد 01.
- 18- خزار لخضر، قندوسي طاوش وعلامي خديجة (2012)، "دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المؤسسات"دراسة حالة"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 2، العدد 1.
- 19- بوهزة، محمد، ومرزوقي رفيق (2009)، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 20- زروقي، إبراهيم، ولحول عبد القادر (2010)، "الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- 21- شوكال، عبد الكريم، وبراهيمي سمير، وزموري كمال (2010)، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر.
- 22- غوالي، محمد البشير، وأحمد علماوي (2011)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

23- Lorino. P (1991) , **L'économiste et le manager**, ENAG, Alger,P56.

24- Brosquet. R (1989) , **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, P11.

25- kotler Philip (2003), **"Marketing Insights from Ato Z"**, John Wiley & Sons Inc, New York, United States, p27.

26- Druker Peter.F (1993) , **"Innovation and entrepreneurship"**, Harper Collins publishes Ltd, London, p 129.